

MEMORIA

A LA JEFATURA DE ÁREA DE RECURSOS
BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

José Juan Moreno Martínez
Mayo 2011

ÍNDICE

		página
1	Introducción. La memoria al puesto de Jefe de Área de Recursos.....	2
	1.1. Justificación de la memoria.....	2
	1.2. Objetivo de la memoria.....	2
	1.3. Estructura de la memoria.....	2
	1.4. Definición, funciones y alcance del Área de Recursos.....	3
	1.5. El Jefe de Área de Recursos: competencias, responsabilidades y funciones.....	7
2	Análisis externo: el Área de Recursos en el contexto actual.....	12
	2.1. El Área de Recursos en el contexto universitario.....	12
	2.1.1. El Área de Recursos ante las exigencias del Modelo Europeo de Conocimiento.....	12
	2.1.2. El Área de Recursos ante el compromiso de la calidad.....	15
	2.1.3. El Área de Recursos ante la situación económica actual.....	16
	2.2. El Área de Recursos en el contexto bibliotecario.....	17
	2.2.1. El Área de Recursos y la gestión de los recursos de información....	19
3	Análisis y despliegue de un Sistema de Gestión en el Área de Recursos.	22
	3.1. Marco teórico: los sistemas de gestión.....	22
	3.1.1. Los Sistemas de Gestión de Calidad basados en las Normas ISO 9000.....	22
	3.1.2. La gestión por procesos.....	23
	3.1.3. La gestión por competencias.....	24
	3.1.4. La planificación estratégica y operativa.....	24
	3.2. El sistema de gestión del Área de Recursos.....	25
	3.2.1. Marco general: el Sistema de Gestión de Calidad de la UAL.....	25
	3.2.2. Definición de los procesos del Área de Recursos.....	26
	3.2.3. Objetivos de los procesos del Área de Recursos.....	28
	3.2.4. Interacciones con otros procesos.....	29
	3.2.5. Recursos de los procesos del Área de Recursos.....	30
	3.2.5.1. Personal.....	30
	3.2.5.2. Equipamiento e infraestructuras.....	37
	3.2.5.3. Tecnología.....	38
	3.2.5.4. Proveedores y alianzas.....	39
	3.2.5.5. Recursos económicos.....	40
	3.2.6. Comunicación con los clientes.....	42
	3.2.7. Seguimiento, medición, análisis y mejora.....	43
4	Acciones y propuestas de mejora.....	48
	Bibliografía.....	51

1

INTRODUCCIÓN. LA MEMORIA AL PUESTO DE JEFE DE ÁREA DE RECURSOS**1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA MEMORIA**

La *Resolución de 21 de febrero de 2011 de la Universidad de Almería* (UAL en adelante), anuncia la convocatoria de concurso interno de méritos para la provisión de puestos de trabajo de personal funcionario de administración y servicios de los grupos A1, A2 y C1.

El puesto de Jefe de Área de Recursos de la Biblioteca de la Universidad de Almería (BUAL en adelante) se crea por *Resolución de 14 de noviembre de 2008, de la Universidad de Almería, por la que se dispone la publicación de la Relación de Puestos de Trabajo del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Almería*.

La elaboración de la memoria, su exposición y defensa, se contemplan como un requisito en el concurso de méritos y queda definida como *una propuesta organizativa que contendrá como mínimo las tareas y responsabilidades del puesto, las competencias necesarias, y los requisitos, condiciones y medios para su desempeño*.

En razón de ello, ocupando provisionalmente la plaza de Jefe de Área de Recursos de la Biblioteca y, cumpliendo los requisitos y condiciones de participación que establece la convocatoria, es por lo que presento esta memoria.

1.2. OBJETIVO DE LA MEMORIA

Esta memoria tiene el doble objetivo de, por un lado, exponer el papel del Área de Recursos y del Jefe de Área de Recursos en el contexto actual, y por otro, plantear un conjunto de acciones de mejora que contribuyan al desarrollo de un sistema de gestión eficaz y eficiente a fin de lograr los resultados deseados. Pretendemos con ello responder a un conjunto de preguntas como: qué hace, por qué lo hace, para qué lo hace, cómo lo hace y cómo mejora continuamente su actividad el Área de Recursos.

Se trata de una propuesta centrada en planificación, calidad y gestión, y menos en aspectos técnicos, debido al pleno convencimiento de que un puesto de jefatura de área o servicio en la universidad de hoy, tiene que asumir el liderazgo¹, como elemento fundamental para afrontar con éxito los retos que plantea un escenario en permanente cambio.

Esta memoria no pretende ser la suma de las memorias de los puestos de trabajo singularizados dependientes del Jefe de Área, (Administrador de Normalización y Proceso Técnico, de la Administradora de Adquisiciones, del Gestor de Control y Mantenimiento de Fondos), ni un trabajo teórico sobre planificación y gestión, sino que pretende exponer una propuesta organizativa para el Área de Recursos y plantear acciones y propuestas de mejora, concretas y realistas, que serán desarrolladas en los próximos dos años.

1.3. ESTRUCTURA DE LA MEMORIA

La memoria se estructura en 4 capítulos:

¹ Dirección por objetivos: aplicaciones en la pequeña empresa. Madrid: Díaz de Santos, 2007. *“El directivo-líder tiene que incorporar en su quehacer las funciones de: establecer directrices, comunicar, implicar, motivar además de las funciones tradicionales del directivo-administrador: planificar, presupuestar, organizar, gestionar el personal, controlar, solucionar problemas”*.

1. Introducción

Capítulo que describe las funciones y el alcance del Área de Recursos, las competencias, responsabilidades y funciones del puesto de trabajo objeto de la memoria y se especifica el objetivo, y estructura de la misma.

2. Análisis externo: el Área de Recursos en el contexto actual

Capítulo que analiza el entorno que ejerce su influencia sobre el Área de Recursos (entorno universitario y entorno bibliotecario) al tiempo que se plantean estrategias y acciones a desarrollar por el Área de Recursos.

3. Análisis y despliegue de un sistema de gestión en el Área de Recursos

Capítulo con dos bloques: en primer lugar, un marco teórico en el que se realiza una breve exposición de los sistemas y herramientas de gestión que suponen una guía para el análisis y despliegue de la propuesta organizativa para el Área de Recursos, y en segundo lugar, se realiza un análisis interno del Área de Recursos y plantea qué se hace, cómo se hace, con qué recursos se hace y cómo se revisa y mejora, aportando en cada caso acciones y propuestas de mejora. Para realizar el análisis hemos utilizado como normas de referencia *la ISO 9001:2008 Requisitos para los Sistemas de Gestión de Calidad y la ISO 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización*.

4. Acciones y propuestas de mejora

Capítulo final que a modo de síntesis y conclusión recoge un conjunto de acciones y propuestas de mejora identificadas a lo largo de la memoria y que serán desarrolladas en los próximos dos años.

1.4. DEFINICIÓN, FUNCIONES, Y ALCANCE DEL ÁREA DE RECURSOS

La existencia del Área de Recursos sólo se justifica, en tanto en cuanto, hay usuarios con unas determinadas necesidades, -de acceso y uso de recursos de información -, a las que el Área de Recursos puede y debe dar respuesta. Como señala el profesor, Gómez Hernández, *una biblioteca orientada al usuario es aquella que adecua sus espacios, las colecciones, las normas de uso o la distribución de los trabajos técnicos a las necesidades de los usuarios*.² Así pues, este es el punto de partida: el Área de Recursos debe orientarse a los usuarios para los cuales existe y se financia.

Para conocer la misión y funciones del Área de Recursos, en el marco de la UAL y de la BUAL, tendremos en cuenta las siguientes perspectivas:

- a) Estructura de la Biblioteca y del Área de Recursos
- b) Misión y funciones de la Biblioteca
- c) Mapa de procesos de la Biblioteca
- d) Marco profesional

Finalizaremos este apartado con un conjunto de datos que permitan conocer, en parte, la dimensión y alcance de las actividades del Área de Recursos.

a) Estructura de la Biblioteca y del Área de Recursos

El *Reglamento de la Biblioteca Universitaria, aprobado por el Consejo de Gobierno el 20 de junio de 2005*, establece en su artículo número 3, dos elementos esenciales relativos a la estructura de la Biblioteca. Por un lado, señala que la BUAL *se configura como un servicio unitario y centralizado*³, y por otro, establece que la BUAL *se estructurará en las unidades que, en cada momento, se consideren necesarias para garantizar la calidad en la prestación*

² Gómez Hernández, José Antonio. Los usuarios. En *Manual de Biblioteconomía* / ed. Lit. Luisa Orera Orera. Madrid: Síntesis, 1998, p. 229

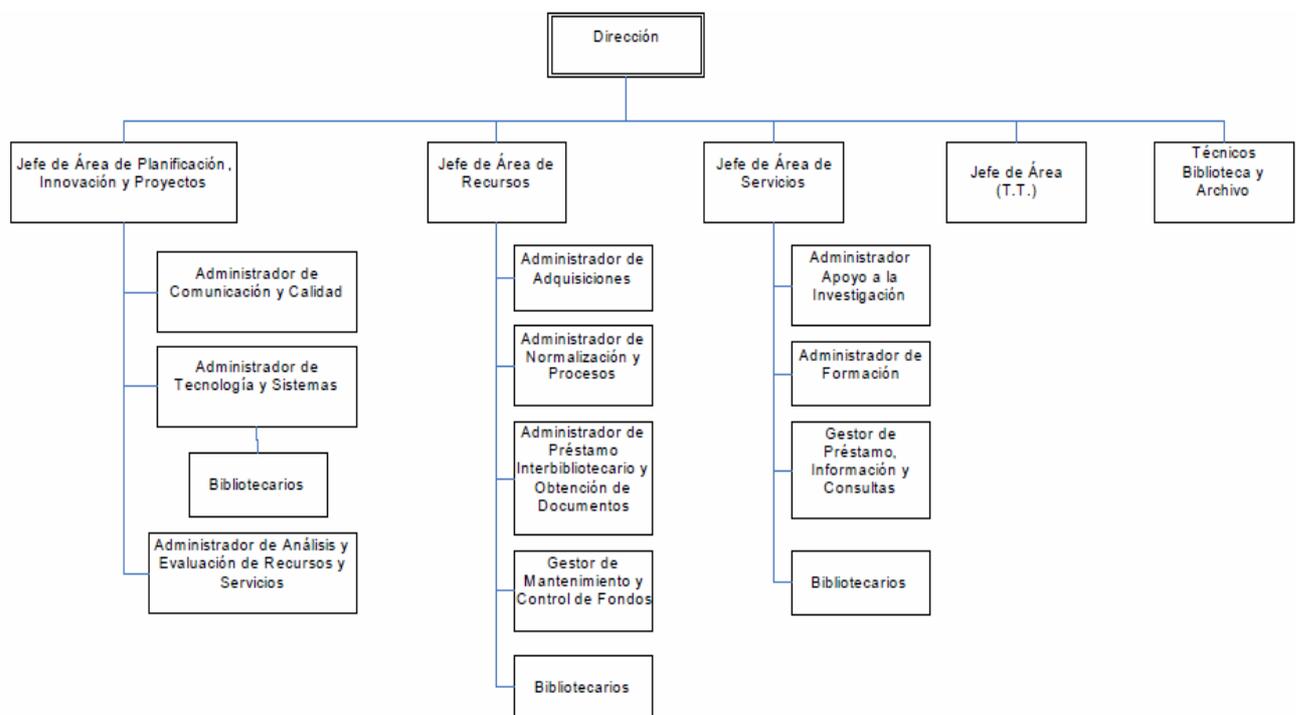
³ La BUAL se integra en el Vicerrectorado de Investigación, Desarrollo e Innovación, de acuerdo con la estructura aprobada en Consejo de Gobierno de 7 de febrero de 2011.

de sus servicios y que deberán ser recogidas en las sucesivas Relaciones de Puestos de Trabajo de la Universidad de Almería.

El carácter centralizado de la BUAL se refuerza también con el punto 3 del artículo 1 del Reglamento de la Biblioteca que dice: *En la Biblioteca se integran todos los fondos bibliográficos y documentales de la Universidad, cualquiera que sea su soporte y con independencia de su ubicación, de su procedencia, del medio empleado para su adquisición y del concepto presupuestario aplicado a ésta.*

Con relación al segundo elemento, la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) anteriormente citada, junto con la modificación puntual de ésta, publicada en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía de 29 de diciembre de 2009, establecen una nueva estructura para la BUAL, que había permanecido invariable desde el año 1998. El Área de Recursos surge a partir de esta RPT y queda integrada orgánica y funcionalmente dentro del Servicio de Biblioteca.

El siguiente diagrama muestra la estructura de la Biblioteca en la cual se inserta el Jefe de Área de Recursos.



Fuente: Documento de Organización del Sistema

De acuerdo con la RPT en el Área de Recursos se integran, el Jefe de Área, con dependencia funcional de la Dirección y con funciones de planificación, coordinación y gestión, 3 administradores (de Adquisiciones, de Normalización y Proceso Técnico, y de Préstamo Interbibliotecario y Obtención de Documentos⁴), y el Gestor de Mantenimiento y Control de Fondos, puestos singularizados y con funciones de marcado carácter técnico como se deduce de su propia denominación y 6 bibliotecarios y 1 Jefe de Negociado con funciones de carácter técnico para el desarrollo de las actividades propias del Área. Además, tiene asignados 7 Técnicos (4 en turno de mañana y 3 en turno de tarde), si bien, éstos dependen orgánicamente de Dirección.

⁴ El Administrador de Préstamo Interbibliotecario y Obtención de Documentos, si bien, está recogido como puesto singularizado incluido en la estructura del Área de Recursos, en la práctica realiza su actividad en el Área de Servicios.

A la luz del carácter centralizado de la BUAL y de las denominaciones de los puestos singularizados recogidos en la RPT podemos conocer, en buena medida, el ámbito técnico de trabajo del Área de Recursos que son: las adquisiciones, la normalización y proceso técnico, y el mantenimiento y control de los recursos de información en la UAL.

Evidentemente estas funciones no surgen a partir de la RPT de 2008. Con antelación habían sido desarrolladas en el marco del Área de Gestión Bibliográfica con las Secciones de Adquisiciones y de Proceso Técnico, y del Área de Servicios al Usuario, con las Secciones de Documentación y de Hemeroteca. Sin embargo, con la nueva RPT se integran en el Área de Recursos a fin de favorecer la coordinación y continuidad de la gestión de los recursos de información.

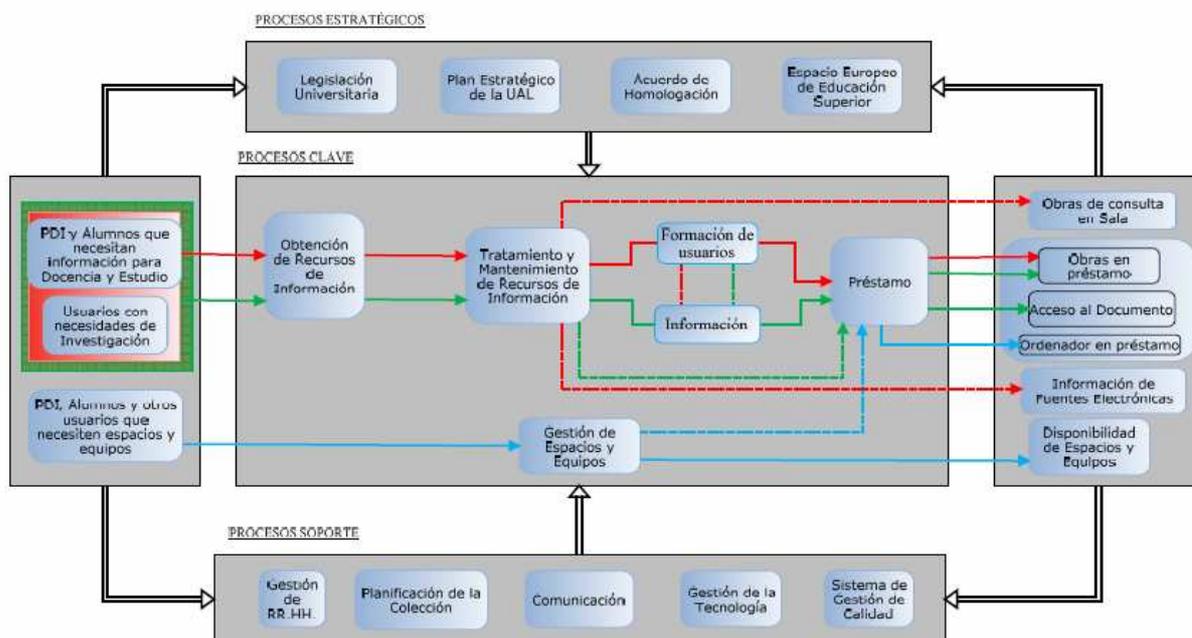
b) Misión y funciones de la Biblioteca

El Reglamento de la Biblioteca Universitaria recoge, entre otros aspectos, la misión y funciones de la Biblioteca. El Área de Recursos debe contribuir al cumplimiento de la misión de la Biblioteca que es la de, *“facilitar el acceso y la difusión de los recursos de información y colaborar en los procesos de generación del conocimiento, a fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la Universidad”*, a través de las siguientes funciones:

- a) *Gestionar eficazmente los recursos de información, con independencia del concepto presupuestario y del procedimiento con que estos recursos se adquieran o se contraten y de su soporte material.*
- b) *Facilitar el acceso y la difusión de los recursos de información.*
- c) *Organizar actividades y promover iniciativas para difundir sus recursos y servicios, potenciando la máxima utilización y rentabilidad de los mismos.*
- d) *Asesorar y formar a sus usuarios en el uso de los servicios y de los recursos de información.*
- e) *Participar en programas, convenios, consorcios y redes que contribuyan a la mejora de los servicios ofrecidos por la Universidad.*

c) Mapa de procesos de la Biblioteca

El Área de Recursos, por un lado, planifica, coordina y desarrolla las actividades relacionadas con los procesos de Obtención de Recursos de Información, Tratamiento y Mantenimiento de Recursos de Información y Planificación de la Colección, y por otro, interactúa con todos los procesos de la Biblioteca, ya sean estratégicos, clave o de soporte.



Mapa de procesos de la Biblioteca Universitaria (Fuente: Manual de calidad)

d) Marco profesional

El Área de Recursos enfoca su actividad hacia el concepto profesional de gestión de la colección o su concepción más actual de gestión de recursos de información. Luisa Orera señala que *“la colección y su calidad condicionan de forma decisiva los servicios dados por la biblioteca”*⁵. Podemos decir que el Área de Recursos juega un papel decisivo mediante las funciones de selección, valoración, adquisición, catalogación, clasificación, organización y difusión a fin de proporcionar eficazmente recursos de información que apoyen las actividades académicas, investigadoras y de aprendizaje de la UAL.

A continuación presentamos un conjunto de datos relativos a la colección, a las inversiones bibliográficas y al uso de la colección a fin de tener una idea inicial del alcance de la actividad del Área de Recursos:

DATOS DE LA COLECCIÓN 2010	
TIPO MATERIAL	Nº EJEMPLARES
Texto Impreso	199.673
Película y video	377
Archivo de ordenador	2.400
Mapa	540
Revista impresa	2.733
Ebooks	144.288
Revista electrónica	10.161

Fuente: Millennium (elaboración propia, 27 de abril de 2011)

TÍTULOS INFORMATIZADOS	EJEMPLARES AUTOMATIZADOS
286.451	355.982

Fuente: Millennium (elaboración propia, 26 de abril de 2011)

EJEMPLARES CREADOS Y TIPOLOGÍA				
TIPO	SIGNIFICADO	2008	2009	2010
1	Libros y Monografías	5.487	3.924	5.409
10	Bibliografía recomendada	2.061	2.066	1.762
100	No se Presta	2.520	551	210
11	Bibl. recomendada fin de semana	794	1.250	1.863
20	Obras de referencia	99	75	50
30	Materiales especiales	431	348	151
40	Libros para Departamento	1.545	1.080	1.183
41	Proyectos de investigación	569	714	548
50	Tesis y Proyectos no prestables	210	183	215
60	Fondo antiguo	1	647	148

Fuente: Millennium (elaboración propia, 28 de abril de 2011)

⁵ Orera Orera, Luisa. Desarrollo y gestión de colecciones y recursos informativos. En La Biblioteca Universitaria / editora, Luisa Orera Orera. Madrid : Síntesis, 2007, p. 217-258

GASTO (€) EN RECURSOS DE INFORMACIÓN 2007-2009			
2007	2008	2009	2010
814.822	907.346	763.524	745.857

Fuente: Anuario Estadístico de Bibliotecas Universitarias Españolas (2007-2009).
Para 2010 dato interno provisional

Como señalábamos al comienzo de este apartado, sólo el uso por parte de los usuarios justifica tanto la gestión de los recursos de información como las inversiones presupuestarias en su adquisición. Los principales resultados en los años 2008-2010 de uso de los recursos de información fueron los siguientes:

DATOS DE USO DE LA COLECCIÓN			
	2008	2009	2010
Préstamos	88.153	155.808	113.301
Consultas web biblioteca	803.315	820.120	1.160.139
Consultas catálogo	581.900	636.887	847.496
Búsquedas recursos-e	541.602	336.764	464.829
Descargas recursos-e	338.643	233.847	216.354

Fuente: 2009: Anuario Estadístico de Bibliotecas Universitarias Españolas y 2010: Datos recogidos para la Memoria del Campus de Excelencia Internacional

1.5. EL JEFE DE ÁREA DE RECURSOS: COMPETENCIAS, RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Señala el artículo 135 de los *Estatutos de la Universidad de Almería* que las tareas, funciones, y competencias correspondientes a los puestos de trabajo del personal de administración y servicios se describirán en un manual de funciones. Dado que este instrumento no existe vamos a recurrir a otros elementos informativos que nos permiten conocer con exactitud las responsabilidades asociadas al Jefe de Área de Recursos. Estos elementos informativos son los siguientes:

- Competencias estratégicas y específicas del puesto tipo 1
- Competencias técnicas del Jefe de Área de Recursos
- Responsabilidades del Jefe de Área en la documentación del SGC de la UAL
- Funciones y tareas del Jefe de Área de Recursos

a) Competencias estratégicas y genéricas del puesto tipo 1

El *Acuerdo para la Homologación del Personal de Administración y Servicios de las Universidades Públicas Andaluzas* del año 2004 estableció las responsabilidades funcionales y las competencias relacionadas de los puestos tipo. Los puestos identificados de nivel 27, como es el caso del Jefe del Área de Recursos, se corresponden con el puesto tipo 1, siendo sus responsabilidades las siguientes:

COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> Orientación al cliente Comunicación Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Desarrollo del equipo Planificación/organización Mejora continua

En la UAL, estas competencias conocidas como “genéricas” junto con los comportamientos asociados, se elaboraron en el año 2005⁶ y quedan recogidas en el documento interno *Referencial de la evaluación de las competencias de la administración y servicios de la Universidad de Almería*. A continuación exponemos los conocimientos, habilidades y actitudes del puesto de trabajo al que aspiramos:

- **Orientación al cliente:**

- Habilidad para identificar, comprender y resolver las necesidades de los usuarios del Área de Recursos
- Conocimiento para ayudar y servir a los usuarios y resolución de sus problemas
- Habilidad para anticiparse a las expectativas y necesidades de los usuarios
- Búsqueda de información para satisfacer las necesidades de los usuarios
- Atención personalizada y profesional al usuario
- Habilidad para asegurar que sus necesidades son satisfechas con un alto nivel de calidad
- Habilidad para reducir los tiempos de respuesta en las demandas de los usuarios
- Habilidad para sistematizar la evaluación de las necesidades, expectativas y satisfacción del usuario

- **Comunicación:**

- Capacidad para comunicar
- Habilidad para escuchar, transmitir información precisa y comprensible y motivar la retroalimentación
- Iniciativa para identificar los factores críticos que se deben comunicar
- Habilidad para difundir la información apropiada, en el momento apropiado
- Presentar la información o datos de forma precisa y comprensible
- Habilidad para incrementar el diálogo abierto

- **Trabajo en equipo:**

- Conocimiento para desarrollar y establecer las relaciones de trabajo
- Conocimiento para comprender las perspectivas, necesidades y la cultura del equipo
- Capacidad de colaborar con los demás, de formar parte del grupo y de trabajar en equipo
- Habilidad para escuchar y responder de forma positiva
- Habilidad para considerar el impacto de las decisiones antes de realizar la acción
- Habilidad para gestionar los conflictos constructivamente y negociar eficientemente
- Conocimiento para implicar proactivamente a las personas, a los grupos de personas, a los departamentos, a las autoridades a todos los niveles en la resolución de los problemas para obtener resultados que satisfagan las necesidades de la Biblioteca
- Participación en las discusiones del grupo
- Apoyo al equipo de trabajo en su desarrollo personal
- Apoyo las decisiones del grupo

- **Desarrollo del equipo:**

- Conocimiento para constituir el equipo de trabajo con los perfiles profesionales más adecuados
- Habilidad para definir las condiciones de trabajo
- Habilidad para identificar problemas, identificar las opciones para su resolución y tomar decisiones
- Habilidad para supervisar, organizar, dirigir, coordinar las actividades del grupo

⁶ Encarnación Fuentes Melero. La gestión de la calidad en las universidades andaluzas. Requisitos del Complemento de Productividad para la Mejora y la Calidad de los Servicios en la Biblioteca de la Universidad de Almería. En II Jornadas de Calidad y Bibliotecas. Málaga, 2010

- Conocimiento para formular procedimientos y políticas
 - Promover el desarrollo del personal facilitando la participación activa en la Biblioteca y en la toma de decisiones
 - Ayuda a las personas del grupo a que crezcan profesionalmente
 - Revisión continuada de las necesidades del grupo
 - Habilidad para apoyar las iniciativas individuales o grupales.
- **Planificación/organización:**
 - Conocimiento para especificar la planificación a corto y largo plazo
 - Habilidad para determinar las metas y objetivos del Área de Recursos
 - Habilidad para estipular las acciones, los plazos y los recursos necesarios
 - Habilidad para gestionar eficazmente las prioridades
 - Habilidad para minimizar los errores y los riesgos
 - Identificar opciones y realizar planes de contingencia
 - Anticipación a situaciones complejas
 - Habilidad para desarrollar y gestionar recursos y procesos
 - Habilidad e iniciativa para orientar al Área de Recursos en la dirección estratégica de la Universidad y de la BUAL
 - Contribuir en la planificación estratégica y en la toma de decisiones
 - Habilidad para instrumentar mecanismos de control
- **Liderazgo:**
 - Habilidad para orientar la acción del equipo teniendo en cuenta los valores y objetivos de la organización
 - Habilidad para coordinar el trabajo de los colaboradores
 - Habilidad para ayudar al logro de los objetivos
 - Habilidad para animar a los miembros del equipo ante los problemas
 - Habilidad para orientar las actuaciones del equipo ante los cambios
 - Habilidad para comprender los cambios, las oportunidades, amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades internas
 - Habilidad para compartir información y conocimiento con el personal
 - Habilidad para delegar tareas y dar autonomía
 - Habilidad para motivar a los colaboradores hacia la realización de determinadas actividades
- **Mejora continua:**
 - Habilidad para actuar de forma eficaz y eficiente
 - Conocimiento para establecer sistemas para mejorar la gestión y los resultados
 - Habilidad para implementar o proponer mejoras en la gestión
 - Habilidad para apoyar y animar a los colaboradores para que se esfuercen en mejorar la efectividad
 - Asistencia a cursos y acciones formativas para mejorar la efectividad
- **Identidad colectiva:**
 - Conocimiento para integrar los valores de la Universidad en los objetivos del Área
 - Conocimiento para llevar a cabo acciones para mejorar la imagen de la Universidad
 - Mostrar preocupación por mejorar la Universidad

Estas competencias son objeto de evaluación y desarrollo desde hace varios años en la UAL a través del *Plan Anual de Evaluación por Competencias*. La evaluación de competencias realizada en 2010 ha incorporado al proceso de autoevaluación, la evaluación por dos compañeros⁷.

⁷ El resultado que he obtenido en la Evaluación Ordinaria de Competencias 2010 ha sido del 83%.

b) Competencias técnicas del Jefe de Área de Recursos

En el marco del *Complemento de Productividad para la Mejora de la Calidad de los Servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía* durante los años 2009 y 2010 se definieron las competencias técnicas de los diferentes puestos de trabajo de la Biblioteca. Las relativas al Jefe de Área de Recursos son las siguientes:

COMPETENCIA 1: Dominio de conocimientos específicos del área (conocimientos técnicos, normativos..., actualización y revisión).
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1. Planifica, coordina y gestiona el cumplimiento de los objetivos de la Biblioteca relacionados con el Área en colaboración con la dirección.
2. Planifica y gestiona los recursos para el cumplimiento de los objetivos relacionados con el Área
COMPETENCIA 2: Conocimiento y uso de tecnologías
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1. Conoce y gestiona las herramientas necesarias para el cumplimiento de los objetivos del Área
2. Conoce y maneja programas de administración de proyectos
3. Maneja otras herramientas informáticas (no específicas de gestión de biblioteca): MS Office, Internet...
COMPETENCIA 3: Gestión del Conocimiento
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1. Facilita, entre los miembros del Área, la información relativa al cumplimiento de los objetivos
2. Colabora en tareas cooperativas con otras instituciones
3. Colabora con proyectos de la institución para organizar, estructurar y sistematizar los sistemas de información de la Universidad
4. Elabora informes de gestión

Fuente: Documentación interna de la Biblioteca

c) Responsabilidades del Jefe de Área en la documentación del SGC de la UAL

Desde una perspectiva complementaria a lo dicho anteriormente, los documentos del SGC establecen, también, las diferentes responsabilidades para los Jefes de Área.

Por un parte, el documento de *Organización del Sistema* señala como responsabilidades de los Jefes de Área de la Biblioteca, la **planificación y dirección** de los servicios de recursos, de servicios a los usuarios y de planificación, innovación y proyectos. Y por otra, las *Fichas de Procesos* indican la **coordinación**, como responsabilidad para los Jefes de Área.

Estas responsabilidades no las entendemos de manera aislada e independiente, dado que raramente ocurrirá así, sino que tendrán como marco de actuación los procesos específicos del Área y las interacciones e interrelaciones existentes con el resto de procesos de la Biblioteca y de la Universidad, cuando éste sea el caso⁸.

⁸ISO 9001:2008. Madrid: AENOR, 2008. "...identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos".

d) Funciones y tareas

Llegados a este punto, teniendo en cuenta los elementos informativos anteriores, el análisis de puestos de trabajo similares⁹, las necesidades que debe satisfacer de los clientes internos y externos del puesto de trabajo, y la propia experiencia en el desempeño de la Jefatura de Área de Recursos, podemos concretar las funciones del puesto de trabajo:

- **Relacionadas con la planificación, organización y control:**
 - Planificar, dirigir, coordinar y hacer el seguimiento y evaluación del Área de Recursos para garantizar el óptimo servicio a los clientes internos y externos.
 - Diseñar y coordinar la ejecución de acciones o proyectos en ámbito de actuación del Área de Recursos, en el marco de planificación de la Biblioteca para garantizar el logro de los objetivos estratégicos de la UAL.
 - Proponer directrices generales, elaborar normativas y criterios para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la Biblioteca.
 - Impulsar y gestionar la mejora continua de los servicios y productos propios del Área de Recursos.
 - Planificar las necesidades de recursos y velar por su buen funcionamiento para desarrollar las actividades del Área de Recursos.
- **Relacionadas con la gestión del personal:**
 - Liderar y asegurar la eficacia del personal del Área de Recursos, promoviendo su formación y desarrollo profesional, potenciando el trabajo en equipo y la participación, y creando un buen ambiente de trabajo.
 - Gestionar el personal asignado al Área de Recursos distribuyendo responsabilidades y objetivos, y supervisando y realizando el seguimiento a sus actividades.
- **Relacionadas con el apoyo y asesoramiento:**
 - Diseñar, coordinar y elaborar información relativa a la actividad del Área de Recursos para facilitar la toma de decisiones de los órganos de gobierno de la UAL.
 - Elaborar y difundir información que refleje la actividad del Área de Recursos.
 - Representar a la Biblioteca en el ámbito de actuación del Área de Recursos.
- **Relacionadas con la orientación al usuario:**
 - Garantizar la existencia de canales y sistemas de recogida y tratamiento de la información para dar respuesta a las demandas de los usuarios.
 - Detectar y analizar las necesidades de los usuarios, las tendencias generales y establecer objetivos en el marco de la planificación de la Biblioteca para ofrecer a los usuarios un servicio de la máxima calidad.
- **Relacionadas con la cooperación:**
 - Establecer relaciones de comunicación interna y externa, de coordinación con otras áreas y unidades, tanto de la Biblioteca como de la UAL, a fin de favorecer sinergias y cooperar en proyectos comunes.
 - Establecer acciones de cooperación y promover alianzas con otras bibliotecas, empresas u organismos.

⁹ Universitat Politècnica de Catalunya. Manual de perfils dels llocs de treball de la UPC: document base de treball. Barcelona, febrer 2003. Disponible en: <http://www.upc.edu/csi/comu/Perfils.pdf>

2

ANÁLISIS EXTERNO: EL ÁREA DE RECURSOS EN EL CONTEXTO ACTUAL**2.1. EL ÁREA DE RECURSOS EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO**

En el momento actual hay una serie de factores del entorno que están incidiendo en los objetivos y estrategia de las Universidades y de sus servicios¹⁰ y que por tanto deben ser considerados a la hora de planificar la Biblioteca Universitaria o un Área de la misma. Podemos destacar los siguientes:

- Internacionalización de la ciencia, la tecnología y la educación
- Crisis económica que como mínimo, se traduce en la contención del gasto, en la austeridad y que implica la gestión y la planificación de la universidad en términos de eficiencia y eficacia
- Generalización de la economía del conocimiento, en la que los conocimientos y las tecnologías de la comunicación/información adquieren una mayor importancia
- Relación universidad –creadora de conocimientos- y empresa –en la que se aplican los conocimientos-
- Reconocimiento de la calidad como instrumento clave que obliga a las universidades a incrementar la calidad de sus servicios mediante la innovación docente y el cambio de sus sistemas de aprendizaje/enseñanza orientados a potenciar el papel activo del estudiante
- Competitividad entre las universidades para captar recursos, estudiantes y prestigio y el deseo de ejercer un liderazgo en materia de innovación y desarrollo tecnológico
- Aumento del número de las universidades privadas: actualmente el sistema universitario español está compuesto por 77 universidades: 50 públicas y 27 privadas
- Nuevos modelos de gestión universitaria, basados en la especificación de objetivos claros y precisos, en la planificación estratégica, en la comunicación, en la resolución de problemas, en la toma de decisiones, en la gestión por competencias, en la calidad entendida como mejora continua, en la optimización de recursos, en la justificación de gasto, en la agregación estratégica entre universidades y otras instituciones, en la acreditación y certificación, y en el liderazgo internacional
- Modificación de los hábitos, necesidades, deseos y expectativas de los clientes.

Estamos viviendo algo más que un cambio, se trata de una “*mutación*” en palabras de José María Peiró o de un “*cambio total*” en palabras de Lourdes Munduate.

A continuación nos detenemos en tres elementos de este contexto universitario: el Área de Recursos en la llamada sociedad del conocimiento, el Área de Recursos y el compromiso de la calidad y el Área de Recursos ante la situación económica actual. En cada uno de ellos planteamos un conjunto de estrategias y actuaciones.

2.1.1. EL ÁREA DE RECURSOS ANTE LAS EXIGENCIAS DEL MODELO EUROPEO DE CONOCIMIENTO

Desde hace varios años, los países de la Unión Europea se hallan inmersos en la creación de la llamada **sociedad del conocimiento** que considera el desarrollo científico-técnico y la innovación como motor de la economía. A través de diversos documentos y

¹⁰ José María Peiró Silla. Situación de la educación superior en España, tendencias actuales y Juan Hernández Armenteros. La financiación y la gestión económica de las universidades. [Sesión del Curso Selectivo de Promoción Interna A1 de la Universidad de Almería], 2011

declaraciones la Comisión Europea está promoviendo la modernización de las universidades con vistas a la competitividad de Europa en una economía mundial del conocimiento.

Para alcanzar este reto se han puesto en marcha diversos programas, tanto a nivel de la Unión Europea como a nivel de España: el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y el Espacio Europeo de Investigación (EEI) y la Estrategia Universidad 2015:

- **El Espacio Europeo de Enseñanza Superior. Plan Bolonia**

El Curso Académico 2010-2011 ha supuesto la implantación de un espacio único de educación iniciado con la Declaración de Bolonia en 1999 y que tiene como objeto la implantación y desarrollo del EEES con los siguientes objetivos:

- La armonización de los sistemas de educación superior:
 - adopción de un sistema de titulaciones comprensible y comparable para promover las oportunidades de trabajo y la competitividad internacional de los sistemas educativos europeos
 - el establecimiento de un sistema de titulaciones basado en niveles
 - el establecimiento de un sistema común de créditos para fomentar la comparabilidad de estudios y promover la movilidad de los estudiantes.
 - y el impulso de la cooperación europea para garantizar la calidad y el desarrollo de metodologías comparables.
- La generalización de un modelo de aprendizaje permanente y activo:
 - el aprendizaje a lo largo de la vida como elemento esencial para mejorar la cohesión social, la igualdad de oportunidades y la calidad de la vida
 - el cambio del modelo docente centrado en el aprendizaje del estudiante
 - la adquisición de las competencias adecuadas de los estudiantes para el ejercicio profesional.

Los cambios en los modelos docentes y pedagógicos están modificando la manera de aprender de los estudiantes: la docencia presencial se combina con la virtual, aprendizaje a distancia, formación a lo largo de la vida, estudio individual y en grupo, incremento del uso de libros, revistas y otros documentos en formato electrónico, y realización de trabajos basados en casos reales.

- **El Espacio Europeo de Investigación**

Dentro de las iniciativas de la Unión Europea también destaca la creación del Espacio Europeo de Investigación iniciado en el año 2000, mediante el cual la Comunidad Europea pretende coordinar y mejorar las actividades de investigación e innovación, crear un *mercado común* de investigación, aumentar la colaboración y el impacto de la investigación europea, implantar la libre circulación de investigadores, conseguir una mejor utilización de las instalaciones y de los recursos europeos y una mayor participación de la inversión privada en I+D+I.

- **La Estrategia Universidad 2015**

Este cambio de paradigma es promovido y desarrollado en España a través de diferentes leyes y planes. En este momento, los principales retos vienen marcados en la iniciativa *Estrategia Universidad 2015* y el *Programa Campus de Excelencia Internacional*, que busca la modernización de las universidades españolas, mediante la promoción de la excelencia docente y científica, el desarrollo de la responsabilidad social universitaria y la agilización de los procesos de transferencia de conocimiento y tecnología, la internacionalización del sistema universitario, la implicación en el cambio económico basado

en el conocimiento y en la mejora de la innovación, el aseguramiento de la calidad, la mejora de la gobernanza y la integración con el entorno socioeconómico.

Creemos importante detenernos en las acciones¹¹ que propone desarrollar para el personal de administración y servicios de las universidades:

- Mejorar la cualificación profesional de las personas que integran las plantillas de PAS.
- Reformulación funcional de las actuales plantillas, mejorando los niveles de flexibilidad y adaptabilidad que se contemplan en las actuales relaciones de puestos de trabajo, así como un programa de movilidad entre universidades de la misma comunidad autónoma.
- Impulsar las relaciones laborales del PAS que prestan servicios en actividades concretas de investigación en la Universidad.
- Incentivar la participación del PAS en iniciativas de creatividad y emprendimiento mediante permisos especiales temporales.

La UAL se ha ido adaptando a los nuevos requerimientos. Evidencia de ello ha sido la puesta en marcha de los nuevos títulos de grado, master y doctorado, conforme a las directrices del Plan Bolonia, la obtención del Campus de Excelencia Internacional Agroalimentario (ceiA3) junto a las universidades de Córdoba, Cádiz, Jaén y Huelva en 2009, el fomento de la movilidad y del plurilingüismo para todos los sectores de la comunidad universitaria a través de numerosos programas, la creación de centros de investigación y empresas de base tecnológica, etc.¹²

Ante este escenario el Área de Recursos tiene el papel fundamental de satisfacer las necesidades de información y herramientas para gestionarla, a fin de apoyar los procesos de transformación como los anteriormente citados. Para ello, entre otras, proponemos realizar las siguientes **estrategias y actuaciones:**

- Prioridad a los recursos electrónicos sobre los recursos en papel para facilitar el autoservicio y el acceso sin interrupción desde cualquier lugar.
- Tratamiento, difusión libre y gratuita (open access), y preservación de los resultados de investigación y de los trabajos académicos de la UAL.
- Incremento de la relación con nuevos interlocutores: responsables de grados y master, responsables del ceiA3, de Grupos de Investigación, Empresas de Base Tecnológica, Parques Científicos, Fundaciones, Estación Experimental de Zonas Áridas del CSIC, etc.
- Promoción del acceso a los recursos de información de la BUAL a profesionales y a organizaciones ajenas a la comunidad universitaria a fin de apoyar y colaborar en la mejora del entorno socioeconómico de la UAL.
- Adaptación a nuevos procedimientos y normativas en todos los ámbitos (docencia, investigación, responsabilidad social universitaria, y gestión).
- Incremento de la cooperación, tanto a nivel externo, con otras bibliotecas universitarias, con el CBUA, con REBIUN, como a nivel interno, con otros servicios de la universidad, en especial con el Servicio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y con el personal docente e investigador.
- Colaboración y apoyo a librerías de ámbito local para que puedan ser proveedoras de la Biblioteca.
- Desarrollo de las competencias genéricas y técnicas del personal a fin de favorecer su adaptación al entorno en cada momento.

¹¹ Estrategia Universidad 2015: el camino para la modernización de las universidades. Disponible en: <http://www.educacion.gob.es/eu2015/la-eu2015.html>

¹² Actualmente, en la UAL se imparten 26 Grados, 33 Master oficiales y 8 propios, 15 doctorados, y 10 títulos de experto. Por otra parte, cuenta con 7 centros de investigación, 29 empresas de base tecnológica y 128 grupos de investigación.

2.1.2. EL ÁREA DE RECURSOS ANTE EL COMPROMISO DE LA CALIDAD

La búsqueda de la calidad en la universidad española no es algo nuevo. Baste referirse, brevemente, a algunos de los instrumentos que la han promovido en los últimos años: los Planes Nacionales de Evaluación de la Calidad de las Universidades en la década de los noventa, el impulso dado por la Ley Orgánica de Universidades del año 2001 con la creación de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), las leyes autonómicas de universidades que han puesto de manifiesto la importancia de la evaluación de la calidad de la actividad universitaria, los programas de evaluación de la ANECA, -PEP, Academia, Docencia, Verifica, Audit, Monitor...-, el Estatuto Básico del Empleado Público que contempla la evaluación del desempeño como elemento fundamental de la nueva regulación, o las Convocatorias de Campus de Excelencia Internacional.

Las bibliotecas universitarias no han sido ajenas a esta preocupación. El desarrollo de planes estratégicos de REBIUN, la recogida de datos estadísticos e indicadores, la participación en programas de evaluación y certificación de la calidad, la realización de estudios de satisfacción de usuarios, etc. son algunas de las actuaciones que están claramente definidas en los últimos años.

En el ámbito de la UAL hay una apuesta decidida por la gestión de la calidad. Los instrumentos y resultados más evidentes en los que se basa esta afirmación son los siguientes:

- La línea estratégica 3 del Plan Estratégico de la UAL establece “la mejora de la calidad en la enseñanza, la investigación, los servicios y la vida en el campus” y como objetivo estratégico dentro de la línea estratégica 1 “el desarrollo de un sistema eficiente de gestión integral universitaria”.
- La implantación, desarrollo y consolidación de un SGC en 13 servicios de la UAL basado en la norma ISO 9001 y la evaluación de 6 servicios mediante el Modelo EFQM.
- La implantación y desarrollo de la gestión por competencias.
- La ejecución de los Contratos-Programa en el marco del Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía 2007-2011 en el que la financiación basada en resultados adquiere mayor importancia.
- La ejecución del Acuerdo sobre el Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el personal de administración y servicios de la Universidades Públicas de Andalucía. Este acuerdo establece cuatro niveles organizativos de obligado cumplimiento para todas las universidades. Actualmente, se está trabajando en el cuarto nivel:

Cuarto nivel: Lo obtendrán las unidades que:

1. *Cumplan los compromisos establecidos en las cartas de servicios y asuman nuevos compromisos de mejora.*
2. *Obtengan una puntuación de 300 o más puntos según el modelo de calidad EFQM o certifiquen la totalidad de sus procesos clave según el modelo de gestión de calidad ISO 9001:2000.*
3. *Superen una evaluación del desempeño de las personas de la Unidad (en la que se incluirá la evaluación con relación a las competencias establecidas) conforme al sistema y metodología establecidos en cada Universidad.*

- La publicación de las cartas de servicios de la UAL como documentos que difunden los compromisos de calidad e informan de las prestaciones y los derechos de los ciudadanos en cada servicio público.

En la BUAL a gestión de la calidad ocupa desde hace varios años un lugar destacado. De manera resumida podemos señalar los siguientes hitos:

- El proceso de evaluación de la Biblioteca de la UAL 2003-2004 y su respectivo Plan de Mejora 2005-2006 en el marco del Plan Andaluz de Calidad.
- La obtención del Certificado de calidad de los Servicios de Biblioteca de las Universidades de la ANECA en la Convocatoria del año 2006.
- La certificación ISO 9001:2008 por AENOR como área certificada en el marco del SGC de la UAL desde el año 2004.
- La Carta de Servicios de la Biblioteca aprobada en sesión de Consejo de Gobierno de la UAL el 17 de junio de 2009.

En este contexto de calidad, para el Área de Recursos son una prioridad las siguientes **estrategias y actuaciones**:

- El desarrollo de un servicio público orientado a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, y otras partes interesadas, a largo plazo.
- La participación activa en el mantenimiento y mejora del SGC de la Biblioteca.
- La participación en el desarrollo de los objetivos del Complemento de Productividad.
- El cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios.

2.1.3. EI ÁREA DE RECURSOS ANTE LA SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL

La recesión económica internacional que afecta a importantes sectores económicos y a amplios colectivos de la población está golpeando también a los servicios públicos esenciales y por tanto, a la educación superior. Esta situación coloca a las universidades en un escenario complicado en el que deben poner en marcha planes de austeridad¹³ y de reducción del gasto y aprovechar al máximo los recursos a su alcance.

Según Albert Calderó Cabré¹⁴, el nuevo escenario plantea necesariamente un cambio de hábitos de manera que hay que mejorar la gestión, desarrollar la productividad, la rentabilidad y la eficacia, mejorar la toma de decisiones, etc.

En las bibliotecas universitarias la crisis tiene su reflejo en los recortes presupuestarios que supone, entre otras consecuencias, la “congelación” de la colección disponible, la reducción de la inversión en tecnología y equipamientos, y evita la sustitución del personal, etc. Ejemplos actuales de ello han sido el recorte en la licencia nacional de Web of Knowledge, gestionada por la Fundación Española de Ciencia y Tecnología (FECYT), las cancelaciones de recursos del Consorcio Andaluz de Bibliotecas Universitarias (CBUA) y de la UAL a fin de hacer más eficientes las inversiones en recursos de información.

No obstante, de acuerdo, con Nieves González¹⁵, creemos que la crisis para las bibliotecas universitarias, aun siendo una importante amenaza, ofrece al mismo tiempo, la oportunidad de gestionar con mayor eficacia y eficiencia.

Desde el punto de vista, del Área de Recursos, las **estrategias y actuaciones** en las que podemos actuar para afrontar esta situación son las siguientes:

¹³ La Secretaría General de Universidades a través de la Comisión de Programación del Consejo Andaluz de Universidades ha solicitado a cada universidad un Plan de Austeridad para 2011.

¹⁴ Universidad de Almería. Gerencia. Tema de Actualidad Informativa-Gerencia: TAIG nº 5. La crisis de la administración, la administración de la crisis. [Conferencia pronunciada por Albert Calderó Cabré en la UAL el 30 de junio de 2010]

¹⁵ Nieves González Fernández. ¿Peligra tu puesto de trabajo?: bibliotecas universitarias en crisis. En Educación y Biblioteca, n. 178, julio-agosto, 2010

- El aprovechamiento del personal mediante la flexibilización, especialización o polivalencia, según las necesidades.
- El aprovechamiento y la rentabilidad de los recursos económicos mediante la valoración de los recursos de información, conjugando el precio y el uso, la eliminación de duplicados, la realización de expurgos, la elección de los formatos más rentables, el desarrollo de políticas que favorezcan el uso, promoviendo la corresponsabilidad del usuario.
- La captación de fuentes de financiación alternativas para la adquisición de recursos de información, como por ejemplo, las convocatorias de financiación del Campus de Excelencia Internacional, firmas de convenios con organizaciones del entorno socioeconómico, etc.
- El uso de tecnologías que optimicen los flujos de trabajo como los sistemas de radiofrecuencia (RFID) y ERM (Electronic Resources Management).

2.2. EL ÁREA DE RECURSOS EN EL CONTEXTO BIBLIOTECARIO

Hemos visto que las universidades españolas están afrontando muchos cambios. Cambios que afectan a todos los ámbitos de la actividad universitaria.

Las bibliotecas universitarias no han sido ajenas al cambio. La Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN) desde un primer momento ha sido consciente de este cambio de paradigma. A través de sus dos planes estratégicos 2003-2006 y 2007-2011 ha impulsado la construcción de un nuevo modelo de biblioteca universitaria, concebida como parte activa y esencial de un Sistema de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación. De su plan estratégico, actualmente vigente, se desprenden entre otros los siguientes objetivos:

- Continuar potenciando el nuevo papel de la biblioteca como Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI).
- Potenciar y promover la Alfabetización Informacional (ALFIN).
- Promover, incrementar, explotar y mejorar el acceso, contenidos y servicios de la biblioteca digital.
- Orientar y difundir nuevas políticas y proyectos sobre propiedad intelectual.
- Promover la calidad y mejora de la gestión y de los servicios bibliotecarios.
- Realizar acciones conjuntas para favorecer la profesionalidad de las personas que trabajan en las bibliotecas.

Siguiendo a Sonsoles Celestino, destacamos algunos de los cambios fundamentales que habrán de asumir las bibliotecas universitarias para afrontar los retos del EEES¹⁶ :

- 1) En relación a los Recursos de Información: gestión integrada de la información:
 - Integración de los recursos y servicios de información existentes en los sistemas de gestión de e-learning.
 - Integración de los recursos/objetos de aprendizaje en sistemas de información digital (directorios, depósitos, bibliotecas digitales...).
 - Gestión de contenidos de los recursos/objetos de aprendizaje.
 - Gestión de repositorios digitales de la Institución.
 - Selección y gestión de licencias de recursos electrónicos.
 - Tratamiento de los recursos electrónicos mediante metadatos.
- 2) En relación a los Recursos Humanos: desarrollo de nuevos perfiles bibliotecarios:
 - Bibliotecarios como agentes educativos.

¹⁶ Celestino Angulo, Sonsoles. El papel de los servicios de Biblioteca en el Espacio Europeo de Educación Superior. En: Jornadas "La calidad en las Bibliotecas" 13 y 14 Enero de 2005

- Especialistas temáticos.
- Responsables de la formación en competencias en información.
- Con habilidades en enseñanza y comunicación.
- En continuo reciclaje profesional: TIC, gestión, etc.
- Trabajando en colaboración con informáticos, profesores, pedagogos, creativos, etc.

Asimismo, son muy interesantes las diez tendencias principales que están afectando actualmente y afectarán en un futuro próximo a las bibliotecas universitarias según The ACRL Research Planning and Review Committee¹⁷.

1. **El crecimiento de colección de la biblioteca universitaria es impulsado por la propia demanda y cada vez más incluirá nuevos tipos de recursos.** Entre estos materiales se puede incluir colecciones especiales, archivos universitarios y/o la producción académica de profesores y estudiantes. Las bibliotecas también reconocen la necesidad de recopilar, preservar y dar acceso a bases de datos digitales.
2. **Continuarán los cambios presupuestarios y estos afectarán a las bibliotecas.** Muchas bibliotecas vieron estancarse o reducirse sus presupuestos en los años 2009-2010, y el futuro próximo probablemente traerá presiones adicionales sobre los presupuestos.
3. **Los cambios que se están llevando a cabo en la educación superior requieren que los bibliotecarios posean habilidades diversas.** Los cambios tecnológicos siguen afectan no sólo a la forma en que se utilizan las bibliotecas, sino también a la naturaleza de las colecciones, por lo que los bibliotecarios deban ampliar sus competencias y habilidades para proporcionar mejores servicios a los usuarios.
4. **Aumentarán las demandas de rendición de cuentas y evaluación de resultados.** Cada vez más, las bibliotecas universitarias están más obligadas a demostrar el valor que se ofrecen a su clientela y sus instituciones.
5. **La digitalización de las colecciones de la biblioteca aumentará y requerirá una mayor proporción de recursos.** Proyectos de digitalización de colecciones especiales ocultas e infrautilizadas estarán disponibles para los investigadores en todo el mundo.
6. **Crecimiento exponencial de dispositivos móviles y aplicaciones que impulsarán nuevos servicios.** Teléfonos inteligentes, lectores de e-book, iPods y otros dispositivos móviles impulsarán las demandas y expectativas del usuario.
7. **Una mayor cooperación ampliará el papel de la biblioteca dentro de la institución y más allá.** Se continuarán los esfuerzos de cooperación centrados en colaborar con el profesorado para integrar los recursos de la biblioteca en los planes de estudios e impulsar acciones de alfabetización informacional, y además como "bibliotecario *integrado*", trabajar con los académicos para dar acceso a sus conjuntos de datos, notas de proyectos, documentos, etc.
8. **Las Bibliotecas seguirán liderando los esfuerzos para desarrollar la comunicación académica y los servicios sobre cuestiones de propiedad intelectual.** Los acontecimientos recientes ilustran sobre una tendencia hacia esfuerzos proactivos para concienciar a profesores y estudiantes acerca de los derechos de autor y abrir opciones de publicación de acceso abierto y animar a depositar contenidos en los repositorios institucionales.
9. **Los aspectos tecnología continuarán cambiando los servicios y las habilidades necesarias.** Software de código abierto, contenidos en abiertos, realidad virtual y aumentada, herramientas de descubrimiento científico, y nuevas aplicaciones de redes sociales son algunos de los cambios tecnológicos más importantes que afectan a las bibliotecas universitarias.

¹⁷ 2010 top ten trends in academic libraries: a review of the current literature. College & Research Libraries News. June 2010. Disponible en: <http://crln.acrl.org/content/71/6/286.full.pdf+html>

10. **La definición de la biblioteca cambiará a medida que el espacio físico y virtual se reequilibren ampliando su espacio.** La mayoría de las bibliotecas universitarias proporcionan acceso cada vez a más recursos que nunca. Por un lado está disminuyendo el espacio físico para las colecciones a favor de recursos en línea, liberando así las áreas de espacio físico que se reutilizan a favor del usuario y el trabajo colaborativo.

La BUAL no ha sido ajena a su entorno. En los últimos años infraestructuras, recursos de información y servicios se han adaptado a las nuevas formas de aprender e investigar. A continuación destacamos los cambios más significativos; en cuanto a las infraestructuras (espacios para el trabajo en grupo, salas 24 horas, mobiliario móvil, ordenadores de libre acceso, préstamo de portátiles, red wifi, etc.), respecto a los recursos de información (incremento masivo de las colecciones en formato electrónico, nuevas herramientas de tratamiento y acceso, etc.), y respecto a los servicios (servicios a medida para los investigadores, cursos de alfabetización informacional, desarrollo de la administración electrónica, etc.).

No obstante, todavía hoy, son muchos los retos que nos plantea este escenario y corresponde al Área de Recursos asumir el liderazgo ante todos estos cambios, pero en especial, con aquellos que tienen relación con la gestión de los recursos de información en la actualidad.

2.2.1. EL ÁREA DE RECURSOS Y LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS DE INFORMACIÓN

Hablamos de gestión de los recursos de información para referirnos a todo lo relacionado con la planificación, formación, evaluación y mantenimiento de éstos. Abarca actividades como la determinación de los criterios de selección, evaluación de necesidades, proceso de adquisición, estudios de uso, evaluación, conservación, cooperación para compartir recursos, conservación, expurgo, etc.

La herramienta principal para llevar a cabo esta gestión de forma eficaz es el Programa de Gestión de la Colección (PGC). El PGC es un documento escrito, pactado con los usuarios y con la institución, revisado regularmente, elaborado a partir de las necesidades de la comunidad de usuarios y que exige la previa evaluación de la colección existente. La BUAL no dispone de esta herramienta pero utiliza criterios y directrices que tienen su origen, bien en el Reglamento de la Biblioteca bien en la práctica profesional. Podemos destacar los siguientes:

- En la Biblioteca se integran todos los fondos bibliográficos y documentales de la Universidad, cualquiera que sea su soporte y con independencia de su ubicación, de su procedencia, del medio empleado para su adquisición y del concepto presupuestario aplicado a ésta.
- Todos los documentos adquiridos en la UAL, tanto por compra cerrada como por suscripción, se gestionan a través de la Biblioteca.
- Los recursos de información seleccionados para su adquisición y tratamiento tienen su origen en las necesidades de docencia, aprendizaje e investigación de los miembros de la comunidad universitaria de la UAL.
- La BUAL adquiere la bibliografía básica y complementaria de las guías docentes de las asignaturas.
- La BUAL participa en el Consorcio Andaluz de Bibliotecas Universitarias a fin adquirir de forma compartida recursos, ahorrar costes en catalogación, crear y difundir el catálogo colectivo de las universidades andaluzas.
- La duplicación innecesaria se trata de evitar en todos los casos para un mejor aprovechamiento de los recursos económicos.

- La BUAL utiliza datos de uso de los recursos de información para analizar su rentabilidad.
- La Biblioteca Universitaria se reserva el derecho de admisión de depósitos, legados o donaciones, teniendo en cuenta su interés y utilidad para el Servicio y sus usuarios. Asimismo decidirá su ubicación, uso y destino final en función de su política de organización general de la colección.
- La BUAL realiza expurgos para garantizar la calidad de la colección y aprovechar el espacio físico.
- En consonancia con la evolución actual del modelo editorial, las colecciones de revistas en curso se adquieren preferentemente en formato electrónico con acceso en línea.
- Los recursos de información son procesados según las normas técnicas y procedimientos de trabajo vigentes.
- Los recursos de información son procesados en el Sistema Integrado de Automatización Millennium.
- La BUAL integra sus registros bibliográficos en los catálogos colectivos de REBIUN y del CBUA.

Además, hoy día hay una serie de aspectos a los que tenemos que prestarle especial atención:

- a) Los cambios tecnológicos: en la actualidad las bibliotecas están redefiniendo su papel en el conjunto de servicios de información que ofrecen a fin de superar la dificultad de uso del catálogo clásico, el descontento de los usuarios, la desintegración y dispersión de los recursos de información y la invisibilidad e infrautilización de éstos. En este sentido, las bibliotecas están implantando una nueva generación de herramientas de descubrimiento (Encore¹⁸, Summo, AquaBrowser, etc.) que aplican la tecnología 2.0, potencian la integración de los recursos, permiten la participación de los usuarios, simplifican la búsqueda, etc. La actitud de la Biblioteca respecto al catálogo debe ser la de transformación continua para adaptarse a las necesidades cambiantes de los usuarios y los retos que plantea el actual entorno digital¹⁹.
- b) La preferencia de la información electrónica: la mayor parte de la información se produce y se distribuye de forma electrónica. Los usuarios demandan sobretodo colecciones en soporte electrónico²⁰. Un fenómeno que está en pleno desarrollo y crecimiento es la llegada de dispositivos de lectura de libros electrónicos. La BUAL destina un 63% de su presupuesto a la adquisición de recursos electrónicos.
- c) La especial relevancia que tiene la evaluación y la gestión como consecuencia de la recesión económica, la falta de espacio físico, la desmesurada cantidad de información existente y la necesidad de seleccionarla y procesarla con criterios de calidad. La BUAL ha incorporado el análisis y la evaluación de los recursos de información como un aspecto fundamental de su gestión, y las actividades relativas a la gestión de los recursos de información son realizadas mediante la gestión de procesos.
- d) Los cambios en las formas de producción, distribución y uso de la información: aparición de nuevos soportes y formatos, nuevas formas de adquisición, *-pick an choose* frente a colección-, nuevas formas de uso como por ejemplo las limitaciones

¹⁸ La BUAL ha implantado ENCORE por su grado de integración con el resto de productos Millennium y por el aval que supone su implantación en numerosas bibliotecas.

¹⁹ Universidad Complutense de Madrid. Biblioteca. La biblioteca universitaria 2.0: el futuro catálogo de la Biblioteca Complutense Disponible en: www.ucm.es/BUCEM/boletin/doc10116.ppt

²⁰ Liderazgo en bibliotecas: sobre la gestión de personas y el liderazgo en bibliotecas universitarias. Disponible en: <http://liderazgobibliotecas.blogspot.com/2010/04/poniendo-el-enfasis-en-los.html>

con los gestores de derechos digitales (DRM), cambios constantes en la investigación y la docencia, cambios en los hábitos de los usuarios.

- e) El acceso abierto ha proliferado mucho en los últimos años: miles de revistas y de libros electrónicos están disponibles de manera gratuita a través de repositorios y otras plataformas (Google books, DOAJ, PUBMED, Recolecta, etc.). El acceso abierto está siendo promovido por organismos tanto a nivel europeo como nacional. La BUAL está desarrollando un repositorio institucional a fin de hacer accesible los resultados de las investigaciones y los trabajos académicos²¹.

Ante este entorno, las principales **estrategias y actuaciones** que se plantean, bien manteniéndolas o fomentándolas, dado que muchas ya se realizan, bien poniéndolas en marcha, en cuanto a la gestión de los recursos de información son las siguientes:

- El desarrollo de directrices que mejoren la gestión de los recursos de información.
- La prioridad de la biblioteca digital sobre la biblioteca papel.
- La realización de estudios para conocer las necesidades y satisfacción de los usuarios respecto a los recursos de información.
- El fomento de la corresponsabilidad del usuario mediante la información y la participación.
- La racionalización y optimización del espacio destinado a las colecciones en papel mediante el expurgo y la reorganización.
- La oferta de colecciones expurgadas a organizaciones sin ánimo de lucro.
- La evaluación e implantación de innovaciones tecnológicas que aporten un valor destacado a la gestión actual, tanto para el usuario como para el bibliotecario: ERM, sistema de radiofrecuencia, lectores de libros electrónicos.
- El tratamiento, difusión y preservación de la producción propia de la UAL a través de un repositorio institucional.
- La gestión integrada en el Sistema de Automatización Millennium de todos los recursos de información evitando la duplicación en las formas de acceso y la duplicación de tareas.
- La definición de políticas específicas para los libros electrónicos.

²¹ Este proyecto no es propiamente del Área de Recursos dado que es coordinado por el Administrador de Apoyo a la Investigación, si bien, creemos necesario reflejarlo en esta memoria por su relación con los procesos del Área de Recursos.

3

**ANÁLISIS Y DESPLIEGUE DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN EL
ÁREA DE RECURSOS****3.1. MARCO TEÓRICO: LOS SISTEMAS DE GESTIÓN**

Tomando como referente las Normas ISO 9000 para Sistemas de Gestión de Calidad y el Modelo EFQM de Excelencia en esta memoria se defiende y propone una filosofía de trabajo que se basa en la siguiente máxima:

“Toda organización, independientemente de su sector, tamaño, estructura o madurez, requiere de Sistemas de Gestión apropiados capaces de conducirla a través de un entorno cada vez más cambiante hacia la consecución de sus objetivos”²².

Un sistema de gestión ayuda a una organización, en nuestro caso al Área de Recursos, a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, etc. que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de los resultados u objetivos que desea²³.

La mayoría de los sistemas o modelos de gestión de la calidad se basan en el Ciclo PDCA, o círculo de mejora continua. Significa aplicar un proceso que se realiza a través de una acción cíclica que consta de (4) fases fundamentales:

1. **P** = Plan = Planificar, preparar a fondo
2. **D** = Do = Efectuar, hacer, realizar
3. **C** = Check = Evaluar, comprobar
4. **A** = Act = Actuar

En el ámbito de las Universidades Públicas de Andalucía, tanto el *Acuerdo sobre el Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS* como el *Modelo de Financiación 2007-2011*, establecen objetivos en este sentido para los servicios universitarios:

- *Obtener una puntuación de 300 o más puntos según el modelo de calidad EFQM o certifiquen la totalidad de sus procesos clave según el modelo de gestión de calidad ISO 9001:2000.*
- *Implantar sistemas de gestión por procesos y sistemas de gestión por competencias.*
- *Elaborar un plan estratégico o desplegar el general de la Universidad.*

Teniendo en cuenta los modelos y sistemas de gestión planteados y su grado de implantación en la UAL, en los siguientes apartados presentamos, de manera abreviada, los aspectos fundamentales de las técnicas de gestión que orientan la elaboración de esta memoria y suponen modelos de actuación para la gestión del Área de Recursos²⁴.

3.1.1. LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADOS EN LAS NORMAS ISO 9000

La familia de Normas ISO 9000 constituye un conjunto de normas que permiten establecer requisitos y/o directrices relativos a un Sistema de Gestión de Calidad. Dentro de este conjunto, es la Norma ISO 9001, la norma de referencia por la que principalmente las

²² Modelo EFQM de Excelencia 2010. Madrid: Club Excelencia en Gestión, 2010

²³ Guía para una gestión basada en procesos. Bilbao: Instituto Andaluz de Tecnología, 2002

²⁴ Lourdes Munduate Jaca. Cambio organizacional mediante el desarrollo de equipos de innovación en la universidad [Sesión del Curso Selectivo Promoción A1. Almería, 2011]: *“en el momento actual hay mucha incertidumbre y muchas posibilidades de error por lo que son necesarios modelos y herramientas de gestión que permitan gestionar el cambio de manera ordenada”*.

organizaciones establecen, documentan e implantan sus Sistemas de Gestión de Calidad con el objeto de demostrar su capacidad para proporcionar productos y/o servicios que cumplan con los requisitos de los clientes y orientarse hacia la satisfacción de los mismos. Además, permite obtener un reconocimiento externo a través de entidades certificadoras acreditadas.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad basados en la familia de Normas ISO 9000 se fundamentan en ocho principios de la calidad:

1. Responsabilidad y compromiso de la dirección	5. Participación del personal
2. Enfoque al cliente	6. Enfoque de sistemas para la gestión
3. Mejora continua	7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
4. Enfoque basado en procesos	8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Los cuatro primeros constituyen los fundamentos sobre los que se desarrollan el resto de requisitos y que por tanto son una “hoja de ruta” para nuestra memoria y para la propia organización del Área de Recursos.

- La **responsabilidad y compromiso de la dirección** se manifiesta por su liderazgo y participación activa en la planificación, diseño e implantación del SGC.
- El **enfoque al cliente** tiene por objeto identificar a los clientes, conocer y comprender las necesidades y expectativas de los mismos, con el fin de traducir éstas en requisitos e incorporarlos a los procesos.
- La **mejora continua** tiene por objeto realizar revisiones periódicas del sistema realizando un análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora, implantar las acciones oportunas y evaluar su eficacia.
- La **gestión por procesos** consiste en aplicar un sistema por el que se definen los procesos, se identifican las interacciones entre los mismos y se ejecutan de forma eficaz, consiguiendo de esta forma mejorar toda la organización.

3.1.2. LA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS

La mayoría de modelos de gestión de la calidad incluyen como requisito la gestión de los procesos. Señala la Norma ISO 9001:2008 que *un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.*

La gestión de procesos es un conjunto de actividades que permiten establecer la metodología, las responsabilidades y los recursos necesarios para lograr los objetivos planificados en los procesos de una organización. No es un fin en sí mismo, si no un medio para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos.

La tipología de procesos puede ser de toda índole. Algunos ejemplos de las actividades que se integran típicamente en un SGC basado en ISO 9001:2008 son las siguientes:

- **Procesos de planificación y gestión:** incluye procesos relativos a la planificación estratégica, fijación de objetivos, provisión de comunicación, etc.
- **Procesos de gestión de los recursos:** incluye procesos relativos a la determinación y provisión de recursos: recursos humanos, infraestructuras, tecnología, etc.
- **Procesos de realización del producto:** incluye todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización.

- **Procesos de medición, análisis y mejora:** incluye procesos para medir y recopilar datos para analizar el desempeño y la mejora.

Con el enfoque a procesos pretendemos alcanzar los siguientes **beneficios** en la gestión del Área de Recursos:

- Mejorar la coordinación con el resto de Áreas de la Biblioteca
- Detectar y eliminar las causas de las ineficiencias
- Sistematizar las tareas y proporcionarles estabilidad
- Utilizar la opinión de los usuarios (expectativas, necesidades) para enfocar la actividad
- Establecer indicadores para evaluar la calidad del trabajo realizado
- Aplicar la mejora continua a todas las actividades.

3.1.3. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La ISO 9001:2008 coloca la gestión de los recursos humanos en una posición clave en el bucle global de la mejora de la organización. El punto 6.2, dedicado a la gestión de los recursos humanos señala que *“el personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas”*.

La competencia se define como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten desarrollar una acción efectiva (exitosa) en un contexto determinado.

Las competencias se componen de cuatro elementos fundamentales: saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer.

La gestión por competencias es un conjunto de prácticas que se aplica para determinar, definir, evaluar, y desarrollar las competencias individuales y colectivas que una organización necesita en el momento presente y necesitará en el futuro.

Los **beneficios** que aporta la implementación de sistemas de gestión por competencias son:

- Ayuda a gestionar el desempeño de forma más eficaz
- Facilita la alineación de los profesionales con la estrategia de la organización
- Mejora el desarrollo de las carreras profesionales
- Orienta la inversión en formación.

3.1.4. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

De forma simple, planificación es la acción de planificar: determinar el camino que se quiere seguir para llegar a un sitio, es decir, determinar los objetivos y prioridades, determinar las acciones, los plazos y los recursos necesarios para conseguir esos objetivos teniendo presentes los cambios que se producen en el entorno, las oportunidades, amenazas, y conociendo las fortalezas y debilidades de la organización.

Un plan estratégico lo podemos definir como una guía práctica, orientada a la acción, basada en el examen de los factores internos y externos que establece metas directas y determina los recursos necesarios para alcanzar resultados significativos en el tiempo.

Para operacionalizar la estrategia, es decir, para transformar los objetivos estratégicos en objetivos asignables a las diferentes unidades y personas se utiliza la técnica de la dirección por objetivos²⁵. La dirección por objetivos tiene distintos niveles:

²⁵ Dirección por objetivos: aplicaciones en la pequeña empresa. Madrid : Díaz de Santos, 2007

1. Un nivel estratégico que comprende las acciones siguientes:
 - Establecer misión y grandes objetivos.
 - Valorar el entorno, hacer diagnóstico interno y localizar recursos.
 - Decidir estrategias de dirección y sus resultados.
2. Un nivel táctico que comprende las acciones siguientes:
 - Definir objetivos secundarios de departamentos o unidades.
 - Elaborar normas de acción y programas detallados.
 - Configurar la organización de las diferentes unidades.
 - Integrar recursos y funciones.
3. Un nivel operativo que comprende las acciones siguientes:
 - Estructurar los trabajos.
 - Fijar objetivos concretos a personas o grupos.
 - Motivar y fijar los sistemas de recompensa.
 - Coordinar acciones.
 - Evaluar resultados.

Determinados objetivos serán desarrollados mediante proyectos²⁶ concretos, entendidos estos como un proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos. Los elementos a considerar en todo proyecto son los siguientes:

1. Identificar necesidades y formar equipo
2. Fijar meta
3. Establecer objetivos e indicadores de éxito
4. Identificar acciones y tareas
5. Asignar recursos y responsabilidades
6. Establecer incentivos y estímulos para el logro de la meta
7. Temporizar acciones y evaluaciones
8. Implantar acciones y evaluar resultados.

Los **beneficios** derivados de la utilización de esta técnica son los siguientes:

- Permite alinear las actuaciones de cada persona y cada unidad con la política y estrategia de la organización.
- Exige la participación de todos los implicados, es decir, todo el personal participa en el proceso de establecimiento de objetivos en los diferentes niveles.
- Es un sistema que ayuda a la motivación, a la responsabilidad de las personas y a la mejora del rendimiento.
- Es un proceso sistematizado que permite recoger documentalmente los objetivos y formalizar su seguimiento.

3.2. EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS

3.2.1. MARCO GENERAL: EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA UAL

La UAL ha implantado un SGC en diversos servicios, uno de ellos es la BUAL, basado en la Norma ISO 9001:2008, que ha obtenido el reconocimiento externo de la entidad certificadora AENOR. Para la BUAL, y por tanto para el Área de Recursos, el SGC supone la herramienta principal para planificar, desarrollar, ejecutar, medir y mejorar las actividades con objeto de garantizar que sus procesos, productos y/o servicios cumplen con los requisitos establecidos²⁷.

²⁶ Pilar Montoya Molina. Manual para la gestión de proyectos y Julio Terrados Cepeda. Introducción a la gestión de proyectos. [Documentación de los Cursos organizados por el Servicio de Organización y Racionalización Administrativa de la UAL, 2001 y 2002]

²⁷ La BUAL dispone de un Administrador de Comunicación y Calidad que da soporte al SGC.

El SGC de la UAL dispone de una serie de elementos de carácter general y otros elementos de carácter específico relativos a cada una de servicios certificados:

ELEMENTOS GENERALES	ELEMENTOS ESPECÍFICOS
Documento de Organización del Sistema	Fichas de procesos
Manual de Calidad	Procedimientos operativos
Plan Anual de Calidad	Instrucciones Técnicas
Informe Anual de Revisión del Sistema	
Procedimientos Generales	
Fichas de Procesos Generales	
Catálogo de Indicadores Generales	
Instrucciones Técnicas Generales	

HERRAMIENTAS
Web de calidad: control de indicadores, control del plan anual de calidad, etc.
Aplicación Gestión No Conformidades
Aplicación Gestión Quejas y Sugerencias
Encuesta de Satisfacción de Usuarios
Referencial de competencias de la administración y servicios de la UAL
Plan de Evaluación de Competencias del PAS
Plan de Formación Integral del PAS

Desde una perspectiva sistémica, el Área de Recursos lo concebimos como un subsistema de gestión dentro del sistema de gestión de la Biblioteca que centra su atención en las actividades incluidas en los procesos relacionados con la gestión de los recursos de información, *-Obtención de recursos de información, Tratamiento y mantenimiento de recursos de información y Planificación de la colección-*, y que al mismo tiempo interactúa con el resto de procesos de la Biblioteca a fin de satisfacer la misión de la Biblioteca.

Para exponer el análisis interno y despliegue del sistema de gestión del Área de Recursos abordaremos los siguientes aspectos: la definición de los procesos, los objetivos, las interacciones, los recursos, la comunicación con el cliente y el seguimiento, medición análisis y mejora de los procesos del Área. En cada caso planteamos acciones y propuestas de mejora.

3.2.2. DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS

En este apartado analizamos la misión, el alcance, y los clientes que tienen los procesos en los que el Área de Recursos centra su atención.

OBTENCIÓN DE RECURSOS DE INFORMACIÓN	
MISIÓN: Gestionar la adquisición de recursos de información adecuados a las necesidades de docencia, aprendizaje e investigación de la UAL.	
INICIO DEL PROCESO	FIN DEL PROCESO
Relación de recursos a obtener.	Entrada de recursos o comunicación sobre no obtención.
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de recursos de información gratuitos (donaciones, producción propia, intercambios, open access) • Obtención de recursos de información por compra (concursos, adquisición directa) • Proveedores 	

CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> • PDI, Estudiantes, PAS, Biblioteca 	

TRATAMIENTO Y MATENIMIENTO DE RECURSOS DE INFORMACIÓN	
MISIÓN: Poner a disposición de los usuarios los recursos de información, así como garantizar el acceso a los mismos con las máximas funcionalidades posibles.	
INICIO DEL PROCESO	FIN DEL PROCESO
Entrada en la Biblioteca del recurso.	Puesta a disposición del recurso.
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento y puesta a disposición de recursos individuales • Tratamiento y puesta a disposición de recursos por carga masiva • Mantenimiento de la colección física • Mantenimiento de la colección electrónica 	
CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> • PDI, Estudiantes. PAS, Biblioteca, Usuarios externos 	

PLANIFICACIÓN DE LA COLECCIÓN	
MISIÓN: Disponer de recursos de información adecuados a las necesidades de docencia, aprendizaje e investigación de la UAL.	
INICIO DEL PROCESO	FIN DEL PROCESO
Necesidad de planificar los recursos que van a formar parte de la colección.	Decisión de recursos que van a formar parte y que no van a formar parte de la colección.
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de recursos de información • Gestión de propuestas • Gestión del presupuesto 	
CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> • PDI, Estudiantes, PAS²⁸ 	

Fuente: Fichas de Procesos de la Biblioteca

Estos procesos gestionan de manera centralizada todas las actividades y tareas relacionadas con la gestión de los recursos de información. Se trata pues de una función crítica para cumplir la misión de la Biblioteca que es *“facilitar el acceso y la difusión de los recursos de información y colaborar en los procesos de generación del conocimiento, a fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la UAL”*.

Las actividades y tareas de cada uno de los procesos están documentadas mediante procedimientos operativos e instrucciones técnicas que describen y normalizan cómo realizarlas en cada momento²⁹.

El proceso soporte de Planificación de la Colección es el más reciente en cuanto a su identificación y descripción. Es un proceso en el que intervienen todas las Áreas de la Biblioteca y que requiere de mayor integración con el Proceso de Obtención ya que de esta interacción depende, en buena medida, mejorar el aprovechamiento de la partida económica destinada a la adquisición de recursos de información.

Con objeto de mejorar la definición y el alcance de los procesos del Área de Recursos planteamos realizar las siguientes **propuestas de mejora**:

²⁸ Los datos de la comunidad universitaria en la actualidad son: 12.770 estudiantes, 856 PDI y 482 PAS.

²⁹ La documentación está recogida y controlada en la intranet del SGC de la UAL.

- Profundizar en el desarrollo procedimental de la gestión de los recursos electrónicos y de las actividades de administración.
- Revisar y actualizar los procedimientos e instrucciones técnicas a fin de adaptarnos a los continuos cambios.
- Mejorar la integración del Proceso Planificación de la Colección con los Procesos de Obtención y de Tratamiento de Recursos de Información.

3.2.3. OBJETIVOS DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS

Los objetivos se establecen anualmente y se recogen en el Plan Anual de Calidad (PAC)³⁰. El PAC incluye los **objetivos y acciones** a desarrollar junto con los indicadores de seguimiento. Los objetivos y acciones del Área de Recursos para 2011 son los siguientes:

SBU-4: Racionalizar la adquisición de recursos de información
<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de informes de préstamos y reservas • Elaboración de propuestas de adquisición o cancelación de recursos electrónicos
SBU-17: Mejorar el control y el acceso a los recursos electrónicos mediante el desarrollo de ERM
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de los registros de recurso y sus registros asociados. • Carga de las revistas de los portales.
SBU-18: Optimizar la disponibilidad de la bibliografía recomendada
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y elaboración de criterios de compra • Mejora de la información al usuario en página web y en catálogo • Revisión de la configuración de los tiempos de reclamación asociados a proveedores habituales
SBU-19: Mejorar la accesibilidad de la colección física
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de criterios básicos de expurgo • Realización de expurgo básico • Revisión y reorganización de la colección
SBU-20: Poner la bibliografía recomendada a disposición de los alumnos en el menor tiempo posible
<ul style="list-style-type: none"> • Formación del personal técnico en la obtención y tratamiento de la bibliografía recomendada

Además, hemos identificado otros **proyectos para 2011**, unos de carácter estratégico y otros de carácter operativo, que afectan directamente al Área de Recursos:

1. Implantación de un sistema de radiofrecuencia en la colección.
2. Ampliación de instalaciones y equipamientos para depósitos bibliográficos.
3. Actualización de los contratos de suministro de recursos de información.
4. Desarrollo de una docimoteca.
5. Creación de un repositorio institucional.

Finalmente, hemos de referirnos a los **compromisos establecidos en la Carta de Servicios de la Biblioteca** y que tienen una vinculación clara con los procesos del Área de Recursos. Son los siguientes:

- C10: Mantenemos actualizada a través del catálogo la información sobre la bibliografía recomendada en las guías docentes.
- C11: Respondemos a las peticiones relacionadas con la adquisición de nuevos recursos de información en un plazo no superior a 5 días.

³⁰ El PAC se define como el documento que recoge los objetivos para la mejora del SGC y para la satisfacción del cliente

3.2.4. INTERACCIONES CON OTROS PROCESOS

Como venimos indicando, los procesos no son independientes, están todos relacionados, y juntos forman el sistema de gestión de la organización. El Área de Recursos mantiene interacciones con todos los procesos, ya sean clave o de soporte, de la Biblioteca.

Vamos a ver las interacciones más habituales entre los procesos específicos del Área de Recursos:

ENTRADA	PROCESO	SALIDA
<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de recursos Necesidad de directrices de gestión Necesidad de informes de uso (préstamo, consulta en sala, consultas-descargas, etc.) Necesidad de recursos económicos 	PLANIFICACIÓN DE LA COLECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Informes de obtención de recursos Informes de no obtención / cancelación de recursos Directrices Informes de uso Presupuesto
<ul style="list-style-type: none"> Informes de obtención o no obtención de recursos Directrices Presupuesto 	OBTENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Entrada de recursos Información/comunicación sobre la no obtención de los recursos
<ul style="list-style-type: none"> Recursos (compra, CBUA, donaciones, open access...) Recursos con necesidad de actualización o mantenimiento Directrices 	TRATAMIENTO Y MANTENIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Recursos disponibles para su exploración

Fuente: Fichas de procesos de la Biblioteca (y aportaciones personales)

Por otro lado, existen interacciones con otros procesos de la Biblioteca desde el objetivo de la gestión de los recursos de información. Veamos salidas que son entradas en los procesos específicos del Área de Recursos:

PROCESO	SALIDA
INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación de incidencias sobre recursos de información.
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación de incidencias sobre recursos de información.
PRÉSTAMO	<ul style="list-style-type: none"> Informes de uso Informes de libros no devueltos Entrega de reproducciones procedentes de préstamo interbibliotecario Documentos con necesidad de tratamiento
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> Cargas masivas de portales de revistas y libros electrónicos Altas de recursos en WAM Soluciones tecnológicas

A fin de evitar compartimentos estancos que impiden el flujo normal de las actividades y aprovechar las sinergias que se producen entre las distintas Áreas consideramos necesario realizar la siguiente **propuesta de mejora**:

- Mejorar la identificación, descripción y control de las interacciones.

3.2.5. RECURSOS DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS

Los recursos son de muy diversa índole: personas, infraestructura, recursos económicos, información, proveedores, alianzas, etc. Las fichas de procesos determinan los recursos necesarios (materiales y personas) de manera genérica.

PROCESOS	PERSONAS	MATERIALES
OBTENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación: Jefe Área Operación: personal implicado en el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo informático Herramientas de gestión de la Biblioteca
TRATAMIENTO Y MANTENIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación: Jefe Área Operación: personal implicado en el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo informático Herramientas de gestión de la Biblioteca
PLANIFICACIÓN DE LA COLECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación: Jefe Área Operación: personal implicado en el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo informático Estadísticas de uso de proveedores

Fuente: Fichas de procesos de la Biblioteca

La gestión adecuada de todos ellos es sin lugar a dudas un factor crítico para la obtención de los resultados deseados. Muchas de las actividades incluidas en la gestión de los recursos se realizan conforme a directrices de carácter general que emanan de distintos servicios y unidades como: Gerencia, Vicerrectorado de Infraestructuras, Campus y Sostenibilidad, Servicio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Servicio de Planificación y Organización Administrativa (SPOA), o la propia Dirección de la Biblioteca.

Hoy día tenemos que ir más allá del mero uso de los recursos y debemos incrementar su aprovechamiento por lo que el análisis y la evaluación de los mismos ha de ser una constante para apoyar la toma de decisiones en la gestión eficiente de los mismos.

3.2.5.1. PERSONAL

Las personas son uno de los recursos más valiosos y críticos de para el Área de Recursos. El personal asignado al Área de Recursos es el siguiente:

DENOMINACIÓN	Nº	GRUPO	NIVEL
Jefe de Área	1	A1	27
Administradora de Adquisiciones	1	A2	25
Administrador de Proceso Técnico y Normalización	1	A2	25
Gestor de Mantenimiento y Control de Fondos	1	C1	23
Bibliotecarios	6	A2	23
Técnicos	7	C1	20
Jefe de Negociado	1	C1	20
Becario	1	-	-
TOTAL	19		

Es una fortaleza evidente que el personal de Área de Recursos ha demostrado su preparación, así como su capacidad de adaptación y aprendizaje en el desempeño de las nuevas funciones y tareas, en el uso de las nuevas tecnologías, o en la implantación de los cambios organizativos llevados a cabo durante el año 2010. Como consecuencia de estos cambios organizativos ha sido necesario un esfuerzo extra del personal, unos para enseñar y ayudar en el aprendizaje, y otros para aprender a realizar nuevas tareas y a manejar nuevas herramientas que hasta ese momento eran desconocidas por ellos.

El Jefe de Área tiene la responsabilidad de la gestión del personal adscrito a la misma, entendida ésta como conjunto de tareas que debe realizar para que las personas a su a cargo desarrollen su potencial físico y sus conocimientos, tanto a nivel individual como en grupo:

- Comunicar los objetivos del Área al personal
- Asignar las responsabilidades para todas y cada una de las actividades
- Supervisar las personas, actividades y tareas
- Determinar sus espacios de trabajo y equipamientos necesarios
- Colaborar con la Gerencia y la Dirección de la Biblioteca Universitaria en los procesos de gestión por competencias
- Prever las necesidades de personal
- Gestionar las incidencias laborales del personal
- Gestionar las vacaciones, permisos y licencias del personal
- Establecer los mecanismos necesarios para evaluar y mejorar el clima laboral y las condiciones de trabajo del personal
- Proponer acciones para mejorar las competencias del personal
- Gestionar las nuevas incorporaciones de personal.
- Alentar al personal a compartir información y valorar las actitudes de los demás
- Posibilitar el trabajo en equipo

Disponer de un ambiente de trabajo adecuado es un objetivo prioritario³¹ y aunque no disponemos de datos segregados para el Área de Recursos sobre el clima y la satisfacción laboral, sí que podemos aportar los presentados recientemente para el conjunto de la Biblioteca en el *Informe sobre clima organizacional, satisfacción laboral, justicia organizacional, estrés y burnout en el personal de administración y servicios de la UAL 2010 realizado bajo la dirección del profesor Miguel Ángel Mañas Rodríguez*.

Desde una perspectiva general, los resultados para la Biblioteca son similares a los obtenidos en el conjunto de la Universidad y en el análisis de tendencias 2008-2010 se observa una evolución positiva.

Evolución del Clima Organizacional y dimensiones 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.

De acuerdo con el profesor Miguel Ángel Mañas creemos necesario continuar profundizando en conocer las deficiencias y aplicar técnicas para mejorar el clima laboral.

A continuación vamos a analizar tres aspectos; por un lado, la organización y distribución del personal en el Área de Recursos, por otro, las competencias y formación requerida para el desempeño de las distintas actividades, y finalmente la comunicación interna y la participación.

³¹ Los recursos humanos en un sistema de gestión de calidad: la gestión por competencias: informe UNE 66173. Madrid: AENOR, 2003. "Sólo un personal satisfecho, motivado e implicado podrá desarrollar su competencia o las de su organización, para responder a las expectativas a veces complejas e imprevistas".³¹

a) Organización y distribución

La organización y distribución del personal está condicionada por los siguientes aspectos: las características de las actividades realizadas en cada uno de los procesos que son naturaleza muy variada, el requerimiento de conocimientos especializados³², el manejo de herramientas, las cargas de trabajo que varían según las actividades, los requisitos temporales, las prioridades de determinadas acciones y proyectos, y la necesidad de adaptarse a cambios constantes.

En el Área de Recursos nos encontramos con 5 puestos singularizados y 2 grupos formados por bibliotecarios y técnicos que permiten atender las actividades previstas. Las responsabilidades de cada uno de ellos las siguientes:

- La **Administradora de Adquisiciones** tiene como objetivo fundamental la coordinación y gestión de las actividades y proyectos relativos al Proceso Obtención y participa en la ejecución de las actividades del Proceso de Planificación de la Colección.
- El **Administrador de Proceso Técnico y Normalización** tiene como objetivo fundamental la coordinación y gestión de las actividades y proyectos relativos al Proceso de Tratamiento y Mantenimiento de Recursos de Información.
- El **Gestor de Mantenimiento y Control de Fondos** coordina y ejecuta actividades relacionadas con el tratamiento físico y mantenimiento de la colección.
- Los **bibliotecarios** están organizados en 2 equipos formados por 3 bibliotecarios cada uno. Un equipo dedicado a la ejecución de tareas relacionadas con el Proceso de Obtención en el que 1 bibliotecario se dedica fundamentalmente a la gestión de la bibliografía recomendada y 2 bibliotecarios a la gestión de revistas y de recursos electrónicos. Y otro equipo dedicado fundamentalmente a la ejecución de las tareas del Proceso de Tratamiento y Mantenimiento en el que cada uno de los bibliotecarios se dedica a una gran área de conocimiento.
- Los **Técnicos** están organizados en 2 turnos (4 en turno de mañana y 3 en turno de tarde) y realizan tareas de los Procesos de Obtención y Tratamiento de los Recursos de Información. Unas tareas son realizadas por personas concretas (alimentación de Dupliteca, envío de avisos a departamentos, mantenimiento del kárdex, recepción de recursos de información...) y en otras intervienen todos (captura de donaciones, enlazado de bibliografía recomendada, ordenación y revisión de salas, expurgo...) por lo que la especialización y la polivalencia se utilizan según las características de las actividades. Algunas actividades puntuales son realizadas en colaboración con los Técnicos del Área de Servicios. No obstante, creemos que la colaboración entre los Técnicos debería ser mayor en las actividades de mantenimiento de la colección a fin de mejorar su realización y evitar la excesiva compartimentación de tareas entre el personal de cada Área.
- El **Jefe de Negociado** ejecuta las tareas de administración derivadas de la adquisición de los recursos de información.

Un elemento a analizar y organizar, a la luz de los resultados de este Concurso, son los cambios que se deriven en la disponibilidad de personal del Área de Recursos así como las interacciones con el nuevo puesto de Jefe de Área del turno de tarde.

b) Competencias y formación

El proceso de gestión de las competencias (identificación, revisión y evaluación) y de gestión de la formación (diseño y planificación, especificación de necesidades formativas,

³² Mikel Gorriti Bontigui. El diseño organizativo en la universidad. [Sesión del Curso Selectivo de Promoción Interna A1 de la Universidad de Almería], 2011. *El entorno complejo y cambiante exige de especialización porque no todo el mundo puede hacer de todo aunque pueda hacer cosas distintas (polivalencia).*

programación, prestación de apoyo...) es coordinado por el SPOA con la colaboración y participación de las distintas Unidades de la UAL.

Desde hace varios años la UAL está desarrollando un modelo de gestión por competencias para la gestión de los recursos humanos³³.

• **Competencias**

El personal de la BUAL tiene identificadas las competencias denominadas "genéricas", - estratégicas y específicas -, y las competencias técnicas.

En primer lugar, de acuerdo con los documentos ya citados anteriormente, exponemos las **competencias genéricas** para el personal del Área de Recursos³⁴:

COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS	PUESTOS	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	PUESTOS TIPO
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Comunicación • Trabajo en equipo • Identidad colectiva 	Todos	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Desarrollo del equipo • Planificación/organización • Mejora continua • Habilidad analítica • Iniciativa/autonomía • Flexibilidad • Búsqueda de información 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 • 1,2 • 1,2,3,4 • 1,3,4 • 2 • 2,3,4 • 3 • 4

Fuente: Referencial de Competencias (Elaboración propia)

Estas competencias han sido objeto de desarrollo durante los últimos años en el marco del Plan Anual de Evaluación por Competencias y mediante la realización de numerosas actividades formativas. En el año 2010 se ha incorporado además de la autoevaluación, la evaluación por dos compañeros de estas competencias.

En segundo lugar, en el marco del Acuerdo de Productividad, la UAL, en el año 2010, se han identificado las **competencias técnicas**³⁵ y los comportamientos asociados para toda la Administración y Servicios. Si bien, la fase de identificación de competencias técnicas ha sido realizada, es necesario avanzar en la identificación de su disponibilidad en el personal y en la evaluación de las posibles desviaciones a fin de desarrollar las acciones pertinentes que mejoren la competencia del personal.

A continuación, destacamos las responsabilidades principales del personal adscrito al Área de Recursos (excepto las ya expuestas del Jefe de Área de Recursos).

Administrador de Adquisiciones

- **Gestión de colecciones:** gestiona, ejecuta y evalúa la política de selección y adquisición de recursos de información establecida por la Universidad (condiciones de contratación, proveedores, intercambio científico, donaciones y legados, pliegos de condiciones técnicas, informes técnicos para los concursos de suministros, establece indicadores, evalúa las colecciones, etc.)

³³ Acuerdo Gerencia de la UAL-Junta de Personal sobre gestión por competencias de 28 de noviembre de 2003.

³⁴ De acuerdo con el documento de Organización del Sistema los puestos tipo equivalen a los siguientes niveles de la RPT: Puestos tipo 1 = Jefes de Área (niveles 27), Puestos tipo 2 = Administradores (niveles 25), Puestos Tipo 3 = Bibliotecarios y Gestor de Fondos (niveles 23) y Puestos tipo 4 = Técnicos (niveles 20).

³⁵ Para la identificación de las competencias técnicas se ha utilizado el Catálogo de Competencias en Bibliotecas Universitarias elaborado por un Grupo de Trabajo del Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía.

- Gestión de colecciones: gestiona la ejecución del presupuesto destinado a la adquisición de recursos de información
- Gestión de colecciones: evalúa a los proveedores
- Define y supervisa la evolución de la normativa en vigor y vela por su cumplimiento
- Establece y supervisa la documentación técnica necesaria para el desarrollo del trabajo
- Facilita, entre los miembros de la Biblioteca, la información y los conocimientos necesarios

Administrador de Proceso Técnico y Normalización

- Gestión de colecciones: gestiona, ejecuta y evalúa una política de catalogación que garantice la calidad de los registros y participa en catálogos colectivos y programas de catalogación compartida o cooperativa
- Gestión de colecciones: gestiona la política de preservación y conservación de la colección
- Gestión de colecciones: gestiona la política de expurgo
- Define y supervisa la evolución de la normativa en vigor y vela por su cumplimiento
- Establece y supervisa la documentación técnica necesaria para el desarrollo del trabajo
- Facilita, entre los miembros de la Biblioteca, la información y los conocimientos necesarios

Gestor Técnico de Mantenimiento y Control de Fondos

- Gestión de las colecciones: coordina y controla las tareas de preparación de los documentos y mantenimiento de la colección para su puesta a disposición de los usuarios
- Gestión de las colecciones: coordina y supervisa la correcta ordenación de los documentos de acuerdo al sistema adoptado por la biblioteca
- Gestión de las colecciones: coordina las comprobaciones de presencia o ausencia de un documento en una colección o fondo (incluyendo la verificación de enlaces de recursos-e)
- Gestión de colecciones: supervisa la pertinencia de la colección a disposición del usuario conforme a los criterios establecidos
- Define y supervisa la evolución de la normativa en vigor y vela por su cumplimiento

Jefe de Negociado

- Conocimiento actualizado de gestión económica de la UAL
- Conocimiento actualizado del Procedimiento Administrativo
- Manejo de gestor de contenidos web
- Manejo de las herramientas de gestión propias de la Biblioteca
- Gestiona la documentación administrativa de la Biblioteca
- Coordina la tramitación de la documentación económica del Servicio

Bibliotecarios

- Gestión de colecciones: identifica los elementos de información que caracterizan un documento y aplica normas (ISBD, reglas de catalogación, de transliteración, distintos sistemas de metadatos, formatos y lenguajes de marcado...)
- Gestión de colecciones: gestiona, mantiene y actualiza los recursos electrónicos (control de licencias, asistencia técnica, etc.)
- Gestión de colecciones: identifica los proveedores más adecuados para la adquisición de documentos y/o recursos, solicita presupuestos, analiza en su caso las ofertas presentadas, realiza los pedidos correspondientes, y gestiona las reclamaciones

- Gestión de colecciones: obtiene datos, analiza y propone medidas correctoras de acuerdo a la política de desarrollo de la colección establecida y las necesidades de los usuarios
- Gestión de colecciones: gestiona la colección de producción científica y de materiales docentes de la Universidad, elaborando instrucciones y procedimientos para promover el acceso abierto a la información científica
- Gestión de colecciones: realiza pedidos y gestiona las reclamaciones con los software de gestión de la Biblioteca

Técnicos

- Gestión de las colecciones: identifica los elementos de información que caracterizan un documento y realiza las tareas de preparación de los documentos y mantenimiento de la colección para su puesta a disposición de los usuarios
- Gestión de las colecciones: comprueba la presencia o ausencia de un documento en una colección o fondo (incluyendo la verificación de enlaces de recursos-e), y ordena los documentos de acuerdo al sistema adoptado por la biblioteca
- Búsqueda y recuperación de información: conoce los métodos de análisis documental utilizados en la Biblioteca para la catalogación y clasificación
- Gestión de las colecciones: localiza documentos en catálogos y otras bases de datos
- Gestión de las colecciones: realiza la captura de documentos en catálogos de bibliotecas y otras bases de datos
- Gestión de las colecciones: realiza tareas de mantenimiento y actualización del catálogo

- **Formación**

Ante un entorno en permanente cambio, especialmente por la influencia de las nuevas tecnologías, la formación y la flexibilidad son un factor crítico para alcanzar los resultados esperados. *El aumento de la cualificación técnica del personal de la BUAL* es un objetivo recogido actualmente en el PAC 2011 y prevé el desarrollo de acciones como la realización de cursos internos, la realización de salidas formativas, y el desarrollo del Plan de Formación de la BUAL, aprobado recientemente por la Junta Técnica.

Entre las necesidades formativas identificadas en el Área de Recursos, con la colaboración del personal, bien para potenciar el desarrollo de proyectos bien para mejorar el desarrollo de las tareas cotidianas, están las siguientes: la formación y reciclaje en la descripción bibliográfica, el módulo ERM de Millennium, la gestión de los recursos electrónicos, la gestión por procesos, la gestión de proyectos.

c) Comunicación interna y participación

La comunicación interna y la participación constituyen los elementos de mayor importancia a fin de crear un buen ambiente de trabajo que favorezca la implicación de todos en el desarrollo de las actividades y proyectos del Área de Recursos³⁶.

El PAC 2011 recoge como objetivo *Fomentar la comunicación interna entre el personal de la Biblioteca* y una de las acciones "configuración de la nueva intranet". Por tanto, es una acción de mejora para el Área de Recursos configurar y promover el uso de la nueva intranet como herramienta principal de información y comunicación lo que está suponiendo una revisión de los instrumentos utilizados durante los últimos años.

³⁶ El Administrador de Comunicación y Calidad proporciona soporte a esta actividad.

Los mecanismos utilizados actualmente para proporcionar información y favorecer la comunicación-participación, tanto del personal del turno de mañana como de tarde, son los siguientes:

- **Reuniones de Área formalmente convocadas** para determinar proyectos, para informar de resultados alcanzados, para informar de objetivos, proyectos y acciones, para conocer intereses y expectativas del personal, para informar de decisiones adoptadas, para intercambiar ideas, para tratar asuntos de interés del personal, etc.
- **Reuniones de grupos de trabajo** con intereses comunes: gestión de recursos electrónicos, gestión de bibliografía recomendada, inventario, expurgo, equipo de tarde, contratación de revistas, etc.
- **Charlas/Entrevistas**, tanto de carácter formal como informal.
- **Intranet³⁷**: la nueva intranet debe ser la herramienta principal de información, comunicación, coordinación, y planificación del Área de Recursos. Entre las principales novedades que aporta están: la agenda, el foro, la biblioteca de documentos, los documentos a revisión, y la zona de trabajo. Sus principales ventajas son: facilita la planificación de las acciones del PAC y de los proyectos de la Biblioteca, facilita la asignación y control de tareas, facilita las interacciones entre Áreas y el control de las mismas, integra en un único espacio toda la documentación relacionada, aumenta las posibilidades de información y comunicación, etc.
- **Correo electrónico personal y a través de listas de distribución:**
 - bgestion@ual.es para la totalidad del personal del Área³⁸.
 - badquisi@ual.es para el personal relacionado con el Proceso de Obtención y bproceso@ual.es para el personal relacionado con el Proceso de Tratamiento³⁹.
- **Intranet SGC**: portal de trabajo que recoge la documentación vigente del SGC.
- **Espacio virtual de trabajo en servidores**: en especial, Escullos donde se alojan carpetas de trabajo compartidas⁴⁰.
- **Espacio virtual de trabajo del CBUA**: espacio de trabajo especialmente utilizado para la gestión de los recursos electrónicos consorciados.
- **Herramientas de carácter general:**
 - Correo electrónico: biblioteca@ual.es⁴¹
 - Junta Técnica
- **Administración electrónica**: utilizado para comunicaciones internas como la solicitud de asuntos propios a través del Ayudante de Servicios Electrónico y la aplicación de portafirmas.

Finalizamos el apartado relativo a personal con un conjunto de **propuestas de mejora** como consecuencia del análisis realizado:

- Promover la obtención de datos segregados para el Área de Recursos en el Estudio de Clima Laboral.
- Gestionar la realización de actividades formativas e intercambios de experiencias sobre los contenidos planteados.
- Promover la utilización de la nueva intranet.
- Promover la delegación y la autonomía en proyectos y actividades.
- Incrementar la participación mediante la dirección participativa.
- Favorecer la polivalencia del personal.
- Promover la participación de los Técnicos del Área de Servicios en las actividades relacionadas con control y mantenimiento de los fondos.

³⁷ La nueva intranet se encuentra en pruebas en el momento de entregar esta memoria.

³⁸ Esta lista será sustituida por el foro del Área de Recursos de la intranet.

³⁹ Estas listas deben quedar limitadas, una vez la intranet esté implantada, para la comunicación usuarios-Biblioteca.

⁴⁰ Todos los documentos deben quedar alojados en las distintas opciones que ofrece la nueva intranet: biblioteca de documentos, documentos a revisar o documentos generales del Área.

⁴¹ Esta lista será sustituida por el foro Biblioteca de la nueva intranet.

3.2.5.2. EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURAS

La disponibilidad y el mantenimiento de las infraestructuras es responsabilidad del Vicerrectorado de Infraestructuras, Campus y Sostenibilidad pero el Área de Recursos interviene en la comunicación de anomalías, en la prevención y en la identificación de necesidades.

a) Espacios de trabajo

El Área de Recursos dispone actualmente de la infraestructura necesaria para la realización de sus funciones.

El espacio de trabajo del Área de Recursos se sitúa en la primera planta de la Biblioteca y cuenta con 17 puestos de trabajo repartidos en 3 despachos individuales para el Jefe de Área y los 2 Administradores y 3 despachos compartidos para bibliotecarios, técnicos y administrativo. Se dispone de un espacio de depósito temporal de colecciones previo a su tratamiento.

El espacio es amplio y confortable y facilita la ejecución de las tareas propias del Área no habiéndose recibido quejas a este respecto por parte del personal.

Los puestos de trabajo disponen del equipamiento informático necesario y del mobiliario oportuno para el desarrollo de las diferentes tareas.

b) Espacios para las colecciones

La colección física requiere de espacios y equipamientos adecuados y suficientes que faciliten su organización y uso pero al mismo tiempo es necesario un uso eficiente de los mismos. La distribución actual de las colecciones es la siguiente:

ESPACIO	M.L.	ESPACIO	M.L.
Sala 1 (Ciencias jurídicas y sociales)	1.600	Hemeroteca planta baja	2.080
Sala 2 (Ciencia y Tecnología)	1.600	Hemeroteca planta primera	840
Sala 3 (Humanidades)	1.600	Depósito de monografías	866
Sala 4 (Humanidades)	1.270	Depósito de revistas	1.181

M.L.: metros lineales.

A continuación mostramos un análisis del nivel de ocupación de las salas de libre acceso:

ESPACIO	M.L.	VOLS. ACTUAL ⁴²	CAPACIDAD ⁴³	OCUPACIÓN
Sala 1	1.600	49.462	56.000	88,3%
Sala 2	1.600	43.124	56.000	77%
Sala 3	1.600	36.294	56.000	64,8%
Sala 4	1.270	36.593	44.450	82,2%

Fuente: elaboración propia

En lo que se refiere a la zona de depósitos, tanto el dedicado a monografías como el dedicado a revistas, están prácticamente ocupados en su totalidad. Por otro lado, respecto al estado de los espacios, subrayar la urgencia de mejorar la impermeabilidad de los depósitos actuales que tienen problemas continuos con el agua e impide la conservación adecuada de

⁴² Dato obtenido el 24 de enero de 2011

⁴³ Dato obtenido de multiplicar el número de metros lineales de estantería por 35 volúmenes.

los fondos impresos, provoca daños en el equipamiento, e impide el trabajo del personal en las condiciones adecuadas.

De acuerdo con los objetivos y acciones identificadas en el PAC 2011 y los proyectos estratégicos, proponemos realizar las siguientes actuaciones: por un lado, hacia el incremento de espacios y estanterías en depósito, y por otro, hacia la reorganización y expurgo de las colecciones que permitan optimizar el espacio y mejorar la calidad de la colección disponible.

3.2.5.3. TECNOLOGÍA

El nivel de automatización que requieren los Procesos de Obtención y Tratamiento y Mantenimiento es muy alto de modo que la disponibilidad, el mantenimiento y el desarrollo de la tecnología constituyen un factor crítico tanto en el servicio al usuario como en la eficacia y eficiencia del trabajo del personal.

En este apartado nos centraremos únicamente en la tecnología específica necesaria para el Área de Recursos dado que la tecnología genérica (Internet y software ofimático, fundamentalmente) son utilizados, hoy día, en cualquier área de trabajo.

En general, los recursos tecnológicos con los que cuenta el Área de Recursos son buenos y similares al resto de bibliotecas universitarias españolas, si bien, la implementación de nuevos desarrollos requiere de inversiones constantes. Un ejemplo de ello es la reciente adquisición de ENCORE o proyectos como la instalación de un sistema de radio frecuencia.

La herramienta principal para el Área de Recursos es el Sistema Integrado de Automatización, Millennium. Este Sistema, implantado en un gran número de bibliotecas universitarias españolas, entre ellas, todas las andaluzas, permite la gestión automatizada de la mayoría de las tareas de Obtención, Tratamiento y Mantenimiento de las colecciones a través de sus diferentes módulos. Actualmente, estamos desarrollando el módulo ERM (Electronic Resource Management) para la gestión de recursos electrónicos. Con esta herramienta pretendemos superar algunos problemas como: la duplicación de tareas al introducir los mismos datos en distintas aplicaciones, dificultad para mantener todas las aplicaciones, cargas innecesarias de trabajo, duplicación en las formas de acceso para los usuarios.

Otras herramientas específicas utilizadas por el Área de Recursos son:

- El gestor Knosys utilizado en el Proceso Obtención para el control de recursos de información y proveedores.
- La aplicación Serials Solutions, como software específico para gestionar el acceso a las revistas electrónicas y facilitar información sobre la cobertura de las mismas.
- La Aplicación de Guías Docentes en su apartado de petición de bibliografía.
- El sistema protección para evitar hurtos.
- Duplitema, herramienta utilizada para la gestión de duplicados de revistas.

Para la gestión de la tecnología tendremos en cuenta dos aspectos; en primer lugar, para las herramientas de gestión bibliotecaria, el soporte lo proporciona el Administrador de Automatización y Redes y nos basaremos en el proceso interno de soporte Gestión de la Tecnología, y en segundo lugar, para aplicaciones y necesidades genéricas de Tecnología, el soporte lo proporciona el Servicio de Tecnologías de la Información y Comunicación.

Corresponde al Jefe de Área el conocimiento de las tendencias tecnológicas y de sus efectos en las funciones del Área de Recursos, la habilidad para seleccionar las

tecnologías más adecuadas y favorecer un buen clima de entendimiento y cooperación con las áreas anteriormente citadas.

Las **acciones y propuestas de mejora** en las que estamos trabajando están dirigidas a la integración de herramientas diferentes, a la optimización de los flujos de trabajo y a la mejora del servicio ofrecido al usuario:

- Desarrollo del módulo ERM de Millennium.
- Integración de la información de Knosys en Millennium.
- Valoración de la necesidad de la herramienta Duplitema.
- Implantación de un sistema de radio frecuencia en los procesos de gestión de la colección.
- Estudio y mejora de la petición de la bibliografía recomendada a través de la Aplicación de Guías Docentes

3.2.5.4. PROVEEDORES Y ALIANZAS

El Área de Recursos tiene identificados sus principales proveedores y alianzas y considera la relación con ellos como un elemento crítico para la ejecución y mejora de los Procesos de Obtención, Tratamiento y Planificación de los recursos de información.

Los proveedores y alianzas tanto de carácter interno como externo, que proporcionan entradas a los procesos del Área de Recursos son los siguientes:

OBTENCIÓN	TRATAMIENTO Y MANTENIMIENTO	PLANIFICACIÓN DE LA COLECCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Biblioteca • Editores • Distribuidores • CBUA • FECYT • Donantes • Servicio Contratación • Servicio Gestión Económica 	<ul style="list-style-type: none"> • Biblioteca • Departamentos y Servicios UAL • Donantes • Empresas • Fundaciones • CBUA • REBIUN 	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros de la comunidad universitaria • Usuarios externos • Editoriales • Distribuidores

Fuente: Fichas de procesos de la Biblioteca (y aportaciones personales)

La gestión de los proveedores y alianzas se basa en los siguientes elementos:

- La comunicación eficaz a través de los siguientes canales: teléfono, correo electrónico, páginas web, espacios virtuales de trabajo y reuniones presenciales.
- El control y evaluación de editores y proveedores para exigir el cumplimiento de los requisitos establecidos en licencias y contratos y en los requisitos de calidad. En particular se pondrá el mayor énfasis en aspectos como: proporcionen información actualizada, completa y de calidad, dispongan de un sistema ágil y flexible de pedidos, posibiliten transacciones electrónicas con el estándar EDIFACT, tiempos de entrega reducidos, servicios de valor añadido como entrega de registros MARC, etc.

a) Alianzas

El CBUA⁴⁴ es el aliado externo de mayor importancia tanto desde el punto de vista de obtención de recursos, -de información y de tecnología de bibliotecas-, como desde el punto de vista del tratamiento de los recursos.

⁴⁴ Los Estatutos del CBUA establecen entre sus objetivos los siguientes la mejora de los servicios bibliotecarios existentes ahorrando costes en la catalogación, al compartir recursos ya existentes, especialmente registros bibliográficos y de autoridades, adquiriendo recursos de manera compartida, etc.

- El Área de Recursos participa actualmente en los grupos de trabajo de Normalización y de Recursos Electrónicos a través de los Administradores de Adquisiciones y de Proceso Técnico.
- El CBUA pone a disposición de las universidades andaluzas una importante colección de recursos electrónicos: 17.650 revistas electrónicas, 249.181 libros electrónicos y 47 recursos electrónicos.
- El CBUA elabora el catálogo colectivo de las universidades andaluzas⁴⁵ que cuenta con más de 2 millones de registros que suponen una fuente importante en la capturas de catalogaciones realizadas por la BUAL (un 40,4 % en 2009 y un 36, 4% en 2010).

Otras alianzas significativas para el Área de Recursos son: REBIUN (en el Grupo de Trabajo del Catálogo Colectivo de las Bibliotecas Universitarias Españolas (REBIUN) participa la BUAL a través del Administrador de Proceso Técnico y Normalización), y la FECYT que adquiere los recursos Scopus y Web of knowledge para todas las universidades.

b) Proveedores

Un grupo importante de proveedores lo constituyen las empresas adjudicatarias de los contratos de suministro de recursos de información (Ebsco, Díaz de Santos, Greendata y Swets). Estos contratos son del año 2005 y ante cambios como la nueva Ley de Contratos (2007), el nuevo IVA a partir de julio de 2010, las subidas de precio continuas es necesario negociar nuevas condiciones de acceso a los recursos a fin de mejorar el servicio y atender nuevos requisitos técnicos.

Otros proveedores de importancia, por el volumen económico que supone, son los que suministran la bibliografía recomendada. Fundamentalmente Díaz de Santos y Librería Jurídica Andaluza. Creemos necesario analizar este aspecto a fin de incorporar más proveedores que cumplan con los requisitos exigidos.

Las principales **acciones y propuestas de mejora** a realizar durante los próximos meses son las siguientes:

- Mejorar el control de la información disponible de editores y proveedores de recursos electrónicos a través de ERM.
- Realizar nuevos contratos de suministro de recursos de información. Estos suponen un 60% del presupuesto de adquisición de fondos bibliográficos.
- Fortalecer la cooperación con otras instituciones.

3.2.5.5. RECURSOS ECONÓMICOS

La gestión de los recursos económicos abarca dos partidas: por un lado, la destinada a la adquisición de recursos de información, y por otro, la destinada a gastos de funcionamiento y mantenimiento.

a) Adquisición de recursos de información

El presupuesto de la UAL asigna una partida anual para la adquisición de fondos bibliográficos en el Capítulo 6º Inversiones reales el cual es gestionado por la Biblioteca.

2009	2010	2011
864.027€	700.000€	700.000€

⁴⁵ Incluye 5.035.978 ejemplares correspondientes a 2.538.558 títulos (Memoria de actividades del CBUA 2010)

Por otro lado, las Facultades y Departamentos destinan parte de su presupuesto a la adquisición de material bibliográfico⁴⁶, si bien, la Biblioteca no participa en la gestión de compra:

CONCEPTO	2009	2010
Gasto de Facultades	4.410	4.452
Gasto de Departamentos	99.598	50.297
Subvenciones externas		33.555

Fuente: Servicio de Gestión Económica (elaboración propia)

El presupuesto del año 2011 se estructura en los siguientes apartados:

CONCEPTO	PRESUPUESTO 2011	%
Concurso Lote Suscripciones nacionales	37.159,71€	5,3
Concurso Lote Suscripciones extranjeras	256.625,69€	36,6
Concurso Lote Paquetes revistas electrónicas	58.291,67€	8,3
Concurso Lote Bases de datos	42.740€	6,1
Concurso Lote Referencia	23.719,65€	3,3
Suscripción directa Bases de datos	27.939,66€	3,9
Suscripción directa Revistas	18.140€	2,5
Suscripción directa Referencia	6.065€	0,8
Suscripción directa Portales	12.456€	1,7
Bibliografía recomendada	196.262€	28

Las actividades relativas a la gestión de los recursos económicos se recogen en el procedimiento operativo de gestión del presupuesto incluido en el Proceso de Planificación de la Colección y son las siguientes:

- Elaboración de la propuesta de presupuesto.
- Ejecución del presupuesto.
- Control de presupuesto.

Estas actividades se realizan bajo las directrices de la Dirección ya que como señala el Reglamento de la Biblioteca *“es función del Director de la Biblioteca, proponer y administrar el presupuesto anual del servicio”*. No obstante, en el Área de Recursos se ejecuta y se supervisa la ejecución conforme a las normativas y directrices establecidas por la Gerencia.

Aparte de la financiación propia, la Biblioteca participa de las adquisiciones cooperativas en el marco del Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía⁴⁷ y la Fundación Española de Ciencia y Tecnología (FECYT). En estos casos, la gestión económica es mínima dado que en el caso del CBUA es una Fundación la que se encarga de toda la gestión y en el caso de la FECYT se reduce al pago de una cuota.

En el contexto actual, el análisis y la evaluación de los recursos existentes y de las propuestas realizadas es muy exhaustivo a fin de optimizar y racionalizar el destino de los recursos económicos. Ello nos ha permitido cancelar recursos infrautilizados como: títulos de Nature, de Current Protocols o de Taylor & Francis.

Con el objetivo de un optimizar el presupuesto destinado a las adquisiciones bibliográficas se han establecido diversas acciones en el PAC 2011:

⁴⁶ En el año 2010, supone un 11,83% del total de las inversiones bibliográficas de la UAL.

⁴⁷ El presupuesto del CBUA para 2011 para la adquisición de recursos de información electrónica es de 7.515.606,79€.

- Elaboración de propuestas de adquisición o cancelación de recursos electrónicos.
- Revisión y elaboración de criterios de compra de la bibliografía recomendada.

Además, otras **acciones de mejora** que nos proponemos realizar son las siguientes:

- Continuar valorando la rentabilidad de los recursos, conjugando el precio de compra y el uso, así como su óptimo funcionamiento.
- Promover la realización de estudios comparativos de precios de adquisición de los recursos de información entre universidades de carácter similar.

b) Gastos de funcionamiento

El presupuesto de la UAL asigna una partida anual a la Biblioteca para su gasto de funcionamiento. La gestión de esta partida es realizada de manera centralizada por la Dirección de la Biblioteca. Con esta partida se atienden todos los gastos de la Biblioteca como telefonía, comunicaciones, comisiones de servicio, formación, gastos de oficina, etc. No hay una partida diferenciada para las distintas Áreas pero es responsabilidad de las Áreas, y en especial del Jefe de Área, promover y velar por el uso eficaz y eficiente de los recursos.

3.2.6. COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES

La comunicación con el cliente (usuarios, personal, proveedores, etc.) tiene como objetivo informar de los productos y servicios, facilitar la realización de consultas y peticiones, y obtener información sobre sus requisitos, expectativas y necesidades⁴⁸. Con diversos niveles de telematización la mayoría de las solicitudes pueden ser realizadas de manera electrónica.

El Área de Recursos dispone de canales de información suficientes, si bien, en algunos casos, requieren ser revisados y actualizados. Veamos los más utilizados:

- **Atención personalizada:** bien presencialmente en el Área de Recursos en horario de 9:00 a 14:00 horas bien por teléfono.
- **Correo electrónico personal y listas de distribución:** en el Área de Recursos se utiliza tanto el correo personal como diversas listas de distribución:
 - a. badquisi@ual.es: para temas relacionados con el Proceso Obtención. De uso habitual por los proveedores de recursos de información.
 - b. bproceso@ual.es: para temas relacionados con el Proceso de Tratamiento.
 - c. bibrecomual@ual.es: para temas relacionados con la bibliografía recomendada.
 - d. dirbibli@ual.es: para informar de novedades relativas a los recursos de información.
 - e. Biblioteca@ual.es: para informar al personal de la Biblioteca de novedades relativas al Área de Recursos⁴⁹.
- **Página web de la Biblioteca:** herramienta básica de información al usuario, para informarle de novedades y procedimientos y para comunicarse a través de formularios. Es un objetivo del PAC 2011 su revisión y actualización. Los apartados en los que el Área de Recursos participa de manera directa son los siguientes:
 - **Qué ofrecemos:** se ofrece información relativa a los procedimientos para las adquisiciones bibliográficas y ofrece diversos formularios.
 - **Solicitudes administrativas:** recoge diversos formularios: suscripción/cancelación de revistas científicas, consultas al bibliotecario, solicitud de obras no localizadas.
 - **Formulario “consultas al bibliotecario”:** este formulario incluye la posibilidad de determinar la temática de la consulta (acceso a recursos-e, catálogo y fondos,

⁴⁸ El Administrador de Comunicación y Calidad proporciona soporte a esta actividad.

⁴⁹ Esta lista será sustituida por el foro de la Biblioteca en la nueva intranet.

adquisiciones). Creemos que esta herramienta debería potenciarse como herramienta principal de comunicación con el usuario por lo que debería tener más visibilidad y diseñar una herramienta que tenga más capacidad.

- **Noticias:** se informa de las últimas novedades relativas a recursos de información.
- **Catálogo clásico y Encore:** ofrecen información sobre los recursos de información resultado del Proceso de Tratamiento.
- **Las personas:** aquí se encuentra el directorio del personal de la Biblioteca en el que se indica el puesto de trabajo, el teléfono y el correo electrónico.
- **Sistema EDI (Intercambio Electrónico de Datos):** este sistema es utilizado con el proveedor Díaz de Santos para solicitarle pedidos.
- **Buzón de Quejas y Sugerencias:** sistema común para la Administración y Servicios de la UAL permite tratar todas las quejas y sugerencias.
- **Encuesta de satisfacción:** en el marco del SGC de la UAL se realiza anualmente una encuesta de satisfacción para todos los servicios.
- **Reuniones de trabajo:** utilizadas para conocer las necesidades de los clientes pero también para plantear requisitos y necesidades de la Biblioteca que son necesarias para la gestión de sus procesos y para el desarrollo de los proyectos.
- **Administración electrónica:** están identificados diversos procedimientos, si bien, se encuentran en fase de desarrollo como la solicitud de suscripción/cancelación de recursos, la solicitud de información y asesoramiento, o el diligenciado de facturas.
- **Comisión de Biblioteca:** es el órgano de participación de la comunidad universitaria en el funcionamiento y desarrollo de la Biblioteca. Aunque no se ha reunido en los últimos años, desde el punto de vista del Área de Recursos es especialmente relevante su función de:
 - *Establecer recomendaciones generales para la distribución del presupuesto destinado a la adquisición de material bibliográfico y documental.*

Las acciones de mejora previstas en el PAC 2011 que tienen una incidencia directa en la comunicación con los distintos clientes son las siguientes:

- Revisión y actualización de los contenidos web.
- Estudio de la implementación de un punto único de demanda de información a través de la web.
- Mejorar la información al usuario sobre el uso de la bibliografía recomendada a través del catálogo.

Además, creemos necesario realizar las siguientes **propuestas de mejora:**

- Incremento de la relación con los diferentes grupos de interés: responsables de grados y master, responsables del ceiA3, Fundaciones, Estación Experimental de Zonas Áridas del CSIC, Comisión de Biblioteca, etc.
- Desarrollar y promover la administración electrónica.

3.2.7. SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

El seguimiento, revisión, análisis y mejora lo entendemos en el sentido más amplio posible y tiene como objetivo la identificación de oportunidades para la mejora continua en el Área de Recursos. Analizamos a continuación la situación actual, si bien, la cobertura de la plaza de Administrador de Análisis y Evaluación de Recursos y Servicios, requerirá un replanteamiento en todo lo relativo a estas actividades.

Las fuentes de información y herramientas utilizadas para ello son variadas:

- a) El seguimiento y la medición de los procesos a través de los indicadores de los procesos
- b) El seguimiento y la medición del producto/servicio a través de diversos controles
- c) El análisis de datos
- d) La evaluación de la satisfacción de los clientes

- e) El control del producto no conforme
- f) La realización de revisiones y de auditorías

a) **El seguimiento y la medición de los procesos**

Para realizar el control de indicadores, los actuales y los que podamos necesitar en el futuro, utilizamos la ficha de indicador del SGC de la UAL que recoge todos los elementos necesarios para la recogida de datos y el seguimiento de los mismos (definición, utilidad, fórmula, responsables de la obtención y del análisis, objetivo, umbral, periodicidad, tabla de valores, representación gráfica, etc.).

El seguimiento y medición de los procesos es realizado a través de los siguientes indicadores de los procesos recogidos en el PAC 2011:

PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA COLECCIÓN	PROCESO DE TRATAMIENTO Y MANTENIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Búsquedas o consultas a recursos electrónicos • Documentos descargados de recursos electrónicos • Uso de la bibliografía recomendada • Bibliografía recomendada no utilizada • Reservas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de catalogación • Ejemplares desaparecidos de bibliografía recomendada • Metros lineales de estantería liberados • Porcentaje de recursos incluidos en ERM • Porcentaje de revistas electrónicas cargadas en ERM
PROCESO DE OBTENCIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de recepción de la bibliografía 	

Los valores de los indicadores que ha obtenido el Área de Recursos en el año 2010 han sido satisfactorios en términos generales, si bien, en alguna medición ha permitido detectar problemas de funcionamiento lo que dado lugar a una no conformidad y al plan de actuación correspondiente. Asimismo, el Informe de Auditoría Externa ha recomendado controlar las desviaciones que se producen en los indicadores temporales.

b) **El seguimiento y la medición del producto/servicio**

El seguimiento y la medición son realizados de manera periódica mediante el seguimiento de las actividades, reuniones de revisión, la observación y el control de datos. Creemos necesario sistematizar la recogida y análisis de incidencias, en especial en lo que a recursos electrónicos se refiere, a fin de poder tomar las medidas adecuadas. En este sentido, la nueva intranet y el Módulo de Millennium ERM permitirán sistematizar su recogida, análisis y control. El seguimiento y la medición del producto se realizan a través de diversos controles:

PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA COLECCIÓN	PROCESO DE TRATAMIENTO Y MANTENIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Informe de propuesta de presupuesto • Informes periódicos de ejecución de presupuesto • Informes de evaluación de recursos • Informes sobre propuestas de adquisición/cancelación 	<ul style="list-style-type: none"> • Material pendiente de tratamiento en sus diferentes fases • Incidencias de no localización • Incidencias de tratamiento • Informes de seguimiento de actividades y proyectos
PROCESO DE OBTENCIÓN	

- Reclamaciones sobre material pendiente de recibir
- Pedidos pendientes de gestionar, comprobaciones de pago
- Incidencias de acceso. Indicadores de la carta de servicios
- Informes de seguimiento de actividades y proyectos

c) El análisis de datos

Los datos estadísticos son indispensables para la gestión interna del Área de Recursos. El origen de los datos es diverso. Los relativos a la colección proceden en su mayoría del Sistema de Automatización Millennium, los datos económicos proceden de la contabilidad del Presupuesto para adquisiciones bibliográficas, y los de uso de recursos electrónicos proceden principalmente de los Informes de Evaluación de Recursos Electrónicos y de información proporcionada por los proveedores.

El destino de los datos también es diverso; en unos casos, de uso interno para analizar el cumplimiento de objetivos, para tomar decisiones sobre la planificación de la colección, en otros, dirigidos a Dirección para seguimiento y rendición de cuentas, y en otros, dirigidos a la Red de Bibliotecas Universitarias y Españolas (REBIUN) que anualmente publica el Anuario de Datos Estadísticos.

Para garantizar la recogida homogénea de datos disponemos de documentos internos para la recogida de los datos estadísticos de REBIUN y para la obtención de los indicadores del SGC.

A continuación, se presenta una relación de los datos e indicadores más importantes que habitualmente son recogidos y proporcionados por el Área de Recursos junto con el valor del año 2009, la periodicidad y el destino de los mismos:

DATO	VALOR 2009	DESTINO	PERIODICIDAD
Estanterías en libre acceso (m.l.)	8.920	REBIUN	Anual
Estanterías en depósito (m.l.)	3.084	REBIUN	Anual
Total de monografías papel	189.486	REBIUN	Anual
Monografías papel ingresadas por año	9.753	REBIUN	Anual
Monografías papel ingresadas por compra	5.930	REBIUN	Anual
Total revistas papel	2.446	REBIUN	Anual
Revistas papel ingresadas por compra	634	REBIUN	Anual
Monografías electrónicas	203.892	REBIUN	Anual
Revistas electrónicas	17.396	REBIUN	Anual
Bases de datos	68	REBIUN	Anual
Documentos catalogados	13.135	REBIUN	Anual
Total volúmenes informatizados	335.133	REBIUN	Anual
Gasto en recursos de información	763.524	REBIUN	Anual
Gasto en monografías	265.334	REBIUN	Anual
Gasto en revistas	414.682	REBIUN	Anual
Gasto en bases de datos	83.508	REBIUN	Anual
Gasto en información electrónica	440.603	REBIUN	Anual
DATO	VALOR 2010	DESTINO	PERIODICIDAD
Pedidos realizados	1.897	INTERNO	Mensual
Ejemplares comprados Biblioteca	2.367	INTERNO	Mensual
Ejemplares comprados Dptos./Unidades	3.410	INTERNO	Anual
Ejemplares por donación/intercambio	4.489	INTERNO	Anual

Ejemplares creados por tipología de uso	- ⁵⁰	INTERNO	Mensual
Ejemplares creados por tipo de material		INTERNO	ANUAL
INDICADORES	VALOR 2009	INTERNO	
Incremento en monografías por usuario	0,69%	INTERNO	ANUAL
Gasto en adquisiciones por usuario	54,12€	INTERNO	ANUAL
Gasto en revistas por investigador	315,35€	INTERNO	ANUAL
Gasto en recursos-e / Total de adquisiciones	57,71%	INTERNO	ANUAL

Fuentes Anuario Rebiun y Sistema Automatizado Millennium

Además, los diferentes informes de evaluación de recursos electrónicos indican el coste por descarga o por consulta en cada uno de los recursos suscritos.

Muchos de estos datos, por sí solos ofrecen escasa información, sin embargo cuando los comparamos con otras instituciones, analizamos tendencias o los relacionamos con el uso y los usuarios es cuando cobran especial relevancia. Veamos algunos ejemplos:

MONOGRAFÍAS INGRESADAS AL AÑO POR COMPRA			
UNIVERSIDAD	2007	2008	2009
Almería	6.196	6.260	5.930
Huelva	7.577	8.840	7.744
Pablo Olavide	13.260	9.810	9.527

Fuente: Anuario REBIUN (elaboración propia)

PORCENTAJE DE USO BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA ⁵¹		
Ejemplares con préstamos mayor o igual a 1	16.234	47,5%
Ejemplares con préstamos igual a 0	17.848	52,2%
Ejemplares con préstamos mayor a 5	5.210	15,2%

Fuente: Millennium (elaboración propia)

EJEMPLARES PRESTADOS DE BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA POR TIPOLOGÍA		
	TIPO 10	TIPO 11
Total ejemplares	26.062	8.259
Ejemplares prestados >=1	14.915	1.494

Fuente: Millennium (elaboración propia)

Creemos necesario que hay tres **actuaciones de mejora** que deben emprenderse, por un lado, realizar estudios comparativos (benchmarking) con bibliotecas de carácter similar, por otro, incrementar la relación de las actividades de análisis y evaluación de los recursos de información con las actividades de obtención y tratamiento, y finalmente, promover el acceso a la información al personal del Área de Recursos, en particular, y de la Biblioteca, en general.

d) La evaluación de la satisfacción de clientes

Las fuentes de información que utiliza el Área de Recursos para conocer la satisfacción del cliente y detectar sus necesidades son las siguientes:

- **Quejas y sugerencias:** a través del buzón de quejas y sugerencias utilizado para la administración y servicios de la UAL. Para su gestión dispone de un Procedimiento General de Quejas y Sugerencias⁵².

⁵⁰ Ver datos en página 6 de la Memoria.

⁵¹ Total de bibliografía recomendada (tipos 10 y 11) con campo marc 995 a 15 de enero de 2011: 34.175 ejemplares.

- **Comunicación directa (teléfono, correo electrónico, entrevista):** en este caso no hay un método definido para la recopilación de este tipo de datos.
- **Encuesta de satisfacción:** los resultados obtenidos por la Biblioteca son satisfactorios obteniendo una puntuación por encima de 7.

Estudio Satisfacción BUAL 2010

SATISFACCIÓN	2008	2009	2010	
	Media	Media	Media	Desv. Stan.
Satisfacción Global	7,44	7,54	7,41	2,43

Si bien es útil tener una valoración general creemos que la información no es suficiente para conocer las necesidades y expectativas de los usuarios en los que se refiere a recursos de información en sus distintas facetas (suficiencia, cobertura, acceso, localización, etc.).

- **Reuniones de trabajo con Jefes de Área y Administradores:** muchas de las actividades realizadas en el Área de Recursos tienen como clientes otros procesos de la Biblioteca por lo que se trata de clientes internos, en este caso, se utilizan las reuniones de trabajo para recoger sugerencias, evaluar objetivos y resultados, etc.

e) El control del producto no conforme

Otra herramienta utilizada para la mejora en el marco del SGC de la UAL es la aplicación general para la gestión de las *No Conformidades* que permite realizar el control y seguimiento de las mismas. Dispone de un Procedimiento General de Producto No Conforme y de Acciones Correctivas y Preventivas. En el año 2010 se registraron 3 no conformidades relacionadas con los procesos del Área de Recursos. No se trata de un sistema de recogida de todo tipo de incidencias sino de aquéllas que son críticas para el cumplimiento de los objetivos de los procesos.

En este sentido, y siguiendo las recomendaciones del Comité de Calidad, creemos que es necesario incrementar la utilización de esta herramienta a fin de prevenir causas de no conformidades y establecer las medidas preventivas.

f) La realización de revisiones y auditorías

Como últimas herramientas para la revisión y mejora nos referimos a las revisiones internas y a las auditorías realizadas del SGC de la UAL.

Cuatrimestralmente se reúne el Subcomité de Calidad de la Biblioteca en la que se revisan entre otras cuestiones, la evolución de los indicadores de los procesos, el desarrollo de los objetivos y las acciones del Plan Anual de Calidad, las no conformidades, el estado de registros y documentación, etc. como paso previo a la reunión del Comité de Calidad de la UAL. Con antelación a la reunión del Subcomité, estos aspectos son revistados en el Área.

Finalmente, los informes de auditoría (interna y externa) nos permiten extraer conclusiones y adoptar las acciones necesarias para mantener y mejorar el SGC.

⁵² De acuerdo con el Manual de Calidad los Jefes de Área de la BUAL tienen delegada por la Dirección la gestión de las quejas y sugerencias que le son propias.

4

ACCIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

A modo de conclusión y síntesis de la memoria, teniendo presente los análisis externo e interno realizados, exponemos un conjunto de acciones que, bien están en desarrollo bien se proponen para ser desarrolladas en los próximos meses.

Las acciones y propuestas de mejora las presentamos organizadas a partir de la tipología de procesos que se integran en un SGC basado en ISO 9001:2008, es decir, relacionadas con los procesos de planificación y gestión, relacionadas con la gestión de recursos, relacionadas con la realización del producto/servicio y relacionadas con la medición, análisis y mejora. En cada caso, primero indicaremos las acciones identificadas, tanto en el PAC como en los proyectos estratégicos de la BUAL u operativos del Área de Recursos para el año 2011, y a continuación las propuestas de mejora.

PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN *(incluye procesos relativos a la planificación estratégica, fijación de objetivos, provisión de comunicación, etc.).*
ACCIONES Y PROYECTOS 2011

1. Promover el uso de la nueva intranet como herramienta principal de información, comunicación y coordinación. *(PAC 2011, SBU-2, acciones 6 y 7)*
2. Participar en la configuración de la nueva intranet. *(PAC 2011, SBU-2, acciones 6 y 7)*
3. Revisar y actualizar los contenidos de la web. *(PAC 2011, SBU-5, acción 15)*
4. Implementar un punto único de demanda de información a través de la web. *(PAC 2011, SBU-5, acción 18)*
5. Informar al usuario sobre el uso de la bibliografía recomendada a través del catálogo. *(Proyecto Área de Recursos 2011)*

PROPUESTAS DE MEJORA

6. Desarrollar la técnica de la dirección por objetivos en todos los niveles de planificación del Área de Recursos para favorecer la delegación, la participación y el trabajo en equipo.
7. Estudiar y promover el acceso a los recursos de información a profesionales y organizaciones del entorno socioeconómico.
8. Incrementar la relación con los nuevos interlocutores: responsables de grados y master, responsables del ceiA3, empresas de base tecnológica, parques científicos, Fundaciones, Estación Experimental de Zonas Áridas del CSIC, etc.
9. Promover la corresponsabilidad del usuario en la obtención de recursos de información mediante el feedback periódico (información del uso, reuniones con grupos de interés, Comisión de Biblioteca, etc.)
10. Difundir de manera regular los resultados del Área de Recursos
11. Integrar la administración electrónica en los procesos de gestión de recursos de información

PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS *(incluye procesos relativos a la determinación y provisión de recursos: recursos humanos, infraestructuras, tecnología, etc.).*
ACCIONES Y PROYECTOS 2011

1. Aumentar la capacitación del personal. *(PAC 2011, SBU-16, acciones 39-41 y SBU-20, acción 50)*
2. Mejorar el aprovechamiento del presupuesto destinado a las adquisiciones

bibliográficas mediante la elaboración de propuestas de cancelación de recursos, mediante el análisis de las propuestas de adquisición, y la revisión de los criterios de compra de la bibliografía recomendada. (PAC 2011, SBU-4, acciones 13 y 14 y SBU-18, acción 44)
3. Optimizar el uso del espacio destinado a la colección en papel mediante expurgos periódicos y la reorganización de colecciones. (PAC 2011, SBU 19, acciones 48 y 49)
4. Estudiar nuevos espacios y equipamientos para depósitos bibliográficos a fin de recoger materiales obsoletos de escaso uso pero que no son susceptibles de expurgo definitivo. (Proyecto Biblioteca 2011)
5. Implantar un sistema de radio frecuencia (RFID) para el control de la colección física. (Proyecto Biblioteca 2011)
6. Realizar nuevos contratos de suministro de publicaciones periódicas y recursos electrónicos. (Proyecto Área de Recursos 2011)
7. Integrar la información de Knosys en Millennium. (Proyecto Área de Recursos 2011)
8. Optimizar la gestión de duplicados de publicaciones periódicas y valorar la necesidad de la herramienta Dupliteca. (Proyecto Área de Recursos 2011)
PROPUESTAS DE MEJORA
9. Desarrollo del nivel competencial del personal para favorecer su adaptabilidad
10. Promover la realización de estudios de satisfacción del personal del Área de Recursos y la implantación de técnicas para mejorar el clima laboral
11. Analizar vías alternativas para captar recursos económicos para financiar la adquisición de recursos de información
12. Optimizar la gestión de la colección de revistas en papel mediante la realización de la evaluación del uso de las revistas en papel
13. Apoyar y colaborar con librerías de ámbito local para que puedan ser proveedoras de la Biblioteca.
14. Mejorar la petición de bibliografía recomendada a través de la Aplicación de Guías Docentes
15. Incrementar la cooperación y el intercambio de experiencias con otras bibliotecas universitarias y con otras organizaciones

PROCESOS DE REALIZACIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO (incluye todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización).

ACCIONES Y PROYECTOS 2011

1. Elaborar directrices que mejoren el control y la gestión de los recursos de información: criterios de compra de bibliografía recomendada, expurgo. (PAC 2011, SBU-18, acción 44 y SBU-19, acción 47)
2. Agilizar y mejorar la gestión de los recursos electrónicos mediante el desarrollo e implantación de ERM. (PAC 2011, SBU-17, acciones 42 y 43)
3. Mejorar la accesibilidad de la colección física mediante la reorganización de la colección y el desarrollo del sistema de radiofrecuencia. (PAC 2011, SBU-19, acción 49)
4. Desarrollar una docimoteca en colaboración con la Facultad de Psicología. (Proyecto Biblioteca 2011)
5. Normalización y tratamiento de las nuevas tipologías documentales: Trabajos Final de Grado y Trabajos Final de Master. (Proyecto Biblioteca 2011)

PROPUESTAS DE MEJORA

6. Elaborar directrices que mejoren el control y la gestión de los recursos de información: donaciones e intercambios, recursos de open access, recursos a prueba, duplicados de

revistas, adquisición de recursos, gestión económica y presupuestaria, etc.
7. Elaborar un procedimiento operativo e instrucciones técnicas para la normalización de las actividades relativas a los Procesos de Obtención y de Tratamiento de los recursos electrónicos
8. Elaborar los procedimientos e instrucciones técnicas necesarias para normalizar las actividades y tareas de administración
9. Revisar y actualizar las fichas de procesos, procedimientos operativos e instrucciones técnicas
10. Identificar, describir y controlar las interacciones de los procesos de gestión de recursos de información
11. Realizar una propuesta para la adquisición de libros electrónicos ante las nuevas formas de compra y de uso
12. Potenciar el proceso de sustitución de las suscripciones impresas por suscripciones en línea
13. Integrar en el catálogo todos los recursos de información a fin de unificar todos los procesos, los servicios y datos
14. Analizar la relación del futuro repositorio de la UAL en los Procesos de Obtención y de Tratamiento de recursos de información
15. Realizar un plan para abordar el tratamiento de las donaciones, tanto de nuevo ingreso como pendientes
16. Organizar la oferta de las colecciones expurgadas a organizaciones sin ánimo de lucro

PROCESOS DE MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA *(incluye procesos para medir y recopilar datos para analizar el desempeño y la mejora)*

PROPUESTAS DE MEJORA

1. Sistematizar la recogida y análisis de incidencias tanto de acceso como de tratamiento y de no localización
2. Analizar las desviaciones de los indicadores temporales y proponer acciones preventivas
3. Realizar estudios comparativos, intercambiar experiencias (benchmarking) con bibliotecas de carácter similar en todo lo relativo a la gestión de los recursos de información
4. Promover una mayor integración del Área de Recursos en el SGC de la BUAL mediante la revisión periódica de los procesos con las personas que intervienen en los mismos
5. Realizar estudios para conocer necesidades y expectativas de los usuarios respecto a los recursos de información

Finalmente, subrayar que con esta propuesta organizativa esperamos lograr que el Área de Recursos de la BUAL sea reconocida porque:

- Orienta su actividad hacia la satisfacción de sus clientes externos e internos
- Hace un uso responsable y eficiente de los recursos
- Utiliza como metodología de trabajo la mejora continua
- Aprende y se adapta a los requisitos que le plantea el entorno
- Dispone de un personal comprometido con el cumplimiento de los objetivos del Área de Recursos, de la Biblioteca, y por ende de la UAL
- y es un referente en la obtención y disponibilidad de los recursos de información para apoyar los procesos de docencia, aprendizaje e investigación, tanto en la UAL como en su entorno más próximo.

BIBLIOGRAFÍA

2010 top ten trends in academic libraries: A review of the current literature. College & Research Libraries News. June 2010. Disponible en: [Http://crln.Acrl.org/content/71/6/286.Full.pdf+html](http://crln.acrl.org/content/71/6/286.Full.pdf+html) [Consultado: 1 de octubre de 2010].

Acuerdo de 10 de julio de 2007, del consejo de gobierno, por el que se aprueba el Modelo de financiación de las universidades públicas de Andalucía 2007-2011. Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, 25 de Julio de 2007, n. 146, p.9-13.

Acuerdo para la homologación del personal de administración y servicios funcionario de las universidades públicas andaluzas [2004]. Disponible en: [Http://cms.Ual.es/UAL/universidad/organosgobierno/gerencia/normativa/index.Htm](http://cms.Ual.es/UAL/universidad/organosgobierno/gerencia/normativa/index.Htm) [Consultado el 24 de Febrero de 2011].

Arana Montes, M., Henche Grande, L. Bibliografías de asignaturas y guías temáticas en la Biblioteca Complutense. En IX Asamblea del Grupo Español de Usuarios de Innovative, 2011. Disponible en: <http://www.upo.es/biblioteca/geuin2011/programa/index.jsp> [Consultado el 29 de abril de 2011]

Celestino Angulo, S. El papel de los servicios de biblioteca en el espacio europeo de educación superior. En Jornadas La Calidad en las Bibliotecas. 2005.

Consortio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía. Informe del Grupo de Trabajo del Catálogo de Competencias en Bibliotecas Universitarias Andaluzas. En Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecas, n. 96-97, julio-diciembre 2009, p. 85-97

Los consorcios, forma de organización bibliotecaria en el siglo XXI: una aproximación desde la perspectiva española. Cádiz: Servicio Central de Bibliotecas de la Universidad de Cádiz, 1999.

Complemento de productividad para la mejora y calidad de los servicios que presta el PAS de las universidades públicas de Andalucía (CPMCS). Disponible en: [Http://cms.Ual.es/UAL/universidad/organosgobierno/gerencia/normativa/index.Htm](http://cms.Ual.es/UAL/universidad/organosgobierno/gerencia/normativa/index.Htm) [Consultado el 1 de marzo de 2011].

Cordón García, José Antonio, Martín Roderó, Helena, Alonso Arévalo, Julio. El libro electrónico en la biblioteca digital: modelos de negocio y políticas de precios. En IV Jornadas BUCLE sobre bibliotecas universitarias. Ávila, 2010.

Cortés Danta, Carlos, Macías González, Pablo. Implantación del SIP2 y CIRCA dentro del proyecto RFID de la Biblioteca de la Universidad Pablo de Olavide. En IX Asamblea del Grupo Español de Usuarios de Innovative, 2011. Disponible en: <http://www.upo.es/biblioteca/geuin2011/programa/index.jsp> [Consultado el 29 de abril de 2011]

La crisis de la administración, la administración en crisis [conferencia impartida por Albert Calderó Cabré, 30 de junio de 2006 en la UAL]. En Tema de Actualidad Informativa-Gerencia de la Universidad de Almería, n.5, 26 de julio De 2010, n.5.

Curso dirección y gestión de bibliotecas: una apuesta por la calidad. Teresa Malo de Molina, profesora y directora. Madrid : Sedicform@, 2010.

Curso gestión y organización de recursos-e. Ricardo Eito Brun. Madrid : Sedicform@, 2009.

De las bibliotecas universitarias a los centros de recursos para el aprendizaje y la investigación: informe elaborado por un grupo de investigación bajo la coordinación de Manuel Área. Madrid: Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, 2005.

Dirección por objetivos: aplicaciones en la pequeña empresa. Madrid: Díaz de Santos, 2007.

Escobar Gómiz, Rosa, Moreno Martínez, José Juan. Las competencias profesionales y su gestión en sistemas de gestión de calidad basados en la familia de normas ISO 9000. En XV Jornadas Bibliotecarias de Andalucía. Córdoba, 2009.

Estrategia Universidad 2015: contribución de las universidades al proceso socioeconómico español 2010-2015: octubre 2010. Madrid: Ministerio de Educación, 2011

Estrategia Universidad 2015: el camino para la modernización de las universidades. Disponible en: <http://www.educacion.gob.es/eu2015/la-eu2015.html>

Fuentes Melero, Encarnación. La gestión de la calidad en las universidades andaluzas. Requisitos del Complemento de Productividad para la Mejora y la Calidad de los Servicios en la Biblioteca de la Universidad de Almería. En II Jornadas de Calidad y Bibliotecas. Málaga: REBIUN, 2010, p. 93-112

García Reche, Gregorio. Elementos del sistema de calidad en una biblioteca universitaria. En: Jornades Catalanes d'Informació i Documentació (11. 2008. Barcelona). Barcelona: Col.legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya, 2008

García Reche, Gregorio, Gomáriz López, Joaquina. Innovación en bibliotecas universitarias: un modelo para la integración de recursos digitales. En: 10as. Jornadas Españolas de Documentación (2007. Santiago de Compostela). Disponible en: http://www.fesabid.org/santiago2007/descargas/comunicaciones/ggarcia_reche.pps [Consultado el 23 de noviembre de 2010]

Gestión de la calidad: directrices para la formación (ISO 10015:1999). Madrid: AENOR, 2001

Gestión para el éxito sostenido de una organización: enfoque de gestión de la calidad (ISO 9004:2009). Madrid: AENOR, 2009

La gestión de los recursos humanos en ISO 9001. En Portalcalidad, 2005. Disponible en: [Http://www.Portalcalidad.Com/](http://www.Portalcalidad.Com/) [Consultado el 15 de Enero de 2011].

Gómez Hernández, J. A. La acción de las bibliotecas públicas en tiempos de crisis. Disponible en: [Http://www.Thinkepi.net/accion-Bibliotecas-Publicas-Tiempos-Crisis](http://www.Thinkepi.net/accion-Bibliotecas-Publicas-Tiempos-Crisis). [Consultado el 23 de marzo de 2011].

Gómez Hernández, J. A. Los usuarios. En Manual de Biblioteconomía. Ed.Lit. Luisa Orera Orera. Madrid : Síntesis, 1998.

González Fernández, N. ¿Peligra tu puesto de trabajo?: bibliotecas universitarias en crisis. En Educación y Biblioteca, n.178, julio-agosto 2010.

González Fernández, N. Las bibliotecas universitarias en su contexto actual, 2006. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/handle/10760/9324> [Consultado el 20 de noviembre de 2010]

González Romá, V. La dirección de personas en la universidad: La motivación laboral. [Sesión curso selectivo de promoción A1 de la Universidad de Almería]. Almería, 2011.

Guía de gestión por procesos e ISO 9001:2000 en las organizaciones sanitarias. Vitoria: Servicio Vasco de Salud, 2004.

Guía para una gestión basada en procesos. Bilbao: Instituto Andaluz De Tecnología, 2002.

Información y documentación: 1ª modificación: Indicadores de rendimiento bibliotecario. Madrid: AENOR, 2005

Informe sobre clima organizacional, satisfacción laboral, justicia organizacional, estrés y burnout en el personal de administración y servicios de la Universidad de Almería 2010. Realizado bajo la dirección del profesor Miguel Mañas Rodríguez. Almería, marzo 2010.

International Federation Library Association. Manifiesto por las estadísticas. Disponible en: [Www.ifla.org/files/statistics-and.../library-Statistics-Manifiesto-Es.Pdf](http://www.ifla.org/files/statistics-and.../library-Statistics-Manifiesto-Es.Pdf) [Consultado el 22 de febrero de 2011].

Liderazgo en bibliotecas: Sobre la gestión de personas y el liderazgo en bibliotecas universitarias. [Disponible en: [Http://liderazgobibliotecas.Blogspot.com/2010/04/poniendo-El-Enfasis-En-Los.Html](http://liderazgobibliotecas.blogspot.com/2010/04/poniendo-El-Enfasis-En-Los.Html)] [Consultado el 17 de febrero de 2011].

Massísimo i Sánchez de Boado, Angels. Evaluación de colecciones en las bibliotecas universitarias (I). Métodos basados en el estudio de la colección. En Anales de Documentación, n. 5. 2002, p. 245-272.

Massísimo i Sánchez de Boado, Angels. Evaluación de colecciones en las bibliotecas universitarias (II). Métodos basados en el uso de la colección. En Anales de Documentación, n. 7, 2004, p. 171-183.

Munduete Jaca, L. Cambio organizacional mediante el desarrollo de equipos de innovación en la universidad: [Curso selectivo promoción A1 de la Universidad de Almería]. Almería, 2011.

Orera Orera, L. Desarrollo y gestión de colecciones y recursos informativos. En La Biblioteca Universitaria. Ed.Lit. Luisa Orera Orera. Madrid: Síntesis, 2007, p. 217-258.

El papel de la dirección en ISO 9001. En Portalcalidad, 2005. Disponible en: [Http://www.Portalcalidad.Com/](http://www.Portalcalidad.Com/) [Consultado el 20 de Octubre de 2010].

Pinto, María, Balagué, Nuria, Anglada, Lluís. Evaluación y calidad en las bibliotecas universitarias: experiencias españolas entre 1994-1996. En Revista Española de Documentación Científica, 30, 2007, p. 364-383

Quinn, R.E. [et al.]. Maestría en la gestión de las organizaciones. Un modelo operativo de competencias. Madrid: Díaz de Santos, 1995

REBIUN. I plan estratégico 2003-2006. Disponible en: [Http://www.Rebiun.org/pruebaConfig/planificacion/Iplanestrategico.Html](http://www.Rebiun.org/pruebaConfig/planificacion/Iplanestrategico.Html) [Consultado el 15 Marzo de 2011].

REBIUN. II plan estratégico 2007-2010. Disponible en: [Http://www.Rebiun.org/pruebaConfig/planificacion/IIplanestrategico.Html](http://www.Rebiun.org/pruebaConfig/planificacion/IIplanestrategico.Html) [Consultado el 15 de Marzo de 2011].

REBIUN. Anuarios estadísticos 1998-2009. Disponible en: [Http://www.Rebiun.org/estadisticas/anuarioestadisticos.Html](http://www.Rebiun.org/estadisticas/anuarioestadisticos.Html) [Consultado el 12 de Enero de 2011].

Los recursos humanos en un sistema de gestión de la calidad: gestión de las competencias: informe UNE 66173. Madrid: AENOR, 2003

Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad: (ISO 9001:2008). Madrid: AENOR, 2008

Sistemas de gestión de la calidad: guía para la implantación de sistemas de indicadores: UNE 66175. Madrid: AENOR, 2003

Torres Santo Domingo, M. (2005). La función social de las bibliotecas universitarias. En Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, Vol. 20, n. 80, 2005, p.43-70.

Universidad Complutense de Madrid. Biblioteca. La Biblioteca Universitaria 2.0: El Futuro Catálogo de la Biblioteca Complutense [Disponible en: [Www.Ucm.es/BUcm/boletin/doc10116.Ppt](http://www.Ucm.es/BUcm/boletin/doc10116.Ppt)] [Consultado el 22 de febrero de 2011].

Universidad Complutense de Madrid. Biblioteca. Plan estratégico 2010-2013: Disponible en: [Http://www.Ucm.es/BUcm/biblioteca/5757.Php](http://www.Ucm.es/BUcm/biblioteca/5757.Php) [Consultado el 21 de marzo de 2011].

Universidad Complutense de Madrid. Biblioteca. Política de gestión de las colecciones. Disponible en: [Http://www.Ucm.es/BUcm/biblioteca/5757.Php](http://www.Ucm.es/BUcm/biblioteca/5757.Php) [Consultado el 15 de mayo de 2010].

Universidad de Almería. Biblioteca. Reglamento de la Biblioteca Universitaria. Disponible En: [Http://cms.Ual.es/UAL/universidad/serviciosgenerales/biblioteca/documentacion/index.Htm](http://cms.Ual.es/UAL/universidad/serviciosgenerales/biblioteca/documentacion/index.Htm) [Consultado el 1 de abril de 2011].

Universidad de Almería. Resolución de 14 de noviembre de 2008, de la Universidad de Almería, por la que se dispone la publicación de la relación de puestos de trabajo del personal de administración y servicios de esta Universidad. Boletín Oficial de la Junta De Andalucía, n. 239, 2 de Diciembre de 2008, p. 68-78.

Universidad de Almería. Resolución de 24 de noviembre de 2009, de la Universidad de Almería, por la que se dispone la publicación de la modificación puntual de la relación de puestos de trabajo del personal de administración y servicios de esta Universidad. Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, n. 252, 29 de Diciembre de 2009, p. 81-92.

Universidad de Almería. Resolución de 29 de julio de 2010, de la Universidad de Almería, por la que se dispone la publicación del reglamento de provisión de puestos de trabajo del personal funcionario de administración y servicios. Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, n. 160, 17 de Agosto de 2010, p. 54-60.

Universidad de Málaga. Biblioteca. Plan de Gestión y Desarrollo de la Colección de la Biblioteca de la Universidad de Málaga: 2007. Disponible en: <http://www.uma.es/publicadores/biblioteca/wwwuma/PlanGestionDesarrolloColeccion.pdf> [Consultado el 20 de febrero de 2011]

Universitat Politècnica de Catalunya. Manual de perfils dels llocs de treball de la UPC: Document base de treball 2003. Disponible en: <Http://www.Upc.edu/csi/comu/Perfils.Pdf> [Consultado el 11 de enero de 2011].

Almería, 12 de mayo de 2011
