


AUTOEVALUACIÓN VS. MODELO EFQM de EXCELENCIA

INFORME DE HOMOLOGACIÓN PROCESO NO TUTORIZADO

DATOS GENERALES

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN				
NOMBRE	SECTOR	LOCALIDAD	PROVINCIA	CIF
BIBLIOTECA	UNIVERSIDAD	VALLADOLID	VALLADOLID	
DATOS DEL INTERLOCUTOR DE LA ORGANIZACIÓN				
NOMBRE	APELLIDOS	CARGO	TELÉFONO	E-mail
M ^a Mercedes	Arranz Sombría	Directora de la Biblioteca	983 423028	dirección.biblioteca.universitaria@uva.es
DATOS DEL LICENCIATARIO				
NOMBRE	APELLIDOS	CARGO	TELÉFONO	E-mail
Antonio	Martínez Olea	Técnico Calidad	680 23 33 73	amolea@ujaen.es
LICENCIA			NÚMERO	CADUCIDAD
			0707-LM-001	Vigente

RESUMEN PUNTUACIÓN EFQM

PUNTOS EFQM OBTENIDOS POR LA ORGANIZACIÓN	555
PUNTOS EFQM HOMOLOGADOS POR EL LICENCIATARIO	Entre: 500 y 525
FECHA DE LA AUTOEVALUACIÓN REALIZADA POR LA ORGANIZACIÓN	Mayo-junio de 2017
Nº REFERENCIA OTORGADO POR EL CEG	HE2017082802
FIRMA y FECHA LICENCIATARIO	 24 de Agosto de 2017

CRONOLOGÍA Y PARTICIPANTES

Nota previa: deseo expresar el agradecimiento a la Directora, a los miembros del Grupo de Evaluación y al resto de las personas de la Biblioteca de la Universidad de Valladolid, por la atención, los medios, la disponibilidad y la colaboración prestada en todo el proceso de homologación.

1.- Proceso de autoevaluación.

En el año 2017 la Biblioteca de la Universidad de Valladolid (en adelante BUVA), en aplicación de su Plan Estratégico 2014-2018, ha realizado de nuevo el proceso de autoevaluación con el cuestionario de la Herramienta Perfil V.6.0. Los hitos esenciales de este proceso han sido:

- Consolidación de la estrategia de avanzar en la gestión excelente mediante la implantación del Modelo EFQM como instrumento de evaluación y mejora.
- Continuación de las actividades de formación sobre el Modelo EFQM, extendidas a la totalidad de las personas de la Biblioteca.
- Activación del Grupo de Autoevaluación encargado de la realización del proceso, con constitución de subgrupos por criterios del Modelo EFQM. Estos equipos de evaluación están integrados cada uno de ellos por personal de la Biblioteca, siendo liderados por un responsable que asume el rol de evaluador del criterio.
- En total de participantes directos en esta autoevaluación es de 25 personas, 9 evaluadores coordinadores de evaluación por criterio y 16 personas que se integran en los diferentes equipos. Los participantes son representativos de la estructura organizativa de la BUVA: responsables de dirección, jefes de secciones, asesorías técnicas y técnicos de los servicios de atención.
- El resultado del proceso concluye con un nivel de puntuación y con la identificación de evidencias, puntos fuertes de gestión y áreas de mejora. Estas últimas se analizan y priorizan en un plan de mejoras por ámbitos de gestión (*ver Informe de Autoevaluación*).
- Los resultados del proceso de autoevaluación se utilizan para la elaboración de la memoria conceptual a efectos de la presentación al esquema de reconocimiento EFQM.

2.- Proceso de homologación de la autoevaluación.

Tras la realización de la autoevaluación se procede a realizar el proceso de homologación no tutorizado, desarrollado en las siguientes fases:

- Nombramiento del Licenciario para la homologación realizado por Resolución del Rector de la Universidad de Valladolid, de fecha 17 de mayo de 2017.

- Análisis de la documentación obtenida en el proceso de Autoevaluación realizado por la Biblioteca mediante la herramienta PERIL-CEG (versión V6.0.cuestionario), así como la consulta directa a la documentación del cuadro de evidencias y con la Directora de la BUVA.

- Realización de un plan de visitas acordado con la Dirección de la BUVA y desarrollado durante el día 12 junio de 2017 en la Biblioteca General Reina Sofía de Valladolid.

- Elaboración del informe de homologación y su remisión al Club de Excelencia en Gestión y, tras su formalización, a la dirección de Biblioteca de la Universidad de Valladolid.

3.- Cuadro de participantes.

ACTIVIDAD	FECHA	PERSONAS INVOLUCRADAS	CARGO EN LA ORGANIZACIÓN	OBSERVACIONES
Entrevista realizada al Equipo Directivo y al Equipo Evaluador.	12/06 /2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ M^a Mercedes Arranz. ▪ Mercedes Muñoz. ▪ Yolanda Cristóbal. ▪ Isabel Lecanda. ▪ Clarisa Pérez. ▪ César Salinero. ▪ Francisco Rojo. ▪ Carmen de Miguel. ▪ M^a Ángeles Díez. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinadora. Directora de la Biblioteca de la BUVA. ▪ Secretaria. Directora de la Biblioteca de Ingenierías Industriales. ▪ Jefa de Sección de la Biblioteca del Campus Miguel Delibes. ▪ Directora de la Biblioteca del Campus de Segovia. ▪ Jefa de Sección en Servicios Centrales. ▪ Técnico Asesor de Proyectos y Servicios. ▪ Director de la Biblioteca de Ciencias de la Salud. ▪ Directora de la Biblioteca Reina Sofía. ▪ Directora de la Biblioteca de Filosofía y Letras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluadora y coordinadora del Criterio 1. ▪ Evaluadora y coordinadora del Criterio 2. ▪ Evaluadora y coordinadora del Criterio 3. ▪ Evaluadora y coordinadora del Criterio 4. ▪ Evaluadora y coordinadora del Criterio 5. ▪ Evaluador y coordinador del Criterio 6. ▪ Evaluador y coordinador del Criterio 7. ▪ Evaluadora y coordinadora del Criterio 8. ▪ Evaluadora y coordinadora del Criterio 9.
Otros Asistentes		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elena Pérez Zabaleta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnico Gestión de Calidad del Gabinete de estudios y Evaluación. 	
Entrevista realizada con grupo focal de personal de la	12/06 /2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fernando Morante. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnico Especialista en Biblioteca de Arquitectura. 	La reunión se desarrolló durante una hora y se

Biblioteca.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nieves Centeno. ▪ M^a del Carmen Martínez. ▪ M^a Celeste Sansegundo Bouza. ▪ Belén Toribio ▪ Esperanza Serrano ▪ Paz Colmenar. ▪ M^a Isabel Carnicero. ▪ Jesus Muñumer. ▪ M^a Ángeles Aguilar. ▪ Miguel Ángel Bravo. (Por videoconferencia) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directora de la Biblioteca de Comercio. ▪ Técnico Especialista de la Biblioteca del Campus de Soria. ▪ Jefa de Sección en Biblioteca del Campus Miguel Delibes. ▪ Jefa de Sección en Biblioteca del Campus de Palencia. ▪ Jefa de Sección Centro de Documentación Europea. ▪ Jefa de Sección Centro en la Biblioteca de Económicas. ▪ Jefa de Sección en Biblioteca de Filosofía y Letras. ▪ Técnico Especialista en la Biblioteca Histórica de Santa Cruz. ▪ Técnico Especialista en la Biblioteca de Derecho. ▪ Jefe de Negociado en Biblioteca del Campus de Segovia 	abordaron, especialmente, aspectos relacionados con el valor aportado con la utilización del Modelo de EFQM como referente en la gestión de la Biblioteca, avances aportados en la gestión interna y en prestación de servicios, así como mejoras y retos futuros de gestión.
Entrevistas realizadas con miembros de Dirección de la Universidad.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ José Ramón López López. ▪ Natalia Martín Cruz. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vicerrector de Investigación y Política Científica. ▪ Vicerrectora de Planificación Estratégica y Calidad. 	Visión institucional de la implantación del Modelo EFQM en la Biblioteca.

REVISIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL INFORME DE AUTOEVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Del análisis realizado de los resultados de la autoevaluación se indican los siguientes aspectos:

1.- **El resultado obtenido en el proceso por el equipo de autoevaluación**, tras la aplicación de las escalas del cuestionario de la Herramienta Perfil V.6.0 (Modelo EFQM 2013), **es de 555 puntos**, que se distribuye en un 49% para los criterios de agentes facilitadores y en un 51% de los criterios de resultados.

2.- Este resultado se obtiene tras el **análisis realizado** por el equipo de autoevaluación **respecto de la totalidad de las preguntas del cuestionario**. Se valora su coherencia en relación con el nivel de evidencias que han identificado y la relación de puntos fuertes y áreas de mejora que han asociado para cada pregunta.

3.- **El resultado global de la evaluación se homologa**, de acuerdo con los baremos de calificación del Modelo EFQM, **entre 500-525 puntos sobre 1.000 puntos posibles**.
(Ver comparativas de resultados).

4.- La puntuación obtenida en el proceso de autoevaluación y el nivel de puntuación homologada reflejan la situación actual del nivel de excelencia en la gestión de la BUVA, **demostrando la continuidad en la formulación y aplicación de planes de mejora que han consolidado las tendencias positivas de los resultados y la sostenibilidad de sus buenos rendimientos**.

5.- Se ha podido contrastar la **aplicación del plan de mejora en todos los ámbitos de los criterios de gestión**, demostrando así, como **se cierra, sistemáticamente, la revisión y mejora de los programas y prácticas** recogidos en sus ejes estratégicos (plan estratégico 2014-2018) e implantados a través de los planes operativos (2015-2016), con una aplicación superior al 90%.

6.- Como se señalaba, los indicadores consultados de su Cuadro de Mando demuestra un **sistema de datos e información ampliado y completo en ciclos de medición, con resultados que en percepciones superan el 80%** en tendencia positiva en cuatro ciclos, que en general **superan en más de un 70% los objetivos** que, además, suelen ser crecientes, y que **ha sistematizado sus comparativas con referentes excelentes consiguiendo en clientes un 70% positivo (total ciclo) y el resultados claves un 65% (total ciclo)**. Estos resultados demuestran actualmente las relaciones causas/efectos con los enfoques y despliegues de gestión.

7.- **El objetivo estratégico de Conseguir la mejora continua y la excelencia del servicio ha avanzado como elemento cultural entre las personas de la Biblioteca**. Se ha constatado, especialmente, en las entrevistas con la identificación por las personas de las mejoras y aportaciones que ha proporcionado la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia. Contribuyendo a esto, además, las acciones formativas sobre el Modelo y sobre la aplicación de planes de mejora que se han desarrollado en los años 2016 y 2017.

ANÁLISIS DE LA DOCUMENTACIÓN APORTADA POR LA ORGANIZACIÓN

1.- Documentación.

Para el desarrollo del proceso de homologación se remitió los siguientes **documentos** (herramienta Perfil V.6.0):

1. Informe Resumen por Preguntas.
"reportEvidencias" obtenido de la Herramienta Perfil V.6.0.
2. Informe de Puntos Fuerte, Planes de Acción y Áreas de Mejora.
"reportPfuerteAmejoraPaccion" obtenido de la Herramienta Perfil V.6.0.
3. Informe de Resultados de Criterios.
"reportGraficaEvaluador" obtenido de la Herramienta Perfil V.6.0.
4. Informe de Autoevaluación.
"reportGraficaResumenCuestionario" obtenido de la Herramienta Perfil V.6.0.

Asimismo se remitieron los siguientes **documentos específicos** elaborados por la BUVA:

1. Informe del Proceso de Autoevaluación Perfil V6.0. 2017
2. Listado de evidencias. Relación de 281 evidencias identificadas en el proceso de autoevaluación con relación con los ejes estratégicos y especificación para su consulta.
3. Cuadro de Mando Integral. Se incluye la totalidad de los indicadores de procesos y compromisos de la Carta de Servicios. Cuadro de comparativas. Evolución presupuestaria.
4. Informe Evaluación para sello 400+.
5. Borrador de la elaboración de la Memoria Conceptual.

Por su especial significación se relacionan algunos de los **documentos claves** que pudieron ser **consultados y objeto de evaluación en la visita**:

1. Plan Estratégico de la Biblioteca de la UVA 2014-2018.
2. Impacto del Plan Estratégico de la Biblioteca de la UVA 2014-2018 en la misión y visión de la Biblioteca.
3. Plan de Comunicación de la Biblioteca de la UVA 2017.
4. Plan Operativo Anual de la Biblioteca de UVA 2015-2016.
5. Informe (de situación) del Plan Operativo Anual de la Biblioteca de UVA 2015-2016.
6. Plan Operativo Anual de la Biblioteca de UVA 2017.
7. Memoria de Actividades de la Biblioteca de la UVA 2015-2016.
8. Estadísticas Biblioteca. 2016
9. Encuesta de satisfacción de los usuarios con el Servicio de Bibliotecas de la Universidad de Valladolid. Informe de Resultados 2016 y 2017.
10. Grupos de Interés BUVA (Estudio). 2014.
11. Encuesta de Clima Laboral. Informe de Resultados 2017.
12. Informe Grupo de Trabajo Repositorio documental UvaDoc. 2016.
13. Informe Grupo de Trabajo sobre la Difusión de los Servicios en la BUVA. 2017.
14. Memoria 2016 del grupo de Responsabilidad Social de la BUVA.

2.- Análisis y conclusiones.

La relación de documentos demuestra que la BUVA **ha completado el proceso de autoevaluación y obtenidos los reportes requeridos y aportando las evidencias por cada una de las preguntas del cuestionario Perfil V6.0.** Destaca la selección de evidencias

que se presenta mediante un listado enumerado e interrelacionado el Modelo EFQM y con los ejes estratégicos.

En las reuniones realizadas en la visita se mostraron y explicaron todas las evidencias que fueron solicitadas, de acuerdo con el siguiente esquema: 1. Mejoras aplicadas. 2. Impactos en resultados. 3. Identificación de nuevas mejoras. Destacaron: a). desarrollo de nuevos servicios de repositorio documental de la investigación. b) estructura de informes de seguimiento y los cuadros de resultados. Se ha de indicar que **toda la información consultada es publicada y por lo tanto accesible en la página web de la BUVA. La gestión de la información y el conocimiento sobre el rendimiento se considera una buena práctica de gestión.**

Se concluye que **el amplio conjunto de evidencias utilizadas y presentadas ha permitido demostrar y comprobar** la evolución en la implantación de los enfoques que ha adoptado la Biblioteca, **el actual nivel de despliegue y los resultados consolidados obtenidos**. En este sentido, **se valora la coherencia y proporcionalidad con el resultado obtenido en la autoevaluación.**

Destaca, además, la aplicación de una metodología basada en criterios (relevancia, impacto y capacidad), **que ha permitido priorizar y seleccionar planes de acciones de mejora en cinco áreas de gestión.** (Ver indicación en Anexo II).

En relación al proceso de autoevaluación y de la documentación generada **se indica a efectos de posible perfeccionamiento:**

1. Continuar con la adopción de criterios que permitan **homogeneizar el análisis que realizan los distintos grupos de autoevaluación**, por ejemplo, entre los distintos criterios de resultados.
2. Realizar entre los grupos de autoevaluación **referencias cruzadas y análisis transversales entre los distintos criterios**, por ejemplo, correlación entre actividades y resultados.
3. Si bien se ha constatado un conocimiento más avanzado del Modelo EFQM y de la evaluación mediante la herramienta Perfil, se recomienda **adquirir conocimientos más especializados de evaluación con el Modelo EFQM.**

RESUMEN EJECUTIVO

Del análisis del proceso de autoevaluación y tras la visita realizada a la BUVA se seleccionan los siguientes puntos fuertes del nivel de excelencia alcanzando en la gestión y las recomendaciones de áreas de mejora en relación al referente del Modelo EFQM.

Nota: la relación de puntos fuertes representan una selección de los aspectos de gestión y resultados asociados que en esta homologación se han entendido más relevantes para fundamentar el recorrido de excelencia que la autoevaluación indica.

PUNTOS FUERTES:

- 1.- **Liderazgo en la extensión de la cultura de la excelencia y la corresponsabilidad.**

Se mantiene el **compromiso del equipo de dirección** de la BUVA y el **apoyo explícito de la Universidad por aplicar el Modelo EFQM** como sistema de gestión de mejora, cambio y aprendizaje. La experiencia y el éxito en la Biblioteca sirven de referente para su impulso a otras unidades de la Universidad de Valladolid.

La dirección de la Biblioteca aplica **mecanismos directos de comunicación con todas las personas** (mejora del plan de comunicación 2014-17) y apoya la **formación en el Modelo EFQM y en la aplicación de planes de mejora**. Estas acciones tienen efectos con el **incremento de grupos de trabajo/mejora** y de la participación en ellos de las personas, así como en la **evolución positiva de los resultados de liderazgo**.

2.- Consolidación de la gestión estratégica y operativa.

El valor que aportó el Plan Estratégico (2014-2018) integrando a través de sus 5 ejes todos los ámbitos relevantes de la gestión y de los grupos de interés, interrelacionando los factores críticos de éxito y analizando el impacto en su Misión y Visión, se ha ido perfeccionando mediante la **formulación anual de los planes operativos** que, siguiendo el marco estratégico, **se retroalimenta con las propuestas que realizan los grupos de trabajo y las mejoras que se identifican en los procesos internos y externos de evaluación EFQM**.

Los **porcentajes de cumplimiento anual** de las metas establecidas en los **Planes Operativos, superiores al 90%**, demuestran la capacidad y **eficiencia** de la gestión estratégica y de la aplicación **de los proyectos de mejora que implantan los grupos de trabajo y proyectos**.

3.- Avances en la gestión de procesos para la prestación de servicios.

Sigue consolidándose la gestión integrada de procesos con la revisión y la **incorporación de nuevos procesos/procedimientos** (expurgo, donación, repositorio/incorporación resultados de investigación). Se avanza, a su vez, asegurando la responsabilidad en su gestión mediante la **normalización de las funciones de los propietarios de los procesos y su liderazgo efectivo en los grupos de trabajo y mejora** que se constituyen al efecto (7 nuevos grupos).

4.-Efectividad de la orientación a la prestación, mejora e innovación de los servicios para añadir valor a los clientes.

Se hace evidente por las **mejoras y revisiones que los grupos de trabajo incorporan a la prestación de servicios** ("bibliotecario temático"-Guías temáticas-, formación en competencias informacionales, competencias transversales en investigación, Biblioteca con la investigación, adaptación de la normativa de préstamos según perfiles de usuarios). Cambios que, en gran medida, provienen de la identificación de necesidades del sistema de información de clientes o del marco estratégico/operativo.

Se amplía, además, con la **incorporación de recursos tecnológicos para dar respuesta a nuevas necesidades de los usuarios en la prestación de servicios** (avance en el desarrollo de la Biblioteca virtual, repositorios de producción científica y de fondo histórico en sistema abierto, gestión de reservas de salas).

Asimismo, está **consolidado el establecimiento de compromisos de calidad** que explicita el valor de calidad que se pretende aportar con la prestación de servicios, su efectividad se comprueba mediante la **medición sistemática y su publicación**.

La evolución de los **resultados de clientes** demuestra la efectividad indicada. A modo de resumen cuantitativo se indica: que **en percepción las tendencias son positivas en un 80%** (todo el ciclo), en rendimiento en 2016 en un 50%, que **los objetivos se cumplen en un 100% en satisfacción y en rendimiento en un 90%** (todo el ciclo), las **comparaciones son positivas en satisfacción en un 60% y en rendimiento en un 80%** (2016).

5.- Avances en la gestión de la información clientes.

Con esta mejora se enfatiza:

1. El **avance contrastado** (marco del Plan de Comunicación) **en la información a los usuarios sobre los servicios**, realizado por el "grupo de comunicación" a través de la identificación de mejoras y nuevos productos para la comunicación.
2. La continuidad y ampliación de los sistemas de información de clientes a través de la **realización de técnicas de grupos focales**.

5.-Impulso a la gestión del cambio, la mejora e innovación.

Se ha avanzado y consolidado en elementos impulsores para desarrollar las capacidades de la Biblioteca en la gestión del cambio, la mejora y la innovación, entre los que destacan:

- **Ampliación de los grupos de mejora** internos, inter-bibliotecarios, transversales e internacionales que desarrollan planes de cambio y mejoras y gestión de nuevos proyectos cooperativos.
- Sistematización del **sistema de análisis de resultados y rendimientos con avances significativos en el aprendizaje y realización de propuestas** (ejemplos, Informe Grupo de Trabajo Repositorio documental UvaDoc. Informe Grupo de Trabajo sobre la Difusión de los Servicios en la BUVA).
- Evolución positiva de la **capacidad financiera de la Biblioteca**, con incidencia positiva, por ejemplo, en gastos de recursos electrónicos.
- Participación en redes del sector con formalización de **alianzas que permiten incrementar sus capacidades**, ejemplo, compras de recursos de información consorciadas.
- Actividades de **benchmarking con Bibliotecas universitarias** (grupo de excelencia) **y en redes bibliotecarias** autonómicas y nacional.

6.-Avance en la gestión de las personas para incentivar su participación, corresponsabilidad e implicación en la mejora.

La continuidad de este punto fuerte se evidencia mediante el seguimiento de las acciones del eje estratégico 3º y se contrasta en la evolución de los resultados. Destacamos: a) la definición de habilidades y competencias mediante la **aprobación del catálogo de funciones**, b) **reactivación de carreras profesionales y reconocimientos ligados a objetivos del nivel de excelencia** conseguido, c) **mejora de los procesos de comunicación interna** contrastables con los indicadores del plan de comunicación y el desarrollo de la intranet, d) y, especialmente, el **desarrollo del trabajo en equipo y colaborativo con la ampliación**, indicada, **de grupos de trabajo e incremento del número de participantes**.

Los resultados de las entrevistas realizadas demuestran que **las personas de la biblioteca constituyen un grupo con un alto sentido de integración con la BUVA**, con un alto nivel de interiorización del servicio público que prestan y el **conocimiento del valor que ha de aportar a sus grupos de interés** (iniciativas y mejora propuestas por los grupos de trabajo).

7.-Consolidación y resultados del marco de gestión socialmente responsable de la BUVA.

El **esquema de responsabilidad social** que se estableció en el **eje 5º del Plan Estratégico** (difusión del patrimonio documental histórico, promover iniciativas de responsabilidad social medioambiental, agente "bibliocultural", difusión externa y biblioteca accesible), **se ha consolidado a través del impulso del Grupo de Responsabilidad Social** de la BUVA.

Entre los enfoques de responsabilidad social **destaca las actuaciones y mejoras en la gestión y difusión del Fondo Antiguo** (sistema organizativo por secciones, incremento del repositorio, digitalización, incremento de visitas y descargas).

El desarrollo detallado de los programas y actividades analizados y divulgados en la Memoria de Responsabilidad Social (2016) y los **resultados** del Cuadro de Mando integral, demuestran el **éxito en todas las acciones (tendencias positivas)**, alto porcentajes de **cumplimientos de objetivos (80%)** y **valores comparativos positivos, posicionando a la BUVA** en este ámbito de gestión, **como una biblioteca referente**.

8.-Consolidación del sistema de identificación, medición y seguimiento de los resultados claves.

Destacan: la **relevancia del Cuadro de Mando Integral**, la **interrelación de resultados claves con los ejes estratégicos**, la consolidación de los **sistemas para la obtención de información directa de clientes** (incremento del indicador de participación), los **análisis segmentados en los informes** de encuestas, la sistemática y **ampliación de los referentes comparativos** utilizados, la **aplicación de comparativas externas para establecer objetivos** siendo, estos, crecientes en, al menos, un 50 (sobre el total de resultados).

A su vez, se mantiene un **dialogo transparente con los grupos de interés mediante la publicación** de datos, informes y memorias **de los resultados que la biblioteca obtiene** (informes de evaluación, memorias biblioteca y EFQM, biblioteca en Cifras, consultas CMI, Indicadores de compromiso de calidad, resultados e informe de encuestas).

Los **resultados claves demuestran una evolución positiva**, consolidando y generando confianza en los rendimientos que obtienen. A modo de resumen cuantitativo se indica:

- Resultados claves: **86% tendencias positivas. 100% consecución de objetivos** (70% con valor creciente). **70% de comparativas favorables** en 2016.
- Rendimientos claves: **67% tendencias positivas. 79% consecución de objetivos** (28% con valor creciente). **65% de comparativas favorables** en 2016.

ÁREAS DE MEJORA:

Nota: las recomendaciones de áreas de mejora ha de entenderse como propuestas a valoración de la BUVA y, aunque en su redacción se indican como acciones de avance en la excelencia, también ha de entenderse como aspectos que se valoran en la homologación más limitados en su

demostración. Para facilitar su comprensión se presentan las recomendaciones de las áreas de mejora por ámbitos de gestión.

1. Liderazgo.

1.1. Demostrar que se adoptan decisiones de **mejoras particularizadas para cada ámbito del liderazgo**: a) descentralización de direcciones de bibliotecas, b) encuestas diferenciada entre Dirección y Jefe inmediato. **Evaluar su implantación y efectividad mejorando los valores actuales de la comparativa externa.**

1.2. Reforzar la **dirección de la gestión de las alianzas y acuerdos con proveedores con la medición y seguimiento efectivo del valor previsto y los objetivos conseguidos** (proyectos conjuntos, convenios, acuerdos proveedores), quedando integrado en el Cuadro de Mando. Un ejemplo que podría extenderse es el de los beneficios conseguidos con las compras consorciadas.

2. Gestión Estratégica.

2.1. Reforzar en el **seguimiento del Plan Estratégico la evaluación del grado de cumplimiento o avance**, bien mediante indicadores específicos o, al menos, mediante agregación del cumplimiento de los planes operativos. Potenciar su **análisis interrelacionado y cualitativo con el grado de consecución de los factores de éxito** (identificados) y el grado de **superación de las debilidades de su análisis DAFO** (2014).

2.2. Avanzar en la **identificación de los recursos** (financieros, cambios organizativos y capacidades) **necesarios para la implantación de los objetivos estratégicos y acciones del Plan Operativo**, evaluando, si procede, los riesgos e impactos asociados por su carencia o no disponibilidad.

3. Sistema de información de los grupos de interés.

3.1. **Extender a todas las sedes bibliotecarias la realización de grupos focales** como sistema complementario de identificación de necesidades, expectativas, resultados de precepción y relaciones con usuarios.

3.2. **Completar el sistema de informes de clientes con la efectividad de la implantación de las propuestas de mejora** realizadas por el grupo de trabajo, así como las **repuestas que las Bibliotecas realizan respecto de las conclusiones obtenidas en "tu opinión cuenta"**.

3.3. Establecer **actuaciones que mejoren los niveles de representatividad en la participación de las encuestas de clima respecto a todas las bibliotecas y sus sedes.**

3.4. **Incorporar** en el sistema de informes de encuestas de las personas (excelente) **la información obtenida y procesada de las reuniones directas de la dirección de la Biblioteca con las personas**, para completar las sugerencias y conclusiones que se integran en los planes operativos anuales.

3.5. En el ámbito de resultados de la sociedad, valorar algún mecanismo que permita **incluir el seguimiento de percepciones directas de los colectivos que la BUVA identifica dentro**

del grupo de interés sociedad y respecto a las actuaciones y programas realizados, como por ejemplo la valoración de exposiciones (disponible en memoria), club de lectura, visitas, percepciones sobre la responsabilidad social de las personas, aliados y colaboradores, etc.

4. Sistema de información del rendimiento operativo.

4.1. Avanzar en la **interrelación** (en análisis) **entre los resultados de percepción** (todos los ámbitos) **y de rendimiento**, incluidos los relacionados con los compromisos de calidad, a efecto de **determinar la adecuación y relevancia del Cuadro de Mando Integral respecto a la totalidad de los servicios prestados y ámbito de gestión** y realizar, si procede, la revisión/mejora del sistema de indicadores.

4.2. Ampliar el sistema de información con **indicadores de eficiencia del rendimiento operativo** (considerar los niveles de eficacia en relación a los recursos disponibles y aplicados).

5. Gestión de la Calidad.

5.1. Demostrar que la evaluación y mejora de la gestión de los procesos incorpora, además del seguimiento de indicadores que en la actualidad se aplican, **técnicas de seguimiento sobre la conformidad de la prestación de servicios, gestión de riesgos en los procesos, integración de la gestión de quejas y sugerencias.**

6. Prestación de servicios y gestión de los clientes.

6.1. Incorporar en la gestión y publicación de los **compromisos de calidad la evolución de objetivos asociados, el análisis de los incumplimientos y las propuestas de mejoras asociadas**, en su caso, demostrando así el avance y la efectividad en la prestación de servicios de acuerdo con la propuesta de valor que se realiza en los compromisos publicados.

7. Gestión de Benchmarking.

7.1. Demostrar que las actividades y acuerdos de Benchmarking se utiliza, además de la comparación de resultados y como criterio para establecer objetivos, para **identificar y aplicar buenas prácticas de gestión.**

8. Gestión de las Personas/Resultados.

8.1. Avanzar en la demostración plena de algunos de los ámbitos de gestión de las personas que sugiere el Modelo EFQM: 1) **gestión de competencias** y su interrelación con los planes de formación. 2) **evaluación del desempeño** y extensión del establecimiento de **objetivos a nivel de grupos e individuos**. 3) diseño y aplicación de **planes de desarrollo y carreras profesionales**, incluido los **impactos de las situaciones prolongadas de interinidad**. 4) efectividad en la motivación de los **planes de reconocimientos aplicados**. 5) efectividad de los **sistemas de organización del trabajo y distribución de funciones y cargas**. 6) **Adecuación de estructuras y recursos humanos para realizar los cambios en el desarrollo y mejora de servicios.**

8.2. Respecto a los resultados se indica: 1) valorar la **adecuación y relevancia del cuadro de rendimiento de las personas en relación con la totalidad de los ámbitos de gestión que sugiere el Modelo EFQM**. 2) Ampliar los **datos específicos** de las acciones del plan de formación, así como sus impactos. 3) Analizar **significación e impacto del porcentaje de personas que no participan en los grupos de trabajo**. 4) Analizar la **posición negativa en la comparativa de los indicadores de satisfacción**.

9. Gestión de los Recursos y sus resultados.

9.1. **Integrar** plenamente en el sistema de gestión de la Biblioteca aquellos **ámbitos cuya prestación se realiza por otras unidades de la Universidad o por proveedores externos**: gestión del mantenimiento y seguridad de espacios, instalaciones y equipamientos, gestión de tecnología de la información y comunicación, prevención de riesgos laborales.

9.2. **Reforzar el sistema de indicadores de la gestión de recursos**: tiempos en ciclos de gestión de pagos, control de proveedores, tiempos de servicios externos, indicadores de mantenimiento, seguridad, eficacia y eficiencia de las tecnologías implantadas, aplicación de la seguridad y prevención.

10. Gestión de los Resultados.

10.1. **Ampliar la identificación de los criterios o los factores que se consideran para la determinación de los valores de los objetivos** (por ejemplo, valor estratégico, capacidad de los procesos, factores de calidad de los clientes en relación a los servicios, necesidades y expectativas de las personas).

10.2. Sistematizar el **análisis de los resultados comparados cuando no son favorables**, especialmente **en relación a posibles prácticas de gestión** que puedan explicarlo.

10.3. Reforzar, de forma **sistemática**, en el análisis de los resultados la **relación de estos con los objetivos estratégicos, planes operativos y proyectos de mejora que se adoptan**.

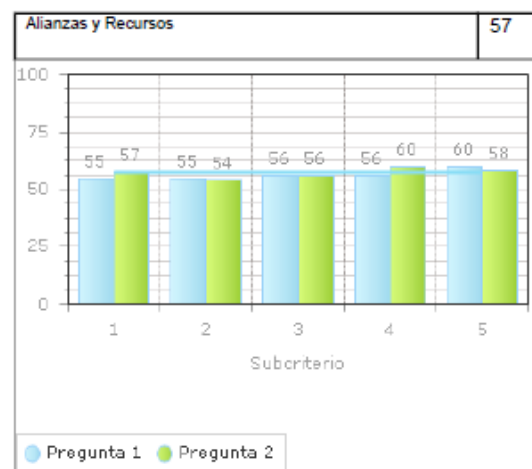
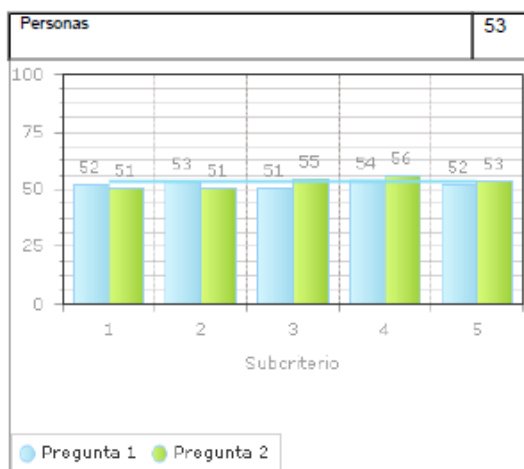
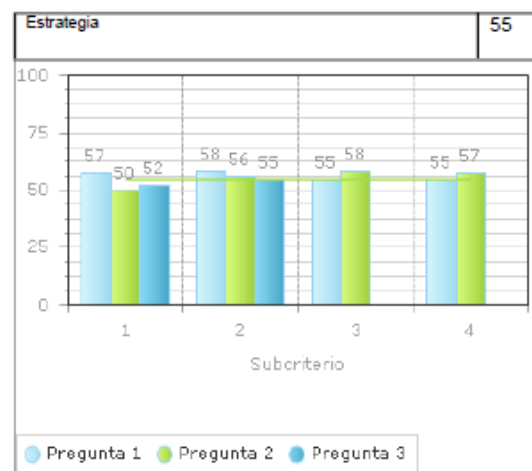
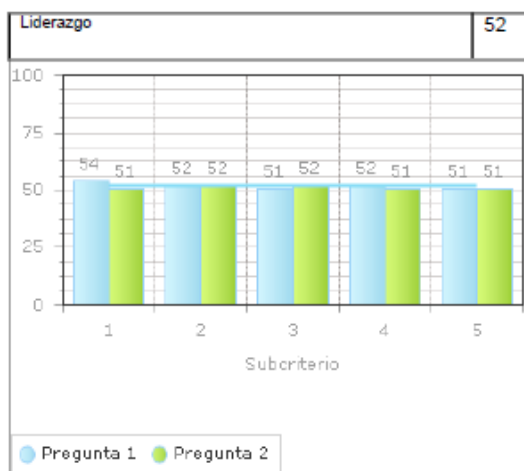
ANEXO I: INFORME AUTOEVALUACIÓN

Imprimir e incluir, adjunto a este informe, el dossier con los resultados numéricos a nivel de Pregunta, Subcriterio, Criterio y Total, tanto de la evaluación realizada por la organización, como de la homologación realizada por el Licenciario, mediante la herramienta PERFIL[®] CEG

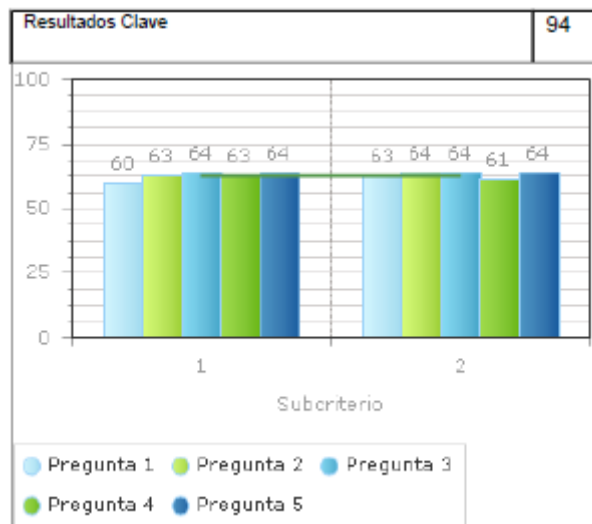
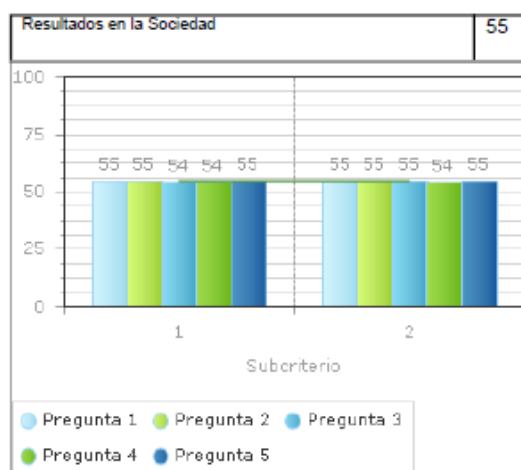
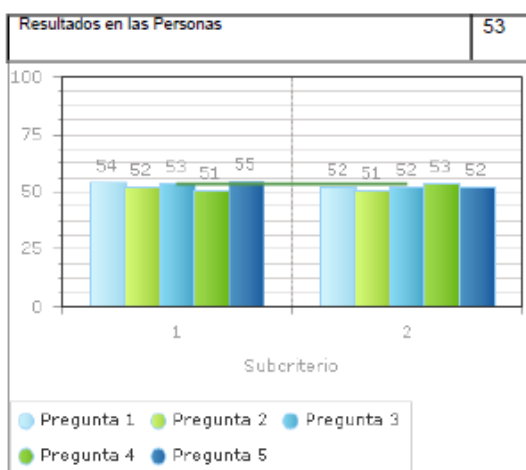
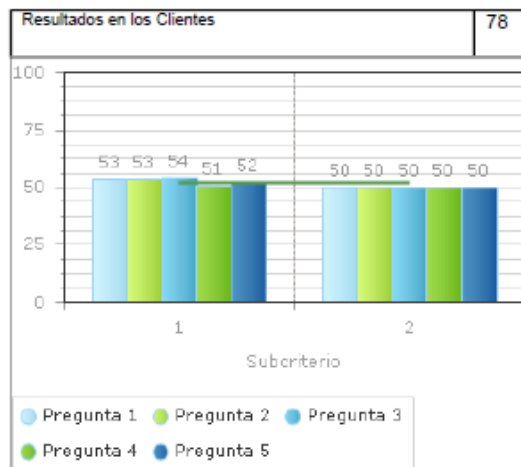
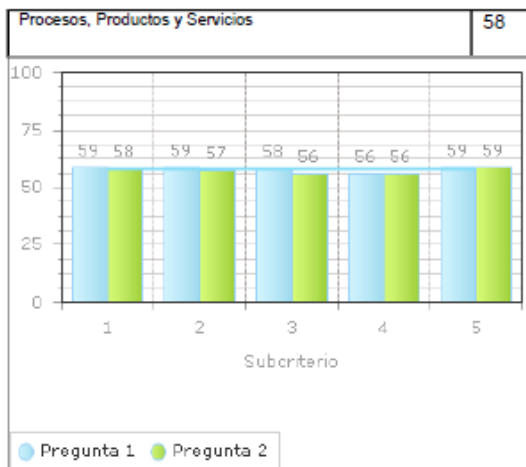
Autoevaluación.

1.- Informe de Resultados Preguntas/ Subcriterios / Criterios del Cuestionario Perfil V. 6.0.

Informe resultados de criterios



Informe resultados de criterios

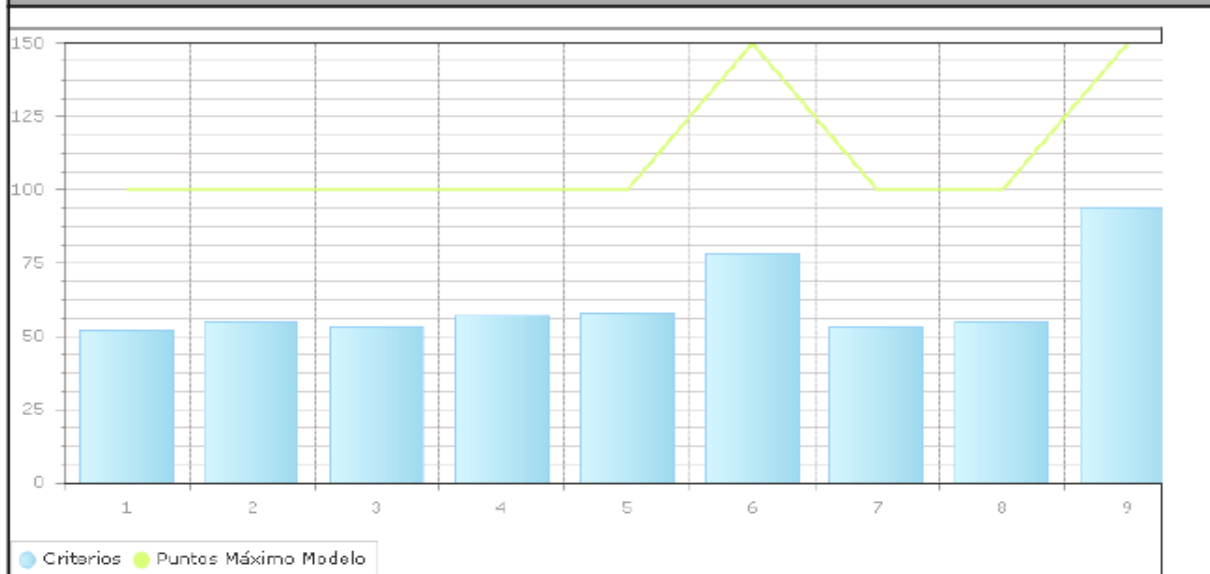


2.- Informe de Resultados Total del Cuestionario Perfil V. 6.0.



Informe Autoevaluación

	Puntos Máximo Modelo	Puntos Modelo Organización.	Porcentaje Modelo Organización.
Liderazgo	100	52	52%
Estrategia	100	55	55%
Personas	100	53	53%
Alianzas y Recursos	100	57	57%
Procesos, Productos y Servicios	100	58	58%
Resultados en los Clientes	150	78	52%
Resultados en las Personas	100	53	53%
Resultados en la Sociedad	100	55	55%
Resultados Clave	150	94	63%
Total	1000	555	56%



Homologación.

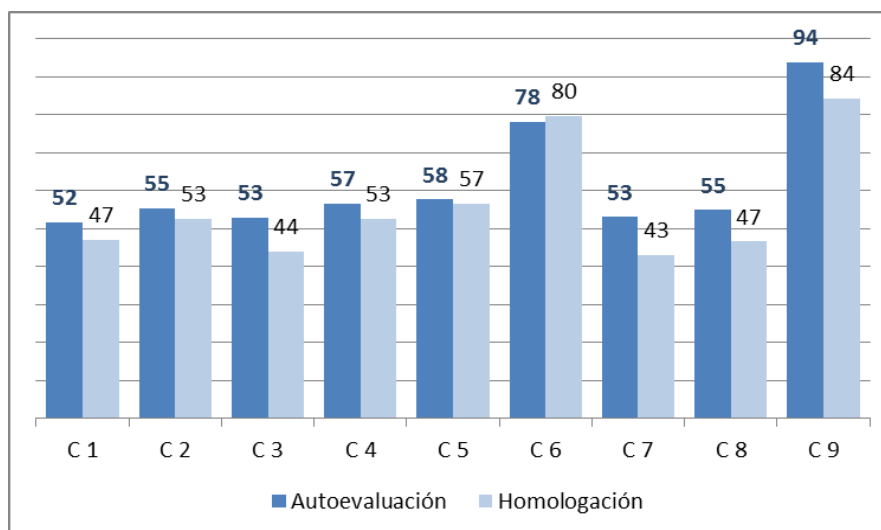
1.- Informe de Resultados del Cuestionario Perfil V. 6.0.

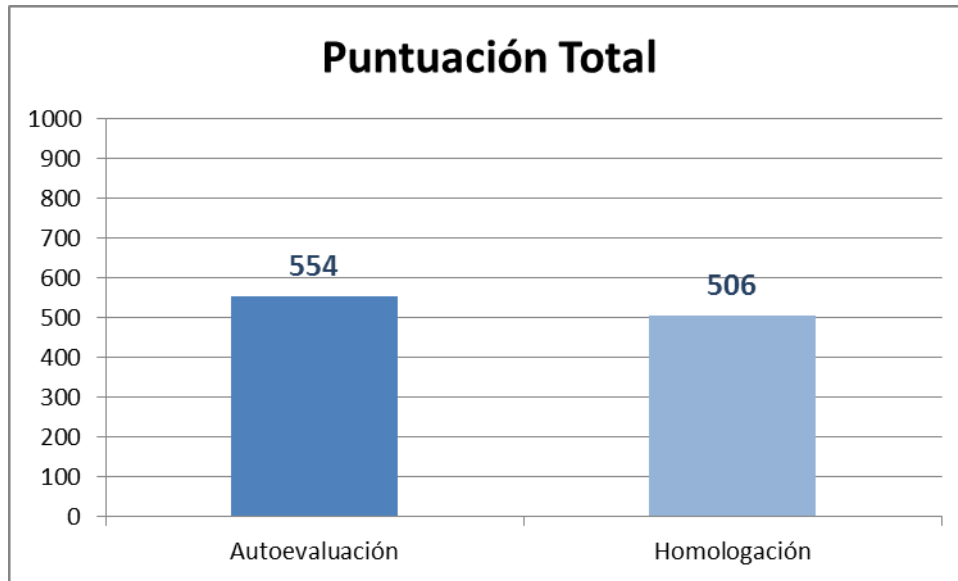
el motor del cambio

Homologación

	Puntos Máximo Modelo	Puntos Modelo Organización.	Porcentaje Modelo Organización.
Liderazgo	100	47	47%
Estrategia	100	53	53%
Personas	100	44	44%
Alianzas y Recursos	100	53	53%
Procesos, Productos y Servicios	100	57	57%
Resultados en los Clientes	150	80	53%
Resultados en las Personas	100	43	43%
Resultados en la Sociedad	100	47	47%
Resultados Clave	150	84	56%
Total	1000	506	51%

Gráfico comparativo de Resultados del Cuestionario Perfil V. 6.0.





Como se observa en la gráfica comparativa de la evaluación del Cuestionario Perfil V. 6.0., entre los resultados de autoevaluación y homologación la diferencia está en torno a 48 puntos que representa una variación no superior al 10%.

Detallado por criterios se observa que los ajustes de puntuación no representan una diferencia significativa, salvo en el criterio 3 y 7 de las personas debido, especialmente, a los ajustes de puntuación en las preguntas sobre desarrollo de enfoques y resultados que propone el Modelo EFQM. Otras diferencias se centran en ajuste sobre relevancia de los indicadores de resultados.

ANEXO II: DOCUMENTACIÓN ADICIONAL

Imprimir e incluir, adjunto a este informe, documentación adicional relevante adicional que considere necesaria.

Relación de Archivos Adjuntos.

- Informe Resumen por Preguntas.
"reportEvidencias" obtenido de la Herramienta Perfil V.6.0.
- Informe de Puntos Fuerte, Planes de Acción y Áreas de Mejora.
"reportPfuerteAmejoraPaccion" obtenido de la Herramienta Perfil V.6.0.
- Informe de Resultados de Criterios.
"reportGraficaEvaluador" obtenido de la Herramienta Perfil V.6.0.
- Informe de Autoevaluación.
"reportGraficaResumenCuestionario" obtenido de la Herramienta Perfil V.6.0.

- Listado de evidencias.
- Informe de Autoevaluación.

INFORMACIÓN ADICIONAL

En la siguiente tabla se presenta el **cuadro del número de Puntos Fuertes (PF)** o aspecto destacados en la gestión (PF) y del número de **Áreas de Mejoras (AM)**, que se han **identificado en el proceso de autoevaluación**.

Criterios	Nº PF	Nº AM
Criterio 1. Liderazgo.	20	12
Criterio 2. Estrategias.	33	8
Criterio 3. Personas.	33	9
Criterio 4. Alianzas y Recursos.	42	8
Criterio 5. Procesos, Productos y Servicios.	47	10
Criterio 6. Resultados en los Clientes.	17	2
Criterio 7. Resultados en las Personas.	13	2
Criterio 8. Resultados en la Sociedad.	20	2
Criterio 9. Resultados Claves.	16	2
Total	225	53

El equipo de autoevaluación ha realizado la priorización de **planes de mejora para 5 áreas de gestión** (Ver documento adjunto Informe del Proceso de Autoevaluación Perfil V6.0).

Ámbitos de gestión	Nº de Acciones Mejora
Plan de Liderazgo	3
Plan de Gobernanza.	4
Plan de Revisión y Mejora del sistema de información de los grupos de interés	3
Plan de Mejora de la Gestión de las Personas.	3
Plan de Mejora de la Gestión de los Recursos.	6
Total	19