

INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

Biblioteca evaluada: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

Universidad: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

Presidente del Comité de Evaluación Externa: CARINA REY

Dirección: C/ Melchor de Palau, 140. Barcelona

Teléfono: 934035783

Dirección de correo electrónico: carina.rey@ub.edu

1. Introducción

Composición del Comité Externo.

El CE fue nombrado por la ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación) el 13 día de junio de 2006 con la siguiente composición:

- D^a Carina Rey Martín: Profesora Titular de universidad de la Facultad de Biblioteconomía y Documentación de la Universidad de Barcelona. Ha participado en otros procesos de evaluación, como comité interno de su universidad y como presidenta del comité externo de la Universidad Complutense de Madrid. Miembro del grupo de trabajo de Aneca para la redacción de la Guía de Autoevaluación 2005 del programa de evaluación del servicio de biblioteca. Ha actuado como Presidenta del Comité en concepto de experta académica en temas de planificación, evaluación y calidad.
- Marta Magriñá Contreras: Directora del Servicio de Bibliotecas de la Universidad de la Rioja. Ha actuado como vocal en concepto de profesional experta en relación con el servicio evaluado.

Plan de trabajo. Incidencias.

Una vez nombrado, el Comité se puso en contacto con la jefa del Área de Planificación y evaluación, Carmen García de Elías y con la técnica de la misma área, M^a Pilar Castelao de Simón, y conjuntamente y de forma inmediata se procedió a la organización de las gestiones para la visita. En el momento en que es nombrado el comité, ANECA facilita, en formato electrónico, el Informe de Autoevaluación y posteriormente se recibió el programa de actividades para la visita.

El CEE contó con dos días y medio, con un horario extenso, para llevar a cabo su trabajo, es decir para efectuar las diferentes audiencias y las visitas previstas,

aunque no se debe olvidar que la evaluación de un servicio bibliotecario tan complejo precisaría un tiempo mayor. Esta casuística provocó que hubiera un tiempo excesivamente corto para el trabajo en común, y que en alguna ocasión provocara un cierto retraso en los tiempos establecidos.

Inicialmente el programa o agenda de la visita se estructuraba de la forma siguiente:

- 20 junio: Comida institucional y la primera reunión del CEE con el CAI. A continuación de trabajo del CEE.

- 21 junio: En la mañana reuniones con el equipo responsable del servicio de biblioteca, con el personal de biblioteca y con el PDI. Y por la tarde visitas guiadas a las sedes. Las visitas propuestas correspondían a las siguientes sedes: ETS Arquitectura (Campus Ciudad Universitaria), EUIT Informática y EUTI Telecomunicaciones (Campus Vallecas) y ETSI Minas (Campus Centro)

- 22 junio: Entrevistas y reuniones con otros colectivos, y en último lugar, la reunión final del CEE y el CAI para proceder a la presentación del borrador del Informe de Evaluación externa.

El CEE consideró oportuno aumentar el número de visitas propuestas y estas se añadieron al programa inicial y se distribuyeron entre la tarde del 21 y la mañana del 22. Las otras visitas realizadas fueron; EUIT Topografía (Campus Vallecas), ETSI Agrónomos, INEF y ETSI + EUIT Aeronáuticos

Se realizaron dos comidas institucionales, ambas en un ambiente cordial y distendido, en la primera de bienvenida y previa al inicio del programa participaron el vicerrector de Investigación, y todos los miembros del CAI, y en la segunda, de despedida con una participación más reducida, el vicerrector de Nuevas tecnologías y Servicios en red y el vicerrector de Ordenación Académica y Planificación Estratégica, la jefa de sección de coordinación de Bibliotecas y la jefa del Área de planificación y evaluación y la técnica del área.

El programa estaba bien pautado, aunque se considera un poco apretado, motivo por el cual el CEE se tuvo que reunir antes de la reunión con el comité de Autoevaluación, por este motivo esta reunión se inició con un cierto retraso.

Las audiencias se desarrollaron de acuerdo con el programa previsto, aunque el CEE considera que con un escaso nivel de difusión que motivó un bajo nivel de participación. Estas se realizaron en una sala de juntas que favorecía el ambiente amigable. En desarrollo general de las audiencias se pudo constatar lo siguiente:

- el número de asistentes fue escaso pero con un alto grado de participación. Tal vez las fechas en que se realizaron coincidían con un periodo no lectivo.
- La representación de los diferentes colectivos no estaba muy equilibrada, en el caso concreto del personal de biblioteca, casi en su totalidad correspondía a responsables de bibliotecas y en el caso del PDI, todos excepto un participante, tenían alguna responsabilidad académica.
- Los colectivos de PDI y estudiantes entrevistados tenía un conocimiento poco profundo del proceso y desconocían el autoinforme, su rol en las distintas sesiones y el objetivo de las mismas.

El CEE considera necesario destacar que una de la audiencias con la denominación de con el equipo responsable de biblioteca, se realizó tan solo con la jefa del servicio de coordinación y con la jefa del área del servicio de coordinación de bibliotecas. La razón argumentada, y que sorprendió inicialmente al CEE, fue que debido a la estructura tan compleja que presenta la UPM no existe un equipo responsable claramente definido en el organigrama.

Como se trata de un Servicio de Biblioteca con varios campus, fue necesario efectuar una selección de las bibliotecas a visitar, que se redujeron a siete, entre los Campus de Vallecas, Centro y Ciudad Universitaria. El CEE considera que las visitas fueron suficientes para apreciar los diferentes tipos de

instalaciones, su problemática y los problemas más acuciantes con los que se encuentran. En todas ellas el CEE tuvo la libertad de preguntar e interpelar al personal, pues el personal de la dirección permaneció al margen de las mismas.

El conocimiento del proceso de evaluación y del autoinforme era desigual entre los asistentes a las audiencias, tal vez, hubiera sido necesaria una mayor difusión del proceso, un debate del autoinforme y una mayor comunicación, a través de carteles y de contactos directos con los miembros de la comunidad, de la realización de la evaluación externa.

Tras el desarrollo de las audiencias y de las visitas, el CEE se esforzó en sintetizar sus valoraciones iniciales del proceso y presentó, como último acto de la visita, un breve informe oral de exposición de sus conclusiones con un carácter meramente orientativo.

Valoración de la composición y método de trabajo del Comité de Autoevaluación.

La composición del Comité de Autoevaluación es reducido, está compuesto por nueve personas, que corresponden con el Vicerrector de Nuevas Tecnologías y Servicios en red, José Manuel Perales Perales, que actuó como presidente, destacando su grado de implicación y participación en el proceso. La jefa del servicio de Coordinación de Bibliotecas, María Boyer Lagos, una representante de dirección de escuela, la subdirectora de investigación y gestión académica, Rosa M^a Masegosa Fanego, un profesor investigador, Gabriel Salcedo Durán, que en el momento que se desarrolló la visita del CEE se encontraba ausente de la universidad por disfrutar de un periodo sabático, como personal de biblioteca, únicamente tres representantes, dos directores de biblioteca, Blanca Ruilope Urioste y Luís Catalán Pastrana y un representante del personal auxiliar M^a del Pilar Hernán Losada y un alumno de doctorado, Y para facilitar el proceso desde el punto de vista metodológico la jefa del Área de Planificación y Evaluación, Carmen García de Elías y la técnica de la misma área.

En cuanto a la representatividad consideramos que hubiera sido más adecuado incluir más representantes de los colectivos de personal de biblioteca, que permitiría una representación mayor de todas las categorías profesionales, y sobre todo del personal auxiliar, en cuanto al PDI, consideramos que contar únicamente con un representante como investigador y docente, es una opción reducida, se estima que debieran estar representados en mayor número y que falta la representación de los departamentos. También se considera escasa la representación de los grupos de usuarios especialmente estudiantes de primer y segundo ciclo, que no están presentes en el Comité, y de tercer Ciclo ya que solo hay dos alumnos participantes. En definitiva se considera que la representatividad era mejorable.

Por lo que se refiere a la metodología seguida en el proceso que ha tenido una duración total de doce meses, ha sido muy útil, con tan solo diez reuniones se ha conseguido realizar el autoinforme. Sin duda, ha contribuido a esta agilidad el tamaño reducido del grupo y la utilización de un web interno como medio de relación entre el comité. Hay que destacar que además elaboraron un cuestionario para que los centros pudieran aportar sus puntos fuertes y débiles, y que este ha sido el único mecanismo de participación de las diferentes bibliotecas. Y que ha contribuido muy positivamente la participación y la elevada implicación del área de planificación, que ha posibilitado la coordinación, la comprensión de la metodología y que ha sido el apoyo institucional y explícito desde el equipo rectoral.

Dentro del apartado de metodología el CEE considera necesario destacar que intencionadamente no se han recopilado ni las opiniones de los usuarios ni del personal, no se dispone de ninguna evidencia sobre la percepción que los usuarios tienen del servicio sobre los que sustentar el análisis de los apartados 6,7 y 8. Es decir, se ha primado el pragmatismo más que la representatividad y la participación que se ha posibilitado con la cuenta de correo y con la información depositada en la web y tal como se ha comentado anteriormente con la recopilación de las cinco propuestas de mejora y puntos débiles y fuertes de cada una de las bibliotecas con su refrendo explícito.

En la redacción de las acciones de mejora se mezclan valoraciones y definición de puntos débiles con la definición de las acciones de mejora propiamente dichas. En ocasiones se mezclan valoraciones del comité con acciones de mejora lo que dificulta la lectura e interpretación del informe.

Se valora positivamente que las decisiones se tomaran por consenso en el seno del Comité, aspecto fundamental en todo proceso participativo.

El CEE es consciente de la complejidad de la universidad UPM, con una dilatada trayectoria y con una estructura muy fragmentada, con realidades muy diferentes y sin un único campus, estos aspectos han condicionado notablemente su desarrollo.

En último lugar, el comité de evaluación externa quiere destacar la excelente acogida que le ha dispensado la Universidad Politécnica de Madrid, la acogida del Vicerrector de Nuevas tecnologías y Servicios en red y demás miembros del Equipo de Gobierno de la UPM y de la jefa de coordinación y área de bibliotecas y en especial del personal de biblioteca. Y además, agradecer las atenciones recibidas durante su visita y desea que su participación contribuya en la mejora del servicio de biblioteca de la UPM.

2. Evaluación de la biblioteca

1. LIDERAZGO		
1.1 Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos, y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia.		
Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la misión, visión y cultura de la biblioteca en el contexto de la universidad y de la sociedad del conocimiento. • Desarrollar una cultura corporativa de la biblioteca, basada en unos principios éticos y valores que permitan alcanzar los objetivos en los plazos que determine la biblioteca. • Revisar y mejorar la eficacia de su propio liderazgo. • Apoyar e implicarse activa y personalmente en acciones y planes de mejora, estableciendo prioridades entre los mismos. • Estimular y promover la delegación y asunción de responsabilidades por parte del personal, así como la creatividad e innovación. • Fomentar la colaboración de la biblioteca con el resto de los servicios y sectores de la comunidad universitaria. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. El personal del Servicio de Biblioteca, en general, comparte una serie valores y una voluntad de servicio al usuario.	La relación con una parte del personal ha demostrado que se están incorporando los valores y la voluntad de servicio, aunque es preciso poner más énfasis en ambos.	No existen evidencias concretas de este aspecto.
2. Existe una Planificación por Objetivos de la dirección técnica para los años 2.005-2.008.	El CEE considera que como esta planificación no se ha consensuado ni ha sido un proceso participativo, ambos aspectos dificultaran su desarrollo. Así mismo, el documento carece de algunos elementos que se consideran básicos como la misión o visión entre otros.	Documento Planificación por objetivos 2005-08.
3. Existen comisiones de trabajo formalizadas y estructuradas que fomentan la participación del personal de forma voluntaria, sobre las cuales se delegan decisiones técnicas.	Las comisiones de trabajo precisarían una composición menos técnica, más transversal y con una mayor participación de todo el personal.	Relación de las distintas Comisiones de Trabajo
4. El actual equipo rectoral tiene la voluntad de evaluar el Servicio.	La implicación y la voluntad se han apreciado a lo largo del proceso de evaluación interna con su participación directa, así como, en la evaluación externa.	Relación de participantes en el proceso.
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
El comité de dirección o equipo responsable del servicio tiene que ejercer mayor liderazgo para ello debe constituirse en un verdadero equipo e implicar al resto del personal.		En la reunión con el equipo de dirección se ha reducido a una única persona, la responsable del servicio de

		biblioteca.
Es preciso introducir paulatinamente una cultura de la evaluación, que se inserte en la cultura corporativa de la institución que se vería reforzada.		En las visitas se ha evidenciado su deficiencia.
ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Aunque desde la dirección técnica se han definido en distintas ocasiones la Misión y los Objetivos de la Biblioteca, no han sido asumidas por los Órganos de Gobierno hasta el momento.	Para un buen desarrollo de la planificación estratégica de la biblioteca se precisa tener definidos tanto la misión, como la visión, los valores y los objetivos que han de guiar su trayectoria. Y es también fundamental su difusión para conseguir la total implicación del personal.	Documento que explicita la misión, visión, los objetivos y todos aquellos elementos que se consideren relevantes.
2. La Planificación por Objetivos contempla la planificación realizada por la dirección técnica para el servicio en su conjunto, pero no recoge la planificación específica que cada sede haya podido desarrollar.	La planificación presentada aporta algunos elementos, pero tal como se ha indicado anteriormente adolece de algunos de los considerados como básicos o relevantes.	Documento Planificación por objetivos 2005-08.
3. Falta de coordinación y/o colaboración a nivel de universidad con otros servicios, departamentos, usuarios, etc.	ES preciso potenciar el valor de la biblioteca para conseguir una mayor valoración.	Falta de participación y poca presencia de la biblioteca.
4. No existen mecanismos suficientes para desarrollar una cultura corporativa (cartas de servicios, carta de derechos y deberes de los usuarios, reglamento, etc.).	Es preciso que exista una cultura corporativa que potencie los aspectos que se pretenden aplicar y que creen los mecanismos para todos los centros que suavicen los individualismos.	Existencia de carta de servicios, carta de derechos y deberes, reglamentos.
5. No existen mecanismos para revisar y mejorar la eficacia del liderazgo, si bien existe un mecanismo de recogida de información a través del buzón de sugerencias (establecido en el Plan de Comunicación).	El buzón de sugerencias es un buen mecanismo de recogida de información pero al ser el único y además de participación voluntaria se puede considerar que la información recogida estará sesgada y será poco representativa.	Existencia de buzón de sugerencias en las bibliotecas.
6. No existe una Comisión de Biblioteca en la Universidad. Únicamente existen Comisiones de Biblioteca en algunos centros	La falta de una comisión de biblioteca general impide la realización de acciones coordinadas y la existencia en algunas facultades de comisiones denota	Existencia de la Comisión de Biblioteca en la Universidad y comisiones en los todos los centros.
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Redactar un documento, que cuente con el respaldo institucional necesario, que identifique la misión, visión y objetivos de la Biblioteca		Documento redactado
Definir unas líneas estratégicas de mejora con establecimiento de objetivos anuales y plurianuales, calendario, mecanismos de seguimiento y responsables.		Documento redactado
Consensuar el plan estratégico definitivo con el equipo de gobierno. Una fórmula recomendable puede ser el establecimiento de contratos programa que comprometan al equipo en el desarrollo de las mejoras y asignación de los recursos necesarios		Acta u otro documento en que se demuestre el consenso.
Fortalecimiento del liderazgo al más alto nivel (Vicerrectorado, Equipo de Gobierno, Comisión de Biblioteca) que impulse la planificación de la política y		

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

estrategia de la Biblioteca	
Plan de promoción del servicio orientado a reforzar la imagen y la función de la biblioteca y su personal dentro de la comunidad universitaria y plan de difusión de los servicios	Plan de promoción de la biblioteca
Constitución de una Comisión de Biblioteca que mejore la relación entre biblioteca y usuarios especialmente docentes	Acta u otro documento que certifique la creación de la Comisión
Definir un reglamento de la Biblioteca	Reglamento de Biblioteca
Mejorar la colaboración con otros servicios de la Universidad a través del desarrollo de proyectos transversales.	Proyectos
COMENTARIOS / OBSERVACIONES	
<p>El CE constata que el servicio de bibliotecas no dispone de formulación de la misión, visión o valores corporativos del servicio. Y tampoco existe evidencia de que haya existido un proceso de reflexión interna al respecto en el seno de biblioteca que se considera fundamental para su elaboración.</p> <p>Se percibe un liderazgo muy débil a nivel de equipo de gobierno o vicerrectorado que se ha evidenciado en la reducida participación del personal en el proceso de evaluación, sobre todo en la evaluación externa.</p> <p>La falta de definición de una política o estrategia de la biblioteca consensuada con todos los sectores de la comunidad universitaria y con el debido respaldo institucional parece ser un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos que se han definido.</p> <p>Aunque se menciona como un punto fuerte la voluntad de servicio al usuario no se han encontrado evidencias de mecanismos para valorar el grado de satisfacción de los usuarios con los servicios y recursos de la biblioteca lo que dificulta la constatación de esa orientación del servicio al usuario al desconocerse sus necesidades y expectativas.</p> <p>Se considera que es necesario un trabajo a fondo en esta apartado, para adoptar un estilo de gestión más participativo que posibilite una mayor transversalidad y con una dinámica de grupo mayor.</p>	

1.2 Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la biblioteca.

Aspectos a valorar

- Asegurar el desarrollo, implantación y actualización de la política y estrategia definida para el servicio de biblioteca.
- Adecuar la estructura de la biblioteca para alcanzar los objetivos previstos.
- Garantizar el desarrollo idóneo de un sistema de gestión de procesos.
- Implantar procesos dirigidos a medir, revisar y mejorar los resultados clave de la biblioteca.
- Promover la creación de equipos de mejora y grupos de calidad e innovación dentro de la biblioteca que permitan implantar mejoras en los procesos.
- Impulsar la formación del personal en técnicas y procesos de gestión de calidad.

PUNTOS FUERTES

Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Los documentos de trabajo garantizan la aplicación de los mismos procedimientos en todas las bibliotecas	La existencia de documentos de trabajo no garantiza la aplicación de los mismos sino que se precisa su conocimiento, su difusión y su asunción.	Relación de documentos de trabajo.
2. Se promueve la creación de grupos de trabajo para la mejora de los procesos.	Los grupos de trabajo deben ser más representativos de la realidad bibliotecaria y de la diversidad profesional.	Relación de las comisiones de trabajo
3. Se recogen datos estadísticos de forma sistemática constituyendo la base para la toma de decisiones, (solicitud de personal, catalogación de fondos, desarrollos informáticos para cargas masivas de datos, etc.)	Los datos estadísticos recopilados aportan una buena información pero es preciso ampliar su espectro para abarcar más aspectos de la gestión de la biblioteca	Recopilación de datos estadísticos
4. Se incluyen cursos de evaluación y calidad en los planes de formación	Los cursos son un buen método para el conocimiento de ambos pero es preciso que se incorporen en la cultura corporativa.	Informes de los cursos de formación

Comité de Evaluación Externa	Evidencias
Existencia de algunos documentos de trabajo, aunque se refieren generalmente a cuestiones de proceso técnico	
Los grupos de trabajo son reducidos, con poca representación de ciertos estamentos.	Composición de los grupos.

ÁREAS DE MEJORA

Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. La dirección técnica tiene una capacidad muy limitada para adecuar estructura de la biblioteca conforme a los objetivos previstos. A pesar de la implicación de los líderes en la mejora continua, éstos se ven limitados continuamente por la estructura descentralizada de las bibliotecas y su "multidependencia" funcional y jerárquica. (Por ejemplo, sería necesario adaptar la estructura organizativa de la RPT).	La estructura excesivamente descentraliza se evidencia en la existencia de modelos muy diferenciados de bibliotecas. La multidependencia tanto funcional como jerárquica que evidencia en ocasiones en situaciones un tanto anómalas como duplicidad de personal, redirección o de organización en una misma biblioteca.	Modelo de biblioteca
2. No existen Equipos de Mejora de la Calidad formados por Usuarios,	Se aprecia una baja participación o implicación de los usuarios en la	Falta de equipos de mejora

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

Profesores, Personal y Dirección.	gestión de la biblioteca.	
3. La formación de los responsables y resto del personal de bibliotecas en técnicas y procesos de gestión de la calidad, especialmente en los grupos de mejora de la calidad, se debería potenciar más.	El personal demanda mayores conocimientos sobre la calidad, entre otros aspectos, para poder desarrollar con mayor profesionalidad su tarea.	Falta de plan de formación.
4. Establecer sistemas de medida de los resultados de los procesos en los usuarios.	Se aprecia como una necesidad acuciante un mayor conocimiento de los usuarios y fundamentalmente los resultados que estos perciben.	
5. Fomentar la cultura del trabajo en equipo con otros Servicios, especialmente con Informática.	Existe un cierto alejamiento de la biblioteca de los otros servicios que ofrece la universidad.	
6. Impulsar la creación de un verdadero Sistema de Gestión de Procesos que permita mejorar continuamente.	Para una gestión eficaz es preciso desarrollar un sistema de gestión de procesos.	
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Definir una nueva RPT que permita adecuar la estructura organizativa de la biblioteca a las necesidades estableciendo una distribución racional de los recursos que responda a las cargas reales de trabajo con el respaldo institucional necesario y el consenso del propio personal de la biblioteca.		Nueva RPT
Analizar la posibilidad de reestructurar el servicio, reforzando determinados servicios centrales y corrigiendo la estructura excesivamente descentralizada que genera dificultades para definir una política de conjunto y debilita la visión la Biblioteca como servicio global.		Nueva organización reflejada en un organigrama.
Definir estrategias que refuercen la visión de conjunto de la biblioteca y permitan superar la visión fragmentada de bibliotecas de centro.		Documento con las estrategias
Consolidación de la dirección por objetivos que establezca una planificación plurianual y que se desarrolle en planes operativos anuales, alineados con la estrategia, que incluyan todos los centros		Planificación plurianual y planes operativos
Definir el mapa de procesos, identificar los procesos clave, y documentarlos, a la vez que es preciso definir el sistema de revisión de los mismos.		Mapa de procesos
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
<p>Se valora positivamente las acciones emprendidas hasta la fecha, aunque se constata que no existe un plan estratégico definido si bien, en 2005 sí se realizó un esfuerzo por esbozar unas líneas estratégicas a tres años.</p> <p>No parece que se haya llevado a cabo un proceso de reorganización de la estructura organizativa de la biblioteca para adaptarla a nuevas realidades o parece que no ha sido posible abordarlo con el respaldo institucional que tal proceso exigiría.</p> <p>No hay mapa de procesos ni un manual de procesos propiamente dichos. Tampoco se han identificado los procesos clave.</p> <p>Se ha detectado que no existe un sistema de revisión de manuales.</p> <p>Se considera imprescindible ayudar a superar la fragmentación con el establecimiento de mecanismos que creen un servicio más cohesionado</p>		

1.3 Los líderes interactúan con usuarios, colaboradores y representantes de la sociedad.		
Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de los usuarios de la biblioteca. • Fomentar y afianzar la colaboración con los colaboradores de consorcios y redes a las que pertenece, así como con instituciones y organismos externos. • Establecer y fortalecer las relaciones entre la biblioteca y sus proveedores. • Dar reconocimiento a personas y equipos de los grupos de interés, por su contribución a los resultados de la biblioteca. • Participar en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios con proveedores, colaboradores y otros representantes de la sociedad. • Apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y la contribución de la biblioteca a la sociedad. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Participación activa en alianzas (Madroño, Mecano, REBIUN y otros) y promoción de encuentros profesionales.		Relación de las redes cooperación de las que forma parte la UPM.
2. Se realizan sesiones de formación de usuarios.		Memorias Estadísticas de las bibliotecas de la UPM
3. Existe un Plan de Comunicación aprobado.	El plan de comunicación hace incidencia en unos aspectos muy concretos pero falta la definición de los objetivos específicos del mismo, así como de las líneas estratégicas. Se considera un primer paso positivo pero son necesarios pasos sucesivos.	Plan de comunicación
4. Ampliación del horario de apertura de las bibliotecas en épocas extraordinarias a demanda de los propios usuarios.	Esta buena iniciativa debe tener continuidad y para ello es recomendable una evaluación de las estadísticas.	Relación de horarios de apertura
5. Elevado nivel de asistencia del personal de bibliotecas en congresos, foros, cursos, seminarios, etc.		
6. Coordinación de los criterios de relación con los proveedores a través del Concurso único de publicaciones periódicas.	Esta iniciativa se considera pionera en el proceso de centralización y de homogenización.	Pliego de cláusulas administrativas y técnicas de los concursos de revistas
7. En relación a la contribución de la biblioteca a la sociedad destaca la campaña "No al préstamo de pago" y las medidas no regladas de servicios a usuarios discapacitados.	Ambas campañas se consideran importantes y muy válidas aunque es preciso continuar con otras que permitan una mayor imbricación en la sociedad.	No se han presentado evidencias .
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Necesidad de creación de una imagen corporativa de la biblioteca para que la sociedad, los usuarios la reconozcan e identifiquen.		Logo común
Junto con la propuesta anterior se considera que la falta de una homogeneidad en la presentación de las páginas web dificulta su identificación o reconocimiento. Por tanto, es preciso un plan de comunicación.		Páginas web de igual estructura, imagen,...

ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. No existe un programa coordinado de formación de usuarios. Además existe una baja participación de los usuarios en las sesiones de formación.	Para la realización del programa de formación es preciso tener datos de los usuarios, sus demandas, necesidades, la falta de estas puede ser una de las causas de la baja participación.	Participación en los programas de formación de usuarios.
2. Implantar la comunicación externa prevista en el Plan de Comunicación	La comunicación externa de la UPM es un punto que precisa una actuación inmediata pues se detecta una diversidad de presentaciones y la falta de unidad.	Diferencias notables entre las webs de los centros
3. Fomentar la participación del personal de bibliotecas en congresos, foros, cursos, seminarios externos y publicaciones especializadas.	La participación del personal se debe fomentar desde la implicación y el reconocimiento del trabajo bien realizado.	
4. Mecanismos insuficientes en la interacción con los usuarios (encuestas, grupos mixtos, estudios de usuarios etc.)	De nuevo se considera un aspecto fundamental la interacción con los usuarios por la información que estos aportan.	Falta de encuestas, de comisiones ..
5. Falta de criterios comunes para la evaluación de proveedores de monografías y otros materiales, al no existir un programa de gestión de la colección ni un presupuesto centralizado.	Se aprecian ciertas desigualdades en las colecciones.	Falta de un programa de desarrollo de la colección y de un presupuesto centralizado.
6. Falta de compromisos formales con una Política de Medioambiente.		
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Definir un programa de formación de usuarios		Programa de formación de usuarios y resultados
Mejorar los mecanismos de comunicación con los usuarios y definir y sistematizar los procedimientos de recogida de información de los usuarios (encuestas, quejas y sugerencias, etc.)		Existencia de mecanismos de comunicación con los usuarios
Diseñar un sistema de implementación de acciones de mejora derivada de la información obtenida.		
Redactar y aprobar la carta de compromisos con los usuarios que exprese los compromisos de calidad y establecer un sistema de medición de los mismos.		Carta de compromiso con los usuarios
Establecer grupos de mejora en los que participen los usuarios y especialmente, constituir la Comisión de Biblioteca.		Grupos de mejora
Definir canales de relación con los proveedores y sistemas de evaluación de los mismos (más allá del concurso de publicaciones)		
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
<p>Se deben potenciar la imagen de la biblioteca o mejor dicho del servicio de biblioteca, respetando los elementos identitarios de las bibliotecas pero que permitan a los usuarios externos y internos su reconocimiento como servicio básico de la universidad.</p> <p>ES preciso un buen conocimiento de los usuarios para poder actuar y realizar las acciones que mejor respondan a sus necesidades y expectativas.</p>		

1.4 Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la biblioteca.		
Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> Comunicar personalmente la misión, visión, valores, objetivos y planes de la biblioteca a las personas que la integran. Ser accesibles al personal de la biblioteca. Incentivar al personal de la biblioteca para participar en actividades de mejora y apoyarlos en la consecución de metas y objetivos. Dar reconocimiento oportuna y adecuadamente a la labor del personal y de los equipos de mejora en los ámbitos de la biblioteca. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Existe un Plan de Comunicación Interno aprobado	El plan desarrollado es insuficiente y debe abarcar más aspectos y en especial la comunicación externa.	Plan de comunicación Interno
2. Los canales de comunicación entre los líderes y el personal son fluidos.	Es difícil valorar la fluidez en la comunicación	No se han presentado evidencias
3. Las comisiones de trabajo constituyen un foro de comunicación y de participación del personal.	La participación del personal en las comisiones de trabajo es desigual y están muy centradas en temas técnicos y consideramos que a través de ellas se debería contrarrestar la excesiva descentralización.	Relación de las comisiones de trabajo existentes
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
El personal a través de las audiencias ha expresado una cierta deficiencia en la comunicación y una deficiente participación en el proceso de evaluación		Informaciones expresadas en audiencias
En las audiencias también se expresó la necesidad de crear mecanismos que posibiliten potenciar la creatividad, la innovación del personal.		Informaciones expresadas en audiencias
ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Mejorar los mecanismos de incentivo y reconocimiento del personal.	Se considera una buena área de mejora aunque se podría considerar la posibilidad de crear nuevos mecanismos	Existencias de los mecanismos y buen resultado en la encuestas de satisfacción del personal.
2. Impulsar la realización de las jornadas de biblioteca previstas en el Plan de Comunicación.	Tanto esta como la siguiente área propuesta suponen una parte del plan de comunicación que se desea implantar por lo que se debe trabajar en profundidad es el plan de comunicación.	Realización y buenos resultados en la evaluación de las jornadas dentro del plan de comunicación.
3. Implantar mecanismos de evaluación de la eficacia del Plan de Comunicación.		
4. Aumentar la frecuencia de reuniones de jefes de biblioteca.	El CE considera que además se debe plantear otras acciones para las reuniones de jefes de biblioteca, como temas a tratar.	
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Establecer sistemas de evaluación de la percepción del personal (encuestas de clima laboral, valoración de la comunicación, etc.) que permita conocer la		

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

percepción y establecer acciones de mejora.	
Mejorar las fórmulas de trabajo en equipo a fin de que todos los miembros se sientan plenamente integrados	
Definir e implementar una Intranet de la biblioteca	Intranet de la biblioteca
Diseñar un plan de reconocimiento del personal	Plan de reconocimiento del personal
Constitución formal de un equipo de dirección que refuerce la unidad de la biblioteca y aumentar la frecuencia de las reuniones	Creación del equipo de dirección.
COMENTARIOS / OBSERVACIONES	
Es muy necesario potenciar las acciones de comunicación tanto internas como externas, con la clara finalidad de facilitar la relación entre el personal, a través, de mecanismos formales e informales. Además es importante crear metas de calidad.	

1.5 Los líderes impulsan el cambio en la biblioteca.		
Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> • Comprender los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la biblioteca. • Identificar y priorizar los cambios que son necesarios introducir en la biblioteca, en el modelo de organización y en sus relaciones externas. • Liderar el desarrollo de los planes de cambio y gestionar su implantación. • Garantizar la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio. • Comunicar los cambios y la razón de los mismos al personal de la biblioteca y otros grupos de interés. • Apoyar y delegar en el personal para que se responsabilice de la gestión del cambio. • Medir y revisar la eficacia de los cambios y compartir los conocimientos obtenidos. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. La dirección técnica promueve una actitud favorable al cambio, por ejemplo, en el uso de los recursos electrónicos y en la utilización de las nuevas tecnologías	La presencia de los recursos electrónicos y de las nuevas tecnologías se debe mejorar con una mayor difusión e incluso con una mayor dotación.	Estadísticas de uso de los recursos electrónicos y de las nuevas tecnologías
2. La Planificación por Objetivos 2.005-2.008 identifica y prioriza los cambios estratégicos.	Las seis líneas de trabajo explicitan los cambios estratégicos deseados pero para su aplicación se precisa un mayor desarrollo de los mismos con las acciones, tareas, el calendario de realización y sobre todo los instrumentos de evaluación que evidencien su desarrollo.	Documento de Planificación por objetivos 2005-08.
3. Existen acciones de formación interna puntuales cuando se implantan nuevos servicios y recursos (nuevas tendencias, nuevos servicios, nuevos recursos).	La realización de acciones de formación posibilitaran una implantación más sencilla de los cambios.	Plan de Formación UPM
4. El actual proceso de evaluación constituye un elemento de diagnóstico para planificar el futuro		
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
El CE considera que el proceso de evaluación es un elemento muy idóneo de diagnóstico si este se realiza de forma exhaustiva y con la participación de todos los entes de la biblioteca		
Tal como se ha indicado en apartados anteriores el documento de planificación por objetivos precisa algunas modificaciones para su correcta implantación.		
ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. La actual estructura descentralizada no permite gestionar ni implantar el cambio de forma adecuada. La multidependencia funcional y jerárquica dificulta las decisiones relativas a presupuestos, personal, objetivos estratégicos y economías de escala. Por tanto, es necesario establecer mecanismos que garanticen la	Para que el cambio sea un éxito es preciso establecer mecanismos que lo garanticen pero de antemano se establecerán claramente los objetivos a conseguir.	

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

inversión, recursos y apoyo para el cambio.		
2. Mejorar los foros de debate dentro de la biblioteca.		
3. Reglamentar un tiempo disponible para estudio, viajes y otras actividades de formación y actualización del personal.	Consideramos que la acción de mejora debe ser más amplia y debe afectar todos los aspectos de la formación del personal.	Acciones de formación del personal.
4. Mejorar la Web de la biblioteca, dándole mayor visibilidad y mayor orientación al usuario.	A esta mejora se debe unir la homogeneización de todas las webs de las bibliotecas.	Homogeneidad de las webs de biblioteca
5. Buscar y establecer mecanismos de motivación e implicación del personal.		Mejores resultados en las encuestas de satisfacción del personal.
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
En las acciones de mejora se encuentra a faltar las que hacen referencia a la voluntad de liderar el cambio o fomentar el liderazgo, que se considerada como un aspecto poco desarrollado y que puede dificultar el proceso.		
Es importante potenciar las acciones que mejoren la imagen corporativa de la biblioteca hacia la universidad.		
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
Consideramos fundamental que para efectuar cualquier proceso de cambio, como el que debe efectuar el servicio de bibliotecas, es preciso un liderazgo fuerte que motive e implique al personal, factor imprescindible en el proceso.		

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

2.1 La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.

Aspectos a valorar
<ul style="list-style-type: none"> • Se efectúa la recogida y análisis de la información de forma sistemática con el fin de delimitar su ámbito de actuación, a corto, medio y largo plazo. • Se comprenden y analizan las ideas, sugerencias, necesidades y expectativas de los usuarios, personal, colaboradores y de la sociedad en general, a fin de anticiparse a sus demandas • Se conoce el nivel de satisfacción de los usuarios, así como sus opiniones sobre los productos y servicios.

PUNTOS FUERTES

Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. En algunas bibliotecas del Servicio, se recoge información de los diferentes grupos de interés para diseñar la política y estrategia.	La recogida y el análisis responden a iniciativas individuales no ha la existencia de unas pautas comunes, ni unos mecanismos generalizados. Deficiente conocimiento de los diferentes "grupos de interés"	Encuestas de satisfacción de usuarios en algunos centros.
2. Se estudian sistemáticamente las acciones de los colaboradores (REBIUN, Madroño, etc.) para reconocer y aplicar las mejores prácticas.	El reconocimiento y aplicación de las buenas prácticas precisa un buen conocimiento de la situación de la UPM para poder aplicarlas de forma adecuada. Práctica que se ha realizado de forma sistemática.	Se valora positivamente
3. Se realiza la memoria estadística (es pública y accesible) y a partir de los resultados se planifican actuaciones futuras.	Se considera que la memoria estadística y sus resultados no pueden ser los únicos elementos para la planificación sino que es preciso tener unas líneas estratégicas fruto del análisis y de la prospectiva.	Memoria estadística.
4. Las comisiones de trabajo proporcionan información sobre las necesidades y expectativas del personal de cara a la planificación.	La composición de las comisiones de trabajo, es poco representativa, no proporciona una información veraz de las necesidades y expectativas.	Composición de las comisiones de trabajo
5. El Programa Institucional de Calidad de la UPM dota de un marco al Servicio de Bibliotecas para la Planificación Estratégica.		

Comité de Evaluación Externa	Evidencias
Existe un deficiente conocimiento de los usuarios, de los colaboradores y de los grupos de interés lo que dificulta las actuaciones que ello se derivan.	Se comenta la existencia de información de algunos grupos de interés pero no se presenta evidencia
Desconocemos por que se presenta el reglamento de préstamo como evidencia en este apartado	

ÁREAS DE MEJORA

Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. No existen procedimientos suficientes, sistemáticos y periódicos		No existen estudios, entrevistas u otro

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

(estudios, entrevistas, encuestas, etc.) para la recogida de la información de los usuarios		procedimiento
2. Elaborar un Plan Estratégico de la Universidad y del Servicio de Biblioteca, que particularmente incida en la coordinación de las diferentes sedes de la biblioteca.	El factor que consideramos básico en esta área de mejora es la coordinación o cohesión de las sedes bibliotecarias.	Plan estratégico de la Universidad y del servicio de biblioteca
3. Crear grupos de mejora de la calidad para determinados procesos y temas.	Los grupos de mejora de la calidad organizados de forma transversal es decir con representantes de todos los grupos son un instrumento imprescindible por su función de catalizador en los procesos.	Existencia de los grupos de mejora
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Redactar un documento, aprobado con el respaldo institucional necesario, que identifique la misión, visión y objetivos de la Biblioteca		Documento con la misión, visión y objetivos de la biblioteca
Definir unas líneas estratégicas de mejora con establecimiento de objetivos anuales y plurianuales, calendario, mecanismos de seguimiento y responsables.		Existencia de las líneas estratégicas
Consensuar el plan estratégico definitivo con el equipo de gobierno. Una fórmula recomendable puede ser el establecimiento de contratos programa que comprometan al equipo en el desarrollo de las mejoras y asignación de los recursos necesarios		Existencia del plan estratégico consensuado
Definir la satisfacción de los usuarios como un objetivo		Definición y aplicación efectiva del concepto satisfacción del usuario.
Potenciar la creación de la Comisión de Biblioteca		Creación de la comisión de biblioteca
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
<p>La UPM no cuenta con políticas y estrategias formalmente establecidas, ni con procedimientos para identificar y evaluar necesidades de los grupos de interés. Se dice que en algunas bibliotecas del Servicio se recoge información de los diferentes grupos de interés pero no se dispone de evidencia al respecto.</p> <p>Tampoco se dispone de un documento en el que se definan la misión, los valores la visión o los objetivos del servicio. No obstante se valora positivamente, la existencia de un documento de objetivos generales definidos para 2005-2008, si bien no se conoce su nivel de consenso dentro de la biblioteca, ni con los distintos sectores de la comunidad universitaria. Tampoco hay evidencia del grado de compromiso del Equipo de Gobierno respecto al cumplimiento del mismo. Es necesario trabajar en la definición de la estrategia haciendo partícipes a todos los implicados.</p> <p>Se detecta que falta una reflexión colectiva y una formulación del modelo de biblioteca que se quiere adoptar y que afectará notablemente en la definición del Plan Estratégico del servicio de biblioteca.</p>		

2.2 La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la innovación, el aprendizaje y las actividades externas		
Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> • La política y estrategia se elabora teniendo en cuenta indicadores internos de rendimiento. • La política y estrategia se elabora teniendo en cuenta la información relativa a las actividades de aprendizaje e innovación llevadas a cabo por el personal de la biblioteca. • La política y estrategia se elabora teniendo en cuenta los datos obtenidos sobre su imagen externa. • La política y estrategia se elabora teniendo en cuenta las buenas prácticas de las organizaciones consideradas como las mejores dentro de su ámbito de actuación. • La política y estrategia se elabora teniendo en cuenta las cuestiones sociales y legales de su entorno. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. El Servicio de Biblioteca dispone de la información estadística y de los indicadores de rendimiento REBIUN para elaborar su política y estrategia.	El uso de los indicadores REBIUN es una posibilidad pero además es importante establecer indicadores internos de rendimiento que respondan a los objetivos y las estrategias establecidas.	Relación de indicadores de rendimiento REBIUN Memoria estadística de las Bibliotecas de la UPM
2. Rastreo sistemático de las mejores prácticas identificadas de las instituciones consideradas como excelentes (máquina de autopréstamo, seriadas, evaluación institucional, etc.)	Se ha realizado un análisis comparativo de prácticas de forma sistemática.	Se valora positivamente
3. La universidad ha favorecido sistemáticamente la asistencia a foros profesionales, talleres y cursos organizados con otras instituciones aliadas para compartir conocimiento y buenas prácticas en innovación tecnológica.		No se presentan evidencias
4. Existencia de una propuesta de formación del personal de biblioteca.	La propuesta está bien formulada y es adecuada a las necesidades del personal de biblioteca.	Plan de formación de la UPM
5. Se tiene en cuenta la normativa legal (derechos de autor y ley de protección de datos, especialmente) y cuestiones sociales (préstamo de pago, campañas de recogidas de libros para países del tercer mundo, etc.) de cara a la planificación, formación del personal y los diferentes procesos Servicio.		Participación en la Campaña "No al préstamo de pago"
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
No se tienen datos sobre la imagen externa de la biblioteca		
ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Profundizar en la utilización de los indicadores de rendimiento para la planificación, sobre todo a nivel de sedes de biblioteca.		Uso de indicadores de rendimiento

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

2. Realizar campañas sistemáticas de Marketing de Servicios y posibilidades de la Biblioteca.		Realización de una campaña de marketing
3. La biblioteca no recoge datos de la imagen que proyecta		
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Mejorar la explotación de los indicadores y realizar un cuadro de mando que apoye la toma de decisiones		Cuadro de Mando
Elaborar un plan de marketing que permita la actuación racional en este ámbito		Plan de Marketing
Formación del personal en las técnicas del marketing y la evaluación para su óptima aplicación		Plan de formación
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
<p>Se valora positivamente el planteamiento muy adecuado de la formación del personal con un plan de formación específico. De igual forma se valora la voluntad de mejora de los productos o servicios que se quieren aplicar, utilizando el análisis comparativo de las buenas prácticas de las instituciones consideradas excelentes.</p> <p>Por otra parte, no existen procedimientos establecidos de recogida o análisis sistemática de información de los usuarios, del personal, ni mecanismos de evaluación. Por tanto, no se conoce el nivel de satisfacción de los usuarios, ni sus opiniones sobre productos y servicios.</p>		

2.3 La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza		
Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> • La política y estrategia de la biblioteca es coherente con la misión, visión y los valores de la biblioteca y la universidad. • La política y estrategia de la biblioteca refleja un equilibrio entre las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés. • La política y estrategia de la biblioteca permite desarrollar escenarios y planes alternativos para abordar posibles contingencias (riesgos, amenazas,...). • La política y estrategia de la biblioteca identifica las fortalezas y oportunidades, actuales y futuras. • La política y estrategia de la biblioteca es coherente con la política y estrategia del ámbito de cooperación en la que se integra. • La política y estrategia de la biblioteca integra mecanismos y procedimientos para la actualización y evaluación de su efectividad. • Se identifican los factores críticos de éxito. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. La Planificación por Objetivos 2005-08 identifica las mejoras que deben emprenderse y los cambios que deben adoptarse.		Planificación por Objetivos 2005-08
2. Esta planificación contempla un objetivo de participación en alianzas Estratégicas.		No se presentan evidencias
3. El Servicio de Bibliotecas es el primer servicio de la UPM que se evalúa.		Informe de Autoevaluación del Servicio de Biblioteca
4. La política de la dirección técnica es flexible y evoluciona, adaptándose a la política de la Universidad		No se presentan evidencias
5. La biblioteca reconoce la existencia de distintos tipos de usuarios y ofrece servicios en función de sus necesidades.		Servicios para usuarios discapacitados
6. El personal de biblioteca conoce su entorno de trabajo y está dispuesto a ofrecer un servicio adecuado a cada tipo de usuario.		Plan de formación de la UPM
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Es preciso trabajar para que tanto la política como la estrategia reflejen la preocupación por ofrecer servicios para los usuarios en función de sus necesidades y demandas, por encima de otros criterios, así como, la evaluación de su efectividad.		
ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. En determinadas sedes de biblioteca no existe la suficiente flexibilidad adaptarse e implementar la política del Servicio de Biblioteca y hacerla coherente con la de la Universidad.		En las diferentes visitas se ha evidenciado que existe una escasa preocupación por la política de servicio de biblioteca.

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

2. Formalmente no están explicitadas la Misión, Visión y Valores de la Biblioteca, aunque se comparta en conjunto una concepción del deber ser del Servicio.		Tal como se indica anteriormente en algunas bibliotecas prevalecen otros valores por encima del deber en el servicio y disfunciones entre los diferentes centros.
3. No hay mecanismos para evaluar las necesidades de los usuarios, especialmente en el campo de la investigación.	En realidad, no es una acción de mejora sino un punto débil.	Consideramos que una política de servicio debe plantearse a partir del conocimiento de las necesidades de los usuarios, por tanto la falta de mecanismos que permite evaluarlas dificultará notablemente su establecimiento.
4. Falta de presencia de los órganos de gobierno de la UPM en la política y estrategia del Servicio de Biblioteca (falta de una Comisión de Biblioteca en la Universidad). Esto implica falta de coordinación entre los diferentes centros, entre sí y con la universidad, para diferentes cuestiones, especialmente los recursos económicos (aprovechar economías de escala)	En realidad, no es una acción de mejora sino un punto débil.	La coordinación entre los centros es imprescindible para dar una buena política de servicio y para ello se deben articular los mecanismos o entes que la favorezcan como las comisiones de biblioteca y la más importante la comisión de la universidad.
5. No existen mecanismos ni procedimientos para evaluar la efectividad de la política y estrategia.	En realidad, no es una acción de mejora sino un punto débil.	
6. No existe un Plan Estratégico de la UPM.	En realidad, no es una acción de mejora sino un punto débil.	
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Definición del modelo de biblioteca universitaria que se desea		
Establecer junto con la planificación estratégica, con un sistema de seguimiento y de revisión		
Definir una estrategia conjunta y global de la biblioteca que permita una política única para el conjunto		
Efectuar un proceso de análisis interno y externo con el fin de identificar fortalezas, oportunidades. Posteriormente identificar los factores críticos de éxito.		
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
Este apartado precisa un análisis y una reflexión profunda y participativa pues ello determinará el futuro de las bibliotecas de la UPM, en este camino se enmarca la evaluación efectuada pero es preciso que de este proceso se aproveche la dinámica creada y se traslade a todos los estamentos de la biblioteca. Se valora positivamente la buena predisposición para ofrecer un servicio adecuado a los distintos tipos de usuarios.		

2.4 La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.		
Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> • La biblioteca tiene identificado y definido el esquema de procesos clave necesario para llevar a cabo la política y estrategia. • Se comunica la política y estrategia a los distintos grupos de interés de la biblioteca. • El personal conoce y acepta la política y estrategia de la biblioteca, así como los planes y objetivos que debe cumplir. • Se dispone de sistemas de información y seguimiento de los procesos clave para ver el progreso alcanzado. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. La Planificación por Objetivos 2005-08, las novedades y los servicios ofrece el Servicio se hacen públicos a través de las páginas profesionales, el correo institucional de biblioteca y la Web, mecanismos contemplados en el Plan de Comunicación y de uso habitual	En la planificación aportada no se identifican y definen los procesos clave que como institución de servicio se deben determinar.	No se presentan evidencias
2. Existen buenos sistemas de información y seguimiento de algunos procesos clave (los indicadores de seguimiento son, como mínimo, los que establece REBIUN).		No se presentan evidencias
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
El CE considera que una acción importante a realizar es la identificación y definición de los procesos y la determinación de los sistemas de información y seguimiento más adecuados.		
No parece que se hayan reconocido los grupos de interés de la biblioteca y a través de las audiencias se observó que el personal acepta de forma desigual la política y las estrategias seguidas por el servicio de biblioteca así como los planes y objetivos establecidos.		
ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Elaborar el Mapa de Procesos del servicio	Podría considerarse más un punto débil que un área de mejora	Mapa de procesos del servicio de Biblioteca.
2. No existe una comunicación eficaz con los usuarios y grupos de interés porque no se utilizan los canales adecuados	Podría considerarse más un punto débil que un área de mejora	A través de las visitas del CEE se ha constatado que la comunicación con los usuarios es casi inexistente, al igual que los grupos de interés. Entrevistas del CEE con el PDI y los estudiantes
3. No se sabe si el personal conoce y acepta la política y estratégica del Servicio porque no se ha recogido su opinión ni el proceso de planificación de objetivos ha sido participativo.	De nuevo se considera un punto débil. El CEE ratifica el desconocimiento y la falta de aceptación de la planificación por objetivos y considera que su falta de participación en el proceso de redacción es la causa fundamental así como la falta de	A través de las visitas del CEE a algunos centros y de las entrevistas con el personal de biblioteca.

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

	representatividad de algunas bibliotecas	
4. Fomentar la comunicación con los órganos de gobierno de los centros y departamentos, sobre la política y estrategia del Servicio.	La comunicación con los centros es muy desigual y está muy condicionada por el reconocimiento y valor que estos otorgan a la biblioteca. Muy parecida es la relación con los departamentos. El CEE considera que la comunicación con ambos grupos debería realizarse de forma fluida y periódicamente estableciéndose para ello los canales oportunos.	No existe evidencia de los mecanismos de comunicación con los centros y departamentos.
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Definir el mapa de procesos, identificar los procesos clave, y documentarlos. Definir el sistema de revisión de los mismos y de mejora de los procesos.		Mapa de procesos
Establecer mecanismos de comunicación de la estrategia a los grupos de interés de la biblioteca (usuarios y personal) (plan de comunicación) y mecanismos de participación en la definición de la estrategia y de implicación en el cumplimiento de los objetivos.		Plan de comunicación
Establecer mecanismos de participación del personal en el cumplimiento de los objetivos asignando responsabilidades.		
Establecer mecanismos de seguimiento y de mejora de los procesos clave		
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
Se valoran todas las actuaciones realizadas en este criterio.		

3. PERSONAL DE LA BIBLIOTECA

3.1 Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

Aspectos a valorar

- Las necesidades de recursos humanos están definidas, se adecuan a las necesidades reales del servicio y están relacionadas con el logro de los objetivos estratégicos de la biblioteca.
- Las competencias, responsabilidades y dependencias del personal de la biblioteca están claramente definidas.
- Se determinan procesos relacionados con la incorporación de nuevas personas en la biblioteca, con el fin de facilitar su integración lograr que compartan sus objetivos e intereses.
- La biblioteca dispone de mecanismos y procedimientos que le permiten obtener información sobre el clima laboral, para mejorar las políticas y estrategias de recursos humanos.
- La biblioteca utiliza metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar.
- La biblioteca garantiza la equidad e igualdad de oportunidades en todo lo relativo al empleo.

PUNTOS FUERTES

Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1- El personal tiene, en general, una preparación adecuada al puesto de trabajo que desempeña y tiene interés por la formación continua.	Las entrevistas muestran una buena disposición y preparación del personal. La ratio entre personal técnico y no técnico está por debajo de la media de REBIUN. EL CA estima que es necesario adecuar las pruebas selectivas al perfil de los puestos a desempeñar. La asistencia a actividades formativas es, en general, escasa y está por debajo de la media de REBIUN. Se dispone de una oferta complementaria al Plan de formación general del PAS.	Indicadores y datos estadísticos relativos a personal. Oferta de formación. Información sobre el plan de formación obtenido en las entrevistas del CEE.
2- La implicación del personal del Servicio de Biblioteca en el trabajo sufre, en muchos casos, las dificultades surgidas de la estructura.	Este aspecto constituye una valoración subjetiva del CA. La organización no puede depender de la buena voluntad de las personas. Deben superarse las dificultades estructurales que plantea la coordinación mediante el establecimiento de los mecanismos oportunos.	No existen evidencias concretas de este aspecto. No obstante, de las audiencias efectuadas por el CEE, se desprende una predisposición positiva de la plantilla a la resolución de problemas. Sin embargo hay también que constatar la escasa participación del personal en la audiencia correspondiente muy sesgada, por otra parte, hacia los responsables de biblioteca.
3- Los criterios de selección del personal garantizan la igualdad.	Los criterios de selección de personal en las administraciones públicas se deben ajustar, necesariamente, a la legislación vigente en la materia y a los principios de igualdad, mérito y capacidad.	Legislación en materia de recursos humanos. Convocatorias de pruebas selectivas.
4- Existe una propuesta fundamentada de actualización de la RPT del personal de biblioteca.	Efectivamente la dirección técnica ha motivado varios informes fundamentados en la necesidad de definir un nuevo organigrama y una nueva RPT de la biblioteca. Sería conveniente que la	Propuesta de mejora de RPT del Servicio Central de Coordinación y de las Bibliotecas.

	<p>propuesta se completara con un análisis de las cargas de todos los puestos de trabajo de la biblioteca e incluyera las funciones y perfiles de los puestos. Asimismo debe establecerse un modelo de organigrama de la biblioteca.</p> <p>Es importante señalar que, en opinión del CEE, este proceso debería ser participativo, impulsar el debate en el seno del servicio e implicar al personal de la biblioteca y por otra parte estar en consonancia con la política en materia de personal de la UPM.</p> <p>No ha existido respuesta de la Gerencia u órgano competente en relación con las propuestas formuladas por la Biblioteca.</p>	
<p>5- En el Servicio de Coordinación de Bibliotecas están definidas las responsabilidades y competencias así como las cargas de trabajo</p>	<p>Las evidencias constituyen en realidad informes emanados de la dirección de la biblioteca pero no han sido aprobados o refrendados por la Gerencia u otro órgano.</p> <p>Sería conveniente extender dicho análisis a la totalidad de los puestos al objeto de adecuar la plantilla de las diferentes sedes y del propio Servicio de Coordinación a las necesidades reales.</p>	<p>Funciones y actividades de los puestos de trabajo del Servicio de Coordinación y propuesta de mejora de la RPT de dicho servicio</p>
<p>Comité de Evaluación Externa</p>		<p>Evidencias</p>
<p>Existe conciencia por parte del Servicio de Coordinación de Bibliotecas de la necesidad de reestructuración del organigrama y de actualización de la RPT del Servicio de Biblioteca y se ha redactado documentos con propuestas que se han elevado al órgano correspondiente.</p>		<p>Propuesta de mejora de RPT del Servicio Central de Coordinación.</p>
<p>ÁREAS DE MEJORA</p>		
<p>Comité de Autoevaluación</p>	<p>Valoración</p>	<p>Evidencias</p>
<p>1. El organigrama no responde a las necesidades del servicio ni a la orientación del usuario. Además, coexisten dos tipos de personal, laboral y funcionario, y varias categorías profesionales, con funciones equivalentes</p>	<p>En realidad, no es una acción de mejora sino un punto débil.</p>	<p>Entrevistas CEE con responsables biblioteca y con personal biblioteca. Visitas del CEE a sedes</p>
<p>2. El proceso de selección de personal laboral debería adaptarse mejor a las funciones que van a desarrollar y a las necesidades de la Biblioteca.</p>	<p>En realidad, no es una acción de mejora sino un punto débil.</p>	<p>Entrevistas CEE con responsables biblioteca y con personal biblioteca.</p>
<p>3. El personal depende orgánicamente del centro pero funcionalmente del Servicio de Biblioteca, reflejo de la difusa estructura organizativa.</p>	<p>En realidad, no es una acción de mejora sino un punto débil. Esta situación debilita la visión de conjunto de la biblioteca como servicio único dentro de la UPM</p>	<p>Entrevistas CEE con responsables biblioteca y con personal biblioteca.</p>
<p>4. La distribución del personal entre los diferentes centros está muy desequilibrada. No está en función de la</p>	<p>En realidad, no es una acción de mejora sino un punto débil.</p>	<p>RPT Visitas del CEE a las sedes han permitido constatar esta</p>

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

actividad de los mismos.		circunstancia Entrevistas del CEE con responsables
5. La dirección política de personal de la universidad, hasta el momento, no ha atendido a los estudios y propuestas técnicas presentadas por la dirección técnica para el diseño de la RPT, (por ejemplo la promoción en el puesto no siempre responde a criterios organizativos).	En realidad, no es una acción de mejora sino un punto débil.	No se dispone de evidencias de acciones o comunicaciones de los órganos correspondientes respecto a las propuestas de la biblioteca.
6. Falta de estabilidad en la plantilla originada por la escasa frecuencia de oposiciones.	En realidad, no es una acción de mejora sino un punto débil.	Elevado índice de interinidad. Es un aspecto valorado de forma negativa incluso por los usuarios y así lo ha puesto de manifiesto un alumno en la audiencia correspondiente.
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
1. Definir una nueva RPT que permita adecuar la estructura organizativa de la biblioteca a las necesidades existentes mediante una distribución racional de los recursos que responda a las cargas reales de trabajo y a los objetivos estratégicos del servicio. Este proceso debe desarrollarse con el respaldo institucional necesario y el consenso e implicación del personal de la biblioteca.		
2. Definir un organigrama conjunto del servicio de biblioteca que integre tanto el Servicio de Coordinación como las diferentes bibliotecas y que sirva como instrumento que cohesione y fortalezca la visión de conjunto del servicio de la biblioteca.		No existe un organigrama de la biblioteca como tal. La propia denominación del Servicio de Coordinación, y de los puestos de trabajo que lo integran, alude implícitamente a un órgano de coordinación más que a un órgano de dirección.
3. Fortalecer la estructura de coordinación al objeto de facilitar la definición de estrategias para el conjunto y dar continuidad a la política de centralización de la gestión de servicios que se ha puesto en marcha.		
4. Sistematizar la recogida de información sobre clima laboral y/o de satisfacción del personal de la biblioteca que permitan conocer el punto de vista sobre aspectos clave y apoyar la toma de decisiones.		No se recoge información de clima laboral o de la percepción del personal.
5. Adecuar los procesos selectivos al perfil de los puestos de trabajo		No existe evidencia de definición de perfiles y, por tanto, puede que no se adecuen las pruebas selectivas al perfil de los puestos.
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
<p>Todas las áreas de mejora definidas por el Comité de Autoevaluación en este aspecto constituyen, en realidad, identificación de puntos débiles. Es por tanto necesario formular propuestas de mejora que expliciten las acciones a realizar y establecer una priorización de las mismas en función de su importancia y/o urgencia a la hora de abordarlas.</p> <p>El personal de la biblioteca no tiene una percepción clara y una visión de conjunto de la Biblioteca como servicio unitario de la Universidad. Por otra parte, la doble dependencia funcional y orgánica del personal debilita la visión de la biblioteca como servicio unitario y el liderazgo de la dirección. Este aspecto se considera un tema clave que ha sido detectado por el Comité de Autoevaluación. El Comité de Evaluación Externa ha podido constatar, tanto en el proceso de visitas como en las entrevistas, que algunas personas de la biblioteca carecen de una visión global del servicio, lo que dificulta la definición e implicación en políticas comunes.</p> <p>Asimismo se desprende de las visitas efectuadas por el Comité de Evaluación Externa que la distribución de</p>		

efectivos entre los centros no responde a las necesidades reales de trabajo existentes en las diferentes sedes.

3.2 Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad del personal de la biblioteca		
Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican y adecuan los conocimientos y capacidades del personal a las necesidades de la biblioteca y al desempeño de sus funciones. • Se desarrolla la capacidad de trabajar en equipo. • El plan de formación responde a los perfiles y puestos de trabajo, a los objetivos y necesidades actuales y futuras de la biblioteca, así como a los intereses profesionales de los trabajadores. • Se evalúa el plan de formación y los resultados se tienen en cuenta para planificaciones posteriores. • Se evalúa el rendimiento del personal de la biblioteca con el objetivo de mejorarlo. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Las comisiones de trabajo son un instrumento de participación del personal.	Se valora positivamente el esfuerzo de la biblioteca en la creación de las comisiones de trabajo que han contribuido a normalizar los procesos técnicos y a iniciar una dinámica de trabajo en equipo imprescindible en una estructura tan descentralizada. Se estima que se debe potenciar esta metodología de trabajo, creando grupos de trabajo y de mejora de carácter más transversal e implicando a un porcentaje mayor del colectivo de personal auxiliar.	Documentación de las comisiones de trabajo existentes y de su actividad.
2. La propuesta de formación responde a las necesidades y es accesible a todo el personal.	Se recomienda crear mecanismos que incentiven la participación del personal en las actividades formativas, ya que el índice de participación es bajo, así como una mayor capacidad de gestión y decisión de las actuaciones específicas de biblioteca por parte de la misma.	Relación de actuaciones formativas.
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
1. Cultura de trabajo en equipo gracias a la existencia de diversas comisiones de trabajo.		Documentación de las comisiones de trabajo existentes y de su actividad.
2. Organización y desarrollo de actuaciones formativas específicas de biblioteca complementarias al plan de formación general.		Relación de actuaciones formativas.
ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Fomentar la participación del personal auxiliar en las comisiones de trabajo.	Se valora muy positivamente la mejora en este sentido.	Escaso porcentaje de participación del personal auxiliar en las comisiones de trabajo (inferior al 5%)
2. Evaluar el rendimiento del personal en todas las áreas de forma sistemática.	Se valora positivamente y se recomienda, para garantizar el éxito, que se desarrolle dentro del marco de la política definida para el PAS de la Universidad, si la hubiera. En cualquier caso, debe ser una actuación desarrollada de acuerdo con la Gerencia de la	No hay evidencias de evaluación del rendimiento.

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

	UPM. No obstante se pueden desarrollar alternativas y acciones de reconocimiento del trabajo desarrollado.	
3. El Servicio no dispone de potestad para gestionar la asistencia del personal a cursos, congresos, etc.	Definido como punto débil. El servicio de biblioteca debería tener capacidad de gestión y decisión respecto a las actuaciones formativas específicas. Se recomienda disponer de un presupuesto propio para tal finalidad, conocido por la Biblioteca al objeto de que pueda tener capacidad de gestión total.	Relación de actuaciones formativas
4. Existen algunos perfiles en las jefaturas, pero no existen perfiles en niveles inferiores.	En realidad, no es una acción de mejora sino un punto débil. Deben definirse los perfiles de los diferentes puestos de trabajo. No obstante debe ser un proceso que se desarrolle en un marco de consenso con la Gerencia y el personal de la biblioteca.	Documento con perfiles de los puestos del Servicio de Coordinación de Bibliotecas.
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
1. Potenciar y desarrollar el trabajo en equipo mediante la creación de grupos de mejora y de grupos de trabajo transversales en los que participen las diferentes categorías profesionales que sirvan como elemento de cohesión y refuerce el sentimiento de trabajo en objetivos comunes.		Documentación de las Comisiones de Trabajo.
2. Definir un plan de formación, complementario del plan de formación general del PAS, con contenidos específicos dirigidos al personal de la biblioteca, adecuados a las necesidades de formación del servicio, coordinado y gestionado por la biblioteca y dotado de presupuesto propio.		Ya existen acciones formativas complementarias al plan general. Se trata de mejorar dicho plan, con contenidos adecuados a los objetivos y con una mayor capacidad de gestión por parte de la biblioteca.
3. Redactar y aprobar, en el órgano competente al objeto de disponer de respaldo institucional, los perfiles profesionales y las funciones de todos los puestos de trabajo de la biblioteca. Se recomienda que el proceso sea participativo y consensuado.		Documento con perfiles de los puestos del Servicio de Coordinación de Bibliotecas.
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
En la actualidad funcionan diversas Comisiones de Trabajo, que se consideran muy positivas. Sin embargo dichas comisiones están excesivamente focalizadas en cuestiones técnicas (comisiones de materias, catalogación, fondo antiguo, UNICORN, Jefes de Sección) y están constituidas casi exclusivamente por personal técnico. Se recomienda la creación de grupos transversales que trabajen en la consecución de objetivos comunes y en los que se implique a una parte importante de la plantilla de las diferentes categorías profesionales. Entendemos que la estrategia debe orientarse a reforzar la visión de conjunto del servicio en la Institución, a reforzar la cultura corporativa y a conseguir la implicación y el sentimiento de pertenencia al mismo por parte del personal.		

3.3 Implicación y asunción de responsabilidades por parte del personal de la biblioteca		
Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> Existen mecanismos y procedimientos establecidos para promover la participación e implicación del personal en la mejora de la biblioteca. Existen mecanismos definidos para que las acciones de mejora identificadas por el personal se tengan en cuenta. Se forma a los directivos para que desarrollen mecanismos que faculten a las personas de la biblioteca para actuar con independencia. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Las comisiones de trabajo están reguladas y los acuerdos se aplican de forma sistemática existiendo un procedimiento para su implementación.	Se valora de forma positiva esta dinámica de funcionamiento.	No se conoce la evidencia de regulación de las comisiones.
2. El Plan de Comunicación contempla mecanismos para comunicar y difundir los acuerdos de las comisiones y para atender las sugerencias del personal.	Si bien es cierto que estos aspectos quedan contemplados en el Plan de Comunicación, éste debe extenderse mejorando y ampliando los canales de comunicación, estableciendo mecanismos para potenciar la comunicación ascendente y horizontal y mejorando las posibilidades de interacción entre el personal.	Plan de Comunicación.
3. En la propuesta de formación de la UPM se imparten cursos de gestión de recursos humanos.	Se valora positivamente y se debe potenciar la asistencia del personal con responsabilidad a cursos sobre temas de liderazgo, trabajo en equipo, mediación de conflictos, técnicas de negociación, inteligencia emocional, gestión del tiempo, técnicas de reuniones, etc.	Relación de actuaciones formativas.
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
1. Existencia de un Plan de Comunicación, síntoma de la preocupación y la voluntad de mejora de la Dirección Técnica en este aspecto.		Plan de Comunicación.
2. Cultura de trabajo en equipo gracias a la existencia de diversas comisiones de trabajo.		Documentación de las Comisiones de Trabajo.
ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Potenciar los cursos de formación directiva.	Se valora de forma positiva la acción propuesta.	Relación de cursos realizados.
2. Mejorar los mecanismos de motivación para la participación del personal de todos los niveles.	Se valora de forma positiva la acción propuesta, aunque debe concretarse más especificando los posibles mecanismos a mejorar.	
3. Falta de mecanismos que garanticen la delegación por parte de los jefes.	Definido como punto débil. La dirección por objetivos y la gestión por procesos son elementos que facilitarían el establecimiento de mecanismos para ejercer delegación.	No hay evidencias de un sistema de delegación.

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

<p>4. Creación de nuevos grupos de mejora sobre temas relevantes que no están siendo estudiados por las comisiones actuales.</p>	<p>Se valora muy positivamente. Se considera fundamental potenciar la transversalidad, máxime en una organización con un carácter tan marcadamente descentralizado y un colectivo tan numeroso y heterogéneo.</p>	<p>Documentación de las Comisiones de Trabajo.</p>
<p>Comité de Evaluación Externa</p>		<p>Evidencias</p>
<p>Extender el Plan de Comunicación vigente ampliando los canales de comunicación, estableciendo mecanismos para potenciar la comunicación ascendente y horizontal y mejorando las posibilidades de interacción entre el personal y de participación en la identificación de propuestas de mejora y sugerencias.</p>		<p>Plan de Comunicación</p>
<p>Potenciar y desarrollar el trabajo en equipo mediante la creación de grupos de mejora y de grupos de trabajo transversales en los que participen las diferentes categorías profesionales que sirvan como elemento de cohesión y refuerce el sentimiento de trabajo en objetivos comunes.</p>		<p>Relación de Comisiones de trabajo existentes.</p>
<p>Definir sistemas de delegación de responsabilidad identificando, en la documentación de los diferentes procesos, a los propietarios y los responsables de los procesos.</p>		<p>Documentación sobre procesos disponible.</p>
<p>Fomentar un estilo de dirección participativo implicando al personal en la consecución de los objetivos.</p>		
<p>COMENTARIOS / OBSERVACIONES</p>		
<p>El CE valora positivamente las acciones emprendidas para mejorar la implicación del personal, la creación de grupos de mejora, las acciones formativas o la sistematización de la comunicación.</p>		

3.4 Existencia de un diálogo entre el personal y la biblioteca		
Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un plan de comunicación basado en las necesidades de comunicación identificadas y que cubra la comunicación ascendente, descendente y horizontal. • La biblioteca evalúa el plan de comunicación. • Se desarrollan canales de comunicación que garantizan que la información llega a quien la tiene que recibir. • Se promueven las TICs para mejorar la comunicación en sus distintos sentidos y niveles y hacer accesible toda la información de interés de la biblioteca. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Existe un Plan de Comunicación elaborado por una Comisión constituida personal de distintas categorías y sometido a debate público. Está en proceso de implantación la Comunicación externa, estando ya en marcha la Comunicación Interna.	Se valora positivamente la redacción de un Plan de Comunicación redactado por consenso. No obstante y, como ya se ha mencionado anteriormente, éste debe extenderse mejorando y ampliando los canales de comunicación, estableciendo mecanismos para potenciar la comunicación ascendente y horizontal y mejorando las posibilidades de interacción entre el personal.	Plan de comunicación
2. Uso del "Web interno" y directorio de bibliotecas.	Existen unas páginas profesionales. Se debe dinamizar y mejorar la Intranet, convirtiéndola e un instrumento de gestión de la información generada por la organización..	Páginas profesionales
3. Se hace uso permanente de las TIC's para superar las barreras de la descentralización física y organizativa.		Existencia de recursos de información y herramientas informáticas comunes para toda la biblioteca (UNICORN, GTbib, recursos electrónicos...)
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Existencia de un Plan de Comunicación Interno que establece algunas pautas aunque consideramos que este debe generalizarse y abarcar más aspectos.		Plan de Comunicación.
En las visitas se ha constatado que existe una distribución irregular de las TIC's .		
ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Mayor apoyo informático para dar soporte a las políticas de TIC	Se valora positivamente la propuesta. Es importante disponer de apoyo informático, en especial, para el desarrollo de los proyectos del Servicio de Coordinación que tienen una proyección global sobre la biblioteca en su conjunto..	No se dispone de personal informático dedicado específicamente a la biblioteca. Son las Escuelas las que asignan tiempos de personal informático a sus bibliotecas en función de las necesidades y disponibilidad.
2. Crear una Intranet para potenciar la comunicación, estimular el trabajo en equipo y difundir los resultados de los grupos de mejora.	Se valora positivamente la propuesta y se formula la acción de mejora correspondiente.	Páginas profesionales.

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

3. Crear mecanismos de evaluación del Plan de Comunicación.	Se valora positivamente la propuesta. No ha habido tiempo para evaluar el plan de comunicación.	Plan de Comunicación.
4. Incrementar las reuniones periódicas con el personal.	Se valora positivamente la propuesta. Es importante el desarrollo de acciones que mejoren la dirección participativa y la comunicación e implicación del personal. Por otra parte se deberá poder acceder a los principales acuerdos adoptados en las reuniones.	No hay evidencias de las reuniones mantenidas entre la dirección o el SCB con el personal ni de los acuerdos adoptados en las mismas.
5. Desarrollar un mecanismo que permita la colaboración y cooperación con los centros.	Se valora positivamente la propuesta, aunque deben concretarse los mecanismos a desarrollar.	
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Extender el Plan de Comunicación vigente ampliando los canales de comunicación, estableciendo mecanismos para potenciar la comunicación ascendente y horizontal y mejorando las posibilidades de interacción entre el personal y de participación en la identificación de propuestas de mejora y sugerencias. (también en 3.4)		Plan de Comunicación Entrevistas del CEE con el personal de la Biblioteca
Evaluar los logros alcanzados con el Plan de comunicación y establecer medidas correctoras en función de los resultados		
Mejorar y enriquecer la Intranet fundamental como vehículo de comunicación y de gestión de información relativa a tareas, procesos, recursos humanos, etc. accesible y compartida por todas las personas de la organización. Por otra parte hay que definir otras posibles bases de datos internas complementarias a la Intranet que permitan recoger y estructurar información generada por la biblioteca que tenga interés para las personas que trabajan en la organización.		Páginas profesionales
Definir un plan de comunicación externo empezando como pieza clave la proyección de la imagen corporativa del servicio de biblioteca dentro de la propia Universidad Politécnica reforzando la visión de conjunto de la biblioteca.		
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
Se ha definido en el año 2005 un Plan de Comunicación esencial en una estructura tan descentralizada, documento que se valora de forma positiva. Sin embargo, aunque constituye una acción importante, el contenido del Plan de Comunicación tiene un alcance muy limitado. Es fundamental el desarrollo de una Intranet que permita gestionar los contenidos generados por la Biblioteca de interés para el conjunto del Servicio, desde documentación relativa a la documentación sobre los procesos, de interés profesional, reuniones celebradas, grupos de trabajo, memorias, objetivos e informes de seguimiento, etc. Asimismo debe introducir elementos que permitan obtener información del personal en un sentido ascendente y horizontal. Asimismo, es necesario realizar un esfuerzo de comunicación y de desarrollo de un liderazgo más participativo que permita conseguir una mayor implicación del personal de las diferentes bibliotecas en el desarrollo de la estrategia conjunta del servicio.		

3.5 Reconocimiento, recompensa y atención al personal de la biblioteca		
Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> Existen mecanismos para reconocer el trabajo y esfuerzo del personal. Se reconocen los esfuerzos y logros obtenidos, tanto a nivel individual como colectivo, con el fin de mantener su nivel de implicación y compromiso con la mejora continua. Se fomenta la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Se fomenta la conciencia de responsabilidad social entre el personal: derechos de autor y manejo de la información		No hay evidencias claras al respecto.
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Desarrollar mecanismos y procedimientos de reconocimiento y de fomento de la implicación del personal.	Se valora positivamente la propuesta. Debe concretarse más la propuesta y definirse los mecanismos de reconocimiento que se consideren adecuados.	No hay evidencias de existencia de sistemas de reconocimiento del personal.
2. Fomentar la participación del personal en temas de seguridad, especialmente en ergonomía y en evacuación de las bibliotecas	Se valora positivamente.	No hay evidencias relevantes.
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Establecer procedimientos de evaluación del desempeño, de incentivos y de reconocimiento y promoción del personal dentro del marco de actuaciones de la Política de Personal de la Universidad.		No hay evidencias al respecto.
Definir el plan de emergencia de los diferentes edificios de la biblioteca dentro del marco de la legislación vigente en materia de prevención de riesgos.		No hay evidencias al respecto.
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
Se ha percibido en las visitas la necesidad de realizar un estudio de las cargas de trabajo y de la responsabilidad entre las distintas unidades del servicio, a la vez que se ha observado la buena valoración que se hace de los mecanismos de implicación y motivación del personal que se van implementando.		

4. ALIANZAS Y RECURSOS

4.1 Gestión de las alianzas

Aspectos a valorar

- La biblioteca tiene relaciones, acuerdos o convenios con servicios de la universidad (servicio de informática, de gestión económica, gestión cultural, de personal, etc.), con las unidades docentes (Escuelas y Facultades) y con las unidades de investigación (Institutos, Departamentos y grupos de investigación).
- La biblioteca tiene relaciones instituidas con sus usuarios (campañas específicas para promocionar productos y servicios, grupos de mejora con los usuarios,...).
- La biblioteca tiene relaciones, acuerdos o convenios con otras bibliotecas de su mismo tipo o de su entorno.
- La biblioteca tiene relaciones, acuerdos o convenios con sus proveedores externos.
- La biblioteca tiene relaciones, acuerdos o convenios con organizaciones profesionales, administraciones, empresas, etc.

PUNTOS FUERTES

Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Pertenencia a asociaciones profesionales: SEDIC y ANABAD.	Se valora positivamente	No se presentan evidencias
2. Existencia de acuerdos formales de colaboración de algunas sedes con otras bibliotecas externas de la misma especialidad (ejemplo: ABBA en Arquitectura) y colegios profesionales.	Se valora positivamente	Visita del CEE a la Biblioteca de Arquitectura
3. La Planificación por Objetivos 2005-08 contempla un objetivo específico dedicado a la participación en alianzas estratégicas.	Se valora positivamente	Objetivos 2005-2008
4. Existen buenos convenios con proveedores de préstamos interbibliotecario (SUBITO, OCLC)	Se valora positivamente	

Comité de Evaluación Externa

	Evidencias
La Biblioteca es miembro del consorcio MADROÑO de Bibliotecas de las Universidades de la Comunidad de Madrid y participa activamente en el mismo. Además es miembro de asociaciones profesionales y ha suscrito convenios y acuerdos con otras bibliotecas y colegios profesionales.	Actuaciones en MADROÑO y visita del CEE a las sedes.
La Dirección de la Biblioteca es consciente de la importancia de participar en alianzas estratégicas y se ha incluido un objetivo específico en la planificación 2005-2008.	Objetivos 2005-2008.

ÁREAS DE MEJORA

Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Sistematizar y homogeneizar los convenios con las asociaciones profesionales del ámbito de la ingeniería que existen, pero no están aún formalizados.	Se valora positivamente. La Biblioteca debe implicarse en el contexto profesional máxime tratándose de una Universidad Politécnica.	No se dispone de evidencias al respecto.
2. Mejorar y/o iniciar vías de coordinación con escuelas, institutos y centros para articular una política	Se valora positivamente	No se dispone de evidencias al respecto.

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

común.		
3. Mejorar los mecanismos de divulgación de los recursos y servicios bibliográficos y tecnológicos (mailing, correo electrónico, visitas de información y formación a departamentos, etc.).	Se valora positivamente. Es importante que la biblioteca defina un plan de comunicación de sus productos y servicios a la comunidad universitaria.	No se dispone de evidencias al respecto.
4. Instituir un acuerdo de soporte técnico con el servicio de informática para todos los niveles de la institución.	Se valora positivamente	No se dispone de evidencias al respecto.
5. Realizar un análisis de las entidades públicas o privadas con las que se podrían realizar convenios.	Se valora positivamente. La Biblioteca debe implicarse en el contexto profesional máxime tratándose de una Universidad Politécnica.	No se dispone de evidencias al respecto.
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Fortalecer las alianzas con otros servicios de la Universidad especialmente con el servicio informático así como unidades implicadas en la docencia que permitan el desarrollo de proyectos transversales.		No se dispone de evidencias al respecto.
Establecer convenios con instituciones o empresas del entorno profesional y buscar vías de financiación y obtención de recursos.		No se dispone de evidencias al respecto.
Establecer un plan de comunicación externo basado en la proyección de la imagen corporativa del servicio de biblioteca dentro de la propia Universidad Politécnica reforzando la visión de conjunto de la biblioteca dentro de la Institución y difundiendo los recursos y servicios.		No se dispone de evidencias al respecto.
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
El CE considera muy positiva la práctica de alianzas con distintas entidades que proporcionan una mayor integración de la biblioteca en el seno de la universidad y en la sociedad, y que reportan beneficios para los usuarios y una mejor utilización de los recursos disponibles.		

4.2 Gestión de los recursos económicos		
Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> • La planificación y distribución del presupuesto se realiza de acuerdo a los objetivos establecidos para la biblioteca. • La biblioteca dispone de recursos económicos para acometer nuevos productos y servicios adaptados a las demandas de sus usuarios y de acuerdo con los diseños y desarrollos previstos. • Se realiza una revisión periódica de la programación y distribución presupuestaria. • Existen indicadores económicos que permiten un control de la gestión en este ámbito. • Se analizan las inversiones desde el punto de vista del cumplimiento de objetivos. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Los pagos centralizados a terceros gestionados por el servicio son ágiles.		Disponer de una "caja fija" Memoria económica de la UPM
2. Los recursos electrónicos están centralizados.	Se valora positivamente la existencia de un presupuesto único y una gestión centralizada para los RREE. En las audiencias con profesores se ha valorado positivamente el servicio prestado. Deben realizarse acciones de formación y difusión de los RREE al objeto de incrementar el uso de la colección electrónica.	Audiencias del CEE Libro de Presupuesto UPM
3. Existen ratios e indicadores que relacionan a los usuarios con las inversiones	La inversión en adquisición de información muestra una tendencia positiva pero debe mejorar, como indican las ratios de gasto en adquisiciones / usuario, gasto en revistas / investigador y gasto en recursos electrónicos / investigador, que se mantienen muy por debajo de la media de REBIUN y de la media de la Universidad Politécnica de Cataluña considerada la Universidad de referencia para el análisis comparativo.	Indicadores y datos estadísticos.
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
1. Centralización del presupuesto y de la gestión de los recursos electrónicos.		
2. En general, las Escuelas tienen interés en las bibliotecas y asignan recursos para adquisición de bibliografía, lo que ha permitido mantener la calidad de las colecciones a pesar de que no existe una política común.		Visitas y entrevistas del CEE a las sedes.
ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Realizar un programa de estudio o detección de necesidades en departamentos para estudiar la posibilidad de aprovechar las economías de escala.	Se valora de forma positiva esta área de mejora. Es imprescindible definir una política de adquisiciones común al conjunto de la biblioteca y realizar un mayor control de los fondos bibliográficos de las colecciones departamentales, ya que en algunos casos, no están	Visitas y audiencias del CEE a las sedes.

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

	controladas o accesibles.	
2. No existe una política establecida en materia presupuestaria aunque en el servicio de biblioteca se procura atender a las necesidades detectadas.	Definido como punto débil y no como área de mejora. Es importante establecer una política presupuestaria en materia de adquisición de fondos bibliográficos aprobada por el órgano competente. Lo más indicado sería el establecimiento de un presupuesto único de adquisición de fondos bibliográficos que se repartiera en función de indicadores objetivos. La gestión de la colección no puede estar basada en la buena voluntad de las escuelas y departamentos para atender las necesidades bibliográficas.	Libro de presupuesto 2005 UPM.
3. Crear un presupuesto que responda a los objetivos establecidos.	Se valora de forma positiva esta área de mejora. Se reitera lo expuesto en el área de mejora anterior.	Libro de presupuesto de la UPM.
4. La planificación presupuestaria debería coordinarse desde una Comisión general de Biblioteca.	Definido como punto débil.	No existe la Comisión de Biblioteca. Existen Comisiones de Biblioteca en algunas de las sedes.
5. Los indicadores de inversión en fondos bibliográficos por usuario son inferiores al promedio REBIUN	Definido como punto débil. La inversión en adquisición de información muestra una tendencia positiva pero debe mejorar, como indican las ratios de gasto en adquisiciones / usuario, gasto en revistas / investigador y gasto en recursos electrónicos / investigador, que se mantienen muy por debajo de la media de REBIUN y de la media de la Universidad Politécnica de Cataluña considerada la Universidad de referencia para el análisis comparativo.	Datos estadísticos e indicadores.
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Negociar un modelo de presupuesto único para la biblioteca, gestionado desde la dirección de la misma que permita el desarrollo de los objetivos aprobados para la biblioteca.		Libro de presupuesto de la UPM 2005 Ejecución del gasto 2005
Consensuar, en el ámbito de la comunidad universitaria, el compromiso de destinar un porcentaje fijo del presupuesto total de la Universidad para la Biblioteca tendente al 5%.		No hay evidencia del % del presupuesto de la UPM dedicado a la biblioteca.
Establecer indicadores económicos para el seguimiento y control de la gestión. Es importante que la Universidad conozca el coste total del servicio para definir indicadores a partir del mismo.		
Establecer fórmulas que permitan asignar presupuesto para el cumplimiento de objetivos de biblioteca, por ejemplo, los contratos programa		
Dedicar más recursos a adquisición de infraestructura tecnológica		Datos estadísticos e indicadores.
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
En la actualidad no existe un presupuesto de la biblioteca propiamente dicho, sin embargo se utilizan los pagos a terceros de forma centralizada, que el CE valora positivamente. Sería recomendable que se definiera un presupuesto único para el conjunto de la biblioteca que asegurara el cumplimiento de los objetivos definidos para el servicio y se establecieran fórmulas complementarias para		

desarrollar objetivos específicos, por ejemplo, los contratos programa. En cualquier caso, la Institución debe ser consciente de que debiera destinar a la biblioteca como mínimo un 5% del presupuesto global de la Institución.

4.3 Gestión de los edificios, equipos y materiales		
Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> • La gestión de los edificios, equipos y materiales se realiza de acuerdo a los objetivos y servicios de la biblioteca. • La biblioteca participa activamente en la planificación y el desarrollo de sus nuevos edificios y de las reformas necesarias. • El mobiliario y los equipos se adecuan a las necesidades de los usuarios y a los servicios que presta la biblioteca. • Los recursos bibliográficos, en sus distintos soportes, se adecuan a las necesidades docentes, de aprendizaje, de investigación y de gestión de la universidad. • La biblioteca dispone de un programa de gestión de la colección, conocido y consensuado por los colectivos implicados. • Existen mecanismos y procedimientos para evaluar el uso de los recursos bibliográficos y mejorar la gestión de la colección. • Los procesos de compra de recursos se adecuan a la normativa vigente. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. En los últimos años se han realizado nuevas construcciones u obras de ampliación y mejora que han afectado a parte de los centros bibliotecarios. En algunos proyectos de las Sedes de Biblioteca (ETS Arquitectura, Aeronáuticos y Campus Sur) han participado los responsables de las bibliotecas y la dirección técnica.	Se valora de forma positiva el esfuerzo que se está realizando en la construcción de nuevos edificios. No obstante los indicadores de metros 2 / usuario y puestos de lectura / usuario son inferiores a la media REBIUN. Esta política de inversiones en infraestructuras debe mantenerse.	Edificios recientemente remodelados, construidos o en proyecto (Agrónomos, Arquitectura, Topógrafos y futuro edificio del Campus de Vallecas) Indicadores sobre espacios e instalaciones.
2. Todas las sedes, salvo una, están organizadas en régimen de libre acceso.	Se valora de forma positiva, si bien se debería incrementar el porcentaje de fondos en libre acceso y debería hacerse accesibles, en las mismas condiciones, las colecciones departamentales.	Audiencias del CEE con alumnos, personal de la biblioteca y profesores. Visitas del CEE a las sedes Indicadores y datos estadísticos
3. Se ha establecido un concurso único de revistas.	Se valora de forma positiva y se considera un logro del SCB. Debería darse un paso más al objeto de que el presupuesto fuera único y se centralizara.	Pliego del concurso de publicaciones periódicas.
4. Oferta razonable de recursos electrónicos.	Se valora de forma positiva la oferta de recursos electrónicos y su centralización a efectos presupuestarios y de gestión. Los usuarios valoran positivamente los servicios prestados. No obstante la ratio de gasto en recursos electrónicos / investigador es inferior a la media REBIUN y a la de la U. Politécnica de Barcelona. Asimismo se recomienda que se desarrollen acciones para incrementar el uso de la colección de RREE que también es inferior, de forma sensible, a la media REBIUN.	Libro de presupuestos UPM Audiencias del CEE con profesores Datos estadísticos e indicadores relativos a inversión y uso de recursos electrónicos.
5. Se realizan análisis estadísticos de uso, que son una herramienta adecuada para evaluar las necesidades generales de la Biblioteca de la UPM.	Se valora de forma positiva. Se considera que debe intensificarse el uso de los recursos presenciales y electrónicos (préstamos,	Indicadores y datos estadísticos de uso de recursos y servicios.

	descargas de artículos, etc.) ya que las ratios son muy inferiores a la media de REIUN.	
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Importante inversión en infraestructuras bibliotecarias, tanto remodelación de edificios anteriores (Arquitectura) como construcción de nuevos edificios (Topógrafos, Agrónomos, Proyecto de la biblioteca del Campus de Vallecas, etc.)		Edificios recientemente remodelados, construidos o en proyecto (Agrónomos, Arquitectura, Topógrafos) y el futuro edificio del Campus de Vallecas. Indicadores sobre espacios e instalaciones.
Centralización de la gestión y el presupuesto de recursos electrónicos y centralización de la gestión de la colección de revistas.		Pliego del concurso de publicaciones periódicas.
ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Aunque en las últimas obras de las sedes de biblioteca se ha consultado los responsables bibliotecarios, aún no se ha reglamentado la asesoría técnica del personal bibliotecario y de la dirección del Servicio en los futuros proyectos.	Se valora de forma positiva el área de mejora. Aunque no se ha reglamentado parece que se están teniendo en cuenta los criterios del personal de la Biblioteca.	Documentación del concurso de la biblioteca de Vallecas.
2. En algunos centros existen comisiones que establecen políticas de adquisición. Sin embargo, sería deseable generar un programa de gestión de la colección.	Se valora de forma positiva el área de mejora. Es importante definir, consensuar y aprobar por el órgano competente, una política presupuestaria única en materia de adquisición de fondos bibliográficos y un plan de gestión de la colección.	No existen evidencias al respecto.
3. No existen encuestas globales de satisfacción en cuanto a edificios, equipos y materiales.	Se valora de forma positiva el área de mejora.	No se dispone de encuestas de satisfacción en ningún ámbito. Aunque de las visitas y audiencias del CEE se deduce que algunas Escuelas si las realizan.
4. Mejora de la accesibilidad para discapacitados.	Se valora de forma positiva el área de mejora.	Medidas regladas de servicios a usuarios discapacitados.
5. A tenor de lo apuntado por las propias Escuelas, muchas sedes tienen problemas con las condiciones ambientales: climatización, iluminación, ruido, etc.	Se valora de forma positiva el área de mejora. Existen diversas sugerencias al autoinforme y sugerencias de los alumnos entrevistados por el CEE en relación con las condiciones ambientales de las salas. Aunque es objeto de otro apartado se considera imprescindible conocer la opinión de los usuarios y desarrollar actuaciones que tengan en cuenta sus propuestas.	Entrevistas del CEE con los alumnos. Relación de sugerencias al autoinforme. En ambas evidencias se ponen de manifiesto las quejas de los usuarios respecto a las instalaciones (calor, aire acondicionado, etc.)
6. No existe una política común que permita detectar y remediar las deficiencias en las instalaciones e infraestructura en las distintas sedes de biblioteca, dado que la gestión de los recursos depende de la dirección de los	Se valora de forma positiva esta acción de mejora. Es imprescindible que se definan estándares que garanticen la calidad del servicio ofrecido con independencia de la sede en la	Entrevistas del CEE a alumnos y personal. Sugerencias al autoinforme. En ambas evidencias se ponen de manifiesto las quejas de los usuarios

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

centros, aunque en algunas sedes el mobiliario y los equipos se adaptan a las necesidades de los usuarios.	que se preste dicho servicio. Asimismo se recomienda que se realicen encuestas de satisfacción de los usuarios en las que se recoja información de las instalaciones, equipamiento, etc.	respecto a las instalaciones (calor, aire acondicionado, etc.)
7. Espacios fragmentados o inconexos en algunas de las sedes reformadas.	Ídem acción anterior	Ídem acción anterior
8. Falta de salas de trabajo en grupo y secciones especiales (como mediatecas).	Ídem acción anterior	Ídem acción anterior
9. Falta de señalización homogénea e institucional	Ídem acción anterior	Ídem acción anterior
10. Servicio generalizado de préstamo de portátiles, videocámaras y tarjetas de red, etc.	Ídem acción anterior	Ídem acción anterior
11. Desarrollo de un programa de gestión de la colección que contemple no solo los aspectos relativos a la selección, adquisición y preservación sino también a la evaluación.	Se valora de forma positiva la propuesta. No existe plan de gestión de la colección aunque se empiezan a definir políticas en materia de recursos electrónicos y revistas. Es importante definir, consensuar y aprobar por el órgano competente, una política presupuestaria única en materia de adquisición de fondos bibliográficos y un plan de gestión de la colección. Asimismo es importante centralizar o al menos controlar la totalidad de los fondos existentes en las colecciones departamentales.	
12. Incremento de monografías insuficiente.	Definido como punto débil. La ratio monografías / usuario ha ido mejorando paulatinamente a lo largo de los últimos años pero se mantiene todavía en valores muy por debajo de la media de REBIUN.	Datos estadísticos e indicadores
13. Establecer un procedimiento de gestión y control de Contabilidad que vele por el cumplimiento de la Resolución Rectoral de Inventario de Bienes Muebles con el fin de tener todos los fondos de la universidad inventariados y catalogados.		No se dispone de evidencias al respecto.
14. Es necesario aumentar el presupuesto para adquisición de fondos bibliográficos.	La inversión en adquisición de información muestra una tendencia positiva pero debe mejorar ya que como se ha señalado en las anteriores valoraciones los indicadores relativos al gasto en adquisición de información se sitúan bastante por debajo de la media REBIUN.	
15. Mayor colaboración del Personal Docente e Investigador (PDI) en la comunicación de la bibliografía recomendada y en general en la gestión	Se valora positivamente la acción. Es fundamental conseguir la implicación del PDI en la política de adquisición y gestión de la	

de la colección.	colección en general.	
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Definir y aprobar en los órganos competentes el establecimiento de criterios de reparto del presupuesto de bibliografía entre las bibliotecas de las Escuelas, basados en indicadores (de docencia, de investigación, bibliográficos, etc.) al objeto de adecuar las adquisiciones a las necesidades de gasto. Se recomienda el establecimiento de un presupuesto único de adquisiciones bibliográficas (libros, revistas y recursos electrónicos) que se incorpore al presupuesto de la biblioteca.		No existe presupuesto único de la biblioteca. No existe un plan de gestión de la colección. No existen indicadores para el reparto del presupuesto de bibliografía.
Incrementar el presupuesto dedicado a adquisiciones bibliográficas que permita mejorar los indicadores relativos a gasto en adquisición de información que, con carácter general, están por debajo de la media de REBIUN.		Indicadores y datos estadísticos sobre gasto en adquisición de información.
Diseñar un programa de formación de usuarios y de difusión de los recursos y servicios de la biblioteca que permita rentabilizar la inversión efectuada en las colecciones, especialmente las electrónicas, mejorando el uso de las mismas.		Se realiza formación de usuarios pero debe sistematizarse.
Redactar y aprobar un programa de gestión de las colecciones, que además de los aspectos presupuestarios defina aspectos relativos a la adecuación y pertinencia, accesibilidad, uso, expurgo, evaluación, etc.		No hay evidencias de plan de gestión de la colección.
Definir y aprobar el estándar de servicio mínimo de calidad que deberían satisfacer las instalaciones de la totalidad de las sedes, al objeto de conseguir una homogeneidad institucional en el nivel de calidad ofrecido que no dependa únicamente de la importancia que cada Escuela otorga a la biblioteca. (por ejemplo metros cuadrados / usuario, puestos de lectura / usuario, salas de trabajo en grupo / usuario, % de fondos en libre acceso / total de fondos, etc.)		Entrevistas del CEE a alumnos y personal. Sugerencias al autoinforme. Visitas del CEE a las sedes.
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
<p>El Comité Externo valora positivamente el esfuerzo que está realizando la Universidad en nuevas construcciones u obras de ampliación en diversas Escuelas y el inicio de nuevos proyectos todavía no iniciados. La inversión efectuada está siendo muy importante y debe mantenerse en los próximos años. No obstante sería conveniente definir un estándar de servicio mínimo de calidad que debieran de satisfacer todas las sedes.</p> <p>Respecto al presupuesto de adquisiciones bibliográficas hay que destacar que en la actualidad, existe una dotación para adquisiciones bibliográficas que se reparte entre las bibliotecas de centro a partes iguales sin tener en cuenta indicadores que permitan adecuar el presupuesto a las necesidades existentes. Por otra parte, las diferentes Escuelas, determinan la parte del presupuesto propio que destinarán a adquisiciones bibliográficas dependiendo, por tanto, la cantidad asignada a bibliografía, del interés de cada escuela en sus bibliotecas. No obstante lo anterior, existe una partida centralizada para adquisición de recursos electrónicos y un procedimiento de adquisición centralizada de las publicaciones periódicas a partir de un presupuesto descentralizado de las diferentes escuelas.</p> <p>Se estima recomendable establecer una política única de compra que responda a criterios comunes. En este sentido la definición de un presupuesto único para adquisiciones bibliográficas (publicaciones unitarias, periódicas y recursos electrónicos) y el establecimiento de criterios de reparto basados en indicadores objetivos permitirían definir una política homogénea de adquisición en función de necesidades.</p>		

4.4 Gestión de la tecnología		
Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un plan tecnológico, conocido y consensado por los colectivos implicados, que apoye los objetivos de la biblioteca. • Los recursos tecnológicos se adecuan y se actualizan de acuerdo a las necesidades de aprendizaje, docentes, investigadoras y de gestión de la universidad. • Existen indicadores que permiten evaluar el uso y el impacto de los recursos tecnológicos y mejorar su gestión. • Existe cooperación y/o convergencia con los servicios informáticos, multimedia y de soporte a la docencia. • Se realizan acciones formativas que faciliten el uso de las nuevas tecnologías a usuarios y personal. • La biblioteca se apoya en la tecnología para innovar y llevar a cabo la mejora continua. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Desde la dirección técnica se promueve la implantación de nuevas tecnologías: programa UNICORN, con la implementación gradual de todos los módulos, el programa GTBib del servicio de obtención del documento, programa de integración de recursos electrónicos SFX, etc.	Se valora de forma positiva.	Programas implementados
2. Se han impartido cursos a todo el personal respecto de las nuevas aplicaciones tecnológicas implementadas. Además el personal hace un esfuerzo constante por adaptarse a las TIC.		Plan de formación de la UPM.
3. Tanto desde la dirección técnica como desde los centros se imparten cursos de formación de usuarios y se han publicitado manuales, guías y folletos.	Se valora de forma positiva. El plan de formación debe ampliarse aunque los indicadores de asistencia de usuarios se mantienen en el nivel de REBIUN.	Indicadores y datos estadísticos sobre formación de usuarios.
4. Existencia de los indicadores propios de REBIUN: equipamiento público e interno, uso de las bases de datos y revistas electrónicas, número de artículos consultados y descarga de documentos.	Los resultados de los indicadores deben mejorar. Por otra parte, conviene elaborar una herramienta que permita una gestión de los indicadores y datos estadísticos más estructurados y que facilite la interpretación de los mismos.	Indicadores y datos estadísticos
5. Proyectos de colaboración con plataformas de enseñanza a distancia: AulaWeb y Arfo, Campus Virtual UPM.	La participación en proyectos transversales se valora positivamente.	Documentación del proyecto. Presentación realizada en seminario REBIUN
6. Redes inalámbricas en todas las bibliotecas.	Se valora de forma positiva. Deben incrementarse el número de equipos de uso público.	Visitas efectuadas por el CEE Indicadores y datos estadísticos.
7. Se están llevando a cabo proyectos de digitalización, de Fondo Antigo, Proyectos Fin de Carrera, Tesis Doctorales, etc.	Se valora de forma positiva la participación en proyectos transversales que contribuyan a una mayor visibilidad de la producción científica y del patrimonio de la UPM.	Documentación de los proyectos
8. Participación de la Biblioteca de la UPM en el Proyecto E-Ciencia para la publicación de Tesis doctorales en formato electrónico y otra documentación	Se valora de forma positiva	

Comité de Evaluación Externa		Evidencias
La dirección técnica ha fomentado la implantación de las nuevas tecnologías: UNCORN, GTBib, SFX, etc.		
La biblioteca participa en algunos proyectos transversales: redes inalámbricas, proyectos de colaboración con las plataformas de e-learning, proyectos de digitalización y edición electrónica.		
ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. No existe un Plan Tecnológico del servicio bibliotecario ni procedimientos articulados para evaluar los recursos tecnológicos a nivel general. En los centros se suelen presentar informes o memorias de necesidades para la renovación o nueva adquisición de equipos.	Definido como punto débil. Necesidad de establecer un estándar mínimo de calidad del equipamiento informático de uso público de las bibliotecas de las sedes al objeto de que la calidad del servicio no dependa de la sede en la que se preste.	
2. Ampliar la batería de indicadores actuales relativos al uso de los recursos tecnológicos y audiovisuales.	Se valora de forma positiva la acción. La utilización de los indicadores adecuados permitirá justificar política y presupuestariamente las inversiones efectuadas y las nuevas propuestas.	Datos estadísticos e indicadores
3. Desarrollo de una verdadera Intranet que, además, el servicio bibliotecario pueda gestionar con autonomía.	Se valora de forma positiva la acción. Las observaciones sobre esta acción se exponen en el apartado correspondiente.	Web profesional
4. Mejora del soporte técnico de los servicios informáticos e incrementar la colaboración con ellos.	Se valora de forma positiva la acción. Es imprescindible incrementar el apoyo en el servicio de coordinación al objeto de potenciar actuaciones en materia tecnológica comunes al conjunto de las bibliotecas.	Entrevistas con los responsables de la biblioteca y con el personal.
5. Realizar encuestas de satisfacción de usuarios.	Se valora de forma positiva la acción. Es imprescindible obtener información sobre el grado de satisfacción de los usuarios, sus necesidades y expectativas. Las observaciones sobre esta acción se exponen en el apartado correspondiente.	No existen evidencias de encuestas de satisfacción
6. Divulgación de los recursos electrónicos y de las posibilidades de consulta electrónica de la Biblioteca UPM: revistas y bases de datos.	Se valora de forma positiva la acción. Se recomienda desarrollar acciones para potenciar el uso de los recursos electrónicos al objeto de rentabilizar la inversión efectuada.	No existe un plan sistematizado de difusión y formación en el uso de los recursos electrónicos y tecnológicos.
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Definir un Plan Tecnológico que, además, contemple el estándar mínimo de los recursos tecnológicos que deben satisfacer las bibliotecas de los centros al objeto de establecer un nivel de calidad homogéneo (por ejemplo requisitos del equipamiento, equipos de uso público / usuarios, portátiles en préstamo u otros dispositivos / usuario, aseguramiento de la renovación de equipos).		

Definir un plan de difusión y formación de usuarios y personal en nuevos productos y recursos tecnológicos.	
Mejorar y asegurar el apoyo de los servicios informáticos y mejorar la colaboración en el desarrollo de proyectos conjuntos especialmente con el Servicio de Coordinación, al objeto de que pueda asegurar la implantación de nuevas tecnologías en la gestión de diferentes procesos y servicios.	
Establecer indicadores que permitan evaluar el uso e impacto de los recursos tecnológicos al objeto de justificar la inversión efectuada.	
COMENTARIOS / OBSERVACIONES	
<p>Tal como se ha comentado anteriormente a través de las visitas se ha observado una distribución irregular y en casos deficiente de las tecnologías por lo que la definición de un plan tecnológico ayudará a solucionar esta deficiencia. A pesar de ello, se observa que se han adoptado medidas para la buena implantación de las aplicaciones tecnológicas, sobre todo la formación específica del personal, a la vez que valora positivamente la progresiva implantación de recursos tecnológicos en las bibliotecas.</p>	

4.5 Gestión de la información y del conocimiento		
Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> Se identifica la información necesaria para la gestión de la biblioteca. Existe un sistema de información que recoge, estructura y gestiona la información y el conocimiento de la biblioteca. Accesibilidad del personal al sistema de información: equipamiento del personal, claves de acceso, estructura del sistema, etc. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. La biblioteca ha identificado, en general, la información para la gestión, datos estadísticos anuales, datos mensuales del servicio de préstamo, datos del módulo de adquisiciones accesibles en tiempo real, tareas y procesos normalizados, comunicación de cambios en los procedimientos, información sobre nuevos servicios, revistas profesionales, etc. Se está en fase de implantación de una Mejora de la explotación estadística (Director's Stations) previsto en el objetivo 5.4 de la Planificación por Objetivos 2005-08 y en el objetivo anual para 2005. Así mismo, las páginas profesionales funcionan como Intranet para recoger el conocimiento generado.	Se debe normalizar la presentación de la información relativa a los indicadores y datos estadísticos para facilitar el análisis de la misma.	Datos estadísticos e indicadores
2. El Plan de Comunicación Interno contempla los mecanismos para compartir la información con todo el personal: Web interno, listas de distribución, jornadas y seminarios, etc.	El Plan de Comunicación es un punto fuerte pero, como ya se ha indicado en criterios anteriores, debe profundizarse y mejorarse.	Plan de comunicación
3. Se han adoptado medidas de seguridad informática: copias de seguridad, contraseñas, antivirus, reconocimiento de direcciones IP, etc.	Las medidas de seguridad informática son imprescindibles para garantizar la seguridad de los datos. No se considera, por tanto, un punto fuerte en si mismo.	No se dispone de evidencias al respecto.
4. Hay cumplimiento, en todos los ámbitos, de la Ley de Protección de Datos.	El cumplimiento de la legislación en materia de protección de datos es obligatorio. No se considera, por tanto, un punto fuerte en si mismo.	No se dispone de evidencias al respecto.
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
La biblioteca ha identificado y gestiona información valiosa para la gestión, datos estadísticos e indicadores y realiza un seguimiento de su evolución y análisis comparativo con el entorno.		Datos estadísticos e indicadores.
La biblioteca dispone de un Plan de Comunicación y hace accesible al personal información generada por la biblioteca a través de las páginas profesionales.		Plan de Comunicación y páginas profesionales.
ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Generalizar y normalizar la elaboración de memorias de actividades	Se valora positivamente la acción. No obstante se recomienda que se	

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

de cada sede.	contemple esta acción desde un punto de vista más amplio extendiendo la normalización a otra información de interés para la gestión.	
2. La dirección técnica debería poder acceder a la información del personal de las Bibliotecas, necesaria para la dirección y coordinación del mismo, y decidir a qué información deben acceder los diferentes niveles jerárquicos.	La dirección debería disponer de cualquier información de utilidad para la gestión, ya sea la relativa a personal o a otros aspectos.	No se dispone de evidencias al respecto.
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Mejorar y enriquecer la Intranet, fundamental como vehículo de comunicación y gestión de información relativa a tareas, procesos, recursos humanos, etc. accesible y compartida por todas las personas de la organización. Definir otras posibles bases de datos internas complementarias a la Intranet que permitan recoger y estructurar información generada por la biblioteca de interés para las personas que trabajan en la organización.		Web profesional
Confeccionar una herramienta única de control y seguimiento de datos estadísticos e indicadores que permita una interpretación más coherente de los datos y facilitar el acceso a la información relevante al personal de la biblioteca.		Datos e indicadores: se dispone de múltiples datos que sería necesario sistematizar para mejorar la interpretación y análisis de los mismos.
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
Se valoran las acciones realizadas para la gestión de la información y del conocimiento.		

5. PROCESOS

5.1 Diseño y gestión sistemática de los procesos

Aspectos a valorar

- La biblioteca identifica sus procesos teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de sus usuarios y grupos de interés.
- Se identifican los grupos de interés de cada proceso y las distintas unidades que intervienen en los procesos a la hora de definirlos, y para gestionarlos de forma eficaz.
- La biblioteca tiene implantado un sistema de gestión por procesos con un responsable para cada uno que asegura su cumplimiento y eficacia.
- Se revisan los procesos para adaptarse a los requisitos cambiantes del entorno y a las exigencias de los usuarios.
- Existen indicadores de proceso para medir su evolución y rendimiento.

PUNTOS FUERTES

Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Política permanente de unificación de procesos dentro de una estructura descentralizada (Páginas Profesionales y documentos de trabajo de las Comisiones de Trabajo).	La biblioteca está realizando un esfuerzo de documentación de las actividades desarrolladas y existen algunos manuales, aunque generalmente se refieren a instrucciones técnicas de trabajo, manuales de uso de determinados módulos del sistema de gestión automatizado de la biblioteca, etc. Por otra parte no están identificados los procesos clave, no se ha realizado un mapa de procesos, ni establecido las relaciones entre procesos, ni identificado propietarios, etc. En realidad, no se puede hablar de la existencia de un auténtico sistema de gestión por procesos.	Páginas profesionales Documentos de trabajo de las Comisiones de Trabajo.
2. Existencia de manuales de procedimiento de los principales procesos, de los módulos de Unicorn utilizados, de consulta de las bases de datos, así como disponibilidad de numerosas instrucciones técnicas.	Ídem al punto fuerte anterior	Ídem al punto fuerte anterior
3. Existen comisiones de trabajo, permanentes o puntuales, para la mejora o normalización de procesos. Estas comisiones son responsables del seguimiento de los mismos.	Ídem al punto fuerte anterior	Ídem al punto fuerte anterior
4. Las memorias estadísticas anuales que publica la dirección técnica contienen los indicadores REBIUN para el conjunto del servicio y por cada una de las sedes.	Se dispone de series temporales de datos estadísticos e indicadores y se realiza análisis comparativo con el entorno.	Datos estadísticos e indicadores.

Comité de Evaluación Externa	Evidencias
-------------------------------------	-------------------

Se dispone de documentación sobre determinados procesos, instrucciones técnicas, etc. y ha habido una voluntad de unificación de procesos en una estructura muy descentralizada.	Páginas profesionales Documentos de trabajo de las Comisiones de Trabajo.
--	--

Existen Comisiones de Trabajo para la mejora y normalización de determinados procesos.	Páginas profesionales Documentos de trabajo de las Comisiones de Trabajo.	
ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Habría que establecer un mecanismo sistemático, regular y continuo para conocer las expectativas y necesidades de los usuarios, si bien existen estudios genéricos externos e indicadores de actividad.	Se valora positivamente esta acción. Se expone en el apartado correspondiente (apartado 6)	
2. Formalmente, no están identificados todos los procesos, al menos de manera homogénea, ni existen grupos de trabajo para la definición de procesos. No existe mapa de procesos	Se define como punto débil. Se valora positivamente y se propone la correspondiente acción de mejora.	Páginas profesionales Documentos de trabajo de las Comisiones de Trabajo.
3. Los grupos de trabajo deberían ser más plurales e incluir la voz del usuario, sobre todo en los procesos clave.	Se valora positivamente la acción.	Páginas profesionales Documentos de trabajo de las Comisiones de Trabajo.
4. No están desarrollados procedimientos de evaluación continua y mejora de procesos.	Se valora positivamente la acción. Se deberá acompañar la documentación de cada proceso de indicadores que permitan revisarlo y evaluarlo.	
5. Completar indicadores de REBIUN con otros contemplados en la norma ISO11620 (1) y en otros estándares.	Se valora positivamente la acción aunque sería prioritario el análisis y la sistematización de la información disponible.	
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Definir el mapa de procesos e identificar los procesos estratégicos, clave y de soporte.		
Implantar un sistema de gestión por procesos		
Documentar los procesos, empezando por los procesos clave, asignando a cada proceso un responsable, un conjunto de indicadores que permitan medirlo y evaluarlo y establecer el sistema de revisión, evaluación y de mejora de los procesos		
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
Si bien el Informe de Autoevaluación menciona como punto fuerte la "política de unificación de procesos dentro de una estructura centralizada", y la "existencia de manuales de procedimiento de los principales procesos" el CEE no encuentra evidencias de la existencia de un auténtico sistema de gestión por procesos. La biblioteca está realizando un esfuerzo de documentación de las actividades desarrolladas y existen algunos manuales, aunque generalmente se refieren a instrucciones técnicas de trabajo, manuales de uso de determinados módulos del sistema de gestión automatizado de la biblioteca, etc. Por otra parte no están identificados los procesos clave, no se ha realizado un mapa de procesos ni establecido las relaciones entre procesos, identificado propietarios, etc.		

5.2 Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a usuarios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor

Aspectos a valorar

- Se utilizan los resultados de los indicadores de rendimiento y de los métodos cualitativos, así como la información procedente de las actividades de formación, y de las percepciones de los distintos grupos de interés para establecer prioridades y áreas potenciales de mejora.
- Se estimula el talento creativo e innovador del personal, de los usuarios y de los colaboradores, con el fin de que todo ello repercuta sobre las mejoras.
- Se introducen mejoras innovadoras en los procesos que aumentan la eficacia de las operaciones y disminuyen las tareas repetidas.
- Se establecen pruebas piloto, se controla la implantación de procesos nuevos o modificados y se asegura que el personal de la biblioteca recibe la formación pertinente para poder trabajar en ellos, a fin de verificar que los cambios son positivos.
- Se comunican los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés afectados/implicados.
- Se realiza un seguimiento sistemático de las mejoras hasta conseguir un nivel estable de resultados.

PUNTOS FUERTES

Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. La dirección técnica y las comisiones de trabajo revisan y adecuan de manera permanente los correspondientes procesos (habitualmente de soporte) intentando adaptarse a las innovaciones de su entorno.	Se debe definir el mapa de procesos e iniciar la documentación de los procesos clave. Se ha expuesto en el apartado anterior 5.1.	Documentos de trabajo de las Comisiones de Trabajo Páginas profesionales
2. El Plan de Comunicación Interno establece los canales para que el personal pueda elevar y debatir sus propuestas y sugerencias.	Existen canales para la presentación de sugerencias pero deben enriquecerse y ofrecerse un entorno más interactivo de comunicación que trascienda el buzón de sugerencias. Como ya se ha indicado es muy importante potenciar también la comunicación ascendente y horizontal.	Plan de Comunicación
3. Se realizan sesiones de formación del personal en la mejora e implementación de nuevos procesos.	Además de las actuaciones que ya se desarrollan, es importante la puesta en marcha de nuevos canales de difusión de la información (Intranet, reuniones) y especialmente el desarrollo de las jornadas anuales creadas en el Plan de Comunicación.	No se dispone de evidencias al respecto.
4. Se difunden los cambios a través de las páginas profesionales y las listas de distribución.	Ídem a los apartados anteriores (2 y 3).	Páginas profesionales.
5. Cuando se implementan nuevos procesos se trabaja con "centros piloto" en los casos en que es viable (adquisiciones, módulo de seriadas...).		No se dispone de evidencias.
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Se dispone de documentación sobre determinados procesos, instrucciones técnicas, etc. y ha habido una voluntad de unificación de procesos en una estructura muy descentralizada.		Documentos de las Comisiones de Trabajo.
La biblioteca ha identificado y gestiona información valiosa para la gestión, datos estadísticos e indicadores y realiza un seguimiento de su evolución y análisis comparativo con el entorno.		Datos Estadísticos e Indicadores.

ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. El servicio bibliotecario en su conjunto ha de asumir una cultura de evaluación de sus procesos para hacer un seguimiento sistemático y mejora de los mismos.	Se valora positivamente la acción y se propone una acción de mejora.	
2. Se deberían comenzar a crear grupos de mejora de la calidad.	Se valora de forma positiva la acción y se propone una acción de mejora.	
3. Hay mecanismos de comunicación interna, pero falla la comunicación con los usuarios, y no llegan las novedades e innovaciones de los servicios a la mayoría de ellos.	Se valora de forma positiva la acción y se propone una acción de mejora en el apartado correspondiente.	
4. Se debería fomentar una cultura de participación e implicación, y establecer mecanismos de recompensa y estímulo de la creatividad.	Se valora positivamente la acción. Deberían concretarse las acciones concretas que deberían realizarse en el marco de la política de personal de la UPM.	
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Analizar los posibles beneficios de centralizar determinados procesos y recursos.		
Crear grupos de mejora para el análisis y la resolución de problemas y la mejora de los procesos que estimulen la creatividad y la innovación y en el que se implique tanto al personal de la biblioteca como a representantes de los usuarios.		
Confeccionar una herramienta de control y seguimiento de datos estadísticos e indicadores que permita una interpretación más coherente de los datos, completar los indicadores REBIUN con otros y establecer un cuadro de mando integral que apoye la toma de decisiones		
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
No están documentados todos los procesos clave y no existe un sistema de revisión y evaluación de los mismos.		

5.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los usuarios		
Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizan las investigaciones de mercado, encuestas a usuarios u otro tipo de estudios para determinar las necesidades y expectativas, actuales y futuras, de los usuarios en cuanto a productos y servicios, y su percepción de los productos y servicios existentes • Se identifican mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los usuarios. • Se diseñan y desarrollan nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios. • Se potencia la creatividad y la innovación para desarrollar productos y servicios competitivos. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. El servicio bibliotecario ha implementado nuevos productos y mejoras (nuevo SIGB, incorporación de los módulos de gestión automatizados, Reglamento común de Préstamo, contratación de recursos electrónicos centralizada, normalización de procesos, centralización del préstamo interbibliotecario, horario ampliado para los usuarios, etc.), conforme a una política continua de mejora.	Se valora positivamente la política de mejora continua que desarrolla la biblioteca. No obstante, se recomienda que se realicen estudios de usuarios para conocer las necesidades y expectativas de los mismos, su percepción y orientar, de acuerdo con la información obtenida, los recursos y servicios de la biblioteca	No se disponen de estudios de usuarios o de mercado.
2. Ejercicio intensivo y continuado del <i>Benchmarking</i> . Actuaciones encaminadas a alcanzar los niveles de excelencia de las universidades de referencia.	Se valora positivamente el ejercicio del <i>Benchmarking</i> al objeto de conocer las mejores prácticas.	No se dispone de evidencias al respecto.
3. Existe documentación sobre los distintos productos y servicios que ofrece la Biblioteca.	Se valora positivamente la acción, pero debería definirse un plan de difusión y marketing. El CA indica en el criterio anterior que "falla la comunicación con los usuarios, y no llegan las novedades e innovaciones de los servicios a la mayoría de ellos."	Guías de uso de recursos de la biblioteca.
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
La dirección técnica tiene una voluntad de mejora continua y pone en marcha nuevos servicios y recursos.		
ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. No existen encuestas de satisfacción ni estudios sistemáticos de usuarios. La información sobre sus necesidades y expectativas procede de contactos informales, de las sugerencias formuladas a través de los buzones (físicos y virtuales) y de las comisiones de biblioteca, sin que pueda afirmar que se realiza un tratamiento sistemático de	Se define como punto débil. Se valora positivamente la observación y la toma de conciencia de la necesidad de abordar los estudios de usuarios de una forma sistemática. Se propone la correspondiente acción de mejora.	No existen evidencias de estudios de usuarios.

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

estos datos.		
2. No existen grupos mixtos de mejora usuarios/biblioteca.	Ídem al punto anterior.	
3. Debería crearse una Comisión de Biblioteca, en la que estén representados todos los "sectores" de la Comunidad Universitaria, y comisiones de sede que asesoren sobre la selección de fondos y problemas específicos.	Se valora positivamente la acción propuesta y se propone la correspondiente acción de mejora.	
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Crear una Comisión de Biblioteca en la que estén representados todos los sectores de la Comunidad Universitaria y Comisiones en las bibliotecas de las Escuelas que actúen como órganos de participación y asesoramiento en la política bibliotecaria.		
Definir y sistematizar los procedimientos de obtención y análisis de información de usuarios (encuestas, quejas y sugerencias, etc.)		
Redactar un plan de comunicación y formación de los productos y servicios de la biblioteca a los usuarios de la biblioteca.		
Establecer grupos de mejora en los que participen los usuarios		
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
La Biblioteca no ha puesto en marcha mecanismos para detectar las necesidades de los usuarios. Tampoco durante el proceso de evaluación institucional, se han realizado encuestas al objeto de poder analizar las expectativas de los usuarios y el grado de satisfacción de los mismos con los servicios y recursos ofrecidos. Es imprescindible que se aborde la realización de encuestas de satisfacción y de detección de necesidades de los usuarios realizadas de forma homogénea y normalizada en las diversas sedes, con criterios técnicos, que permita el análisis comparativo, que se analice la información obtenida y se definan planes de mejora a partir de la información obtenida.		

5.4 Producción, distribución y seguimiento de los productos y servicios		
Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> • La biblioteca adquiere y/o desarrolla productos y servicios adaptados a las demandas de sus usuarios, y de acuerdo con los diseños y desarrollos previstos. • La biblioteca cuenta con un Plan de marketing y/o de comunicación para la difusión de productos y servicios a los usuarios actuales y potenciales. • Existe un sistema de distribución de productos y servicios que permite que lleguen al usuario de forma inmediata, uniforme y personalizada. • Se realiza un seguimiento de los productos y servicios. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. El Plan de Comunicación Interno contempla en su apartado 4, <i>Comunicaciones Externas</i> , unas líneas generales de actuación para la difusión de las actividades y servicios de la biblioteca.	Se valora positivamente, aunque debe ampliarse el plan de difusión de las actividades y servicios.	Plan de Comunicación Interno.
2. El servicio bibliotecario dispone de folletos y manuales de ayuda, tanto impresos como en línea. A través del OPAC y las páginas web de novedades se publicitan los nuevos productos y servicios.	Se valora positivamente la existencia de folletos y manuales de ayuda pero se encuentra a faltar la existencia de valoraciones sobre estos.	Páginas web de novedades. Folletos y manuales de ayuda.
3. El préstamo interno de documentos tiene un índice de inmediatez estimable. El préstamo externo a otros centros se realiza con unos tiempos de respuesta comparativamente mejores que los de los centros proveedores (memoria estadística UPM y Anuario de REBIUN).	Se ha centrado la valoración de los servicios ofrecidos en las diversas modalidades de préstamo.	
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
En general parece que existen pocas actuaciones para tener datos sobre el uso, satisfacción sobre los productos y servicios. Y tampoco se aprecia la personalización de los servicios.		
Se ha centrado la valoración de los servicios ofrecidos en las diversas modalidades de préstamo y el CE considera que se deben valorar otros servicios y productos que pueden ser deficitarios, como el programa de formación de usuarios.		
ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Aunque existe un Plan de Comunicación, la comunicación externa se encuentra con problemas para llevarla a la práctica debido a decisiones internas de la universidad (no se da acceso a envíos de correo electrónico masivos, por ejemplo).	Área de mejora definida como punto débil.	
2. No hay una Carta de Servicios.	Área de mejora definida como punto débil. Se propone la correspondiente acción de mejora.	

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

3. Desarrollar planes concretos de promoción y difusión de productos y servicios: folletos, sesiones públicas, conferencias, exposiciones, etc.	Se valora positivamente la acción propuesta. Se formula la correspondiente acción de mejora.	
4. Se deberían evaluar las actividades dirigidas a la formación de usuarios y a la difusión de recursos y servicios.	Se valora positivamente la acción propuesta.	
5. Se debería desarrollar una imagen institucional única para todas las unidades de la universidad.	Se valora positivamente la acción propuesta. Es muy importante una estrategia de proyección de una imagen global de la biblioteca como servicio único al conjunto de la UPM. La construcción de esa imagen, y su percepción por parte de la Comunidad Universitaria, facilitará la puesta en marcha de políticas globales.	
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Diseñar un sistema de implementación de acciones de mejora derivadas de la información obtenida de los usuarios.		
Redactar la Carta de Compromisos y Servicios a los Usuarios como expresión del compromiso de calidad con los mismos y establecer un sistema de indicadores que permita evaluar su grado de cumplimiento de forma periódica.		
Redactar un plan de comunicación y formación de los productos y servicios de la biblioteca a los usuarios de la biblioteca.		
Establecer grupos de mejora en los que participen los usuarios		
Desarrollar acciones que proyecten a los distintos sectores de la comunidad universitaria una imagen global de la biblioteca como servicio único.		
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		

5.5 Gestión y mejora de la relación con los usuarios		
Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> • La biblioteca tiene entre sus prioridades la atención al usuario. • La biblioteca gestiona la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas y reclamaciones. • La biblioteca se implica de manera proactiva con los usuarios, para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones. • La biblioteca lleva a cabo el seguimiento de la atención al usuario para determinar los niveles de satisfacción con los productos y servicios ofrecidos. • Se favorece la creatividad e innovación entre el personal apoyando las nuevas iniciativas, en relación con la mejora en la atención al usuario. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. El servicio esta orientado al usuario	No se realizan estudios de usuarios de forma sistemática que permitan orientar realmente el servicio al usuario, aunque existe una voluntad de hacerlo.	No hay evidencias de este aspecto.
2. Las sedes organizan cursos de formación específicamente destinados a los nuevos usuarios. En el Plan de Comunicación Interna se contemplan varias propuestas para la acogida y orientación de los nuevos usuarios.	Se valoran positivamente los planes de acogida de nuevos usuarios.	Plan de Comunicación.
3. Los usuarios disponen de buzones, físicos y virtuales, para exponer sus quejas, sugerencias y reclamaciones.	Constituyen el principal procedimiento para la obtención de información de usuarios. Aunque no hay evidencias del uso de esa información para la implementación de acciones de mejora.	Audiencia del CEE a alumnos: afirman que se les contesta rápidamente a las sugerencias y quejas planteadas.
4. Participación del personal auxiliar en cursos de atención a los usuarios organizados por Madroño.		
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Existe una voluntad de orientación al usuario y se ofrecen diversos servicios como los horarios especiales en época de exámenes y los planes de acogida a usuarios de nuevo ingreso que muestran esta preocupación, aunque de forma heterogénea según las sedes.		
ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Escasa participación de los usuarios en los temas bibliotecarios. Uso exiguo de los canales de comunicación.	Área de mejora definida como punto débil. La participación es escasa aunque también lo son los canales. No queda constancia del procedimiento de implementación de acciones de mejora a partir de la participación de los usuarios, por lo que quizás no perciban el interés de participar activamente.	La participación de los usuarios (alumnos y PDI) en las audiencias ha sido muy escasa. Se percibe que se sienten escasamente implicados.
2. Las bibliotecas deberían participar en los actos programados por los Centros para la recepción del alumnado.	Se valora positivamente la propuesta.	

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

3. No existen comisiones de biblioteca en todos los centros, ni una general en la Universidad	Se define como punto débil. Se propone la acción de mejora correspondiente.	
4. Crear un grupo de mejora con participación de los usuarios, para mejorar la Comunicación.	Se valora positivamente. Se propone la acción de mejora correspondiente.	
5. Algunos grupos de interés no tienen motivación suficiente para participar.	Véase comentario de la acción de mejora 1.	
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Mejorar los mecanismos de comunicación con los usuarios y definir y sistematizar los procedimientos de recogida de información de usuarios (encuestas, quejas y sugerencias, etc.)		
Diseñar un sistema de implementación de acciones de mejora derivada de la información obtenida.		
Redactar un plan de comunicación y formación de los productos y servicios de la biblioteca a los usuarios de la biblioteca.		
Establecer grupos de mejora de procesos y servicios en los que participen los usuarios al objeto de implicarles de forma activa.		
Redactar una carta de Compromisos que exprese el compromiso de calidad de la biblioteca con los usuarios y establecer el sistema de indicadores para evaluar su grado de cumplimiento.		
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
El informe de autoevaluación señala como punto fuerte que "el servicio está orientado al usuario". Debieran mejorarse los canales de comunicación con los usuarios para utilizar la información obtenida para crear y adaptar los servicios a las necesidades de los usuarios.		

6. RESULTADOS EN LOS USUARIOS

6.1 Medidas de percepción

Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> Percepción sobre la imagen general de la biblioteca en su conjunto. Percepción sobre la atención al usuario: actitud proactiva, capacidad de respuesta, cortesía, comprensión de los problemas, imparcialidad, trato afable, etc. Percepción sobre la adecuación de las instalaciones y su mantenimiento. Percepción sobre la disponibilidad del servicio: días y horas de apertura, facilidades para la atención no presencial, etc. Percepción sobre los servicios: calidad y valor añadido, sencillez y claridad de los trámites y normativa, plazos de préstamo, etc.. Percepción sobre el apoyo y seguimiento a los servicios: información adecuada sobre los servicios, identificación del personal idóneo para solucionar los problemas, capacidad y profesionalidad del personal, etc. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. El Buzón de Quejas y Sugerencias, el correo electrónico y el trato directo con el personal son canales de recogida de la percepción del usuario.	Los canales de recogida de la percepción de los usuarios propuestos son buenos pero suponen una actuación reactiva, según la motivación de los usuarios para establecer comunicación con la biblioteca.	Se presenta únicamente la propuesta del buzón de sugerencias.
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
El CE considera que es necesario efectuar más actuaciones en este apartado, por ejemplo mayor información sobre la biblioteca, sobre sus servicios, sobre las normativas, para que los usuarios tengan una mejor percepción del servicio que están recibiendo y su calidad. La imagen de la biblioteca es muy diferente entre los distintos centros, con poca uniformidad, al igual que la adecuación de los servicios o la disponibilidad de los mismos, con horarios, normativas diferentes,		En las visitas a los centros
No se realizan acciones para la recogida de las opiniones de los usuarios		
ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. No existen encuestas generales de satisfacción, entrevistas periódicas ni estudios de usuarios, como se ha señalado en los criterios 1.3, 2.1, 4 (general), 5.1 y 5.3. En consecuencia, carecemos de medidas sistemáticas de percepción.	Se considera un punto débil	
2. No se difunden de forma adecuada la oferta de servicios de Bibliotecas.	Se considera un punto débil	En la audiencia con los alumnos se explicitó el desconocimiento de las prestaciones de la biblioteca
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Mejorar los mecanismos de comunicación con los usuarios		

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

Definir y sistematizar los procedimientos periódicos de recogida de información de usuarios (encuestas, quejas y sugerencias, etc.)	
Diseñar un sistema de implementación de acciones de mejora derivada de la información obtenida.	
Mejorar la información sobre las bibliotecas y los servicios que se ofrecen	
Definir una política de calidad para uniformizar los servicios y generalizar la carta de servicios como compromiso de calidad	Tan solo una biblioteca la tiene definida
Mejorar la imagen institucional	
COMENTARIOS / OBSERVACIONES	
Este aspecto no se puede valorar. No existe ningún dato sobre la percepción de los usuarios respecto a cualquier aspecto de la biblioteca ya que no se han realizado nunca encuestas. Se estima que la orientación al usuario es muy difícil de concretar puesto que no existen canales de ninguna tipo (salvo el buzón de sugerencias) para comunicarse con ellos.	

6.2 Indicadores de rendimiento		
Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> • Atención a los usuarios. • Adecuación de equipamiento e instalaciones, y su mantenimiento. • Servicios. • Apoyo y seguimiento s los servicios. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. La UPM tiene una mayor dotación de efectivos humanos que la media universitaria, por lo que potencialmente podría resultar un punto fuerte. Sin embargo, los resultados de los indicadores son equiparables a los de otras universidades con una estructura de puntos de servicio semejante.	La dotación de efectivos humanos es superior a la media pero lo que es preciso es una reorganización para ofrecer un mejor servicio y para adaptarse a la nueva realidad bibliotecaria.	A través de las visitas
2. La dirección técnica y las sedes realizan un esfuerzo estimable para la apertura de las bibliotecas en calendario y horario extraordinarios.	Se debe tender a una unificación tanto del calendario como de los horarios para que los usuarios tengan mayor facilidad de uso de las distintas bibliotecas y para tener una mayor conciencia de ser un servicio unitario.	Horarios reales
3. Comparado con otras universidades de Madroño y la UPC los plazos de préstamo son adecuados	Los plazos de préstamo son importantes pero además es necesario valorar la cantidad de prestamos efectuados, que parece ha descendido ligeramente.	
4. Las medidas de préstamo interbibliotecario indican una elevada tasa de éxito de nuestras solicitudes al exterior (en torno al 75% son atendidas satisfactoriamente). El tiempo de suministro de nuestros documentos a otras bibliotecas es muy positivo (próximo a los 5 días)		
5. El número de revistas electrónicas suscritas se ha multiplicado por 44,5 en el transcurso del quinquenio mientras que en el conjunto de REBIUN se ha multiplicado por 16.	El crecimiento es muy notable, aunque se debe conocer la situación de partida.	Consulta al Catalogo
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Se aprecia que la recogida de datos en este apartado es baja, únicamente se han valorado aspectos relativos al préstamo y de las revistas electrónicas. Es conveniente trabajar más en esta área.		
ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. El servicio bibliotecario carece de datos sobre varios de los indicadores señalados en el criterio 6 de la Guía. Debemos completar nuestros	La primera parte de esta área de mejora se considera un punto débil aunque la segunda parte se valora positivamente.	

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

indicadores, según se ha señalado en los criterios 1.2, 4.2, 4.4 y 5.1.		
2. Las sedes no están provistas de personal de manera homogénea. El Servicio no dispone de la capacidad para redistribuirlo y tomar decisiones sobre su formación para adaptarlo a las necesidades del mismo.	Se considera un punto débil.	
3. Persisten diferencias sensibles en el número de días y horas de apertura con respecto a la media universitaria española.	Se considera un punto débil	
4. Los espacios y puestos de lectura son insuficientes. Nos situamos en la media de REBIUN, pero lejos de su recomendación.	Se considera un punto débil	
5. El equipamiento informático de uso público se haya por debajo de la media de REBIUN. Además, se requiere una evaluación cualitativa de los equipos informáticos y multimedia de uso público.	Se considera un punto débil	
6. Se debería incrementar los metros lineales de estanterías en libre acceso.	Se valora positivamente	
7. Aún tenemos unos niveles de préstamo modestos.	Se considera un punto débil	
8. El incremento de monografías es insuficiente.	Se considera un punto débil	
9. No existe un programa coordinado de formación de usuarios que, entre otros aspectos, incluya la evaluación de sus procedimientos y resultados.	Se considera un punto débil	
10. Es necesario incrementar el número de "revistas vivas por investigador" (puesto 65º de 68)	Se valora positivamente	
11. Es necesaria una mayor difusión del acceso a revistas electrónicas.	Se valora positivamente	
12. Existe una dispersión de la imagen web de las bibliotecas de los centros	Se considera un punto débil	
13. No se dispone de contador de visitas en las páginas web	Se considera un punto débil	
14. De 23 indicadores aportados, susceptibles de comparación con la media universitaria española, sólo en 3 de ellos nuestra Universidad presenta valores más positivos.	Se considera un punto débil	
15. Es necesario una mejora de los sistemas de evaluación de la asistencia	Se valora positivamente	

de usuarios a cursos de formación		
16. Conocimiento insuficiente de nuestros servicios: préstamo interbibliotecario, consulta de revistas electrónicas, programas de formación de usuarios, etc.	Se considera un punto débil	
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Mejorar las ratios e indicadores incluidos en este apartado		
Mejorar el sistema de obtención de información e indicadores		
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
<p>Es necesario confeccionar una herramienta única de control y seguimiento de datos estadísticos e indicadores que permita una interpretación más coherente de los datos. El disponer de tantas hojas con datos en parte diferentes y en parte iguales hace bastante complicada la interpretación.</p> <p>En general el análisis de los indicadores muestra valores bastante bajos, respecto a los valores de referencia y a los valores de REBIUN. No se dispone de múltiples de los indicadores de rendimiento que recomienda la guía de evaluación (criterio 6.2).</p> <p>Atención a usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El indicador personal/ usuarios es razonable aunque con muchas disparidades entre bibliotecas. No hay datos respecto al personal dedicado a atención a usuarios. El número de usuarios que reciben formación respecto al total también se mantiene en niveles razonables aunque mejorables. - Los día de apertura al año y las horas/semana deben mejorar. Se valora positivamente la apertura en horarios extraordinarios. - No hay datos del número de quejas al respecto <p>Adecuación de equipamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los indicadores son francamente mejorables. Deben mejorarse los espacios , tanto la ratio de m2 por usuario y de nº de puestos de lectura por usuarios. Aunque con diferencias significativas entre unas sedes y otras. Solo dos sedes superan el m2 por usuarios (Agrónomos y Aeronáuticos). - Muy bajo el indicador de equipos de uso público por usuario. En algunos centros (ETSI Industriales y Caminos, por ejemplo) tienen más de 1000 usuarios por equipo. Hay instalaciones con tan solo dos equipos (Caminos). No hay datos de nº de quejas, otros equipamientos, etc <p>Servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los indicadores disponibles, tanto el préstamo, como de uso electrónico de colecciones (descarga de 		

artículos por investigador muy baja) se mantienen en niveles bastante bajos.

- Por otra parte no existen indicadores de rendimiento de servicios (es difícil conocer si la bibliografía básica recomendada está disponible, si hay ejemplares en departamentos y cuantos, el índice de rotación y uso de la colección, uso del catálogo
- El servicio del que existen mayor nivel de indicadores es el de PI que se mantiene en niveles satisfactorios.
- El nº de revistas vivas y el incremento de monografías por usuario debe mejorar.
- Falta por realizar un esfuerzo en conversión retrospectiva (69% de volúmenes informatizados)
- No hay carta de cumplimiento de compromisos ni grado de cumplimiento de los compromisos

Tal como se ha comentado en apartados anteriores es necesario efectuar un seguimiento de los servicios que presta la biblioteca.

No hay datos sobre quejas y reclamaciones, no hay datos sobre número de demandas satisfechas/total demandas, nuevos servicios implementados, bibliografía recomendada/total de bibliografía recomendada.

El CE considera que el servicio de biblioteca debe prestar mayor atención a los indicadores de rendimiento.

7. RESULTADOS EN EL PERSONAL

7.1 Medidas de percepción

Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> • Percepción sobre la motivación del personal. • Percepción sobre la satisfacción del personal. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
	No se presentan puntos fuertes sobre este subcriterio	
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
El CE considera que la motivación, la implicación y la satisfacción del personal son desiguales en función tanto de las bibliotecas como de la escala profesional.		A través de las audiencias
ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. No disponemos de medidas de percepción del personal. Aún no se han efectuado encuestas de clima laboral, entrevistas de evaluación, etc.	Área de mejora definida como punto débil.	
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Mejorar los mecanismos de comunicación con el personal		No existen evidencias de análisis de clima laboral o de percepción del personal.
Definir y sistematizar los procedimientos periódicos de recogida de información del personal (encuestas de clima laboral, encuestas de satisfacción)		
Diseñar un sistema de implementación de acciones de mejora derivadas de la información obtenida.		
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
No se dispone de medidas de percepción del personal por lo que es imposible realizar un análisis objetivo del grado de satisfacción y de motivación del personal. No se han realizado encuestas de clima laboral.		

7.2 Indicadores de rendimiento		
Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> • Logros. • Motivación e implicación. • Satisfacción. • Servicios que la biblioteca proporciona a las personas que la integran. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. El Plan de Comunicación Interno contempla mecanismos de comunicación para las sugerencias y propuestas del personal.	Se valora de forma positiva el Plan de Comunicación si bien se estima que los canales de comunicación interpersonal ascendente y horizontal deben mejorarse y diversificarse.	Plan de comunicación
2. El personal de biblioteca se beneficia del Plan de Acción Social de la UPM que oferta ayudas diversas de tipo social y cultural.	Se valora positivamente la existencia de un Plan de Acción Social de la Universidad.	
3. Si bien aún carecemos de datos cuantitativos, en el punto 1.4 se ha indicado que "los canales de comunicación entre los líderes y el personal son fluidos y los mensajes se responden siempre".	Se considera que este punto fuerte reitera el punto 1 de este apartado y se realiza, por tanto, la misma valoración.	Se considera una valoración subjetiva del Comité de Autoevaluación ya que no hay indicadores de percepción del personal a este respecto. Audiencia del CE al personal de la biblioteca.
4. La propuesta de formación que realiza el Servicio de Coordinación a la Universidad se adecua a las necesidades de la biblioteca. El personal ha sido formado regularmente en todos los nuevos servicios y productos implementados (módulos de Unicorn, servicio GTBib, bases de datos, etc.) así como sobre materias relacionadas con la gestión (por ejemplo, cursos sobre calidad en bibliotecas) o con líneas estratégicas de la dirección técnica (por ejemplo, cursos de digitalización). Las encuestas de evaluación de los asistentes a los cursos han sido, en general, buenas (ver páginas profesionales).	Se valora positivamente la existencia de una propuesta de formación para el personal de biblioteca.	No se dispone de indicadores sobre como la formación incide en la motivación y satisfacción de las personas. Las encuestas evalúan cada curso de forma independiente pero no hay datos sobre la valoración de la formación en su conjunto.
5. Existe una participación alta por parte del personal técnico en equipos de trabajo.	Se valora positivamente aunque, como ya se ha indicado en criterios anteriores, es necesario que se implique también al personal auxiliar que, en la actualidad prácticamente no participa y cuya percepción es importante para la resolución de los problemas.	Número de personas que participan en las comisiones de trabajo.
Comité de Evaluación Externa		Evidencias

ÁREAS DE MEJORA		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Los criterios de la dirección técnica deberían ser más determinantes para establecer los perfiles del personal laboral y los mecanismos del proceso selectivo en este ámbito.	Se considera que este aspecto debería incluirse en el criterio 3. Es un punto débil. Se considera que la Gerencia o el órgano competente debería tener en consideración los criterios de la dirección técnica dentro de la política general del PAS UPM.	
2. La dirección técnica no dispone de capacidad para "administrar el personal" de las diferentes bibliotecas y del servicio de coordinación porque esta decisión corresponde a gerencia y a las direcciones de los centros.	Área de mejora definida como punto débil. Se considera que este aspecto debería incluirse en el criterio 3. Como ya se ha indicado la doble dependencia funcional y orgánica plantea problemas organizativos y debilita la visión de conjunto de la biblioteca.	Audiencias del CEE con Comité Autoevaluación y personal de la Biblioteca.
3. Establecer un sistema de indicadores de rendimiento. Como se ha indicado en el criterio 3.2, no se evalúa el rendimiento de personal en todas las áreas y de forma sistemática.	Se valora positivamente la propuesta y se propone la correspondiente acción de mejora.	
4. La participación del personal de la UPM en actividades formativas está por debajo de los niveles medios de la universidad española. La tendencia a asistir a cursos únicamente en horario laboral es uno de los factores que influyen en este bajo nivel de asistencia, así como las dificultades para dejar sustitutos en los diferentes puestos.	Definido como punto débil. Se ha planteado como punto fuerte el programa formativo. Cabe preguntarse sobre los motivos por los que solo interesan, con carácter general, los cursos realizados en horario laboral.	Audiencia CEE con el personal: una persona afirma que la formación no está orientada al puesto.
5. Como se ha indicado en el criterio 3.4, el Plan de Comunicación Interno, de reciente aprobación, deberá incluir un sistema de seguimiento y evaluarse en el próximo futuro, para medir la efectividad de la comunicación.	Se valora positivamente la propuesta. Debe además incluirse preguntas sobre la comunicación en las encuestas sobre clima laboral.	
6. Se debería potenciar más la participación del personal auxiliar en equipos de trabajo.	Se valora positivamente la propuesta y se realiza la correspondiente acción de mejora.	Número de personal auxiliar que participa en las comisiones de trabajo.
7. Existe un bajo nivel de presentación del personal a plazas de promoción.	Definido como punto débil.	
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Mejorar la obtención de información e indicadores de rendimiento de personal ya que son insuficientes para un análisis profundo en la mayoría de los aspectos.		Datos estadísticos e indicadores (insuficientes)
Mejorar los resultados obtenidos en este apartado tanto los relativos a los logros y rendimiento como los relativos a motivación, satisfacción e implicación del personal.		Datos estadísticos e indicadores (insuficientes) Audiencia del CEE con el personal.

COMENTARIOS / OBSERVACIONES

Aunque los indicadores no son muy finos parece que, en ocasiones, las cargas de trabajo están por debajo de la media REBIUN (por ejemplo datos sobre productividad: el número de ejemplares catalogados/nº de catalogadores es bajo -aunque no parece fiable la comparación que el informe realiza con REBIUN ya que parece basada en la diferenciación exclusiva entre personal técnico (entendido como A/B o laboral equivalente) y no técnico ya que es la única matización relativa a categorías profesionales que realiza el Anuario REBIUN.

Si bien los indicadores de este apartado son en general de difícil obtención se considera que los aportados son insuficientes: no hay datos de cantidad y adecuación de la formación, datos de satisfacción del personal, de efectividad de la comunicación, etc. Por otra parte, tampoco existen datos concluyentes sobre el nivel de satisfacción y motivación de la plantilla ya que no se dispone de información al respecto. A la audiencia del CE con el personal acudieron 12 personas, la mayoría responsables de bibliotecas de escuela. La impresión general ha sido positiva y cordial aunque se ha expuesto de forma reiterada la necesidad la escasa implicación y la necesidad de mejorar los mecanismos de comunicación.

La participación en equipos de mejora parece satisfactoria aunque debiera implicarse en mayor medida el personal no técnico.

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

8.1 Medidas de percepción e indicadores de rendimiento

- Aspectos a valorar**
- Percepción que tiene la sociedad sobre la biblioteca.
 - Actividades de la biblioteca como parte activa de la sociedad.
 - Implicación en el entorno en el que la biblioteca desarrolla su actividad.
 - Acciones en materia de medio ambiente.

PUNTOS FUERTES

Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
1. Actividades de difusión del Patrimonio: a. Realización de exposiciones de sus fondos. En 2005 las bibliotecas de la UPM han realizado seis exposiciones. b. La Biblioteca lleva a cabo reproducciones "facsimiles" de obras especialmente significativas. c. Algunas obras del fondo antiguo e histórico están accesibles en Internet.	Se valora muy positivamente la realización de la difusión del Patrimonio y que se planteen en diversas vías.	Web de la biblioteca Noticias y novedades de la biblioteca Edición de facsimiles
2. Entre las actividades de la biblioteca como parte activa de la sociedad cabe destacar la campaña "No al préstamo de pago", las medidas no regladas de servicios a usuarios discapacitados, las campañas de recogida de libros para países del tercer mundo y la participación en la "Semana de la Ciencia", como miembro de Madroño, organizada por la Dirección General de Universidades e Investigación de la Comunidad de Madrid.	Las actuaciones realizadas para tener participación en la sociedad se valoran muy positivamente.	Se presenta el reglamento de no pago
3. Existencia de acuerdos formales e informales de colaboración de algunas sedes con otras instituciones y con colegios profesionales.	Se considera que los proyectos de colaboración deberían generalizarse por el potencial de recursos y servicios que las distintas sedes de bibliotecas pueden ofrecer.	La evidencia presentada se centra en la cooperación con el consorcio y las redes de bibliotecas.
4. La Biblioteca de la UPM en aras a su compromiso social, admite usuarios externos a la propia Universidad, siempre que presenten una "solicitud razonada y las debidas garantías"(como reza el Reglamento de préstamo).	Se valora muy positivamente esta iniciativa de "abrir" la biblioteca en cuanto a sus usuarios.	Se presenta el reglamento de préstamo

Comité de Evaluación Externa	Evidencias
El CE considera que las iniciativas desarrolladas son importantes pero que se deberían implantar para poder justificar la inversión que la sociedad realiza en las instituciones universitarias.	

ÁREAS DE MEJORA

Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
--------------------------	------------	------------

Anexo 4: Protocolo para la elaboración del Informe de Evaluación Externa

1. No disponemos de medidas de la percepción que la sociedad tiene sobre nuestra biblioteca.	Definido como un punto débil, en todo caso se deben plantear mecanismos para medir este aspecto.	
2. Se debería mejorar la proyección de nuestra Biblioteca en el entorno social mediante un programa de promoción de las actividades sociales de la Biblioteca y el impulso activo de la propia UPM.	Es necesario definir el programa de promoción para mejorar la proyección de la biblioteca	
3. Debemos hacer un mayor esfuerzo por detectar, estudiar, atraer y atender a posibles usuarios externos. Reglamentar los derechos como usuarios de los alumnos egresados.		
4. Convendría realizar un análisis de las entidades públicas y privadas de nuestro entorno con las que se pueden establecer convenios de utilidad recíproca.		
5. La universidad tiene una falta de compromisos formales en materia medioambiental.		
Comité de Evaluación Externa		Evidencias
Plan para evaluar el impacto de la Biblioteca en la sociedad		
Mejorar la proyección social de la biblioteca y su ámbito de influencia		
Aplicación de las medidas de evaluación de la percepción de los usuarios internos, de la sociedad,		
COMENTARIOS / OBSERVACIONES		
Se valora positivamente el esfuerzo realizado en la difusión del patrimonio documental con que cuenta la UPM, y especialmente la realización de facsímiles como medio de promoción.		

9. RESULTADOS CLAVE

9.1 Resultados e indicadores clave del rendimiento de la biblioteca

Aspectos a valorar		
<ul style="list-style-type: none"> La biblioteca cumple los objetivos definidos en la política y la estrategia. Rendimiento de la biblioteca en los procesos, recursos externos, economía y finanzas, edificios, equipamiento y materiales, tecnología, información y conocimiento. 		
PUNTOS FUERTES		
Comité de Autoevaluación	Valoración	Evidencias
<p>1. La dirección técnica realiza un Informe anual sobre "Evaluación del grado de cumplimiento" de los objetivos del año vencido. Además del nivel de ejecución de los objetivos, se aporta información adicional sobre las dificultades, imprevistos, etc. que han repercutido sobre el desarrollo de la planificación anual. El Informe se comunica a los órganos de gobierno de la Universidad, a los jefes de biblioteca en la reunión de planificación del año en curso y a todo el personal bibliotecario a través de la Web interno. Respecto a las sedes, no disponemos de información suficiente.</p>	<p>El CE considera que esta actuación es un buen paso en el proceso de evaluación pero a su vez considera que no se trata de un punto fuerte ya que únicamente se efectúa de los servicios centrales y no en las distintas sedes.</p>	
<p>2. La UPM presenta, en general, una oferta razonable de recursos electrónicos, más concretamente, en revistas electrónicas y bases de datos. Aunque nuestro gasto en recursos electrónicos por investigador es bajo, en relación con la media nacional y la Universidad de referencia (Universidad Politécnica de Cataluña, UPC), la participación en el Consorcio Madroño nos ha permitido acceder a un número importante de recursos, tanto cuantitativa como cualitativamente. Por otra parte, aún dentro de la limitación de nuestros recursos, el porcentaje del gasto en la colección electrónica experimenta un crecimiento paralelo al de la media universitaria española</p>	<p>No se considera un punto fuerte, ya que el CAI mismo indica, entre otros aspectos que el gasto por investigador es bajo.</p>	
<p>3. Disponemos de una colección de materiales especiales estimable (mapas, fotografías, videos, etc.). La relación de ítems por usuario en 2004 era de 2,89 en la UPM y de 2,58 en REBIUN y nuestro incremento en números absolutos duplicó ese año el incremento medio de REBIUN.</p>		

<p>4. El préstamo interbibliotecario se caracteriza por una elevada tasa de éxito (por término medio, el 75% de nuestras solicitudes son atendidas satisfactoriamente). Como centro proveedor nuestros tiempos de suministro de documentos son óptimos (en torno a 5 días).</p>	<p>Este aspecto ya se ha comentado anteriormente.</p>	
<p>Comité de Evaluación Externa</p>		<p>Evidencias</p>
<p>El CE considera que este subcriterio es básico para el buen funcionamiento de la biblioteca y que se debe hacer un esfuerzo importante en el desarrollo de la política y la estrategia.</p>		
<p>El rendimiento de la biblioteca se ha reducido a unos pocos elementos se recomienda enfatizar el trabajo en la aplicación y búsqueda de indicadores de rendimiento de la biblioteca, para poder evaluar mejor la biblioteca.</p>		
<p>ÁREAS DE MEJORA</p>		
<p>Comité de Autoevaluación</p>	<p>Valoración</p>	<p>Evidencias</p>
<p>Sería necesario mejorar los recursos electrónicos en determinadas áreas temáticas y los canales de comunicación con los distintos grupos de investigación para conocer sus necesidades.</p>	<p>Se valora positivamente la mejora</p>	
<p>2. Existe un elevado porcentaje de la colección sin catalogar en el sistema integrado de gestión de bibliotecas. Sería necesario buscar financiación para contratar empresas catalogadoras externas.</p>	<p>Se considera muy importante la mejora de la colección y por ello se anima a buscar nuevas formas para hacerlo, becas, proyectos, prácticas alumnos de biblioteconomía,...</p>	
<p>3. Deberían revisarse, con el apoyo del Área de Planificación y Evaluación, la definición de los objetivos y asignar indicadores asociados a los mismos. Los indicadores deberían ser revisados periódicamente a lo largo del año</p>	<p>Más que un revisión se debe plantear una definición de objetivos para todas las sedes</p>	
<p>Como se ha señalado en otros criterios del presente Informe, no disponemos de indicadores de satisfacción del servicio y deberíamos ampliar el número de indicadores disponibles para la evaluación del rendimiento de la Biblioteca, tal y como se ha referido en los criterios 2.2 y 5.1.</p>	<p>Se valora positivamente la mejora</p>	
<p>5. Colecciones: La UPM presenta unos valores bajos en los indicadores relativos al incremento de monografías y de revistas en papel por investigador, lo cual se correlaciona con el insuficiente nivel inversor de la Universidad en fondos bibliográficos.</p>	<p>No se considera un área de mejora sino un punto débil</p>	

<p>6. Equipamientos: Como se ha señalado en el criterio 6.2, la superficie y el número de puestos de lectura coinciden, en general, con los valores promedio de REBIUN o de universidades afines a la nuestra (por número de puntos de servicio y ratio alumnos/personal), pero aún estamos muy alejados de los estándares recomendados por REBIUN. Debemos mejorar el equipamiento informático de uso público y, especialmente, la relación "metros lineales de estanterías en libre acceso/depósitos cerrados"</p>	<p>Se presentan varias áreas de mejora en relación a los equipamientos, todas ellas se consideran muy necesarias y algunas ellas incluso acuciantes como los metros en libre acceso.</p>	
<p>7. Servicios: En líneas generales, los indicadores arrojan un bajo nivel de uso de los servicios bibliotecarios, lo que podría estar motivado, en parte, por una deficiente difusión de nuestros servicios y de nuestras actividades formativas.</p>	<p>No se considera un área de mejora sino un punto débil</p>	
<p>8. Inversiones: Nuestro gasto en material bibliográfico es muy modesto, sea cual sea el parámetro escogido: inversiones globales por usuario, inversión en revistas o en recursos electrónicos por investigador.</p>	<p>No se considera un área de mejora sino un punto débil</p>	
<p>9. Existe una notoria heterogeneidad en los valores de los indicadores correspondientes a las sedes, lo que es, una vez más, reflejo de la estructura descentralizada de la Universidad.</p>	<p>No se considera un área de mejora sino un punto débil</p>	
<p>Comité de Evaluación Externa</p>		<p>Evidencias</p>
<p>No está establecido un sistema de seguimiento de objetivos. Establecer indicadores en la definición de los objetivos que permitan cuantificar el grado de cumplimiento.</p>		
<p>Mejorar las ratios e indicadores analizados en este criterio</p>		
<p>Mejorar la obtención de información e indicadores de este apartado (faltan indicadores)</p>		
<p>Diseñar un plan de promoción de servicios y recursos de información clave para rentabilizarlos</p>		
<p>Diseñar un plan de formación en el uso de recursos de información para rentabilizarlos y mejorar el uso no presencial de la biblioteca</p>		
<p>Plan de formación a alumnos de nuevo ingreso y plan de acogida a profesores de nuevo ingreso</p>		
<p>COMENTARIOS / OBSERVACIONES</p>		
<p>Tal como se ha indicado en apartados anteriores es necesario enfatizar el trabajo en todos los aspectos recogidos en este subcriterio que como su título indica son resultados clave y nos indican el rendimiento de la biblioteca.</p>		