



PLAN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS
UNIVERSIDADES
Convocatoria 2002

INFORME FINAL DEL SERVICIO DE BIBLIOTECA

Octubre, 2004

Composición del Comité de Autoevaluación

	NOMBRE Y APELLIDOS	CATEGORÍA Y CENTRO
Coordinadora IFB	Sonsoles Jiménez Hernández (*)	Bibliotecaria Económicas (tarde)
Coordinador IA	Miguel Jiménez Aleixandre (*)	Director del Servicio de Biblioteca
Vocal	Ana Isabel Barcenilla Barcenilla	Auxiliar de Gestión Politécnica
Vocal	Pilar Barredo Sobrino	Directora de Biblioteca Medicina
Vocal	Carlos Bartual Moreno	Becario COIE Ciencias
Vocal	Julia Bruna Illana	Bibliotecaria Derecho
Vocal	M ^a Jesús Calderón Varona	Bibliotecaria Humanidades (tarde)
Vocal	Mercedes Carrascosa Rico	Profesora Ciencias
Vocal	Ángela Iranzo Dosdad	Doctorando C. Política y de la Admón.
Vocal	M ^a Carmen Maestre Plaza	Técnico Especialista Psicología
Vocal	Francisco José Navarro Urquijo	Estudiante Empresariales
Vocal	Susana de la Rubia Martínez	Becaria F. y A. Servicio Bib.
Vocal	M ^a Cristina Toca Samperio	Técnico Especialista Educación

-Fecha de constitución del Comité de Autoevaluación: **Junio de 2003; modificación de Septiembre de 2004.**

(*) En septiembre de 2004 se produjo un cambio en la coordinación del comité de autoevaluación, como consecuencia del cese en la prestación de servicios en la UAM de Miguel Jiménez Aleixandre, Director del Servicio y coordinador del mencionado comité. A partir de ese momento, y por decisión del propio comité, pasó a realizar las labores de coordinación en la elaboración del Informe Final Sonsoles Jiménez Hernández.

Abreviaturas utilizadas en este informe

CA	Comité de Autoevaluación
CBC	Comisión de Biblioteca de Centro
CEE	Comité de Evaluación Externa
CGB	Comisión General de Biblioteca
COIE	Centro de Orientación e Información para el Empleo
FyA	Becarios de Formación y Apoyo
GEEI	Gabinete de Estudios y Evaluación Institucional
IA	Informe de Autoevaluación
IEE	Informe de Evaluación Externa
PAI	Programa de Atención al Investigador
PDI	Personal Docente e Investigador
PIB	Préstamo Interbibliotecario
REBIUN	Red de Bibliotecas Universitarias
SB	Servicio de Biblioteca
UAM	Universidad Autónoma de Madrid

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. VALORACIÓN DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.....	6
3. VALORACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA.....	10
4. RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA.....	11
5. RELACIÓN DE PUNTOS FUERTES Y DÉBILES.....	20
6. ACCIONES ESTRATÉGICAS DE MEJORA.....	30

1. INTRODUCCIÓN

Decisión de la evaluación en el marco del Plan de Evaluación Institucional de la UAM

La decisión de participación del Servicio de Biblioteca en el marco del Plan Nacional de Evaluación partió de la propuesta de planificación de la evaluación de las distintas unidades de la UAM realizada por el Gabinete de Estudios y Evaluación Institucional e informada en Junta de Gobierno de 5 de octubre de 2001. En dicha propuesta se planteaba la evaluación del Servicio de Biblioteca, junto con otras unidades y servicios de la Universidad. A partir de distintas negociaciones con la Vicerrectora de Investigación se decidió la evaluación de los servicios dependientes de ese vicerrectorado y con fecha 27 de septiembre de 2002 se envió al Consejo de Coordinación Universitaria la propuesta firmada por el Rector para la participación de la UAM en el II Plan de Calidad de las Universidades (Orden de APA/1881/2002, de 5 de julio de 2002), mediante la evaluación de los servicios de Biblioteca e Investigación y las titulaciones de Psicología e Historia del Arte.

Comités de evaluación

En junio de 2003 se constituyó el Comité de Autoevaluación del Servicio de Biblioteca, con la siguiente composición:

- Director del Servicio (en calidad de coordinador)
- personal del Servicio de Biblioteca representante de los distintos niveles profesionales, centros y horarios,
- representantes de los distintos tipos de becarios adscritos al Servicio (COIE y Formación y Apoyo)
- usuarios del Servicio (profesorado, estudiantes de tercer ciclo y estudiantes de grado de la Universidad).

De este modo, el comité inicialmente quedó conformado por trece miembros, que elaboraron el Informe de Autoevaluación y todos los trabajos de apoyo y seguimiento de la visita de evaluación externa. Con posterioridad, y a raíz de los cambios producidos en la dirección del Servicio, se produjeron cambios también en la coordinación del comité, que pasó a ser desempeñada por Sonsoles Jiménez Hernández durante el proceso de elaboración del Informe Final que aquí se presenta.

El Comité de Evaluación Externa (CEE), nombrado por el Consejo de Coordinación Universitaria en octubre del 2003, estuvo formado por: Carmen Gambús Picart, directora del Área de Ciencias Jurídicas, Económicas y Sociales de la Biblioteca de la

Universidad de Barcelona, en calidad de presidenta; Alejandro Carrión Gútierez, director de la Biblioteca de Castilla y León, como vocal y Helena Martínez Piñeiro, directora del Servicio de Relaciones Internacionales de la Universidad Politécnica de Catalunya, en calidad de experta en evaluación.

El Servicio de Biblioteca ha completado el proceso de evaluación siguiendo la metodología propuesta por el Consejo de Coordinación Universitaria en la [Guía de Evaluación de Bibliotecas del Consejo de Universidades](#) del II Plan de Calidad de las Universidades.

Procedimiento de trabajo

Una vez conformado el Comité de Autoevaluación (CA) se llevó a cabo un proceso de formación con una sesión teórica general, impartida de forma conjunta para los dos servicios participantes en procesos de evaluación, y una sesión práctica específica para el Comité de Evaluación del Servicio de Biblioteca.

A partir de ahí, el Comité se organizó en cuatro grupos de trabajo, uno por cada punto de análisis propuesto en la Guía, encargándose cada uno de la recopilación de información necesaria para cada apartado y de la redacción de un borrador para una posterior puesta en común y debate en varias reuniones de trabajo. La participación de los estudiantes miembros del comité fue disminuyendo en el transcurso del proceso.

El comité contó con la colaboración del Gabinete de Estudios y Evaluación Institucional, que se encargó de la elaboración de las tablas de la guía, las tablas de comparación con otras universidades y la recogida de opinión de la comunidad universitaria sobre el Servicio de Biblioteca de la UAM a través de la realización de encuestas. Esta información fue posteriormente revisada por el comité e integrada en el Informe de Autoevaluación. El Gabinete de estudios ha participado también en las reuniones de debate del Autoinforme realizando aportaciones de carácter técnico. Así mismo, contó con una colaboración muy activa por parte de las Directoras de las Bibliotecas, que ofrecieron toda la información requerida y participaron activamente en el debate del borrador del Autoinforme, y del resto del personal del Servicio.

Una vez realizado el borrador del Informe de Autoevaluación se puso a disposición de la comunidad universitaria a través de varios conductos, para favorecer la participación en las distintas audiencias públicas de debate del borrador realizadas. Y se envió al Comité Externo la última semana de abril, junto a la documentación complementaria (anexos al informe e información general sobre la universidad). Con posterioridad el CEE recibió el Programa-Calendarario de actividades para su visita y el autoinforme definitivo.

La visita del Comité de Evaluación Externa se llevó a cabo los días 26, 27 y 28 de mayo de 2004. Y el Comité Externo hizo llegar su informe el 12 de julio, ya iniciado el período vacacional, por lo que el Comité de Autoevaluación decidió posponer toda actividad hasta el mes de septiembre.

El 3 de septiembre el Comité fue convocado con carácter urgente por la dirección del Gabinete de Estudios ante la comunicación de Miguel Jiménez, director del Servicio y coordinador hasta ese momento de dicho Comité, sobre su baja en la UAM y la necesidad de sustituirle en la coordinación para la redacción del informe final. Por acuerdo de los presentes se nombró, entre los miembros del comité, a Sonsoles Jiménez como coordinadora.

Al igual que con el Informe de Autoevaluación, el CA decidió dar publicidad al informe de evaluación externo alojándolo en la página web del Servicio de Biblioteca y se envió un mensaje informativo a los miembros del Servicio para que pudieran consultarlo.

La redacción del Informe Final se llevó a cabo siguiendo las directrices de la Guía de Evaluación, y se utilizó el mismo procedimiento de trabajo que en la elaboración del Autoinforme. De este modo, cada grupo de trabajo fue encargado de realizar una síntesis de las valoraciones, los puntos fuertes y débiles detectados en el Servicio de Biblioteca y las acciones estratégicas de mejora reflejados tanto en el informe de autoevaluación como en el externo. Estas valoraciones posteriormente fueron debatidas por todo el Comité de Autoevaluación. Tras su puesta en común y discusión se elaboró el borrador del Informe Final, se puso a disposición de la comunidad universitaria y se debatió en audiencia pública. En dicha audiencia se contó con la asistencia y participación de personal del Servicio, profesores y la Vicerrectora de Investigación, que expresó el apoyo institucional a todo el proceso y el compromiso con el Informe Final elaborado. En general, el personal del Servicio se mostró de acuerdo con el Informe, y se recogieron sugerencias de mejora que fueron debatidas e incorporadas a la redacción final, que se plasma en este documento.

Apoyo institucional recibido

El proceso de evaluación del Servicio de Biblioteca ha contado con un importante apoyo institucional desde su inicio pues la decisión de participación fue tomada, de forma conjunta, por el Director del Servicio y la Vicerrectora de Investigación. Ésta, junto a la Vicerrectora de Planificación y Calidad participaron tanto en la primera jornada de formación, donde expresaron el interés del Equipo de Gobierno en el proceso, como en las audiencias públicas realizadas. Por otra parte, el Plan Estratégico de la UAM 2003-2006, contempla como un objetivo específico “potenciar la excelencia de las bibliotecas de la UAM” y propone como una acción para lograr la mejora

continúa la realización del proceso de evaluación del servicio y la posterior puesta en marcha de las propuestas de mejora surgidas.

El CEE valoró muy positivamente tanto el compromiso institucional con los procesos de calidad y evaluación y la voluntad de asumir las propuestas de mejora que de ellos se desprendan como el apoyo que el Gabinete de Estudios y Evaluación Institucional ha prestado a lo largo de todo el proceso de autoevaluación.

Objetivos

Los objetivos fundamentales del proceso de evaluación coinciden con el contenido que pretende reflejarse en este Informe Final: identificar fortalezas y debilidades y proponer mejoras en consonancia que, además de facilitar la toma de decisiones, permitan adaptar al Servicio de Biblioteca a su nueva definición reflejada en los Estatutos de la UAM: *“centro de recursos para la investigación, la docencia, el aprendizaje y las demás actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad en su conjunto. Tendrá como misión facilitar el acceso y la difusión de los recursos de información y colaborar en los procesos de creación del conocimiento”*. Para ello ha sido fundamental el conocimiento y análisis profundo del Servicio de Biblioteca realizado en la evaluación interna y externa; el Comité de Evaluación Externa constató en las audiencias que el autoinforme se ajustaba a la realidad y recogía con acierto las principales debilidades y fortalezas del Servicio de Biblioteca de la UAM

Así el Informe Final consta de los apartados indicados en la guía:

- .- Introducción
- .- Valoración del proceso de autoevaluación
- .- Valoración del proceso de evaluación externa
- .- Principales puntos fuertes y débiles detectados
- .- Acciones estratégicas de mejora.

2. VALORACIÓN DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

El Comité Externo ratificó la composición del Comité de Autoevaluación considerando que había sido correctamente formado porque era representativo y estaba integrado por personas muy motivadas, lo que generó un buen ambiente de trabajo. También considera que la organización del trabajo fue eficaz, y en su Informe recoge que el Informe de Autoevaluación es *“metodológicamente muy bueno, está bien estructurado, es equilibrado y se ajusta perfectamente a la Guía de Evaluación de Bibliotecas del Plan de Calidad de las Universidades, todo lo cual ha facilitado la labor de este comité”*.

Participación de la comunidad universitaria

Para facilitar el conocimiento y propiciar la participación de la comunidad universitaria, y especialmente del personal del Servicio de Biblioteca, en el proceso de evaluación se llevaron a cabo distintas formas de difusión y publicidad sobre el proceso:

- jornadas de información específicas para el personal del Servicio
- edición de carteles y folletos informativos
- alojamiento de toda la documentación generada en la página web del Servicio de Biblioteca
- envío de correos electrónicos informativos sobre el procedimiento, información relacionada y formas de participación

La participación se realizó a través de una serie de cuestionarios dirigidos a recoger la opinión de los usuarios del Servicio de Biblioteca, y especialmente del propio personal del Servicio. La encuesta de estudiantes se llevó a cabo a través de un muestreo por afijación proporcional, seleccionándose una muestra de estudiantes de todos los centros, titulaciones y turnos. La encuesta dirigida al personal del Servicio fue distribuida a toda la plantilla (incluidos los becarios) por los miembros de comité y se realizó en el propio lugar de trabajo. Para recoger información del colectivo de profesores, investigadores y PAS, se llevó a cabo una aplicación universal del cuestionario mediante el alojamiento de las distintas versiones del mismo (una para cada colectivo) en la página web del Gabinete de Estudios y el envío de un correo electrónico en que se solicitaba la participación a la vez que se informaba sobre la forma de cumplimentarlo y enviarlo. El nivel de participación de los usuarios del Servicio puede considerarse relativamente bajo, a excepción de los estudiantes. El personal del Servicio tuvo también una alta participación en la realización de las encuestas.

Como ya se ha comentado, se contó además con la colaboración de las Directoras de las distintas Bibliotecas, que aportaron datos de gestión no centralizados.

Una vez realizado el borrador del Informe de Autoevaluación en abril de 2004, se programaron tres audiencias públicas para su debate, (en distintos horarios y centros y en los dos campus de que consta la UAM) con lo que se pretendía asegurar la máxima participación de la comunidad universitaria. Para facilitar la participación y recogida de opiniones y sugerencias se enviaron ejemplares del borrador a todas las bibliotecas y centros, y se alojó en la página web del Servicio de Biblioteca para su consulta.

Una vez realizadas las distintas audiencias públicas, el CA realizó un trabajo de análisis, debate y contraste de las sugerencias recogidas (tanto en las propias audiencias como las llegadas por otros medios) e incorporó al Informe de Autoevaluación las que consideró oportunas, con lo que quedó conformado el documento definitivo.

Como se refleja en su informe, el Comité de Evaluación Externa considera que el proceso de autoevaluación fue suficientemente anunciado y conocido por la comunidad universitaria, si bien refleja, también, una falta de familiaridad y confianza con la cultura de la calidad y evaluación en los distintos colectivos de la Universidad.

Información manejada

La participación en la convocatoria 2002 del Plan de Calidad de las Universidades conlleva que el período de análisis sea 1999-2002. Sin embargo, en el análisis y valoración de algunos de los apartados de la guía, el CA consideró más adecuado utilizar la evolución de los datos hasta la actualidad.

Para elaborar el informe se utilizaron tres tipos de información: datos de gestión, datos de opinión y documentos e informes ya existentes.

Datos de gestión:

- Memorias de actividades y estadísticas de la Biblioteca
- Relación de Puestos de Trabajo de la Universidad Autónoma de Madrid
- Datos específicos relativos a cada biblioteca y no centralizados que se recogieron mediante "cuestionarios" realizados a los Jefes de las bibliotecas

Datos de opinión:

- Encuestas realizadas a los distintos colectivos de usuarios del servicio
- Encuestas realizadas a los trabajadores del Servicio

Documentos e informes disponibles:

- Estatutos de la UAM
- Plan Estratégico de la UAM
- Reglamento de la Biblioteca de la UAM
- Anuarios publicados por Rebiun
- "Estudio de evaluación de necesidades y requerimientos de los usuarios de la biblioteca de la UAM con especial incidencia en los factores de cambio asociados al uso de las publicaciones y la información en soporte electrónico" del año 2001.
- "Desarrollo de nuevos instrumentos de medición de la calidad de las bibliotecas universitarias españolas"

El Comité Externo valoró la información manejada como abundante y significativa. En su informe valoran especialmente los datos utilizados para la comparación con otras universidades (de similares características en cuanto a número de alumnos, antigüedad y estructura del SB) que, además de ser elegidos apropiadamente, dieron al informe elementos de juicio significativos y objetivos.

Dificultades

Como se refleja en el Anexo VI del informe de autoevaluación, las encuestas al PDI, a los estudiantes de Tercer Ciclo y al PAS de la UAM no han dado los resultados con la validez a que se aspiraba: significativas a nivel de centro.

El tiempo de elaboración del Autoinforme fue muy justo, sobre todo a partir del retraso sobre los plazos previstos inicialmente, especialmente debidos a la necesidad de ampliar el plazo de tiempo estimado para la realización del trabajo de campo y elaboración de los datos e informe procedentes de las encuestas.

El CEE hace notar que la parte final del Informe de Autoevaluación adolece de cierta reiteración en la descripción de los datos resultantes de las encuestas; lo que puede deberse al gran énfasis que la guía de evaluación hace en la valoración del uso y satisfacción de los usuarios del servicio, por encima de un análisis propiamente de los resultados de los mismos. El CEE llama la atención también sobre la falta de una priorización y planificación en el tiempo de las propuestas de mejora recogidas en el Autoinforme, así como una asignación de responsabilidad para cada una de ellas. Esta decisión responde a los objetivos de cada uno de los informes y a la forma de trabajo seguida habitualmente en la realización de estos documentos en la UAM; según la cual el Informe de Autoevaluación tiene como objetivo el análisis y valoración de la situación de la unidad evaluada, y el Informe Final pretende realizar una síntesis de las conclusiones alcanzadas a partir del análisis interno y la visita de Evaluación Externa y la propuesta de un plan de mejora dirigido a dar respuesta a las necesidades detectadas. Bien es cierto que en el Autoinforme no se explica esta decisión.

Grado de satisfacción del comité con el proceso

El ambiente de trabajo dentro del Comité fue satisfactorio y la mayoría de las valoraciones que se incluyen en el Autoinforme fueron alcanzadas por consenso. Esto es ratificado por el Comité Externo, quien considera que el CA trabajó de forma cohesionada, con alto grado de participación de sus componentes y que se ha realizado una gran tarea cuyo resultado es un informe que refleja la situación real del Servicio.

Aunque la gran mayoría del Comité se considera satisfecha con el trabajo realizado, se ha generado cierta insatisfacción al constatar que no todo el personal del servicio comprendió la finalidad de este proceso y la metodología de trabajo llevada a cabo. El Comité de Autoevaluación se considera satisfecho con la colaboración y apoyo por parte del Gabinete de Estudios y Evaluación Institucional.

3. VALORACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA

El Comité de Evaluación Externa recibió el borrador del autoinforme la última semana de abril, así como la documentación complementaria. Con posterioridad recibió el Programa-Calendario de actividades para su visita y el autoinforme definitivo. Cada uno de los miembros del Comité realizó su estudio previo de acuerdo con lo establecido en la Guía de Evaluación Externa.

La visita del CEE a la UAM tuvo lugar los días 26, 27 y 28 de mayo de 2004, siguiendo el calendario previamente acordado entre el Comité y el Gabinete de Estudios y Evaluación Institucional.

Durante la visita se realizaron todas las audiencias programadas ajustándose con bastante fidelidad al programa previsto. El Comité Externo contó con una relación previa de los asistentes a cada audiencia y valoró positivamente tanto el número de personas convocadas como su representatividad, aunque la participación de los distintos colectivos fue desigual. El CEE valoró la representación de los colectivos de PDI y alumnos como equilibrada, en relación a las diferentes áreas de conocimiento y titulaciones. Tanto a juicio de éste comité como del de Autoevaluación el programa de audiencias y las visitas a los distintos centros estuvo bien organizado, permitiendo contrastar la información volcada en el Autoinforme en un ambiente distendido lo que facilitó la tarea del CEE de comparación de la información ofrecida con la situación real del Servicio, así como la captación y comprensión de las distintas opiniones.

El CEE valoró positivamente la implicación institucional tanto del personal del Servicio de Biblioteca como del GEEI y las Autoridades Académicas en la acogida y acompañamiento del Comité Externo. Considerando que pudieron trabajar con comodidad y libertad y que se les proporcionó la información requerida.

El informe sigue la estructura y contenidos establecidos en la Guía de Evaluación Externa de los Servicios Bibliotecarios del II Plan de Calidad de las Universidades, y cumple plenamente sus objetivos tanto en el análisis del Informe de Autoevaluación, -en la comparación que realiza entre éste y lo recogido en las distintas audiencias y visitas realizadas en la UAM- como en la ayuda imprescindible que ha aportado al Comité de Autoevaluación a la hora de articular el conjunto de propuestas de mejora.

4. RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA

En este apartado se recoge una síntesis de los principales puntos fuertes y débiles detectados en el Servicio de Biblioteca y las correspondientes propuestas de mejora.

En los dos siguientes se recoge, en formato de tabla, la relación completa de fortalezas y debilidades detectadas y se propone un plan de acción para abordar las debilidades y potenciar las fortalezas del Servicio.

EL SERVICIO DE BIBLIOTECA Y SU INTEGRACIÓN EN EL MARCO INSTITUCIONAL

Las bibliotecas en el contexto de la Universidad

El Servicio de Biblioteca (SB) es altamente conocido, utilizado y valorado por la comunidad universitaria. Se menciona como servicio imprescindible para la actividad docente e investigadora de la institución tanto en los Estatutos de la Universidad como en el Plan Estratégico 2003-2006 de la UAM.

El modelo “un centro, una biblioteca”, incluyendo las colecciones singulares, está consolidado y aceptado en la actualidad, aunque los fondos de los departamentos de la Facultad de Ciencias no están integrados en el sistema. En opinión tanto del Comité de Autoevaluación como del Comité de Evaluación Externa y siguiendo las acciones propuestas por el Plan Estratégico de la UAM, debería estudiarse este modelo para consolidar la biblioteca como servicio único, insistiendo en la armonización de procesos, recursos y servicios en todos los puntos de atención a los usuarios.

El Servicio dispone de un Reglamento (datado en 1985, modificado en 2002) que consolida su estructura general y regula los órganos de gobierno (colegiados y unipersonales), las áreas de servicio, el servicio de préstamo y las sanciones. En la actualidad no está desarrollado a nivel de Biblioteca de centro, lo que a juicio tanto del CA como del CEE lo hace susceptible de revisión, de cara a proporcionar una estructura eficaz para el Servicio.

Los órganos de gobierno (Comisión General de Biblioteca, Comisiones de Biblioteca de Centro y Junta de Jefes de Biblioteca) vienen regulados por el Reglamento, lo que garantiza su funcionamiento. Si bien, la Comisión General de Biblioteca no lleva a cabo el desarrollo completo de todas sus funciones. Es reseñable, además, que la ausencia de personal bibliotecario de base entre los miembros que conforman esta comisión y la baja asistencia de los alumnos a sus reuniones, hace más difícil alcanzar una visión global de las necesidades del Servicio. Por su parte, las Comisiones de Biblioteca de

Centro, en general, funcionan bien aunque existe disparidad en cuanto a su composición y funciones.

En los órganos de gobierno institucionales se denota una falta de representatividad bibliotecaria, por lo que se recomienda que al menos la directiva de la biblioteca pueda intervenir en ellos, con voz, para así fomentar el papel de la Biblioteca universitaria como *centro de recursos para la investigación, la docencia, el aprendizaje y las demás actividades relacionadas con el funcionamiento y gestión de la Universidad en su conjunto*, tal como se recoge en los estatutos de la UAM (Título 8º, Art. 114, punto 3).

Las relaciones del Servicio de Biblioteca tanto con las autoridades rectorales y servicios centrales como con los decanatos y administradores de los centros son fluidas; pero la doble dependencia orgánica y funcional no ayuda a la gestión de este Servicio y, en general, resta eficiencia y eficacia; el problema se agrava en las bibliotecas ubicadas en edificios exentos. El CA considera necesario crear la figura de un administrador de edificios exentos y fijar la dependencia respecto a las Facultades y Escuelas.

El SB mantiene también relación con otros servicios y centros de la UAM, a través de la participación en proyectos transversales, con distinto nivel de desarrollo. Destacan los avances alcanzados en algunas de las colaboraciones realizadas con la Unidad de Tecnologías de la Información, si bien los proyectos planteados con otros servicios sólo han quedado esbozados; lo que requerirá un mayor esfuerzo para su desarrollo.

La relación del Servicio de Biblioteca con sus usuarios es fluida, aunque a través de las encuestas se ha detectado un bajo conocimiento de algunos servicios y recursos ofrecidos por el SB, en especial los cursos de formación. Esto hace necesario acometer la mejora y adecuación de los canales de comunicación (página WEB y otros) y la adecuación de la oferta de formación a las necesidades de los usuarios.

El Servicio de Biblioteca tiene una participación activa en Rebiun y en el Consorcio Madroño, de las que se obtienen apreciables ventajas en el marco de la cooperación bibliotecaria.

Las bibliotecas en relación con la docencia y las necesidades de investigación de la Universidad

La comunidad universitaria, sobre todo el PDI, considera que los fondos bibliográficos son adecuados para sus necesidades, tanto docentes como investigadoras. En algunos centros ya existen, o se están implementando, mecanismos de recopilación de documentos de apoyo a la docencia (exámenes, dossiers, etc.), si bien no es un hecho generalizado. Se propone la creación de una política de recogida de este material y pautas para su proceso electrónico y posterior difusión. En este sentido se pronuncia también el CEE, que sugiere que el Servicio de Biblioteca debería asumir su papel como

centro de recursos de información, prestando especial atención a la organización, conservación y difusión de los contenidos digitales creados por la UAM.

La dotación y uso de los recursos electrónicos es excelente. Se prevé un progresivo aumento de las suscripciones electrónicas lo que hace necesario un estudio sobre las adquisiciones, uso y gestión de las revistas en papel y electrónicas para hacer frente al constante aumento de costes de las publicaciones periódicas.

Tanto el CEE como el CA considera un acierto la creación del Programa de Atención al Investigador (PAI) como interlocutor entre el Servicio de Biblioteca y el personal investigador. Todos los centros cuentan con responsables de este programa que canalizan la información sobre las necesidades de los investigadores y la derivan a la dirección del PAI en el Servicio de Biblioteca. A juicio del CEE se hace necesaria la creación de un perfil de bibliotecario especialista en las materias relacionadas con la investigación en la UAM. El CA considera que no es imprescindible una formación especializada en materias concretas, pues el actual funcionamiento del sistema de colaboración PDI-PAI está dando buenos resultados, si bien sería conveniente mejorar la formación continua de los responsables de este servicio.

LOS PROCESOS Y LA COMUNICACIÓN EN EL SERVICIO DE BIBLIOTECA.

Organización

La organización actual, basada en el principio de una biblioteca por centro y unos servicios generales, la asignación del personal por centros y unidades y las dependencias orgánicas y funcionales son conocidas por la mayor parte del personal, aunque no existe un organigrama oficial aprobado. No sucede lo mismo con los perfiles de cada plaza, que ni están definidos ni son claros. Por ello es necesario, como sugiere el CEE, fijar la estructura organizativa del Servicio de Biblioteca y confeccionar un organigrama que refleje la estructura orgánica que se decida; igualmente, hay que clarificar las dependencias orgánicas y funcionales y el perfil de cada plaza. Asimismo habría que dotar de plazas de subdirección tanto al Servicio de Biblioteca como a las bibliotecas de centro.

En lo que se refiere a organización y ejecución del trabajo existe una amplia autonomía de los distintos centros y/o unidades.

Procesos

Los procesos fundamentales están identificados y normalizados en el título Tercero del Reglamento del SB; el resto no están descritos. Los manuales de procedimiento

comunes existentes son los generales sobre el sistema de gestión, el de propuestas de autoridad y el de préstamo interbibliotecario. Para los demás procesos se observa una falta de unificación de manuales y carencia de éstos en algunos centros. Por tanto, se considera aconsejable definir todos los procesos, especialmente los comunes a todo el Servicio y la elaboración de manuales de procedimiento para: estandarizar el trabajo, agilizar el aprendizaje y facilitar la flexibilidad del personal. El vigente Plan Estratégico de la Universidad recoge la necesidad de elaborar manuales de procedimiento en todas las unidades. Sería interesante revisar los manuales de procedimiento elaborados por las distintas bibliotecas y utilizarlos en la elaboración de manuales comunes para todos los procesos.

El Servicio de Biblioteca cuenta con grupos de trabajo en determinadas áreas y procesos con un coordinador en cada grupo, lo que puede ser considerado como una buena práctica. Por su parte, el Comité Externo sugiere la creación de grupos de trabajo transversales para cada proceso. El Comité de Autoevaluación propone dinamizar los grupos de trabajo ahora existentes y crear nuevos para aquellos procesos que en la actualidad no tienen este nivel de coordinación.

Se utilizan las listas de distribución y se llevan a cabo reuniones periódicas como canales de comunicación (mensuales del Director del Servicio con los jefes de biblioteca, anuales de éste con todo el personal y trimestrales con el personal de tarde). Aunque no existe un manual ni un sistema organizado de comunicación interna y apenas se celebran reuniones generales en las distintas bibliotecas. El desarrollo y uso de una Intranet sería una importante herramienta para mejorar la comunicación interna, difundir y consultar los manuales de procedimiento. Se propone también establecer reuniones periódicas para mejorar la coordinación entre centros y servicios e igualmente implantar como hábito la emulación de “buenas prácticas”.

Desde la dirección del Servicio de Biblioteca se recogen sistemáticamente datos sobre los distintos procesos y servicios; no se han definido indicadores de eficiencia y eficacia que faciliten la valoración de la evolución y costes de los servicios prestados. Es necesario definir desde el Servicio de Biblioteca objetivos e indicadores de eficacia y eficiencia para evaluar los distintos procesos.

Servicios

El notable incremento de recursos en general y electrónicos en particular que desde el año 2002 ha experimentado el Servicio de Biblioteca de la UAM, hace que el CEE la valore como una de las mejores Bibliotecas del Estado en este aspecto.

El nivel de servicios ofrecidos a los usuarios “*in situ*” y especialmente los servicios a distancia es muy alto, están automatizados y se ofrecen a distancia la mayoría de ellos.

Únicamente y por razones técnicas no se pueden hacer reservas directamente desde el catálogo. Los servicios están claramente orientados a los usuarios atendiendo sus demandas y sugerencias.

Como se ha mencionado anteriormente, destacan el Programa de Atención al Investigador (PAI), que incide en el acercamiento de los investigadores a las nuevas tecnologías; y el préstamo interbibliotecario (gratuito para este colectivo y completamente automatizado). El CEE señala que éste último es altamente valorado pero escasamente conocido. Es necesario mejorar su difusión entre el personal investigador a través de diferentes mecanismos .

La colección bibliográfica está prácticamente automatizado, falta el fondo de los departamentos de la Facultad de Ciencias, y está sin integrar en el catálogo de Unicorn el de la Mediateca de la URAM. Se propone abordar el tema de la automatización e integración de todo el fondo, explicando las distintas modalidades de préstamo (personal, a departamentos y a proyectos de investigación) y el depósito en departamentos.

El catálogo y los recursos electrónicos son accesibles desde los domicilios para toda la comunidad universitaria. Durante el tiempo de redacción de este informe se han simplificado los enlaces y las instrucciones para configurar dicho acceso, alojados en la página web de Tecnologías de la información de la UAM (<http://www.uam.es/servicios/ti/servicios/atajo/>).

A la oferta de servicios se accede a través del catálogo o desde las páginas web de las bibliotecas, aunque éstas son dispares en contenido y diseño y no todas se actualizan con regularidad. Hay que mejorar la página web: su elaboración, mantenimiento y actualización; unificando su contenido y diseño, y nombrando responsables de las mismas.

RECURSOS

Personal

La media de personal de biblioteca por usuario está por encima de la de Rebiun, debido a un elevado porcentaje de becarios (42%), y tanto el Comité Externo como el Interno consideran evidente la falta de personal técnico en los distintos grupos que componen el Servicio. Por tanto, se considera necesario realizar una paulatina reconversión de becarios COIE y de Formación y Apoyo en personal de plantilla.

En la mayoría de los centros se ve reducida la flexibilidad y adaptabilidad de la plantilla por varias razones: escasez de personal técnico, desequilibrio entre el personal de turno

de mañana y de tarde, indefinición de perfiles en los distintos puestos y falta de valoración real de las cargas de trabajo.

La falta de definición de las funciones y responsabilidades en la mayoría de los puestos genera desmotivación e insatisfacción en el personal. Estas carencias se compensan, en parte, por la gran disposición del personal del Servicio para atender todas las necesidades, peticiones y sugerencias de los usuarios.

Existe también una importante desigualdad entre los grupos de funcionarios del Servicio de Biblioteca y otros de la Universidad y en el caso de los laborales Grupo C con su mismo grupo en otras universidades de nuestra Comunidad.

Tanto desde el Informe de Autoevaluación como desde el Informe de Evaluación Externa se propone llevar a cabo una revisión de la plantilla desarrollando la estructura de las bibliotecas por debajo de las jefaturas. Considerar la necesidad de equilibrar los turnos de mañana y tarde, definir los perfiles, funciones, responsabilidades y valorar las cargas de trabajo de cada puesto y, de acuerdo con esa estructura, revisar los complementos específicos y niveles en la relación de puestos de trabajo.

Se recoge en ambos informes la necesidad de una política de promoción que tenga en cuenta a toda la tipología de personal del Servicio de Biblioteca.

Los servicios bibliotecarios tienen cada vez mayor dependencia de los servicios informáticos, el CEE sugiere la adscripción de personal técnico informático a la plantilla del Servicio. Por parte del CA se propone, además, potenciar las relaciones con la Unidad de Tecnologías de la Información y el desarrollo de las TIC en las bibliotecas, como se recoge en el Plan Estratégico vigente.

La buena disposición del personal del Servicio de Bibliotecas ante la formación se ve dificultada por la falta de cursos específicos en su materia. El CEE recoge en este sentido, la necesidad de llevar a cabo el “Programa de Formación continua del Bibliotecario”, que aparece como proyecto en el vigente Plan Estratégico de la Universidad.

Instalaciones

Tanto el CEE como el CA reflejan la mejora producida durante los últimos años en cuanto al número de puestos de lectura y metros disponibles por usuario, así como la ampliación del horario de apertura de las instalaciones.

El Servicio de Biblioteca de la UAM, en general, se encuentra por encima de la media de Rebiun en cuanto a disposición de espacio, puestos de lectura y metros disponibles; pero hay grandes diferencias entre edificios nuevos y antiguos. Las bibliotecas ubicadas

en los edificios antiguos adolecen de falta de espacio, tanto en depósitos como en puestos de lectura y en general las infraestructuras son inadecuadas. Todas las bibliotecas, tanto las situadas en edificios viejos como las de nueva creación, tienen problemas en la ubicación de los espacios de trabajo (lo que podría deberse, en parte, a la “escasa” comunicación entre arquitecto y bibliotecario) y en la dotación de equipamientos. Desde 2004 existe una partida presupuestaria para material no bibliográfico en el SB que pretende dar respuesta a esta carencia. Sería necesario consolidar esta partida y ampliarla a las Bibliotecas de centro.

Otro problema común en la mayor parte de las bibliotecas es la escasez de medios tecnológicos para los alumnos, así como la falta de depósitos cerrados (salvo en Ciencias) para continuar con el crecimiento actual. Para el primer punto, la solución pasa por la mejora y ampliación de los equipamientos, en especial el cambio de los terminales Sun-Ray por PCs. Para dar respuesta al segundo, sería necesaria la habilitación de un depósito secundario para libros y revistas menos usados, o el estudio de otras formas de almacenamiento (compactos, etc.).

Fondos

El presupuesto del Servicio de Biblioteca para los fondos bibliográficos ha aumentado en su conjunto, mejorando sustancialmente las adquisiciones de publicaciones periódicas, revistas electrónicas y bases de datos, mientras que la compra de monografías tiene un crecimiento inferior y, en este punto, la UAM está por debajo de la media de Rebiun. Especialmente notoria es la falta de financiación para la adquisición de fondos en las nuevas titulaciones, como lo recogen ambos comités.

La doble financiación para adquisición de fondos (SB y los propios centros) hace que existan desigualdades en la distribución de presupuesto para adquisiciones entre las bibliotecas. Sería necesario armonizar los criterios de asignación de fondos de los centros y departamentos para la compra de recursos bibliográficos.

Los procesos de decisión para la adquisición de fondos se consideran adecuados, consiguiéndose un buen equilibrio en la satisfacción de las distintas necesidades de los docentes, estudiantes y personal investigador. Sería necesario crear un procedimiento institucional que facilite el conocimiento, por parte de la biblioteca, de la bibliografía recomendada por el personal docente para ponerla a disposición de los estudiantes en el momento oportuno.

En cuanto a los procesos de adquisición el CEE contempla la posibilidad de unificar la gestión, para lo que propone la existencia de un presupuesto único para todo el Servicio. El CA propone simplificar, en lo posible, esta gestión, para lo que ya se está implementando el módulo de gestión de adquisiciones de UNICORN en algunos

centros. El actual sistema de asignación del presupuesto se considera eficaz y satisfactorio, si bien sería recomendable su revisión por parte de la Comisión General de Biblioteca.

RESULTADOS

Satisfacción de los usuarios

Los usuarios muestran una gran satisfacción con el personal de bibliotecas, debido a la buena disponibilidad y profesionalidad de la plantilla, que permite la adaptación a los nuevos servicios y cambios que se están operando dentro del mundo universitario. Igualmente muestran un alto grado de satisfacción con los servicios ofrecidos por las bibliotecas. El uso de las mismas es muy alto, como se recoge tanto en el informe de autoevaluación como en el de evaluación externa.

A pesar de un constante aumento en la oferta y utilización de los distintos servicios y recursos ofrecidos por las bibliotecas, se ha constatado el desconocimiento de buena parte de los mismos, debido a la falta de eficacia en la transmisión de información a los usuarios, lo que hace necesario mejorar su difusión. Los recursos electrónicos son los más utilizados y los que reciben una mayor valoración por parte de los usuarios, siendo los docentes sus principales usuarios frente a los estudiantes que manifiestan, en muchos casos, su desconocimiento.

Hay un escaso nivel de asistencia a los cursos de formación, lo que puede deberse a una falta de comunicación entre el SB y sus usuarios. Por otro lado, se constata la satisfacción de los usuarios que asisten a los mismos. Sería necesario, por tanto, analizar más profundamente las causas de la baja asistencia, adecuar la oferta de formación a las expectativas de los usuarios y, como sugiere el CEE, establecer un buen programa de difusión de estos cursos, considerando el cambio de nombre, y desarrollar tutoriales a través de la web de la biblioteca.

Eficacia y eficiencia en la prestación de servicios

El Servicio de Biblioteca se preocupa por satisfacer las necesidades de sus usuarios, incluso de adelantarse a ellas, ampliando continuamente la oferta de servicios. Para conocerlas se realizan periódicamente encuestas y estudios de evaluación de necesidades y requerimientos.

La labor del personal es ampliamente reconocida, pero tanto el CA como el CEE destacan el excesivo peso de los becarios en una primera atención a los usuarios, lo que redundaría en una disminución de la calidad de los servicios ofrecidos.

La recogida de datos sobre las consultas de información bibliográfica y referencia podría proporcionar al SB un reflejo estadístico de sus niveles de eficacia y eficiencia.

En su informe el CEE señala que los indicadores relativos a la actividad de las bibliotecas de la UAM son muy favorables, destacando el bajo coste por visita y préstamo realizado, muy por debajo de la media de Rebiun. Sin embargo, el CA considera que estos indicadores no son muy informativos si no se ponen en relación con las circunstancias del personal de plantilla.

La definición de indicadores de eficiencia basados en la utilización de los recursos electrónicos, unidos al resto de los indicadores que se recogen actualmente, nos darán una visión más exacta de la relación coste/uso de los recursos electrónicos, dada su importancia.

5. RELACIÓN DE PUNTOS FUERTES Y DÉBILES

ASPECTO EVALUADO *	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTAS DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
1. EL SERVICIO DE BIBLIOTECA Y SU INTEGRACIÓN EN EL MARCO INSTITUCIONAL	Modelo de una biblioteca por centro bien aceptado y positivo en conjunto; ofreciendo, en general, los mismos servicios (horarios, condiciones de préstamo, etc.)		Reforzar un modelo de biblioteca que potencie el concepto de biblioteca como servicio único, insistiendo en la armonización de procesos y servicios aplicables en todos los puntos de atención al usuario, sin perder la especialización propia. Elaboración de cartas de servicio e implantación de hábitos de emulación de buenas prácticas
	Colecciones singulares del Servicio de Biblioteca muy bien valoradas		Potenciar las colecciones especiales como seña de identidad de la UAM
		Hay puntos de servicio y fondos que no están totalmente integrados en el SB	Avanzar en el desarrollo de mecanismos que faciliten la integración de todos los fondos y puntos de servicio en el SB (departamentos, URAM). Explicar y ofrecer como alternativa el préstamo a departamentos y a proyectos de investigación y el depósito en departamentos
	Referencia expresa al Servicio de Biblioteca en los estatutos de Universidad como centro de recursos para la investigación, docencia y el aprendizaje.		
	Referencia expresa al Servicio de Biblioteca en el plan estratégico de la Universidad	Falta de un plan estratégico del Servicio de bibliotecas	Elaboración de un plan estratégico del Servicio de Biblioteca
	Relaciones fluidas con los servicios centrales y con las autoridades rectorales		

ASPECTO EVALUADO *	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTAS DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
1. EL SERVICIO DE BIBLIOTECA Y SU INTEGRACIÓN EN EL MARCO INSTITUCIONAL		Falta representación bibliotecaria en algunos órganos de gobierno.	Presencia del personal directivo de la biblioteca en los órganos de gobierno tanto de la Universidad como de centro, al menos con voz.
	Existencia de una Comisión General de Biblioteca	Falta de representación del personal de base y poca asistencia de los alumnos en la Comisión General de Biblioteca	Ampliar los integrantes de la Comisión General de Biblioteca con personal bibliotecario de base e incentivar la participación de los alumnos
		La Comisión General de Biblioteca no lleva a cabo el desarrollo completo de todas sus funciones	Desarrollo y ejecución de todas las competencias de la Comisión General de Biblioteca
		Escaso desarrollo de los proyectos transversales del Servicio de Biblioteca con otros servicios de la UAM y dificultades en alguno de ellos, sobre todo en la generación de carnés a los usuarios	Retomar contacto con los distintos servicios implicados en proyectos transversales con el SB y realizar esfuerzos para el desarrollo de los distintos proyectos, especialmente para la generación del carné universitario válido para todos los servicios (incluidas bibliotecas) disponible al matricularse y en uso desde principios de curso
	Cooperación activa en redes bibliotecarias, como Rebiun y Madroño		
	Existencia de Comisiones de Bibliotecas de Centros y un buen funcionamiento de las mismas	La composición y competencias de las Comisiones de Biblioteca de los Centros no están claramente especificadas	Regular la composición y funciones de las comisiones de biblioteca de centro, con especial atención a la dependencia de las Bibliotecas respecto a las Facultades y Escuelas, a través de las Comisiones de Centro
	Relaciones fluidas con decanos y administradores	Falta de clarificación de la dependencia de las bibliotecas respecto a los centros, agravado en el caso de bibliotecas en edificios exentos.	
			Creación de la figura de un administrador de edificios exentos

ASPECTO EVALUADO *	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTAS DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
1. EL SERVICIO DE BIBLIOTECA Y SU INTEGRACIÓN EN EL MARCO INSTITUCIONAL	Implicación progresiva de los profesores y decanatos en la gestión de la bibliografía recomendada en las bibliotecas	No existen mecanismos generales de recogida de documentos para la docencia ni proyecto para su tratamiento electrónico	Crear mecanismos generales de recogida de documentos de apoyo a la docencia y de tratamiento electrónico para su posterior difusión
2. PROCESOS Y COMUNICACIÓN	Existencia de un Reglamento del Servicio de Biblioteca	Falta de regulación de algunos servicios y desarrollo básico de la estructura a nivel de centro en el Reglamento del SB	Revisión del Reglamento del Servicio de Biblioteca y valoración de la ampliación y/o modificación del mismo
	Identificación en el Reglamento de los procesos fundamentales	El Reglamento sólo recoge las funciones de los directivos	
	Conocimiento general, por parte del personal del Servicio, del organigrama "de facto" vigente y de la organización actual del mismo	Inexistencia de un organigrama oficial	Confeción de un organigrama que fije la estructura orgánica que se decida para el Servicio de Biblioteca, con especial atención a las plazas de subdirección y definición de perfiles
		Inexistencia de plazas de subdirección	
	Clara asignación de personal por centros y unidades	No son claras las dependencias orgánicas y funcionales de los distintos puestos, ni el perfil de cada plaza	
	La autonomía de los distintos centros es amplia en la organización y ejecución del trabajo		
	Hábitos de trabajo en gestión de calidad		Reforzar mediante la creación de un Comité de Calidad en el Servicio de Biblioteca

ASPECTO EVALUADO *	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTAS DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
2. PROCESOS Y COMUNICACIÓN	El Plan Estratégico de la Universidad apoya la elaboración de manuales de procedimiento en todas las unidades. En el SB existen manuales de procedimiento generales sobre el sistema de gestión, PIB y propuestas de autoridad.	Inexistencia de procesos y manuales de procedimiento comunes a todas las bibliotecas, para procedimientos no generales. Falta de unificación de los existentes y carencia de éstos en algunos centros	Elaboración de manuales de procedimiento comunes para todos los procesos, a partir de los ya elaborados por las Bibliotecas de Centro
	Existen grupos de trabajo en distintas áreas y procesos		Dinamizar los grupos de trabajo ya existentes y potenciar la creación de nuevos grupos para la coordinación de los procesos que se estime conveniente
		Carencia de un sistema organizado de comunicación interna y casi inexistencia de Intranet (limitada a algunos casos específicos)	Elaboración de un sistema de comunicación interna y desarrollo de la Intranet
	Buena comunicación en el SB a través de listas de distribución y celebración de reuniones periódicas del Director con el personal.	Apenas se celebran reuniones generales en las bibliotecas	Potenciar el uso de las listas de distribución y la celebración de reuniones periódicas: <ul style="list-style-type: none"> - del Director con el personal del Servicio - del personal de cada biblioteca - del personal que atiende los mismos servicios.
	La mayoría del fondo bibliográfico integrado en el Servicio de Biblioteca está automatizado		
	Clara orientación al usuario (sobre todo el préstamo), atención a sus demandas y sugerencias		

ASPECTO EVALUADO *	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTAS DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
2. PROCESOS Y COMUNICACIÓN	Nivel alto de servicios presenciales y a distancia para atender las necesidades de los usuarios		
		Imposibilidad de realizar reservas desde el catálogo directamente	Implementar la posibilidad de hacer reservas desde el catálogo
	Catálogo y recursos electrónicos accesibles desde los domicilios para toda la comunidad universitaria	No se actualizan todas las páginas web del Servicio de Biblioteca con regularidad	Mejorar la página web: homogeneización del estilo, elaboración, mantenimiento y actualización y asignación de responsable de las páginas web del Servicio de Biblioteca y de las bibliotecas de centro
		Disparidad en el contenido y diseño de las páginas web de las distintas bibliotecas	
	El PIB y el PAI son altamente valorado por sus usuarios	El PIB y el PAI son escasamente conocidos	Realizar una mayor difusión del servicio de Préstamo Interbibliotecario y el Programa de Atención al Investigador entre el PDI, a través de las listas distribución disponibles, los cursos especializados de bases de datos, etc.
3. RECURSOS	Buena disposición del personal para atender todas las necesidades, peticiones y sugerencias de los usuarios		

ASPECTO EVALUADO *	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTAS DE MEJORA	
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES		
3. RECURSOS		Falta de crecimiento de la plantilla en relación con la ampliación horaria y de prestación de servicios, con el agravante de falta de definición de los puestos de trabajo (por debajo del nivel de dirección) en cuanto a perfiles, funciones y responsabilidades	Revisión de la plantilla adaptándola al nuevo organigrama del Servicio; desarrollando los perfiles de cada puesto, considerando la necesidad de conseguir un mayor equilibrio entre la plantilla de mañana y tarde y revisando las cargas de trabajo y responsabilidad, con su correspondiente reflejo en la RPT	
		Alto porcentaje de becarios respecto al total de la plantilla	Paulatina reconversión de las plazas ocupadas por becarios en plazas de personal de plantilla	
		Falta de Personal Técnico Informático	Dar respuesta a las necesidades del Servicio en cuanto a soporte informático mediante la creación de plazas de personal técnico informático en la plantilla del Servicio o, en su defecto, garantizando esta atención durante todo el horario de atención a usuarios	
		Falta de una política de promoción que abarque a todos los grupos del Servicio de Biblioteca	Desarrollo de una política activa de Promoción del personal del Servicio de Biblioteca	
		Carencia de formación continua y específica de biblioteca	Desarrollo del <i>Programa de Formación Continua de Bibliotecarios</i> que aparece en el actual Plan Estratégico de la UAM	
		Esfuerzo en mejorar las instalaciones (nuevas bibliotecas, aumento del nº de puestos de lectura, obras en edificios antiguos, etc.)	Carencias significativas en las instalaciones de las Bibliotecas ubicadas en edificios antiguos	Mejorar las condiciones de infraestructura e instalaciones de todas las bibliotecas, en especial las de edificios antiguos, tanto para el personal como para los usuarios y adecuar las instalaciones a los nuevos servicios ofrecidos; así como comenzar las gestiones oportunas para la creación de un edificio nuevo para albergar una Biblioteca de Ciencias Sociales

ASPECTO EVALUADO *	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTAS DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
3. RECURSOS		Falta de depósitos	Habilitar un “Depósito General” para uso de todas las bibliotecas y/o sistemas alternativos de almacenamiento
		Escasez de medios tecnológicos para los alumnos	Cambio paulatino de los SUN-RAYs por PCs y creación de aulas en las Bibliotecas como centro de recursos para el aprendizaje y la investigación
	Progresiva renovación del equipamiento informático del personal del Servicio		Reforzar la renovación continua de los equipamientos para el personal
	Adecuada toma de decisión sobre la adquisición de fondos	Proceso de adquisición dispar y heterogéneo en los distintos centros	Simplificar y unificar, en la medida de lo posible, los procesos de adquisición en los distintos centros
	Gran número de recursos electrónicos, que coloca a la Biblioteca entre las mejores del Estado en este aspecto		Racionalizar el crecimiento en la adquisición y uso de recursos electrónicos y revisar la rentabilización de las inversiones realizadas en colecciones de revistas en papel
	Gran aumento del presupuesto para adquisiciones, en especial para bibliografía básica, y buena disponibilidad de este tipo de documentos	Desigualdad en la aportación presupuestaria de los Departamentos y Centros para adquisiciones bibliográficas	Armonizar los criterios de asignación de fondos de los centros y departamentos para la adquisición de recursos bibliográficos
		Dificultades en la comunicación de la bibliografía recomendada en tiempo adecuado	Elaborar un procedimiento institucional que mejore la comunicación docentes-biblioteca sobre todo para la notificación en tiempo de bibliografía recomendada
	Aumento considerable del presupuesto para Publicaciones Periódicas, Bases de Datos y Revistas Electrónicas	Escaso presupuesto para monografías y muy especialmente para monografías y bibliografía de nuevas titulaciones	Establecimiento de una política de desarrollo de la colección, con un aumento paulatino del presupuesto para monografías y una especial atención a las nuevas titulaciones.

ASPECTO EVALUADO *	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTAS DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
	Comienzo de implementación del módulo de adquisiciones de Unicorn en algunos centros		Generalizar la implementación del módulo de adquisiciones a todos los centros
4. RESULTADOS	Buena valoración del personal del Servicio por parte de los usuarios y amplio reconocimiento de la labor desempeñada		Realización de encuestas periódicas a los usuarios para tener una referencia de la evolución del servicio.
	Aumento constante de la oferta y utilización de servicios		
	Incremento en el uso y elevada satisfacción con relación a los recursos electrónicos, por parte de los usuarios		
	Buen funcionamiento de los boletines de novedades y de las bibliografías recomendadas.		
	Incremento en los horarios de apertura, ofreciendo, por parte de algunos centros, acceso a las instalaciones en fines de semana y ampliación de horario en época de exámenes		Reforzar el Servicio en vacaciones, fines de semana y períodos de examen
	Existencia de estudios de usuarios y comparativos de calidad con otras bibliotecas universitarias, realizados por el SB		Reforzar la realización de estudios sistemáticos de usuarios y comparativos con otras bibliotecas universitarias

ASPECTO EVALUADO *	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTAS DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
4. RESULTADOS	Realización y difusión anual de Memorias del Servicio y estadísticas del mismo	No están definidos indicadores de eficacia y eficiencia para cada proceso	Definir objetivos e indicadores desde el servicio de central para poder evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos
		No se hace uso de indicadores para medir el coste de revistas electrónicas/nº de artículos consultados y coste de bases de datos/nº de consultas	Elaborar indicadores para medir la eficacia y la eficiencia en el uso de recursos electrónicos (p. ej.: coste de revistas electrónicas/nº de artículos consultados o coste de bases de datos/nº de consultas)
	Los usuarios valoran positivamente el servicio prestado en cuanto a consultas de información bibliográfica y referencia	Falta de control estadístico sobre consultas de información bibliográfica	Recogida sistemática de datos sobre consultas de información bibliográfica
	Alta valoración de los cursos de formación por los usuarios que los conocen y realizan	Escaso uso, incluso desconocimiento, de los cursos de formación de usuarios	Desarrollar un programa general de formación de usuarios, adecuando la oferta a las expectativas y necesidades de éstos. Realizar una campaña de motivación para su uso
			Desarrollar tutoriales accesibles desde la web
	Existencia de abundantes mecanismos formales e informales de relación con los usuarios	Falta de eficacia en la información remitida a los usuarios, referida tanto al funcionamiento de la biblioteca como a los servicios ofrecidos	Mayor difusión de los servicios y su funcionamiento, utilizando nuevos canales de comunicación y mejorando el mensaje
		Insatisfacción generalizada con servicio prestado por reprografía	Revisar las condiciones de la contrata del servicio de reprografía

ASPECTO EVALUADO *	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTAS DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
4. RESULTADOS		Expresión de quejas por parte de los alumnos ante la falta de puestos de lectura y espacios de trabajo (individual y en grupo) en las bibliotecas más antiguas	Ampliación de los puestos de lectura y estudio de la posibilidad de habilitar espacios de trabajo para los estudiantes en los propios centros
		Mostradores de préstamo atendidos en gran medida por becarios, lo que dificulta la relación del personal técnico del SB con los usuarios. Se reducen las posibilidades de información sobre los recursos disponibles en las bibliotecas	Facilitar la posibilidad de atención de los mostradores de préstamo por parte del personal especializado en información bibliográfica

* Indicar el apartado de la Guía de Evaluación al que hace referencia el punto fuerte, punto débil o propuesta de mejora.

6. ACCIONES ESTRATÉGICAS DE MEJORA

PROPUESTAS DE MEJORA	RESPONSABLES *	PRIORIDAD 1-2-3 **	TEMPORALI- ZACIÓN***	DATOS, INDICADORES O EVIDENCIAS PARA MEDIR EL CAMBIO
Reforzar un modelo de biblioteca que potencie el concepto de biblioteca como servicio único, insistiendo en la armonización de procesos y servicios aplicables en todos los puntos de atención al usuario, sin perder la especialización propia	(P) Director del SB (A) Vicerrectora de Investigación (R) Grupos de trabajo (R) Jefas de las Bibliotecas	1	3	– Evidencias documentales: cartas de servicios, mejoras realizadas, armonización de procesos.
Elaboración de cartas de servicio e implantación de hábitos de emulación de buenas prácticas	(P) Director del SB (R) Grupos de trabajo (R) Jefas de las Bibliotecas	1	1	– Evidencias documentales realizadas: cartas de servicios. – Mejoras realizadas a partir de la emulación de buenas prácticas.
Potenciar las colecciones especiales como seña de identidad de la UAM	(P) Director del SB (R) Responsables de las colecciones especiales	3	3	– Volumen de uso de las colecciones – Información bibliográfica suministrada – Indicadores de eficacia y eficiencia de las colecciones
Avanzar en el desarrollo de mecanismos que faciliten la integración de todos los fondos y puntos de servicio en el SB (departamentos, URAM). Explicar y ofrecer como alternativa el préstamo a departamentos y a proyectos de investigación y el depósito en departamentos	(P) Director del SB (A) Equipo de Gobierno (R) SB y departamentos implicados	1	3	– Porcentaje de fondos integrados sobre el volumen total que falta por integrar – Porcentaje de fondos automatizados sobre el volumen total que falta por automatizar
Elaboración de un plan estratégico del Servicio de Biblioteca	(P) Director del SB (A) CGB (R) Grupo de trabajo	1	1	– Documento de Plan Estratégico del SB

PROPUESTAS DE MEJORA	RESPONSABLES *	PRIORIDAD 1-2-3 **	TEMPORALI- ZACIÓN***	DATOS, INDICADORES O EVIDENCIAS PARA MEDIR EL CAMBIO
Presencia del personal directivo de la biblioteca en los órganos de gobierno tanto de la Universidad como de centro, al menos con voz	(P) Comisión General de Biblioteca (A) Órganos de Gobierno de la UAM (A) Órganos de Gobierno de los centros	1	2	<ul style="list-style-type: none"> - Modificación en la composición de los órganos de gobierno, o - N° de invitaciones al director del SB y/o a las Jefas de las Bibliotecas a participar en Consejo de Gobierno o en Juntas de Facultad
Ampliar los integrantes de la Comisión General de Biblioteca con personal bibliotecario de base e incentivar la participación de los alumnos	(P) Vicerrectora de Investigación (A) Consejo de Gobierno	2	2	<ul style="list-style-type: none"> - Modificaciones en la composición de la CGB - N° de reuniones con asistencia de los estudiantes - Participación de los estudiantes (actas de las reuniones)
Desarrollo y ejecución de todas las competencias de la Comisión General de Biblioteca	(P) Vicerrectora de Investigación (P) Director del SB	1	2	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de funciones desarrolladas por la CGB - Actas de las reuniones
Retomar contacto con los distintos servicios implicados en proyectos transversales con el SB y realizar esfuerzos para el desarrollo de los distintos proyectos, especialmente para la generación del carné universitario válido para todos los servicios (incluidas bibliotecas) disponible al matricularse y en uso desde principios de curso	(R) Director del SB (R) Responsables de las unidades implicadas	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - N° de proyectos transversales activos y evolución de los mismos - Existencia de un único carné universitario, válido para bibliotecas, ó n° de tipos de carnés diferentes válidos para las bibliotecas
Regular la composición y funciones de las Comisiones de Biblioteca de Centro, con especial atención a la dependencia de las Bibliotecas respecto a las Facultades y Escuelas, a través de las Comisiones de Centro	(P) Director del SB (R) CGB	1	2	<ul style="list-style-type: none"> - Documento donde se recojan las funciones de las CBC, con mención a la de dependencia del SB con relación a los Centros
Creación de la figura de un administrador de edificios exentos	(R) Gerencia	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de la figura de administrador de edificios exentos y dotación de la plaza

PROPUESTAS DE MEJORA	RESPONSABLES *	PRIORIDAD 1-2-3 **	TEMPORALI- ZACIÓN***	DATOS, INDICADORES O EVIDENCIAS PARA MEDIR EL CAMBIO
Crear mecanismos generales de recogida de documentos de apoyo a la docencia y de tratamiento electrónico para su posterior difusión	(P) Vicerrectora de Investigación (P) Director del SB (R) Jefas de Biblioteca	1	3	- Documento de definición de mecanismos mínimos de recogida de documentos - Nº de "learning objects"
Revisión del Reglamento del Servicio de Biblioteca y valoración de la ampliación y/o modificación del mismo	(P) CGB (A) Consejo de Gobierno	1	2	- Nuevo documento de Reglamento del SB
Confección de un organigrama que fije la estructura orgánica que se decida para el Servicio de Biblioteca, con especial atención a las plazas de subdirección y definición de perfiles	(P) Director del SB (R) Grupo de trabajo (A) Gerencia	1	2	- Documento de organigrama del SB y nivel de desarrollo del mismo
Reforzar mediante la creación de un Comité de Calidad en el Servicio de Biblioteca	(P) Director del SB (R) Grupo de trabajo (A) CGB	2	3	- Creación del mencionado comité - Desarrollo de sus funciones
Elaboración de manuales de procedimiento comunes para todos los procesos, a partir de los ya elaborados por las Bibliotecas de Centro	(P) Junta de Jefas (R) Grupos de trabajo	1	2	- Nº de manuales de procedimiento elaborados
Dinamizar los grupos de trabajo ya existentes y potenciar la creación de nuevos grupos para la coordinación de los procesos que se estime conveniente	(P) Director del SB (R) Junta de Jefas	1	1	- Nº de grupos de trabajo en funcionamiento
Elaboración de un sistema de comunicación interna y desarrollo de la Intranet	(P) Director de SB (P) Junta de jefas (R) Grupo de trabajo (R) Vicerrectorado de Información e Inserción Laboral (Intranet)	1	2	- Sistema de comunicación interna elaborado - Manual de comunicación interna. - Nivel de desarrollo de la Intranet y cantidad de información disponible a través de ella.
Potenciar el uso de las listas de distribución y la celebración de reuniones periódicas: - del Director con el personal del Servicio - del personal de cada biblioteca - del personal que atiende los mismos servicios.	(R) Director del SB (R) Jefas de Biblioteca	1	1	- Nº de listas de distribución activas - Volumen de comunicaciones a través de las listas de distribución - Nº y frecuencia de reuniones

PROPUESTAS DE MEJORA	RESPONSABLES *	PRIORIDAD 1-2-3 **	TEMPORALI- ZACIÓN***	DATOS, INDICADORES O EVIDENCIAS PAR A MEDIR EL CAMBIO
Implementar la posibilidad de hacer reservas desde el catálogo	(P) Jefa de unidad	1	1	- Evidencia física del funcionamiento de la realización de reservas desde el catálogo
Mejorar la página web: asignación de responsable de las páginas web del Servicio de Biblioteca y de las bibliotecas de centro, homogeneización del estilo, elaboración, mantenimiento y actualización	(R) Jefa de unidad (R) Jefas de biblioteca	1	1	- Cambios producidos en la web del SB y homogeneización de las páginas de cada biblioteca
Realizar una mayor difusión del servicio de Préstamo Interbibliotecario y el Programa de Atención al Investigador entre el PDI, a través de las listas distribución disponibles, los cursos especializados de bases de datos, etc.	(P) Responsable de los servicios de PIB y de PAI (R) Grupos de trabajo (A) Director del SB	1	1	- Indicadores de evolución de uso de los servicios - Nº de envíos realizados a listas de distribución - Encuestas a usuarios
Revisión de la plantilla adaptándola al nuevo organigrama del Servicio; desarrollando los perfiles de cada puesto, considerando la necesidad de conseguir un mayor equilibrio entre la plantilla de mañana y tarde y revisando las cargas de trabajo y responsabilidad, con su correspondiente reflejo en la RPT	(P) Director del SB (R) Grupo de Trabajo (A) Gerencia	1	2	- Documento de perfiles - Reflejo en la RPT
Paulatina reconversión de las plazas ocupadas por becarios en plazas de personal de plantilla	(P) Director del SB (A) Gerencia	1	3	- Indicadores de evolución de la proporción del porcentaje de becarios sobre el total de plantilla - Evolución del personal de plantilla
Dar respuesta a las necesidades del Servicio en cuanto a soporte informático mediante la creación de plazas de personal técnico informático en la plantilla del Servicio o, en su defecto, garantizando esta atención durante todo el horario de atención a usuarios	(P) Director del SB (R) Responsables de las unidades implicadas (A) Gerencia	1	1	- Creación y dotación de plazas de técnico informático para el SB, o - Cobertura de la atención técnica informática al SB al menos durante todo el horario de atención a usuarios
Desarrollo de una política activa de Promoción del personal del Servicio de Biblioteca	(P) Director del SB (R) Gerencia	1	3	- Documento que recoja la política de promoción del personal del SB

PROPUESTAS DE MEJORA	RESPONSABLES *	PRIORIDAD 1-2-3 **	TEMPORALI- ZACIÓN***	DATOS, INDICADORES O EVIDENCIAS PARA MEDIR EL CAMBIO
Desarrollo del <i>Programa de Formación Continua de Bibliotecarios</i> que aparece en el actual Plan Estratégico de la UAM	(P) Director del SB (R) Gerencia	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de cursos especializados ofrecidos - Nº de participantes - Repercusión de la formación en el trabajo cotidiano (indicadores de rendimiento en procesos)
Mejorar las condiciones de infraestructura e instalaciones de todas las bibliotecas, en especial las de edificios antiguos, tanto para el personal como para los usuarios y adecuar las instalaciones a los nuevos servicios ofrecidos	(P) Director del SB (P) Servicio de Prevención de riesgos laborales (A) Consejo de Gobierno	1	3	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de mejoras acometidas - Indicadores del grado de adecuación de las instalaciones a los nuevos servicios
Comenzar las gestiones oportunas para la creación de un edificio nuevo para albergar una Biblioteca de Ciencias Sociales	(P) Director del SB (R) Director del SB (R) Consejo Social (A) Consejo de Gobierno	1	3	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de gestiones realizadas para la creación de un edificio que albergue una Biblioteca de Ciencias Sociales - Éxito alcanzado con las mismas
Habilitar un “Depósito General” para uso de todas las bibliotecas y/o sistemas alternativos de almacenamiento	(P) Director del SB (A) Consejo de Gobierno	2	3	<ul style="list-style-type: none"> - Habilitación de un depósito general - Nº de metros lineales de estantería disponibles en depósito
Cambio paulatino de los SUN-RAYs por PCs y creación de aulas en las Bibliotecas como centro de recursos para el aprendizaje y la investigación	(P) Director del SB (R) Vicerrectorado de Investigación (R) Decanatos	1	2	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de sustituciones de SUN-RAY por PCs realizadas - Nº de PCs por usuario - Nº de aulas CRAI
Reforzar la renovación continua de los equipamientos para el personal	(R) Vicerrectorado de Investigación	1	1	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de equipos sustituidos
Simplificar y unificar, en la medida de lo posible, los procesos de adquisición en los distintos centros	(R) Comisión General de Biblioteca	2	3	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de un sistema flexible de adquisiciones
Racionalizar el crecimiento en la adquisición y uso de recursos electrónicos y revisar la rentabilización de las inversiones realizadas en colecciones de revistas en papel	(R) Jefa de unidad (R) Jefas de Biblioteca	1	2	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de eficacia y eficiencia de recursos electrónicos y colecciones de revistas en papel

PROPUESTAS DE MEJORA	RESPONSABLES *	PRIORIDAD 1-2-3 **	TEMPORALI- ZACIÓN***	DATOS, INDICADORES O EVIDENCIAS PARA MEDIR EL CAMBIO
Armonizar los criterios de asignación de fondos de los centros y departamentos para la adquisición de recursos bibliográficos	(P) Comisión General de Biblioteca (A) Juntas de Centro	2	3	- Documento que recoja los baremos de asignación de fondos
Elaborar un procedimiento institucional que mejore la comunicación docentes-biblioteca sobre todo para la notificación en tiempo de bibliografía recomendada	(P) Comisión de Biblioteca de Centro (R) Grupos de trabajo (A) Comisión General de Biblioteca	1	2	- Documento de procedimiento - Plazos de recepción de la información - Indicador del incremento del número de asignaturas con bibliografía recomendada en el Catálogo
Establecimiento de una política de desarrollo de la colección, con un aumento paulatino del presupuesto para monografías y una especial atención a las nuevas titulaciones.	Vicerrectorado de Investigación Comisión General de Biblioteca	1	2	- Evolución del presupuesto para monografías - Nº de ejemplares por usuario - Nº de ejemplares de nueva adquisición por usuario - Cobertura de las necesidades de las nuevas titulaciones
Generalizar la implementación del módulo de adquisiciones a todos los centros	(P) Director del SB (R) Jefas de Biblioteca (R) Jeja de unidad	1	1	- Instalación y funcionamiento del módulo en todos los centros
Realización de encuestas periódicas a los usuarios para tener una referencia de la evolución del servicio.	(P) Director del SB (R) Gabinete de Estudios y Evaluación Institucional	2	3	- Nº de encuestas realizadas
Reforzar el Servicio en vacaciones, fines de semana y períodos de examen	(P) Director del SB (R) Gerencia (A) Vicerrectorado de Investigación	2	2	- Indicadores de horario de apertura
Reforzar la realización de estudios sistemáticos de usuarios y comparativos con otras bibliotecas universitarias	(P) Director del SB	2	3	- Estudios realizados
Definir objetivos e indicadores desde el servicio de central para poder evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos y	(P) Director del SB (R) Jefas de Biblioteca	2	2	- Indicadores definidos

PROPUESTAS DE MEJORA	RESPONSABLES *	PRIORIDAD 1-2-3 **	TEMPORALI- ZACIÓN***	DATOS, INDICADORES O EVIDENCIAS PARA MEDIR EL CAMBIO
Elaborar indicadores para medir la eficacia y la eficiencia en el uso de recursos electrónicos (p. ej.: coste de revistas electrónicas/nº de artículos consultados o coste de bases de datos/nº de consultas)	(P) Director del SB (R) Jefes de unidad	1	1	Indicadores definidos
Recogida sistemática de datos sobre consultas de información bibliográfica	(P) Jefas de Biblioteca	1	1	Nº de consultas
Desarrollar un programa general de formación de usuarios, adecuando la oferta a las expectativas y necesidades de éstos. Realizar una campaña de motivación para su uso	(R) Junta de Jefas de Biblioteca	1	2	Programa desarrollado Nº de cursos realizados Nº de participantes en los cursos Aumento en el uso de los servicios ofrecidos
Desarrollar tutoriales accesibles desde la web	(R) Junta de Jefas de Biblioteca (R) Jefa de unidad	2	3	Nº de visitas a la web de tutoriales
Mayor difusión de los servicios y su funcionamiento, utilizando nuevos canales de comunicación y mejorando el mensaje	(R) Jefas de Biblioteca (R)	1	2	Valoración de los usuarios medido mediante encuesta Aumento en el uso de los servicios ofrecidos
Revisar las condiciones de la contrata del servicio de reprografía	(P) Director del SB (R) Gerencia	1	1	Percepción de los usuarios medido mediante encuesta Disminución del número de quejas
Ampliación de los puestos de lectura y estudio de la posibilidad de habilitar espacios de trabajo para los estudiantes en los propios centros	(R) Vicerrectorado de Infraestructuras (R) Decanatos	2	3	Evolución en el nº de puestos de lectura Nº de espacios de trabajo habilitados para trabajo de los estudiantes
Facilitar la posibilidad de atención de los mostradores de préstamo por parte del personal especializado en información bibliográfica	(R) Jefas de Biblioteca	1	1	Valoración de los usuarios medido mediante encuesta Aumento en el uso de los servicios ofrecidos

* Responsables: En esta columna se consignarán los órganos de decisión y actuación de cada propuesta. Así, las propuestas se dirigirán a: Dirección del Servicio, Gerencia, Universidad Autónoma de Madrid, Comunidad Autónoma de Madrid y/o Ministerio de Educación y Ciencia, el Servicio u órganos concretos ya sean colectivos o unipersonales..

- (P) responsable de promover la propuesta
- (R) responsable de realizar la propuesta
- (A) responsable de aprobar la propuesta

** Prioridad 1: máxima prioridad; Prioridad 2: media prioridad; Prioridad 3: baja prioridad

*** Temporalización. 1: En el curso actual. 2 : Entre uno y dos años. 3 : Entre dos y cuatro años.