ULL | Universidad de La Laguna

BASES PARA LA REORGANIZACIÓN DEL SERVICIO DE BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Informe final:
Diagnóstico, ejes y modelo de reorganización, y plan de acción

07 de agosto de 2009

ÍNDICE

1. Introducción 3
1.1. Objetivos del Proyecto 3
1.2. Contenidos 4
1.3. Metodología de trabajo 5
1.4. Relación de entrevistados y participantes en los talleres 6

2. Resumen del diagnóstico 9
2.1. Tendencias del entorno 9
2.2. Necesidades y demandas de los usuarios 10
2.3. Puntos fuertes de la Biblioteca 15
2.4. Puntos débiles de la Biblioteca 15
2.5. Principales datos actuales de la Biblioteca y su plantilla 19

3. Ejes y Objetivos de Reorganización del Servicio 32
EJE 1: Orientar la organización desarrollando el catálogo de servicios con mayor visión de usuarios y de TIC, y estrechando la relación con la comunidad universitaria y la sociedad 33
EJE 2: Agrupación en bibliotecas de campus y adecuación de los espacios con visión de CRAI 34
EJE 3: Hacer evolucionar al equipo humano para poder ir asumiendo los dos ejes anteriores 35

4. Propuesta de modelo de organización 37
4.1. Nuevo Modelo 37
4.2. Propuesta de nuevo organigrama 42
4.3. Propuesta de mapa de procesos asociado a la nueva organización .45

5. Plan de Acción para la Reorganización 49
5.1. Acciones a emprender para avanzar a corto plazo hacia el nuevo modelo de bibliotecas más agrupadas 49
5.2. Propuesta de proyectos de mejora que ayuden a avanzar hacia la nueva organización 51
5.3. Propuesta de priorización de proyectos de mejora 53
5.4. Fases de implantación 54

1. Introducción

1.1. Objetivos del Proyecto

La Universidad de La Laguna ha decidido acometer un Proyecto de Reorganización del Servicio de Biblioteca, con el fin de adaptar al máximo sus servicios, su funcionamiento, su equipo humano y su estructura, a las necesidades de sus usuarios, en un entorno con cambios importantes.

El Plan de Objetivos del Servicio de Biblioteca 2006-2008 contemplaba seis grandes líneas de actuación, de las cuales la última línea aborda el objeto del Proyecto de Reorganización desde dos vertientes: el estudio de tareas y cargas de trabajo, y la propuesta de una nueva estructura adecuada a las necesidades del servicio. Las seis líneas son:

- Incremento de inversiones en recursos de información electrónicos y en tecnología.
- Participación de la Biblioteca en proyectos cooperativos y transversales.
- Profundización de la planificación, gestión y normalización de la Biblioteca, impulsando una política de calidad basada en el modelo EFQM, siguiendo las pautas marcadas por la propia ULL.
- Mejora de la visibilidad, accesibilidad y uso de los recursos de información.
- Fomento de la participación y formación del personal.
- Estudio y propuesta de la actualización permanente de la plantilla y organización del servicio.

El proyecto tiene como objetivo, por tanto, definir las bases de la Reorganización del Servicio de Biblioteca Universitaria para los próximos años, con la participación activa del equipo humano y de los principales "stakeholders" (implicados) de la Biblioteca, de forma que sea útil para el futuro Plan Estratégico del Servicio:

- Comprendiendo la situación actual de la Biblioteca, de la Universidad y de su entorno, mediante entrevistas y consulta de la información disponible de la Biblioteca y de otras bibliotecas universitarias, con el fin de proponer planteamientos adaptados a la realidad y a los planes estratégicos de la ULL.
- Preparando y facilitando seminarios participativos, con la concepción del detalle de las secuencias de trabajo de los seminarios mediante metodología interaccional de trabajo en grupo, y reunión con la Dirección para validar/ajustar los seminarios planteados y sus participantes.
- Profundizando en las ideas y orientaciones recogidas, y elaborando el informe de "Bases para la Reorganización de la BIBLIOTECA en los próximos años" y su Plan de Acción-Comunicación, con especial atención a la factibilidad de los planteamientos desde el punto de vista de la Institución y de su equipo humano.

1.2. Contenidos

El presente documento es el resultado del trabajo realizado por MOMENTUM entre noviembre de 2008 y junio de 2009. Para la realización de este documento de bases de reorganización, aparte de analizar documentación propia de la Biblioteca de la ULL y mantener diversas sesiones de trabajo con el equipo de Dirección, se realizaron durante el mes de noviembre de 2008 setenta y ocho entrevistas individuales a miembros del equipo humano del Servicio y, durante el mes de diciembre, seis talleres participativos con un total de 102 participantes, tanto internos (equipo y dirección ampliada de la Biblioteca) como externos (profesores y estudiantes).

En base al trabajo realizado durante los meses de noviembre y diciembre, se elaboró un primer informe de diagnóstico y ejes de reorganización, presentado en la Jornada Informativa con el conjunto del equipo de la Biblioteca del pasado 14 de febrero.

A partir de dicho informe, se trabajó conjuntamente con el equipo de Dirección de la BULL para acabar elaborando el presente documento que incluye:

- un resumen del diagnóstico de la situación actual del Servicio.
- una propuesta basada en tres ejes para avanzar hacia la reorganización de la Biblioteca:
  - **EJE 1:** Orientar la organización desarrollando el catálogo de servicios con mayor visión de usuarios y de TIC, y estrechando la relación con la comunidad universitaria y la sociedad.
  - **EJE 2:** Agrupación en bibliotecas de campus y adecuación de los espacios con visión de CRAI.
  - **EJE 3:** Hacer evolucionar al equipo humano para poder ir asumiendo los dos ejes anteriores.
- una propuesta de nuevo modelo organizativo, tanto a nivel de estructura, como de organigrama y procesos.
- un plan de acción para la implantación de las propuestas de mejoras, con proyectos a desarrollar.

En documento anexo, se adjuntan las actas de los seis talleres participativos, una síntesis de los principales temas detectados en las entrevistas y la presentación realizada en la Jornada Informativa de Trabajo del 14 de febrero de 2009.

1.3. Metodología de trabajo

1. Entrevistas y análisis de documentación:
- Análisis de doble enfoque: organizativo y sociodinámico
- Detección de oportunidades y de ideas, internas y externas
- Síntesis, y preparación de los Seminarios

↓

2. Seminarios participativos Biblioteca ULL:
- Participantes: diferentes tipos de Usuarios, personal base, responsables
- Contenidos: Tendencias del entorno de la Biblioteca, Autoreflexión del Servicio, Detección de los temas clave de de futuro y Propuestas

↓

"Diagnóstico y propuesta de ejes de reorganización"

↓

3. Profundización y elaboración de las Bases de Reorganización de la Biblioteca:
- Misión, principales servicios y procesos
- Estructura de funcionamiento: puntos de servicio y unidades de soporte

↓

4. Presentación en la jornada informativa de trabajo, y ajustes del documento de bases

↓

Documento "Bases para la Reorganización de la Biblioteca"

1.4. Relación de entrevistados y participantes en los talleres

1.3. Participantes en las sesiones de reflexión participativa

Sesión Equipo de la Biblioteca (1/12/08)

- Beatriz Estévez Almeda
- Antonio Sánchez Llarena
- Mª Jesús Moreno Lorenzo
- Antonio Aranda Trullenque
- Rosario Melguizo Gotera
- Félix Antonio Gómez Alonso
- Mª José Hernández Capote
- Nuria Hernández Fariña
- Francisca Rivero Cabeza
- Mercedes Belda García
- Ana Expósito Pérez
- Miguel Rodríguez Rodríguez
- Ángeles Melián Fajardo
- Marlene Báez Rodriguez
- Sandra González Mesa
- Manuel Luís Illada
- Gloria Serrano Aznar
- Antonio Pérez Bencomo
- José Mª Mesa Ormazábal
- Miguel A. Rodríguez Olivera

Primera Sesión con Personal Docente e Investigador (2/12/08)

- José Pascual Fernández
- Eduardo Aznar Vallejo
- Benito Reverón Palenzuela
- Juan Felipe Pérez Francés
- Pedro Sánchez Luís
- Rodrigo Trujillo González
- Felipe Monzón Peñate
- Francisco Javier Castillo Martín
- María Dolores García Hernández
- Alfredo Rivero Rivero
- Candido Román Cervantes
- Purificación Daroqui Agustí
- Fernando Estévez González
- Luís Miguel Pino Campos
- José Luís Roda García
- Ana Puy Rodríguez
- José Gómez Soliño
- África Borges del Rosal
- Javier Marrero Fernández
- Marcos Hernández Jorge ~~(dpto:Filosofía)~~
- Juan José Cruz Hernández

Segunda Sesión con Personal Docente e Investigador (2/12/08)

- Antonio Adolfo Delgado Núñez
- Miguel Ángel Acosta Herrera
- Nicolás Marichal Plasencia
- Pablo González Vera
- Emilio Sanz Álvarez
- Benigno León Felipe
- Florencio Real Hardisson
- Alfonso Muñoz González
- Ma. Victoria Reyes Sanchez
- Luis Rodríguez Gómez
- Félix Herrera Priano
- Manuel Area Moreira
- José C Sabina de Luis
- Manuel Norte Martín
- Ma. Carmen Arévalo Morales

Primera Sesión con Estudiantes (3/12/08)

- Fabio Carreiro Lago
- Shelidan Porcairo Pacheco
- Patricia Pérez
- Mónica Blanco Freijo
- Juan Saúl Darías Suárez
- Vanesa Borges García (psicología)
- Jose Bethencourt Paz
- Milene Cruz
- Francisco J. Trujillo Delgado
- Joaquín Errecart Cardoso

Segunda Sesión con Estudiantes (3/12/08)

- Janet
- Elena Martín Marrero
- L. David Cáceres Rodríguez
- Jonay
- Selene Delgado Arteaga
- Carlos
- Moisés Cano Delgado
- Dailos de Armas Magaña
- Candelaria Marrero Cruz
- Godofredo Galván Godillo
- Cecilia
- Inmaculada García
- Eduardo Pérez
- María Margarita Aurrebecochea Hernández
- Carmen Teresa Medina Plasencia

Sesión del Equipo de Dirección ampliado (4/12/08)

- Zaida Mª Torres Cordero
- Fátima Sainz Saínz
- Mercedes Isac Martinez de Carvajal
- José Carlos González González
- Marta Ouviña Navarro
- Mª Nieves Olmedo Coll
- Eulalia Manuel de Céspedes Franco
- Joaquina Larrodé García
- Dolores C. García-Ramos Medina
- Catalina Vadell Pons
- Carmen Julia Hernández Hernández
- Mª Luisa Morales Ayala
- Arantxa García Pizarro
- Paz Fernández Palomeque
- María del Mar Hidalgo Willis
- Javier Quijada Morales
- Alejandro Larraz Mora
- Fernando Rodríguez Junco
- José Manuel Erbez Rodríguez
- Luís Gonzalo Rey Pinzón
- Silvia Molero Avilés

2. Resumen del diagnóstico

2.1. Tendencias del entorno

- Mayor apertura de las universidades a la sociedad, desarrollando su tercera misión de transferencia de conocimiento y tecnología, y colaborando para el desarrollo económico-social y la potenciación de la universidad.
- Creación del Espacio Europeo de Educación Superior, que favorece la movilidad de los estudiantes en Europa, y que potencia el trabajo del estudiante fuera del aula. Evolución de las diplomaturas, licenciaturas y cursos de doctorado hacia nuevos títulos de grado y postgrado.
- Evolución de las bibliotecas universitarias hacia Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), en los países anglosajones llamados *Learning and Research Resources Centres*, con mayor acento en la diversidad de formatos, y la facilitación de herramientas al propio usuario para la creación de contenidos.
- Aumento de la digitalización de contenidos y de la publicación de recursos electrónicos.
- Mayor disponibilidad de información científica de acceso libre o "abierto" (*open access*) y de universidades nacionales e internacionales que lo incorporan en sus políticas institucionales.
- Normalización del uso de las TIC en el ámbito educativo, profesional y doméstico, con rápidos avances en la tecnología de los servicios on-line (buscadores, correo electrónico, etc.) que se transmiten rápidamente a través de Internet.
- Aumento del trabajo a distancia y colaborativo a través de Internet, y demanda de poder acceder a la información "a cualquier hora y desde cualquier lugar".
- Restricciones presupuestarias, con mayor demanda de eficacia, eficiencia y rendición de cuentas de los organismos públicos.

2.2. Necesidades y demandas de los usuarios

2.2.1. Necesidades y demandas de los usuarios de la Biblioteca: estudiantes y profesores

Necesidades y demandas coincidentes destacadas por Profesores y Estudiantes

Colección suficiente y actualizada

- Actualización constante de la colección, completando y aportando valor añadido a las colecciones, asegurando un equilibro en la cobertura de las diferentes necesidades (estudiantes de grado, estudiantes de postgrado, doctorandos, investigadores, innovadores docentes, etc.)
- Garantizar el *acceso al máximo número de revistas científicas en colaboración con otras instituciones.*

Accesibilidad a los recursos y mejor organización de los fondos

- Mejora de la ordenación temática de las bases de datos y de los fondos, para facilitar su localización.
- Facilidad de acceso presencial y remoto al mayor número posible de recursos ofrecidos por la biblioteca.

Proactividad y atención personalizada a los usuarios

- Disponer de una atención más especializada al usuario en función de su perfil (ciclo formativo o investigador, ámbito de conocimiento, etc.) y ayuda específica para la selección de información.
- Mayor proactividad respecto al usuario, sugiriendo recursos o novedades de su interés.

Mejora de espacios e instalaciones

- Disponer de espacios diferenciados para los diferentes tipos de actividades de apoyo al aprendizaje y la investigación (búsqueda de información bibliográfica, tratamiento de la misma individualmente o en grupo, lectura, visionado, estudio, etc.) .
- Buena ergonomía del mobiliario, materiales que favorezcan un entorno silencioso (suelo que amortigüe sonido de tacones, etc.), y accesos adaptados a discapacitados.

Formación a usuarios

- Formación para los usuarios en las nuevas herramientas y servicios disponibles.

Horarios más amplios

- Horarios más amplios, con diversos grados de servicio según hora y día de la semana.

Necesidades y demandas destacadas específicamente por Profesores

Biblioteca digital

- Promoción de un repositorio digital de toda la producción del personal docente e investigador, en colaboración con redes, otras bibliotecas y administraciones públicas.
- Fomento del acceso on-line y de los recursos electrónicos, mediante:
    - Una web más accesible y con herramientas útiles para los usuarios.
    - Más publicaciones accesibles digitalmente.
    - Configuración de accesos especializados a Bases de Datos.
    - Formación específica en el uso de Bases de Datos electrónicas para personal docente e investigador y alumnado.
    - Digitalización de los fondos actualmente en papel (monografías, revistas, mapas,...).
    - Prioridad a los recursos informáticos.

Desarrollo del concepto CRAI (Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación)

- Evolución de la biblioteca hacia el concepto de CRAI, en edificios de campus que centralicen la mayoría de fondos y ayuden a optimizar recursos y ofrecer una amplia cartera de servicios.

Necesidades y demandas destacadas específicamente por Estudiantes

Información y participación de los Alumnos

- Buena comunicación al usuario de la operatividad del servicio, novedades en el servicio, etc.
- Participación del estudiante en los procesos de decisión (adquisición, adecuación de espacios, lanzamiento de nuevos servicios, etc.) y mejora del servicio bibliotecario en general.

Incorporación de la figura del becario

- Introducción de la figura del estudiante-becario de biblioteca, que conoce: buen número de materias impartidas, los procesos docentes de los distintos profesores, la utilidad de los diferentes recursos para los distintos aspectos del aprendizaje, etc., y que puede beneficiarse de una experiencia práctica en la propia universidad para mejorar sus habilidades y currículum.

Conexión con la sociedad y promoción cultural

- Desarrollo de actividades de promoción cultural, para la comunidad universitaria, pero también para el conjunto de la sociedad.

Ampliación del Préstamo

- Revisión de los plazos de préstamo y del régimen sancionador por los retrasos de devolución.

Infraestructura informática más accesible

- Equipos y programas informáticos de uso sencillo e intuitivo, con conexión USB, ágiles.

Mejoras en el servicio de reprografía

- Posibilidad de poder realizar fotocopias o impresión de recursos electrónicos.

2.2.2. Visión del equipo humano de la Biblioteca de las necesidades y demandas de los usuarios

A continuación, se exponen los principales temas que el equipo humano de la Biblioteca considera que demandarán los usuarios del servicio en el futuro. Esta opinión se recogió anteriormente a los talleres participativos realizados con profesores y estudiantes:

Extensión y normalización en el uso de las TIC y apoyo para su funcionamiento

- Mayor demanda y normalización en el uso de las nuevas tecnologías como herramientas de servicio.
  Este hecho conllevará también la demanda de sistemas informáticos más prácticos y una mejora de la formación y del procedimiento de solución de problemas informáticos.

Adaptación de los espacios de las Bibliotecas

- Disponer de espacios más adecuados y adaptados a las diferentes necesidades de los usuarios (Salas de estudio, Carrels insonoros, Espacios para trabajar en grupo...).
- Adaptar los servicios para posibilitar la accesibilidad de personas con movilidad reducida.

Atención e información personalizada a usuarios

- Ofrecer una información más personalizada e individualizada según las diferentes tipologías de usuario, y más concreta según las necesidades de cada caso.

Acceso remoto a los recursos y más recursos y servicios on-line

- Que el alumno tenga acceso virtual remoto a la información, con un sistema adecuado de atención telefónica y por correo electrónico.
- Disponer de más servicios a través de Internet, continuando con el proceso de informatización para disponer del material (manual, libros, revistas) y recursos de información on-line.

Máquinas adecuadas para imprimir y para las ediciones electrónicas

- Disponer de impresoras para imprimir la información y máquinas adecuadas para edición de libros electrónicos, mejorando el actual servicio de reprografía (fotocopiadoras, tarjetas,...).

Ampliación del plazo y del número de libros en préstamo a estudiantes

- Ampliar el número de libros en préstamo por estudiante, incrementando el tiempo del préstamo domiciliario.

Formación a usuarios y soporte en el proceso de aprendizaje

- Mayor formación para los usuarios y apoyo al alumnado en el proceso de aprendizaje y búsqueda de información.

Facilitar el acceso a los ciudadanos

- Acceso a los recursos de información de la Biblioteca por parte de la sociedad en general, reduciendo los trámites burocráticos para su uso a los usuarios externos.

Horario de apertura más amplio

- Horarios de apertura más amplios, con más salas de estudio.

Completar y actualizar la Colección

- Completar los fondos para disponer de una colección bibliográfica adecuada y puesta al día.

Personal con conocimientos TIC y sobre los Fondos

- Que el personal esté formado para ayudar a los usuarios en el acceso a la información con nuevas tecnologías y que disponga de un elevado conocimiento del fondo de la Biblioteca.

Equiparación de servicios entre todas las bibliotecas

- Equiparar los servicios de las bibliotecas, de forma que se garantice el mismo nivel de servicio a todos los usuarios.

Gratuidad de los servicios

- Gratuidad de todos los servicios que ofrece la Biblioteca.

Comparativa-espejo entre las necesidades y demandas destacadas por usuarios y la visión del equipo humano de la Biblioteca

Necesidades y demandas destacadas por los usuarios	Visión del equipo de humano de la BIBLIOTECA sobre las necesidades y demandas de los usuarios[1]
Estudiantes y profesores	
o Colección suficiente y actualizada	o Completar y actualizar la Colección
o Accesibilidad a los recursos y mejor organización de los fondos	
o Proactividad y atención personalizada a los usuarios	o Atención e información personalizada a usuarios
o Mejora de espacios e instalaciones	o Adaptación de los espacios de las Bibliotecas
o Formación a usuarios	o Formación a usuarios y soporte en el proceso de aprendizaje
o Horarios más amplios	o Horario de apertura más amplio
Profesores	
o Biblioteca digital	o Extensión y normalización en el uso de las TIC y apoyo para su funcionamiento o Acceso remoto a los recursos y más recursos y servicios on-line
o Desarrollo del concepto CRAI	
Alumnos	
o Información y participación Alumno	
o Incorporación de la figura del becario	
o Conexión con la sociedad y promoción cultural	o Facilitar acceso a los ciudadanos
o Ampliación del Préstamo	o Ampliación del plazo y del número de libros en préstamo a estudiantes
o Infraestructura informática más accesible	o Extensión y normalización en el uso de las TIC y apoyo para su funcionamiento
o Mejoras en el servicio de reprografía	o Máquinas adecuadas para imprimir y para las ediciones electrónicas
	o Personal con conocimientos TIC y sobre los Fondos
	o Equiparación de servicios entre todas las bibliotecas
	o Gratuidad de los servicios

- En términos globales, **existe una elevada coincidencia entre las principales demandas y necesidades destacadas por los usuarios y lo que el Equipo de la Biblioteca piensa que son las necesidades de los usuarios.**
  En este sentido, destaca cómo el equipo humano de la Biblioteca ya tiene presente que entre las principales demandas de los usuarios están: la actualización de la colección, una atención personalizada a los usuarios, la adaptación física de los espacios, la formación de los usuarios, la ampliación de los horarios y del préstamo a estudiantes, la evolución hacia la Biblioteca Digital y la conexión del servicio con la sociedad.
- En cambio, existen una serie de demandas destacadas por estudiantes y profesores que no parecen estar integradas aún en la misma medida por parte del equipo de la Biblioteca: la accesibilidad a los recursos y la mejor organización de los fondos, el desarrollo del concepto CRAI (mencionado por profesores), una mayor información-participación del alumno y la incorporación de la figura del becario (ambos aspectos destacados por alumnos).
- Finalmente, existen tres aspectos que fueron destacados como futuras demandas y necesidades de los usuarios por parte del personal, y que no fueron detectadas como relevantes en los talleres participativos con estudiantes y profesores: la existencia de un personal en la biblioteca con conocimientos TIC y sobre los Fondos (aunque implícitamente puede estar recogido en los puntos de Biblioteca Digital e información especializada), la equiparación de servicios entre todas las bibliotecas y la gratuidad del servicio.

[1] La visión del equipo humano de la Biblioteca sobre las necesidades de los usuarios se obtuvo previamente a la realización a los talleres con alumnos y profesores.

2.3. Puntos fuertes de la Biblioteca

Debido a la naturaleza del diagnóstico realizado de orientación a la mejora del Servicio, el trabajo se ha centrado en sus puntos débiles. Sin embargo, es importante señalar las principales fortalezas de la Biblioteca, expresadas por profesores y alumnos y detectadas por el equipo externo de soporte al proyecto de reorganización.

Satisfacción del usuario y apoyo institucional

- Buena valoración de los usuarios en las encuestas sobre servicios.
- Apuesta del Equipo de Gobierno de la ULL por el desarrollo de CRAIs, reflejado en el Plan Estratégico de la ULL, y apoyo al proyecto "Campus Científico".
- Consenso generalizado sobre la conveniencia de abordar un proceso de reorganización de la Biblioteca.

Capacidad de mejora y de innovación de servicios

- Esfuerzo creciente para desarrollar una oferta de formación en competencias pasando de 292 alumnos el curso 2006-2007 a 1.103 el curso 2007-2008. Proyecto de formación a usuarios reconocido dentro y fuera de la universidad, y con la implicación de gran parte del personal de la Biblioteca.
- Implicación de la Biblioteca y de los bibliotecarios en algunos proyectos de investigación.
- Servicio de préstamo interbibliotecario en expansión.
- Procesos bien estructurados y ordenados.

Implicación del equipo humano

- Equipo humano que ha realizado un esfuerzo de adaptación del servicio.
- Elevada implicación del personal bibliotecario en el desarrollo de proyectos clave: formación, METALIB, ABSYSNET.
- Extensión de las comisiones de biblioteca para tratar temas transversales que afectan al servicio.

Introducción de las TIC

- Fuerte inversión y esfuerzo humano para adecuarse al uso de las nuevas tecnologías: bases de datos on-line, proyecto de Biblioteca digital, red extensa de puestos de lectura informatizados.

Fondo Canario y Fondo Antiguo

- Punto de conexión constante de la Biblioteca con la sociedad.

2.4. Puntos débiles de la BIBLIOTECA

Rigidez y dispersión de las bibliotecas

- La estructura organizativa actual presenta una excesiva rigidez, al estar estructurada por fondos, y un elevado grado de fragmentación/dispersión, al existir una multiplicidad de bibliotecas de tamaño muy desigual, que dificulta su gestión y la posibilidad de ofrecer servicios en un horario más amplio.
- Actualmente, la organización está orientada al desarrollo de los procesos más técnicos (vinculados a la gestión del catálogo), mientras que se requiere una mayor atención a los procesos estratégicos, de atención y de soporte.
- El Fondo Canario está poco valorado, pudiendo presentar una mayor accesibilidad, y poco coordinado con otras instituciones (Cabildos,...).
- La adquisición centralizada de libros permitiría:
  - Una reingeniería de procesos y una mayor adquisición de documentos ya catalogados que liberarían parte del tiempo del personal bibliotecario para la realización de otras tareas.
  - Evitar duplicidades y racionalizar la política de compra de la Biblioteca, mejorando la capacidad de negociación con proveedores y reduciendo costes.
- La centralización del proceso de catalogación permitiría una mejor distribución de las cargas de trabajo entre los equipos.

Organización excesivamente rígida y desequilibrada del equipo humano

- Existe un reparto desigual entre equipos de diferentes bibliotecas, en gran medida como consecuencia de la rigidez de la Relación de Puestos de Trabajo.
- Algunos proyectos están poco estructurados y dependen del voluntarismo de los implicados.
- Los turnos de trabajo presentan desequilibrios, en detrimento del turno de tarde:
  - La menor presencia de personal de dirección y jefes de sección por la tarde provoca que el personal de este turno no tenga referentes claros.
  - Los principales servicios y tareas relacionadas con el funcionamiento de la Biblioteca se producen en la gran mayoría de los casos por las mañanas.
- Existe la percepción de que el reducido nivel de control de presencia conduce a unos elevados niveles de absentismo.
- Los equipos de los subdirectores están poco estructurados, provocando un elevado nivel de estrés en el equipo de dirección.
- Los jefes de sección se ven en la necesidad de realizar muchas tareas de gestión relacionadas con el día a día o con proyectos, dejando en un segundo término la dirección de sus equipos. Al mismo tiempo sucede que las secciones responden a criterios obsoletos y están totalmente desequilibradas en cuanto a su contenido: personal, instalaciones, responsabilidades.
- En determinadas categorías (principalmente entre el grupo IV del personal laboral), existe malestar al manifestar este personal que realizan tareas superiores a su nivel sin un reconocimiento explícito de esta circunstancia.
- Asimismo, en algunos casos se observa cierto desánimo en el personal ya que su potencial es superior a las tareas realizadas, como sucede en el caso de algunos licenciados que realizan funciones de auxiliares. A medio plazo, una

mayor organización por proyectos facilitaría la implicación del conjunto de la plantilla en la realización de tareas de mayor valor añadido.
- El equipo administrativo presenta un elevado grado de dispersión entre bibliotecas, dificultando una adecuada gestión de las puntas de trabajo.
- El perfil del personal requiere nuevos conocimientos y competencias más elevadas relacionadas con el conocimiento de la catalogación, la atención más especializada a usuarios, la gestión de adquisiciones y recursos electrónicos, el uso de las TIC...
- La distribución actual del personal y la falta de flexibilidad provoca que, en ocasiones, se tenga que cerrar alguna biblioteca (como ocurre en Bellas Artes p.e.) cuando falla el personal de tarde.
- Los objetivos anuales y las estrategias marcadas desde la Dirección llegan poco a los equipos de trabajo, especialmente en el caso de las bibliotecas periféricas.
- Falta formación específica en dirección de equipos para los cargos intermedios.

Insuficiente soporte informático y poca formación del personal en temas TIC

- No está claro cuál es el encaje del Servicio de Informática en la Biblioteca y no se dispone de interlocutores claros con los Servicios Centrales.
- El soporte informático interno es insuficiente, tanto para la resolución de incidencias con el hardware como con el software, aunque el personal actualmente dedicado haya hecho un reconocido gran esfuerzo.
- Los equipos que están trabajando en el desarrollo de proyectos tecnológicos como METALIB no reciben suficiente apoyo informático.
- La falta de una política interna de seguridad informática y de control de proveedores provoca que actualmente no se disponga de un control claro sobre las externalizaciones y unos protocolos sobre cómo actuar ante posibles incidencias (caída de servidores, etc).
- Poca formación en TIC a los miembros de la Biblioteca: este hecho incrementa los esfuerzos realizados en la implantación de los avances tecnológicos en la Biblioteca (absysnet, extensión de los puntos de acceso a Internet y uso del software libre, uso de recursos digitales,...).
- El soporte para la resolución de incidencias TIC a los equipos de la Biblioteca es muy escaso, tanto para la resolución de problemas con el hardware como con incidencias con el software.

Falta una colaboración más sistemática y proactiva con la comunidad universitaria y en particular con los profesores

- Se dedica poco tiempo a tareas de valor añadido para los usuarios como el vaciado de artículos de revistas, de conclusiones de jornadas / seminarios, la elaboración de índices de contenidos de libros, la estructuración del acceso a Google libros, etc.
- No existe la figura del estudiante becario de biblioteca.
- En términos generales, queda pendiente en la mayor parte de las bibliotecas un volumen de trabajo considerable en lo que respecta a la catalogación retrospectiva y de libros que llegan como donativos, siempre dentro de una priorización de dichos fondos.
- Habría que establecer un programa claro de trabajo común de la Biblioteca con los profesores en docencia e investigación.

2.5. Principales datos actuales de la Biblioteca y su plantilla

Nota
A continuación se muestra una selección de datos sobre el volumen y la actividad de las diferentes bibliotecas y fondos de la Biblioteca referentes al año 2007.

Los datos presentados no son un estudio sobre cargas de trabajo en cada biblioteca/fondo, sino que tan sólo pretenden mostrar en grandes líneas generales su nivel de actividad, para poder complementar la información obtenida en las entrevistas y los talleres participativos, con el objetivo de plantear las bases de la nueva estructura organizativa del servicio.

En cualquier caso, las conclusiones que se muestran a continuación son de carácter preliminar y tendrían que ser complementadas con un estudio detallado de cada caso antes de implementar cualquier propuesta.

Los datos que se presentan a continuación reflejan la existencia de tres grupos de bibliotecas:

- Bibliotecas del Grupo I: Son Bibliotecas de mediana o gran dimensión, que presentan un volumen de actividad superior a la media del Servicio.
- Bibliotecas del Grupo II: Son Bibliotecas de mediana o gran dimensión pero que, por su espacio y volumen de actividad, podrían integrar fondos o Bibliotecas de dimensión más reducida.
- Bibliotecas del Grupo III: Son bibliotecas de tamaño reducido y un nivel de actividad inferior a la media del servicio que, en algún caso, podrían ser integradas en bibliotecas de mayor dimensión, dando un nuevo uso a sus espacios.

Asimismo, el análisis de los datos actuales muestra que:

- No siempre se produce una correlación entre el número de personas asignadas a una Biblioteca y su volumen de actividad (básicamente préstamos, catalogación, fondos informatizados...), tal y como se muestra en el siguiente ejemplo:

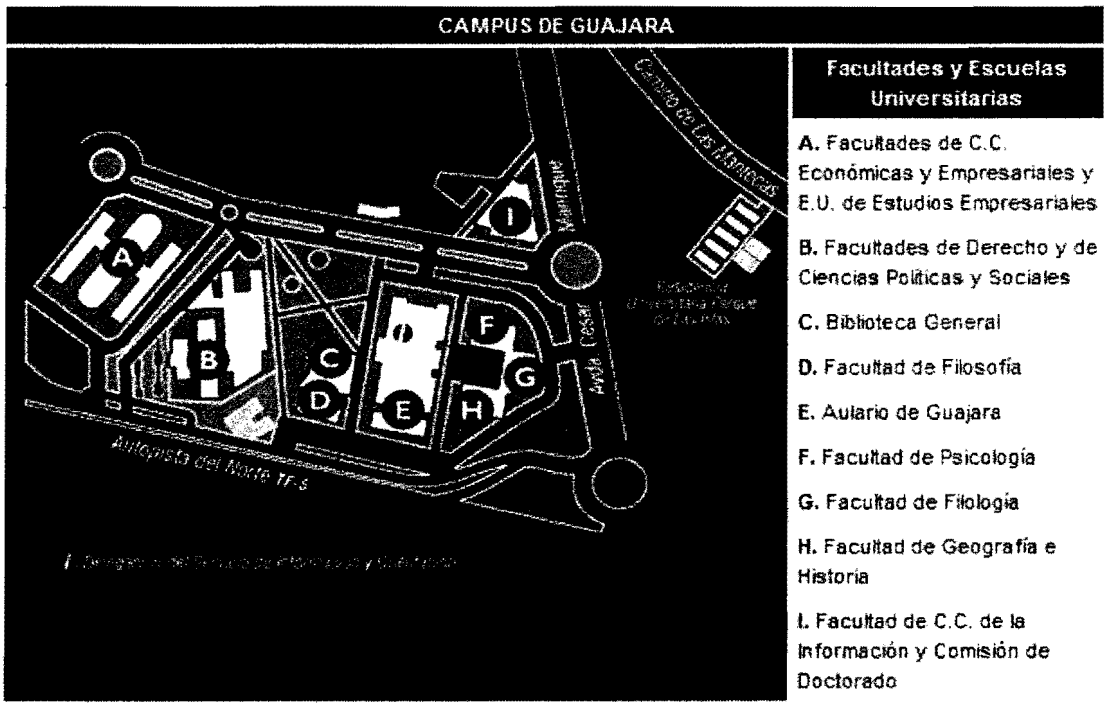
	Personas		Superficie (m2)	Puestos lectura	Monografías	Pub periódicas (vivas)	Docs catalogados	Préstamos	Fondos bib informatizados (vol/títulos)
	Bibliotecarios	Otros							
CC. Salud	2	7	830	180	22661	951 (221)	1312	11168	21799(16645)
Derecho	2	6	1674	287	108270	1080 (456)	4887	42720	54684 (37126)

- En relación a una hipotética media Biblioteca en lo que respecta al volumen de actividad (préstamos) y fondos por persona, se produce una dispersión considerable al haber bibliotecas que se encuentran claramente por encima y otras muy por debajo:

	relación fondos / persona	relación préstamos / persona (no bibliotecario)
Derecho	13534	7210
Educación	8153	4683
Media BIBLIOTECA	**6787**	**3586**
Náutica	2619	894
CC. Info.	2210	768

Estos dos hechos, se corresponden claramente con el argumento de **propiciar una mayor flexibilidad de los equipos** y **avanzar hacia una estructura más integrada** que permita cubrir mejor las puntas de trabajo en bibliotecas con más actividad.

Datos de las bibliotecas por Campus



Tipo de Biblioteca II: Biblioteca General y de Humanidades:

	Personas		Superficie (m2)	Puestos lectura	Monografías	Pub periódicas (vivas)	Docs catalogados	Préstamos	Fondos bib informatizados (vol/titulos)
	Bibliotecarios	Otros							
Fondo Filosofía	1	2	568	108	28526	0	1369	6543	28338(22590)
Fondo Filología	2	4	1136	264	77661	0	4308	16244	69717(56664)
Fondo Geografia e Historia	1	4	1136	264	67287	0	3825	18852	64143(49184)
Fondo Psicologia	1	2	568	108	17168	0	402	12896	17161(12564)
Hemeroteca Humanidades	1	2	568	12	0	2926(1060)	0[2]	0[3]	1060 (1060)
Canarias	2	4	1114[4]	72	35963	2023 (568)	3241	3104	32108 (19161)
Fondo de Referencia + investigación	1	0	274	58	14430	28 (15)	1192	0	14664 (9826)
Fondos varios+legados	1	0		20	20381	194 (5)	2140	0	18284 (18005)
Fondo de Biblioteconomía	1	0	426		6526	217 (39)	245	844	6526(4957)
Cartoteca y Mediateca	1	0	271	66	5224[5]	0	489	296	5224 (5224)
Total	12	18	4947	894	267942	5388 (1687)	13879	55675	225117(199235)

[2] La hemeroteca no tiene libros. Los títulos de revistas se catalogaron todos en su momento y ya no hay más. El trabajo fuerte de la Responsable de la hemeroteca está en el control de suscripciones (más de 1000 títulos en papel)
[3] No hay préstamo
[4] Incluye el espacio destinado a Legados e Investigación
[5] No son monografías sino materiales no librarios (mapas, videos, fotos, etc.)

	relación fondos (monografías) / persona	relación préstamos / persona (no bibliotecario)	docs catalogados / persona (bibliotecarios)	% fondos informatizados sobre el total fondos
Fondo Filosofía	9509[6]	3272	1369[7]	96
Media Biblioteca	6787	3586	1062	79
Fondo Filología	12944	4061	2154	90
Media Biblioteca	6787	3586	1062	79
Fondo Geografía e Historia	13457	4713	3825	95
Media Biblioteca	6787	3586	1062	79
Fondo Psicología	5723	6448	402	100
Media Biblioteca	6787	3586	1062	79
Hemeroteca Humanidades	0	0[8]	0 (se realiza trabajo de control de subscricpciones)	100
Media Biblioteca	6787	3586	1062	79
Canarias	5994	776	1621	85
Media Biblioteca	6787	3586	1062	79
Fondo de Referencia + inv	14430	0	1115	100
Media Biblioteca	6787	3586	1062	79
Fondos varios+legados	20381	0	546	90
Media Biblioteca	6787	3586	1062	79
Biblioteconomía	6526	844 (personal bibliotecario)	245	100
Media Biblioteca	6787	3586	1062	79
Cartoteca y mediateca	5224 (material no librario)	296 (personal bibliotecario)	489	100
Media Biblioteca	6787	3586	1062	79

[6] Las ratios marcadas en verde presentan una magnitud considerablemente superior a la media del conjunto de la Biblioteca, mientras que las marcados en rojo están por debajo

[7] En los Fondos de Filosofía y Geografía e Historia parte del trabajo de catalogación se hizo desde la Sección de Automatización.

[8] No hay préstamo

Tipo de Biblioteca I: Biblioteca de Económicas-Empresariales:

Personas		Superficie (m2)	Puestos lectura	Monografías	Pub periódicas (vivas)	Docs catalogados	Préstamos	Fondos bib informatizados (vol/títulos)
Bibliotecarios	Otros							
3	6	1845	530	54804	1080 (332)	4968	30036	54804 (41871)

	relación fondos (monografías) / persona	relación préstamos / persona (no bibliotecario)	docs catalogados / persona (bibliotecarios)	% fondos informatizados sobre el total fondos
Eco.-Emp.	6089	5006	1656	100
Media Biblioteca	6787	3586	1062	79

Tipo de Biblioteca I: Biblioteca de Derecho

Personas		Superficie (m2)	Puestos lectura	Monografías	Pub periódicas (vivas)	Docs catalogados	Préstamos	Fondos bib informatizados (vol/títulos)
Bibliotecarios	Otros							
2	6	1674	287	108270	1080 (456)	4887	42720	54684 (37126)

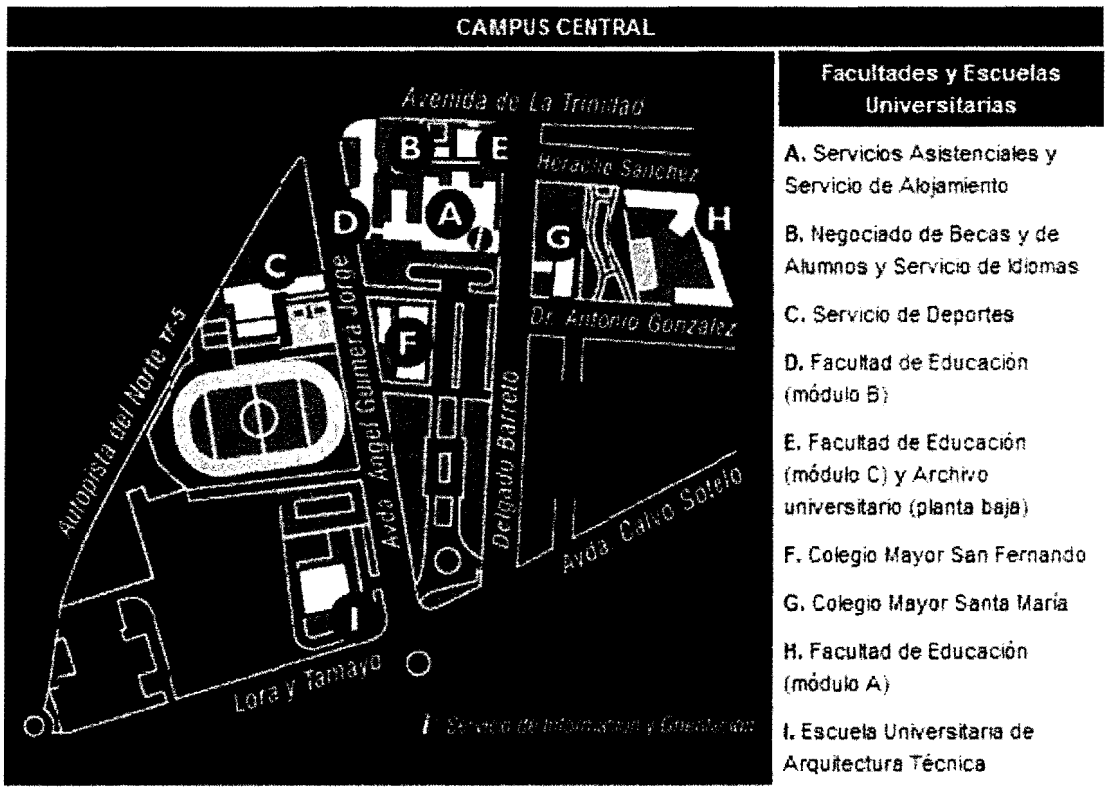
	relación fondos (monografías) / persona	relación préstamos / persona (no bibliotecario)	docs catalogados / persona (bibliotecarios)	% fondos informatizados sobre el total fondos
Derecho	13534	7120	2444	51
Media Biblioteca	6787	3586	1062	79

Tipo de Biblioteca III: Biblioteca de Ciencias de la Información

La Biblioteca de Ciencias de la Información, aún siendo una biblioteca de dimensión considerable, muestra un nivel de actividad que la podría equipar a un grupo III.

Personas		Superficie (m2)	Puestos lectura	Monografías	Pub periódicas (vivas)	Docs catalogados	Préstamos	Fondos bib informatizados (vol/títulos)
Bibliotecarios	Otros							
1	3	1694	287	8841	294 (73)	220	2305	8841 (6978)

	relación fondos (monografías) / persona	relación préstamos / persona (no bibliotecario)	docs catalogados / persona (bibliotecarios)	% fondos informatizados sobre el total fondos
CC. Información	2210	768	220	100
Media Biblioteca	6787	3586	1062	79



Tipo de Biblioteca I: Biblioteca de Educación:

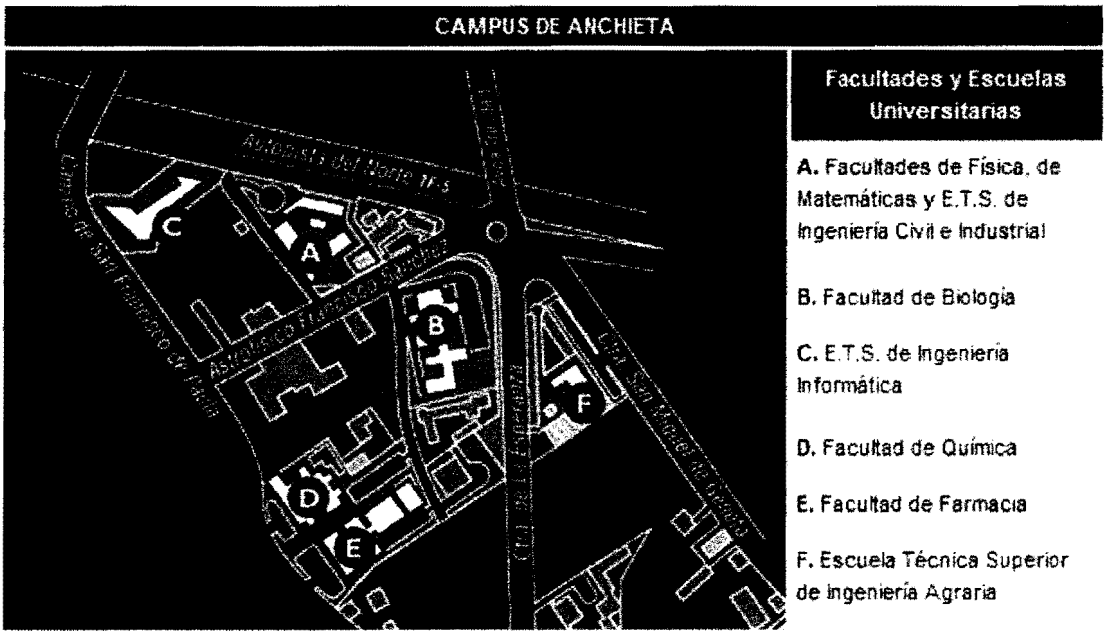
Personas		Superficie (m2)	Puestos lectura	Monografías	Pub periódicas (vivas)	Docs catalogados	Préstamos	Fondos bib informatizados (vol/titulos)
Bibliotecarios	Otros							
3	6	2293	518	73373	602 (239)	1547	28095	55256/35493

	relación fondos (monografías) / persona	relación préstamos / persona (no bibliotecario)	docs catalogados / persona (bibliotecarios)	% fondos informatizados sobre el total fondos
Educación	8153	4683	516	75
Media Biblioteca	6787	3586	1062	79

Tipo de Biblioteca III: Biblioteca de Arquitectura:

Personas		Superficie (m2)	Puestos lectura	Monografías	Pub periódicas (vivas)	Docs catalogados	Préstamos	Fondos bib informatizados (vol/titulos)
Bibliotecarios	Otros							
1	2	340	86	8768	75 (64)	217	5506	8852 (4991)

	relación fondos (monografías) / persona	relación préstamos / persona (no bibliotecario)	docs catalogados / persona (bibliotecarios)	% fondos informatizados sobre el total fondos
Arquitectura	2923	2753	217	100
Media Bull	6787	3586	1062	79



Tipo de Biblioteca III: Biblioteca de Farmacia:

Personas		Superficie (m2)	Puestos lectura	Monografías	Pub periódicas (vivas)	Docs catalogados	Préstamos	Fondos bib informatizados (vol/títulos)
Bibliotecarios	Otros							
1	3	419	156	10853	236 (125)	294	5217	7974

	relación fondos (monografías) / persona	relación préstamos / persona (no bibliotecario)	docs catalogados / persona (bibliotecarios)	% fondos informatizados sobre el total fondos
Farmacia	2713	1739	294	73
Media Biblioteca	6787	3586	1062	79

Tipo de Biblioteca III: Biblioteca de Ingeniería Agraria:

Personas		Superficie (m2)	Puestos lectura	Monografías	Pub periódicas (vivas)	Docs catalogados	Préstamos	Fondos bib informatizados (vol/títulos)
Bibliotecarios	Otros							
1	3	235	70	13346	301 (125)	113	8085	11931(8301)

	relación fondos (monografías) / persona	relación préstamos / persona (no bibliotecario)	docs catalogados / persona (bibliotecarios)	% fondos informatizados sobre el total fondos
I.Agraria	3337	2695	113	89
Media Biblioteca	6787	3586	1062	79

Tipo de Biblioteca II: Biblioteca de Informática:

Personas		Superficie (m2)	Puestos lectura	Monografías	Pub periódicas (vivas)	Docs catalogados	Préstamos	Fondos bib informatizados (vol/titulos)
Bibliotecarios	Otros							
1	2	1465	460	6516	58 (16)	71	7868	6846 (3567)

	relación fondos (monografías) / persona	relación préstamos / persona (no bibliotecario)	docs catalogados / persona (bibliotecarios)	% fondos informatizados sobre el total fondos
Informática	2172	3934	71	100
Media Biblioteca	6787	3586	1062	79

Tipo de Biblioteca II: Biblioteca de Matemáticas y Física

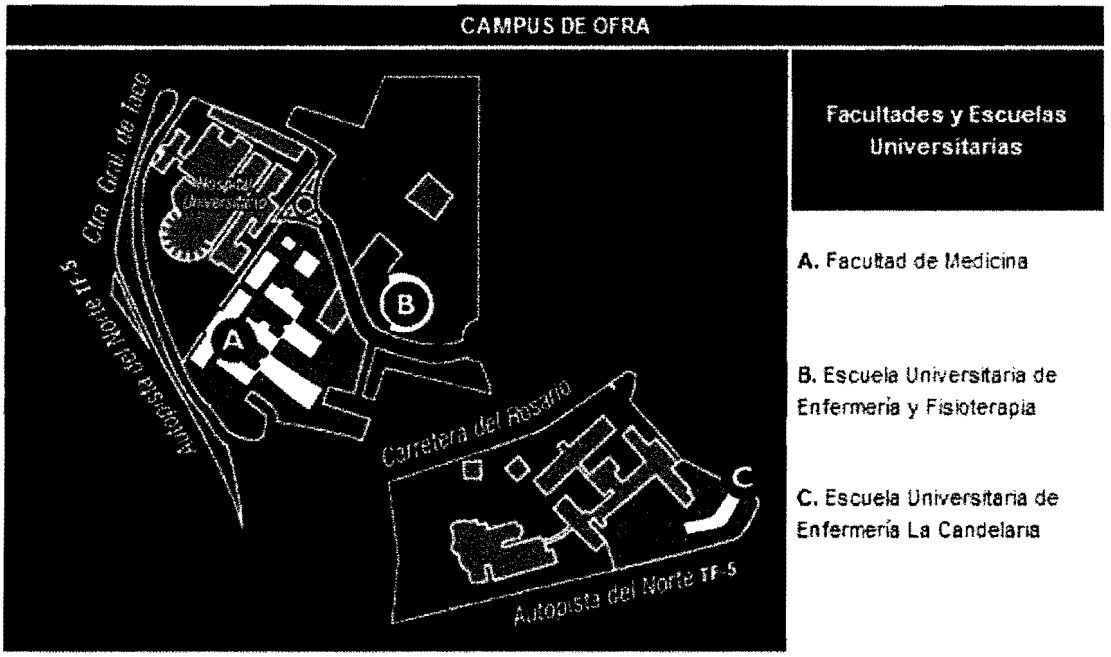
Personas		Superficie (m2)	Puestos lectura	Monografías	Pub periódicas (vivas)	Docs catalogados	Préstamos	Fondos bib informatizados (vol/titulos)
Bibliotecarios	Otros							
2	6	1380	364	28940	356 (157)	485	13677	24762 (17155)

	relación fondos (monografías) / persona	relación préstamos / persona (no bibliotecario)	docs catalogados / persona (bibliotecarios)	% fondos informatizados sobre el total fondos
Física y Matemáticas	3618	2280	243	86
Media Bull	6787	3586	1062	79

Tipo de Biblioteca II: Biblioteca de Química y Biología

Personas		Superficie (m2)	Puestos lectura	Monografías	Pub periódicas (vivas)	Docs catalogados	Préstamos	Fondos bib informatizados (vol/titulos)
Bibliotecarios	Otros							
2	5	1080	270	24317	626	264	12709	18236 (11202)

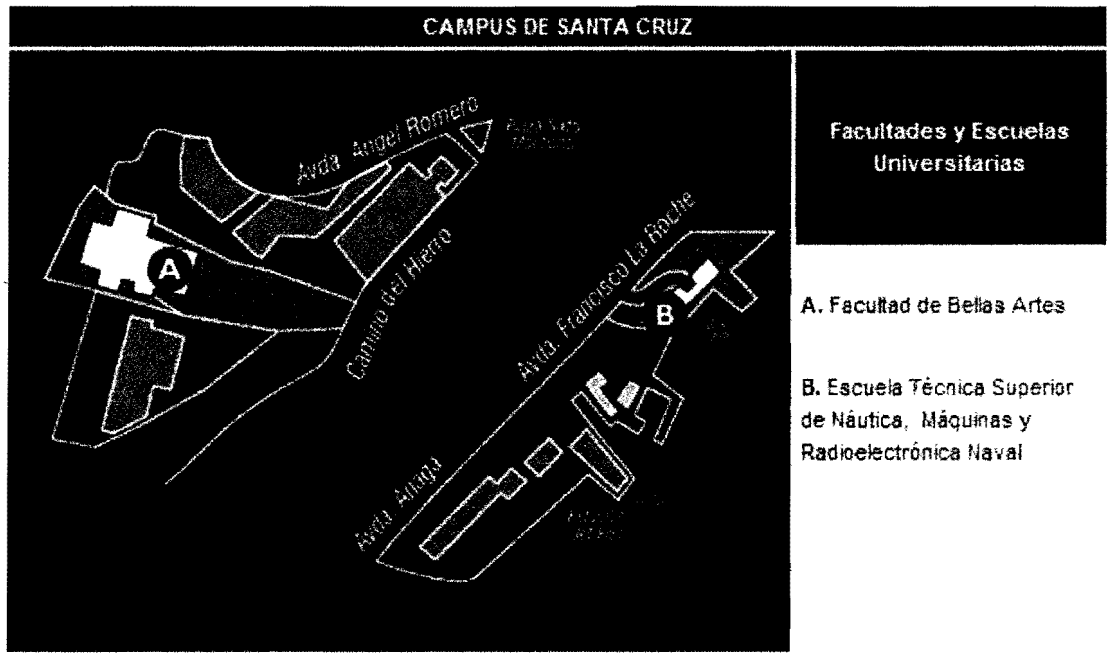
	relación fondos (monografías) / persona	relación préstamos / persona (no bibliotecario)	docs catalogados / persona (bibliotecarios)	% fondos informatizados sobre el total fondos
Media QyB	3474	2542	132)	75
Media Bull	6787	3586	1062	79



Tipo de Biblioteca II: Biblioteca de Ciencias de la Salud

Personas		Superficie (m2)	Puestos lectura	Monografías	Pub periódicas (vivas)	Docs catalogados	Préstamos	Fondos bib informatizados (vol/titulos)
Bibliotecarios	Otros							
2	7	830	180	22661	951 (221)	1312	11168	21799 (16645)

	relación fondos (monografías) / persona	relación préstamos / persona (no bibliotecario)	docs catalogados / persona (bibliotecarios)	% fondos informatizados sobre el total fondos
C. Salud	2518	1595	656	96
Media Biblioteca	6787	3586	1062	79



Tipo de Biblioteca III: Biblioteca de Bellas Artes

Personas		Superficie (m2)	Puestos lectura	Monografías	Pub periodicas (vivas)	Docs catalogados	Préstamos	Fondos bib informatizados (vol/titulos)
Bibliotecarios	Otros							
1	2	122	44	10148	140 (54)	329	5436	10013/9057

	relación fondos (monografías) / persona	relación préstamos / persona (no bibliotecario)	docs catalogados / persona (bibliotecarios)	% fondos informatizados sobre el total fondos
Bellas Artes	3383	2718	329	99
Media Biblioteca	6787	3586	1062	79

Tipo de Biblioteca III: Biblioteca de Náutica

Personas		Superficie (m2)	Puestos lectura	Monografías	Pub periodicas (vivas)	Docs catalogados	Préstamos	Fondos bib informatizados (vol/titulos)
Bibliotecarios	Otros							
1	2	256	60	7856	87(44)	376	1788	7579 (5654)

	relación fondos (monografías) / persona	relación préstamos / persona (no bibliotecario)	docs catalogados / persona (bibliotecarios)	% fondos informatizados sobre el total fondos
Náutica	2619	894	376	96
Media Biblioteca	6787	3586	1062	79

DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE LA PLANTILLA DE LA BIBLIOTECA

	Director / Subdirec.	Jefe Sec.	Resp. Biblioteca / Fondo	Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)	Analista	Administración/ Puesto Base / Aux. admin.
Dirección	1						
SD TIC	1						
Biblioteca digital			1 (Plaza Vacante)				
SD Servicios y Admin	1						
Servicio informático						3	
Reprografía y encuadernación				2			
Jefe neg. administración							1
Administración							1
JS Coordinación		1					
Puesto base (aux admin.) Coord.							2
Técnico				1			
Canje y préstamo			1				1
Fondo ref e investigación			1				
Fondo Biblioteconomía y documentación			1				
Automatización		1					
Puesto base (aux admin.) Automa.							1
Jefe Negociado							1
JS Fondos Especiales		1					
Puesto base (aux admin) Fondos Esp.							1
F. Antiguo			1				
F.Canarias (con Hemeroteca)			2 (1 plaza está Vacante)	2	2 (1 plaza está Vacante)		
Cartoteca y Mediateca			1				
JS Humanidades		1					
Bellas Artes			1 (Plaza Vacante)		2		
Educación (con Hemeroteca)			3	3	3		
Filología			2	1	3		
Geografía			1	1	3		
Psicología			1		2		
Filosofía			1		2		
Hemeroteca Humanidades			1	1	1		
Préstamo e info. Bib. Gral				2	2		
JS Ciencias Sociales		1					
Puesto base (aux admin.) CC.SS.							1
C. Información			1	1	2		
Derecho (con Hemeroteca)			2	2	4		
Económ. y Emp (con hemeroteca).			3	2	4		
JS Ciencias de la Salud		1					
Puesto base (aux admin.) Salud							1
Ciencias de la Salud (con Hemeroteca)			2	2	4 (1 plaza está vacante)		
Farmacia			1	1	2		
JS Ciencias Puras y experimentales		1					
Puesto base (aux admin.) Pura y Exp.							1
Arquitectura Téc			1		2		
Informática			1		2		
CC. Agrarias			1	1	2 (1 plaza está vacante)		
Matemáticas y Física			2	2	4		
Química y Biología			2 (1 plaza está vacante)	1	4		
Náutica[9]			1		2		
Total BIBLIOTECA: 136 (8 plazas están Vacante(s))	**3**	**7**	**35 (4 plazas están vacante)**	**24**	**54 (3 plazas están vacante)**	**3**	**11(1 plaza esta vacante)**

[9] En la Biblioteca de Náutica se ha creado recientemente una nueva plaza de Técnico especialista, por lo que el número total de plazas de Técnico Especialista de la ULL pasan a 26.

DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE LA PLANTILLA POR TURNOS

Distribución global de la plantilla ULL por turnos

Turno[10]	Total personas	% sobre la plantilla
Mañana	96	71
Tarde	40	29

Distribución de la plantilla ULL por turnos y colectivo

	Director / Subdirec.	Jefe Sec.	Resp. Biblioteca / Fondo	Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)	Analista informático	Administración/ Puesto Base / Aux. admin.
Mañana	3	7	30	18	24	3	11
Tarde	0	0	5	6[11]	29	0	0
Total	3	7	35	24	54	3	11

Actualmente la plantilla de la BULL presenta un **desequilibrio en lo referente a la distribución de los turnos de trabajo**, con una dotación claramente inferior en el turno de tarde ya que el 71% de la plantilla realiza turno de mañana, frente al 29% asignado en el de tarde.

Esta falta de dotación de personal durante las tardes, combinada con la escasa flexibilidad en la distribución de los equipos de trabajo para equilibrar unas cargas de trabajo desiguales entre bibliotecas, y la elevada fragmentación de los puntos de servicio y la distribución del personal, dificulta el mantenimiento de los horarios y calidad de servicio en todas las bibliotecas ante eventuales bajas. Este hecho es especialmente significativo en las bibliotecas pequeñas y en los fondos que cuentan con un responsable de biblioteca de mañana y dos oficiales de oficios (uno de mañana y otro de tarde), como es el caso de Bellas Artes, Náutica (hasta la creación de la nueva plaza de Técnico Especialista), Filosofía, Psicología, Arquitectura o Informática (ver detalle de la distribución del personal por Biblioteca y turnos en la página siguiente).

Por tipo de personal, el desequilibrio es especialmente acusado en el colectivo de **Responsable de Biblioteca/Fondo y Técnico Especialista,** produciéndose una clara descompensación en la presencia de responsables por las tardes (30 en turno de mañana, frente a 5 en turno de tarde).

Por tipo de biblioteca, **destaca el desequilibrio en la Sección de Humanidades y en la de Ciencias de la Salud** con el 67% del equipo en turno de mañana. La sección de Ciencias Puras y Experimentales cuenta con el 64% del equipo de biblioteca en turno de mañana y, finalmente, la más equilibrada es la de Ciencias Sociales, con un 57% en turno de mañana.

En lo que respecta a la **estructura de soporte** (servicios y secciones que realizan funciones de *back office* de apoyo a las Bibliotecas), **su actividad se concentra prácticamente en exclusiva en el turno de mañana** al observarse, por ejemplo, cómo el Servicio de Canje y Préstamo Interbibliotecario, la Sección de Coordinación, la de Automatización, el Servicio Informático y el Taller de Encuadernación y Reprografía cuentan con personal con turno de mañana.

[10] Actualmente en la Plantilla de la Biblioteca ULL hay un total de 48 personas que realizan Jornada Especial (JE). Dicha jornada, de aplicación entre algunas personas dentro del colectivo de personal funcionario, consiste en la realización de horas de trabajo fuera del horario habitual. Concretamente, 42 hacen la JE por la tarde y 6 la hacen por la mañana de acuerdo al siguiente intervalo de niveles de complemento específico del puesto de trabajo:
a) 80 horas: puestos de trabajo con C.E. igual o superior a 60
b) 65 horas: puestos de trabajo con C.E. igual o superior a 39
c) 50 horas: puestos de trabajo con C.E. igual o superior a 18

[11] A esta cifra se le debe sumar la plaza de Técnico Especialista creada en Náutica

Humanidades (33 personas, 22 en turno mañana; 66,6% del total)

Geo. e Historia		Resp. Biblioteca / Fondo	Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)
	Mañana	1	1	1
	Tarde	-	-	2
Filolosofía		Resp. Biblioteca / Fondo	Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)
	Mañana	1	-	1
	Tarde	-	-	1
Psicología		Resp. Biblioteca / Fondo	Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)
	Mañana	1	-	1
	Tarde	-	-	1
Filología		Resp. Biblioteca / Fondo	Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)
	Mañana	2	1	1
	Tarde	-	-	2
Bellas Artes		Resp. Biblioteca / Fondo	Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)
	Mañana	1		1
	Tarde	-	-	1
Fondo y Hemeroteca Canarias		Resp. Biblioteca / Fondo	Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)
	Mañana	1	2	-
	Tarde	1	-	2
Hemeroteca Humanidades		Resp. Biblioteca / Fondo	Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)
	Mañana	1	1	-
	Tarde	-	-	1

Nota: La Cartoteca y Mediateca, el Fondo Antiguo, el Fondo de Biblioteconomía y Documentación, el Fondo de Referencia e Investigación cuentan cada uno con un Responsable de Fondo en turno de mañana

Ciencias Sociales (30 personas, 17 en turno mañana; 56,6% del total)

CC. Información		Resp. Biblioteca / Fondo	Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)
	Mañana	1	-	1
	Tarde	-	1	1
Derecho (con Hemeroteca)		Resp. Biblioteca / Fondo	Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)
	Mañana	1	1	2
	Tarde	1	1	2
Educación (con Hemeroteca)		Resp. Biblioteca / Fondo	Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)
	Mañana	2	1	2
	Tarde	1	2	1
Economía (con Hemeroteca)		Resp. Biblioteca / Fondo	Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)
	Mañana	2	2	2
	Tarde	1	-	2

Ciencias de la Salud (12 personas, 8 en turno mañana; 66,6% del total)

CC. Salud (con Hemeroteca)		Resp. Biblioteca / Fondo	Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)
	Mañana	2	1	2
	Tarde		1	2
CC. Farmacia		Resp. Biblioteca / Fondo	Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)
	Mañana	1	1	1
	Tarde	-	-	1

Ciencias Puras y Experimentales (28 personas, 18 en turno mañana; 64% del total)

Arquitectura		Resp. Biblioteca / Fondo	Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)
	Mañana	1	-	1
	Tarde	-	-	1
CC. Agrarias		Resp. Biblioteca / Fondo	Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)
	Mañana	1	-	1
	Tarde	-	1	1
Informática		Resp. Biblioteca / Fondo	Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)
	Mañana	1	-	1
	Tarde	-	-	1
Matemáticas y Física		Resp. Biblioteca / Fondo	Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)
	Mañana	2	2	2
	Tarde	-	-	2
Náutica		Resp. Biblioteca / Fondo	Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)
	Mañana	1	-	1
	Tarde	-	1 (plaza de recién creación)	1
Química y Biología		Resp. Biblioteca / Fondo	Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)
	Mañana	1	1	2
	Tarde	1	-	2

3. Ejes y Objetivos de Reorganización de la Biblioteca

A continuación, se presentan los Ejes de Reorganización del Servicio de Biblioteca de la Universidad de La Laguna de cara al futuro, como marco estratégico para definir y desarrollar el modelo organizativo que se propone en el capítulo 4.

Estos ejes se han elaborado partiendo de :

- Las tendencias del entorno de la Universidad y su Biblioteca, así como la evolución de las bibliotecas universitarias.
- Las necesidades y demandas de los usuarios (profesores y alumnos), recogidas en los talleres participativos.
- Las aportaciones del equipo humano de la Biblioteca, en entrevistas individuales y en el taller participativo.
- Las reflexiones realizadas conjuntamente con el equipo de dirección de la Biblioteca.
- El análisis de los documentos (Memorias, Plan de Objetivos,...) y de los datos de volúmenes de actividad y de plantillla.

Los tres ejes de reorganización propuestos son:

- **EJE 1: Orientar la organización desarrollando el catálogo de servicios con mayor visión de usuarios y de TIC, y estrechando la relación con la comunidad universitaria y la sociedad.**

- **EJE 2: Agrupación en Bibliotecas de Campus y adecuación de los espacios con visión de CRAI.**

- **EJE 3: Hacer evolucionar al equipo humano para poder ir asumiendo los dos ejes anteriores**

EJE 1: Orientar la organización desarrollando el catálogo de servicios con mayor visión de usuarios y de TIC, y estrechando la relación con la comunidad universitaria y la sociedad

1.1. Biblioteca virtual con acceso remoto:

- Disponer de una web amigable, útil, fácil de usar, actualizada con enlaces a otros recursos electrónicos, con fondos accesibles por Internet.
- Disponer de un equipo de soporte informático adecuado y en colaboración con los servicios centralizados.
- Mejorar/completar las capacidades y conocimientos del personal en TIC.
- Ofrecer un Plan de Formación a usuarios (alumnos, profesores,...) en TIC.
- Una cartera de servicios virtuales disponibles 24 horas, con una adecuada estructura de soporte.

1.2. Servicios especializados según el tipo de perfil de usuario:

Definir una cartera de servicios tipo según perfil de usuario, a nivel presencial y virtual, determinando su coste y dedicación de personal, asegurando y mejorando la calidad del servicio:

- <u>En relación con los Estudiantes:</u>
  - Seguir con el programa de formación y apoyo a nuevos estudiantes.
  - Mejora de los canales de información y comunicación con los estudiantes: p.ej., elaborar una guía de servicios y participación para estudiantes, teniendo en cuenta su vocabulario.
  - Posibilitar la incorporación de becarios y voluntarios, que puedan completar su formación con un período práctico en la Biblioteca.
    - Consiguiendo financiación para la incorporación de diferentes tipos de becarios.
    - Definiendo adecuadamente su proceso de integración, formación y tutoría.
    - Evaluando su período de prácticas por parte de bibliotecarios y profesores-tutores.
  - Facilitar su participación: colaboración para adquirir libros, nuevas actividades, club de lectura, etc.
  - Mejorar las condiciones (plazos, etc.) del préstamo.

- <u>En relación con los Profesores:</u>
  - Establecer un programa de formación, especialmente orientado al uso de recursos electrónicos.
  - Dar un mayor apoyo a la investigación: bibliotecarios como guías y seleccionadores de información, con un sistema de alertas.
  - Propiciar la participación de los profesores en actividades conjuntas: exposiciones, sesiones de divulgación,...
  - Implantar un sistema más ágil de renovación de libros de investigación.
  - Propiciar un mejor acceso a una oferta integrada de repositorios de información.
  - Asegurar la disposición de libros recomendados por profesores.
  - Completar las colecciones, aunque sea digitalmente.
  - Facilitar el préstamo de monografías entre los diferentes campus de la Universidad de La Laguna.

- En relación con la Sociedad:
  - Facilitar el acceso a los recursos de la Biblioteca a los ciudadanos, tanto a nivel presencial como virtual.
  - Desarrollar herramientas de autoformación on-line.
  - Divulgar los fondos bibliográficos mediante actividades y exposiciones, con una especial dedicación a la valoración del Fondo Canario (conjuntamente con el Gobierno Canario, los Cabildos, y los municipios).
  - Colaborar con otras bibliotecas, administraciones y redes.

- En relación con el PAS:
  - Desarrollo de servicios específicos (de apoyo a la gestión, búsqueda de información,...) y proyectos comunes.

1.3. Facilitar el acceso físico a los fondos a los usuarios de las diferentes bibliotecas, mediante el préstamo entre bibliotecas:

- Definir e implantar el préstamo entre bibliotecas, utilizando los servicios de mensajería de la propia Universidad, para evitar desplazamientos innecesarios a los usuarios.

1.4. Gestión centralizada de la colección:

- Propiciar una mayor coherencia en su crecimiento.
- Racionalización (evitar duplicaciones de volúmenes poco consultados, asegurar un mínimo de los volúmenes más consultados por los estudiantes).
- Economías de escala y negociación con proveedores (gestión centralizada del presupuesto, pre-catalogación, etc.).

EJE 2: Agrupación en bibliotecas de campus y adecuación de los espacios con visión de CRAI

2.1. Racionalizar el número de bibliotecas de acuerdo a los fondos y medios disponibles

- Avanzar en la agrupación de bibliotecas y fondos, que facilite la máxima sinergia en recursos humanos y materiales.
- Estudiar e impulsar la creación de una biblioteca de campus en la zona de Ciencias Experimentales, y el traslado de los fondos más pequeños a bibliotecas cercanas que puedan ofrecer un servicio adecuado.

2.2. Introducir mejoras en los espacios y medios técnicos para avanzar hacia la configuración de CRAIs

- Establecer un plan de dotación de equipos y espacios diferenciados pero integrados, que acompañe la evolución de los servicios especializados de la Biblioteca: búsqueda de información bibliográfica, tratamiento de la misma individualmente o en grupo, lectura, audición o visionado de recursos multimedia, estudio, etc.

- Definir un plan para la mejora de las instalaciones (ruido, temperatura, iluminación, ergonomía, comodidad, accesibilidad,..).
- Ampliar el horario de apertura en las bibliotecas de campus: según servicios a ofrecer y horarios de uso más habituales por necesarios.

EJE 3: Hacer evolucionar al equipo humano para poder ir asumiendo los dos ejes anteriores

3.1. Conseguir una mejor distribución del equipo humano

- Distribuir el equipo posibilitando la movilidad entre diferentes puntos de servicio.
- Crear equipos especializados en ciertos servicios de soporte: administración, adquisiciones/gestión de la colección, información a usuarios (presencial y virtual), etc.
- Asignar jefes por equipo especializado.
- Asignar jefes por campus, con dedicación a su personal y a las unidades y usuarios correspondientes.
- Repartir la plantilla más equitativamente, en función de las cargas de trabajo y servicios (en base a un análisis de las estadísticas de actividad), de forma habitual y con ciertas variaciones en épocas de mucho trabajo con usuarios.
- También sería interesante ir introduciendo la sistemática de la "Evaluación del desempeño" como elemento de comunicación e intercambio anual entre jefes y subordinados, a nivel individual, para ir avanzando en la puesta en común de aspectos que van bien (y su reconocimiento) y de aspectos a mejorar, sea en el desempeño de tareas habituales sea en la participación en proyectos o grupos. Esto permitiría ir introduciendo el sistema de objetivos anuales como instrumento de animación y movilización de las personas y de mejora de la Biblioteca. En cambio su enlace con temas retributivos no es aconsejable hoy por hoy ya que es una operación delicada (criterios, objetividad, riesgo de agravios comparativos,...) y que ha de estar muy ligada a la política retributiva de la Universidad.

3.2. Adecuar las tareas y el perfil formativo del personal a las necesidades de un CRAI

- Hacer evolucionar progresivamente al personal con categoría de Oficial de Oficios y Técnico Especialista hacia figuras de atención a usuarios con polivalencia, enriquecimiento de tareas y conocimiento del uso de las TIC, mediante formación específica y exámenes, y negociación de las condiciones.
- Desarrollar un plan de formación específico para el personal, con especial énfasis en TIC y Sociedad de la Información.

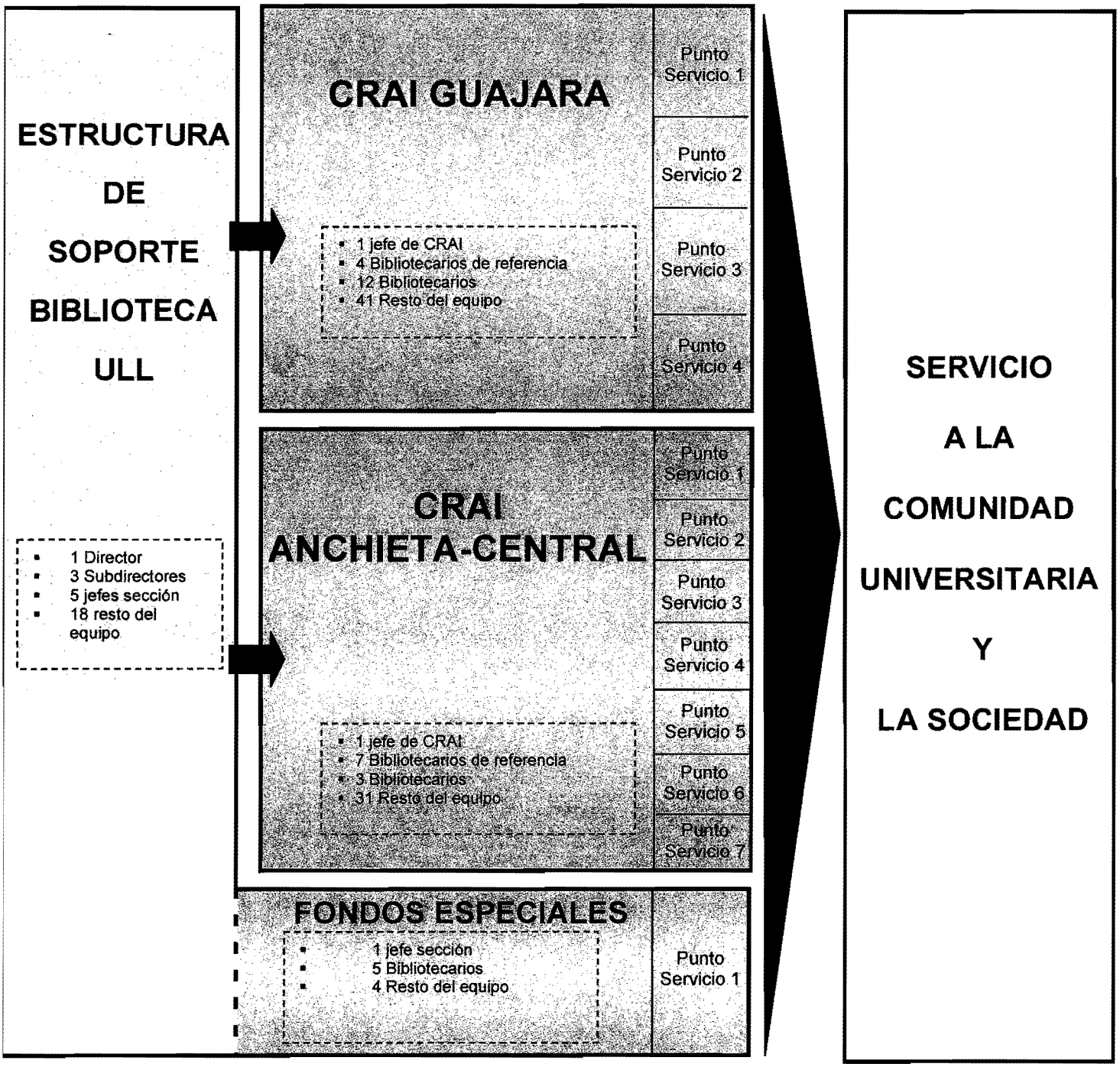
3.3. Invertir en comunicación interna y participación del equipo humano

- Dedicación por parte de la dirección y jefes intermedios a temas de comunicación interna, haciendo especial énfasis en la explicación y seguimiento de los objetivos anuales.
- Crear grupos de trabajo transversales que incluyan personas de otras unidades/servicios de la Universidad, y con plataformas de trabajo colaborativo.

4. Propuesta de modelo de organización

4.1. Nuevo Modelo

El nuevo modelo propuesto se basa en la configuración de una estructura de Bibliotecas en torno a dos grandes CRAI, el del Campus de Guajara y el de Anchieta-Central[12]:



[12] El CRAI de Anchieta-Central incluiría las Bibliotecas de Ofra y Santa Cruz

Cada uno de los dos CRAI estaría integrado por las siguientes Bibliotecas / Puntos de Servicio:

CRAI DE GUAJARA

- Biblioteca de Humanidades (incluye Bellas Artes y los Fondos Especiales) (Guajara)
- Biblioteca de Económicas-Empresariales (Guajara)
- Biblioteca de Derecho (Guajara)
- Biblioteca de Ciencias de la Información (y multimedia) (Guajara)

CRAI DE ANCHIETA-CENTRAL (con OFRA y SANTA CRUZ)[13]

- Biblioteca de Informática, Física y Matemáticas (Anchieta)
- Biblioteca de Química, Biología, Farmacia (Anchieta)
- Biblioteca de Ingeniería Agraria (Anchieta)
- Biblioteca de Arquitectura (Central)
- Biblioteca de Educación (Central)
- Biblioteca de Ciencias de la Salud (Ofra)
- Biblioteca de Náutica (Santa Cruz)

Con este modelo de pretende conseguir:

- Una **visión amplia por ámbito de conocimiento y Campus** que supere la fragmentación de bibliotecas existente.
- Una **integración de Bibliotecas** que permita crear sinergias y una mayor racionalización en la distribución y uso de espacios, para mejorar de forma ostensible el servicio y los horarios de servicio a los usuarios.
- Una **mayor agilidad y reactividad de los equipos de trabajo,** que permita distribuir esfuerzos y horarios según puntas de trabajo y proyectos clave.
- La consolidación de la figura del **Jefe de CRAI** que dependa directamente de la Dirección de la Biblioteca, que tenga una visión global y transversal de su ámbito, y que:
  - transmita prioridades,
  - incentive a los equipos,
  - los reasigne en función de las puntas de trabajo y los implique en proyectos estratégicos.

  El Jefe de CRAI formaría parte del equipo de Dirección de la Biblioteca conjuntamente con el Director y las Subdirecciones de Biblioteca Digital, Gestión de la Colección y Formación y Proyección Externa (ver página 38). La Biblioteca de la Laguna contaría con **2 jefes de CRAI**, uno para el Campus de Guajara y otro para el Campus Central-Anchieta que serían los responsables del personal a su cargo, al que tendrían que gestionar. Con esta propuesta la Biblioteca pasaría a tener dos figuras que dirigirían los equipos de Guajara y Anchieta-Central enfocadas a las necesidades específicas de cada campus, favoreciendo

[13] **Nota:** A medio / largo plazo, las Bibliotecas del Campus de Anchieta y Central deberían agruparse, salvo Náutica y Salud, en una Biblioteca de Campus (probablemente y, dependiendo de las oportunidades de financiación, en el edificio "Chocolatera" o en otro edificio de nueva creación): en efecto, la mayor parte de las Bibliotecas de Anchieta y Central tienen un ratio de personal muy elevado respecto al volumen de trabajo, debido a su dispersión.
Asimismo, a nivel general, en aquellos casos en que no sea posible agrupar todos los fondos, se puede tender hacia la agrupación del punto de servicio de las bibliotecas más pequeñas en bibliotecas más grandes que estén próximas, dejando parte de los fondos menos utilizados en almacenes.

que la dirección del personal se realice con la máxima proximidad posible a los equipos y a los puntos de servicio.

- Cada Jefe de CRAI, aparte del resto de personal asignado, contaría con **Bibliotecarios de Referencia** para cada una de las bibliotecas/punto de servicio bajo su responsabilidad.
- **Refuerzo de la Dirección de la Biblioteca**, mediante la creación de una **Subdirección de Gestión de la Colección** y la configuración de una **jefatura de Administración**, que se ocupe de la gestión económica y administrativa del personal y de los servicios generales (incluida la gestión de llaves).

Figura del Becario de Biblioteca

La propuesta de nuevo modelo organizativo contempla la **incorporación del becario de biblioteca como vía de extensión bibliotecaria**, al complementar la formación de los estudiantes. La introducción de la figura del becario de biblioteca requiere una adecuada planificación en términos de gestión. Por este motivo es importante:

- desarrollar un Plan Formativo,
- que hagan sus prácticas bajo la supervisión / tutela de un miembro de la plantilla,
- y garantizar una correcta evaluación que acredite la obtención de experiencia, así como un complemento retributivo.

Resulta necesario definir correctamente los diferentes perfiles de becario a incorporar con el objetivo de planificar adecuadamente su paso por la Biblioteca. Entre los perfiles más habituales en otras bibliotecas universitarias destacan:

- Becarios dedicados a tareas de apoyo (atención a estudiantes,..).
- Becarios de apoyo a la catalogación y a la clasificación (alumnos de últimos años).
- Becarios destinados a la plataforma web (estudiantes de telecomunicaciones o de informática) y análisis y evaluación de aplicaciones telemáticas (redes sociales,...).
- Becarios de informática.

Asimismo, la Biblioteca de la Universidad de la Laguna también podría ser pionera entre el conjunto de las bibliotecas universitarias españolas en la incorporación de perfiles de estudiantes en formación en tareas relacionadas con el impulso de la digitalización y el trabajo colaborativo, como por ejemplo:

- Becarios de animación, análisis y evaluación de web y redes sociales.
- Becarios de soporte a usuarios para la alfabetización en competencias digitales.
- Becarios dedicados a temas de formación (ALFIN, usuarios,...) y proyección externa de la Biblioteca (exposiciones y actividades culturales,...).

Distribución del equipo humano de los CRAIs en el NUEVO MODELO (datos 2007)

Principales magnitudes SIN redistribución del personal entre CRAIs

CRAI GUAJARA

Bibliotecarios: 12; Ténicos especialistas + Oficiales de oficios: 35

	relación fondos (monogr.) / persona	docs catalogados / persona (bibliotecarios)	relación préstamos / persona (no bibliotecario)
Media CRAI Guajara	7930	1692	3858
Media BULL	6787	1062	3586

CRAI ANCHIETA-CENTRAL

Bibliotecarios: 14: Técnicos especialistas + Oficiales de oficios: 35

	relación fondos (monogr.) / persona	docs catalogados / persona (bibliotecarios)	relación préstamos / persona (no bibliotecario)
Media CRAI Anchieta-Central	4013	334	2689
Media BULL	6356	935	3148

Principales magnitudes CON redistribución del personal entre CRAIs

ESCENARIO A: CORRECCIÓN ESTADÍSTICA

CRAI GUAJARA

Bibliotecarios: 21 ; Técnicos especialistas + oficiales de oficios: 40

	relación fondos (monogr.) / persona	docs catalogados / persona (bibliotecarios)	relación préstamos / persona (no bibliotecario)
Media CRAI Guajara	6110	967	3376

CRAI ANCHIETA-CENTRAL

Bibliotecarios: 5; Técnicos especialistas + oficiales de oficios: 30

	relación fondos (monogr.) / persona	docs catalogados / persona (bibliotecarios)	relación préstamos / persona (no bibliotecario)
Media CRAI Anchieta-Central	5618	936	3137

ESCENARIO B: CORRECCIÓN GARANTIZANDO SUSTITUCIONES Y PRESENCIA EN LAS BIBLIOTECAS DISPERSAS [14]

CRAI GUAJARA

Bibliotecarios: 16; Técnicos especialistas + oficiales de oficios: 40

	relación fondos (monogr.) / persona	docs catalogados / persona (bibliotecarios)	relación préstamos / persona (no bibliotecario)
Media CRAI Guajara	6655	1269	3376

CRAI ANCHIETA-CENTRAL

Bibliotecarios: 10; Técnicos especialistas + oficiales de oficios: 30

	relación fondos (monogr.) / persona	docs catalogados / persona (bibliotecarios)	relación préstamos / persona (no bibliotecario)
Media CRAI Anchieta-Central	4916	468	3137

[14] Con el objetivo de garantizar la presencia de bibliotecarios en todas las bibliotecas del CRAI Anchieta-Central, se plantea dejar en dicho CRAI más bibliotecarios de los que parecerían necesarios (escenario A) para garantizar las suplencias, facilitar la movilidad y la presencia en las bibliotecas dispersas.
Por los que respecta a la presencia de técnicos especialistas y oficiales de oficios, figuras clave para garantizar la apertura de los puntos de servicio, la distribución de 40 en el Campus de Guajara y 30 en el Central-Anchieta, aparte de producir un mayor equilibrio en torno a la Media BULL en cada Campus, deja suficiente margen de maniobra a cada Jefe de CRAI para mantener la presencia en cada punto de servicio y poder reequilibrar los equipos en función de las necesidades de cada momento.

Agrupando los equipos actuales en torno a dos CRAI, se observa cómo en el de Guajara se produce un nivel de actividad superior al de Anchieta-Central y a la media de la Biblioteca. Con el objetivo de reequilibrar los equipos en función de los volúmenes de actividad, se han planteado dos escenarios alternativos:

- En el **escenario A** se realiza una correción meramente estadística, aproximando al máximo los volúmenes de los dos CRAI a la media de la Biblioteca.
  No obstante, **se descarta este escenario ya que el personal bibliotecario del que dispondría el CRAI de Anchieta-Central no permitía garantizar la presencia de un bibliotecario en cada punto de servicio** ni cubrir eventuales sustituciones, puntas de trabajo, etc.

- En el **escenario B**, se aplica una correción al escenario A, aumentando el personal bibliotecario en el CRAI de Ciencias Puras-Experimentales-Salud, para **garantizar la presencia de personal Bibliotecario en todos los puntos de servicio y disponer además de un margen de maniobra para afrontar posibles necesidades de movilidad en la plantilla**.
  El organigrama y la propuesta de nueva distribución de la plantilla que se muestra a continuación se basan en este segundo escenario:

CRAI GUAJARA
Bibliotecarios: 16; Resto del personal de biblioteca: 40

CRAI ANCHIETA-CENTRAL
Bibliotecarios: 10; Resto del personal de biblioteca: 30[15]

[15] Hay que sumar la plaza de técnico especialista creada recientemente en la Biblioteca de Náutica

4.2. Propuesta de nuevo organigrama

1 Director
3 Subdirectores
5 Jefes de Sección
2 Jefes CRAI
11 Bliotecarios de Referencia
23 Bibliotecarios
3 anal. Informáticos
26 Téc. esp
53 Oficiales de Oficios
10 Admin.+Aux admin.

DIRECCIÓN (1)

ADMINISTRACIÓN (ECONÓMICA Y PERSONAL) Y SERVICIOS GENERALES (4)

SUBDIRECCIÓN BIBLIOTECA DIGITAL (1)

- AUTOMATIZACIÓN Y CATÁLOGO ON-LINE
  Total: 1 jefe sec+1
- PROYECTOS TIC / BIBLIOTECA ON-LINE
  Total: 1 jefe sec + 2
- EQUIPO INFORMÁTICO
  Total: 3
- REPROGRAFIA Y ENCUADER.
  Total: 2

Equipo
- 1 Subdirector
- 2 Jefes de Sección
- 1 Bibliotecario
- 3 analista-informáticos
- 3 Técnicos esp.
- 1 Admin

SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA COLECCIÓN (1)

- ADQUISICIONES DE FONDOS
  - •Adquisiciones:
    - o Programación,
    - o Gestión,
    - o Relación con proveedores
  - •Préstamo interbib.
  - Total: 3
- BIBLIOTECA DE FONDOS ESPECIALES
  - •Fondo Antiguo / legados
  - •Fondo de Canarias
  - •Hemeroteca de Canarias
  - •Cartoteca y Mediateca
  - •Fondo de Biblioteconomía y Doc
  - •Fondo Ref. e Inv
  - Total: 1 jefe sec + 9

Equipo
- 1 Subdirector
- 1 Jefe de Sección
- 6 bibliotecarios
- 4 Téc esp.+ ofi. Oficios
- 2 Admin. + puesto base

SUBDIR. DE ATENCIÓN USUARIOS, FORMACIÓN Y PROYECCIÓN EXT. (1)

- PLAN DE FORMACIÓN
  - •Formación a usuarios
  - •Formación equipo BIBLIOTECA ULL
  - Total: 1
- PROYECCIÓN EXTERNA
  - •Imagen Institucional
  - •Org. Eventos
  - Total: 1 jefe sec+ 2
- INDICADORES DE ACTIVIDAD Y CALIDAD
  Total: 1 jefe sección

Equipo
- 1 Subdirector
- 2 Jefes de Sección
- 1 bibliotecario
- 1 Téc especialista
- 1 Puesto base

CRAI DE GUAJARA

- Biblioteca de Humanidades (Guajara)
- Biblioteca de Económicas-Empresariales (Guajara)
- Biblioteca de Derecho (Guajara)
- Biblioteca de Ciencias de la Información (Guajara)

Equipo
- 1 jefe de CRAI
- 4 Bibliotecarios de referencia
- 12 Bibliotecarios
- 40 Téc esp + Oficial de oficios
- 1 Puesto base

CRAI DE ANCHIETA-CENTRAL

- Biblioteca de Informática, Física y Matemáticas (Anchieta)
- Biblioteca de Química, Biología, Farmacia (Anchieta)
- Biblioteca de I.Agraria (Anchieta)
- Biblioteca de Arquitectura (Central)
- Biblioteca de Educación (Central)
- Biblioteca de Ciencias de la Salud (Ofra)
- Biblioteca de Náutica (Santa Cruz)

Equipo
- 1 jefe de CRAI
- 7 Bibliotecarios de referencia
- 3 Bibliotecarios
- 30 Téc esp.+ ofi. Oficios (+ 1 plaza nueva en Náutica)
- 1 Puesto base

PROPUESTA DE NUEVA DISTRIBUCIÓN PLANTILLA BIBLIOTECA

	Dir. / Subdir.	Jefe Sec.	Jefe CRAI	Bibliotecario de referencia	Bibliotec.	analista-infor(lab 1) / Técnico Esp. (lab 3)	Oficial Oficios (lab 4)	Admin/ Puesto Base / Aux. admin..
Dirección	1							
Administración								4
SD Biblioteca Digital	1							
Jefe Sección Automatización y catálogo on-line		1						
° *Jefe Negociado*								1
Servicio informático						3 (analistas informáticos)		
Reprografía y encuadernación						2		
JS Proyectos TIC / Biblioteca on-line		1						
° *Biblioteca digital*					1 (Plaza Vacante)			
° *Informático soporte*						1		
SD Formación y proyección externa	1							
Plan de formación					1			
Proyección externa		1						
° *Técnico*						1		
° *Puesto base (aux admin.)*								1
Indicadores de actividad y calidad		1						
SD Gestión de la Colección	1							
Adquisiciones y gestión fondos								
° Puesto base (aux admin.)								1
° Canje y préstamo					1			1
Fondos especiales: ° *Fondo ref e investigación* ° *Fondo Biblioteconomía y doc* ° *F. Antiguo* ° *F.Canarias (con Hemeroteca)* ° *Cartoteca y Mediateca*		1			5(1 plaza está vacante)	2	2 (1 plaza está vacante)	
Jefe CRAI GUAJARA			1					
Puesto base (aux admin.)								1 (Plaza Vacante)
Bibliotecas de CC.SS. y HUMANIDADES / Guajara: ° *Bellas Artes* ° *Filología* ° *Geografía* ° *Psicología* ° *Filosofía* ° *Hemeroteca Humanidades* ° *Préstamo e info. Bib. Gral* ° *C. Información* ° *Derecho* ° *Económ. y Emp*				4	12 (1 plaza está vacante	10	30	
Jefe CRAI ANCHIETA-CENTRAL			1					
Puesto base (aux admin.)								1
Bibliotecas de CIENCIAS PURAS, EXPERIMENTALES Y SALUD / ANCHIETA-CENTRAL ° *Educación* ° *Ciencias de la Salud* ° *Arquitectura Téc* ° *CC. Agrarias* ° *Informática, Matemáticas y Física* ° *Química, Biología Farmacia* ° *Náutica*				7	3 (1 plaza está vacante)	9+1*	21	
Total BIBLIOTECA: 127 (8 plazas están vacantes)	**4**	**5**	**2**	**11**	**29 (3 plazas vacantes)**	**28+1***	**53 (3 plazas están vacantes)**	**10 (1 plaza esta vacante)**

* y ** En el CRAI de ANCHIETA-CENTRAL habría que sumar la plaza de reciente creación en Náutica de Técnico especialista, por lo que la cifra pasa a 10 en ANCHIETA CENTRAL y 29 en el conjunto de la Biblioteca

Nota sobre la distribución de turnos

Dentro del proceso de reorganización de la estructura de la Biblioteca, una de las tareas a realizar será la de replantear la distribución del personal entre los turnos de mañana y tarde, para poder corregir paulatinamente el desequilibrio existente, con un 71% de la plantilla asignada al turno de mañana y tan sólo un 29% al de tarde.

En primer lugar, cabe destacar que con la creación de equipos más amplios en torno a dos CRAIs y manteniendo la proporción actual entre turnos de mañana y de tarde, los CRAIs de Guajara y Anchieta pasarían a tener alrededor del 60-65% del personal de Biblioteca en turno de mañana.

No obstante, en Guajara se continuaría produciendo un desequilibrio importante entre colectivos ya que más del 80% de los Responsables de Biblioteca / Fondo y más del 70% de Técnicos Especialistas continuarían estando en turno de mañana. En Anchieta-Central el porcentaje de Responsables en turno de mañana también superaría el 80%, mientras que el número de Técnicos Especialistas estaría más equilibrado con una cifra situada aproximadamente en el 60% en turno de mañana. En ambos CRAIs la distribución de Oficiales de Oficios sería más equilibrada con un porcentaje alrededor del 50-55% en turno de mañana.

Si se mantuvieran unas proporciones similares a las comentadas y se les aplicara la cifra propuesta de 56 personas (entre Bibliotecarios, Técnicos Especialista y Oficiales de Oficios) en Guajara y 41 en Anchieta-Central un primer punto de partida aproximativo sería:

Guajara	Bibliotecarios	Tec. Esp.	Of. Ofi.
Mañana	13-14	7-8	12-14
Tarde	2-3	2-3	16-18

Anchieta-Central	Bibliotecarios	Tec. Esp.	Of. Ofi.
Mañana	8-9	4-6	10-11
Tarde	1-2	4-6	10-11

Esta primera aproximación a una distribución teórica del personal por turnos muestra como, en un contexto en que se favorece la flexibilidad y la movilidad de los equipos dentro de su CRAI, se podría dar cobertura a todos los puntos de servicio (4 en Guajara y 7 en Anchieta-Central) en cada turno. No obstante, a medio plazo se debería favorecer un mayor equilibrio entre turnos, especialmente entre el personal bibliotecario y los técnicos especialistas.

Este hecho es también significativo en la estructura de soporte, con la práctica totalidad del equipo en turno de mañana, y en los Fondos Especiales con un porcentaje próximo al 70% por las mañanas.

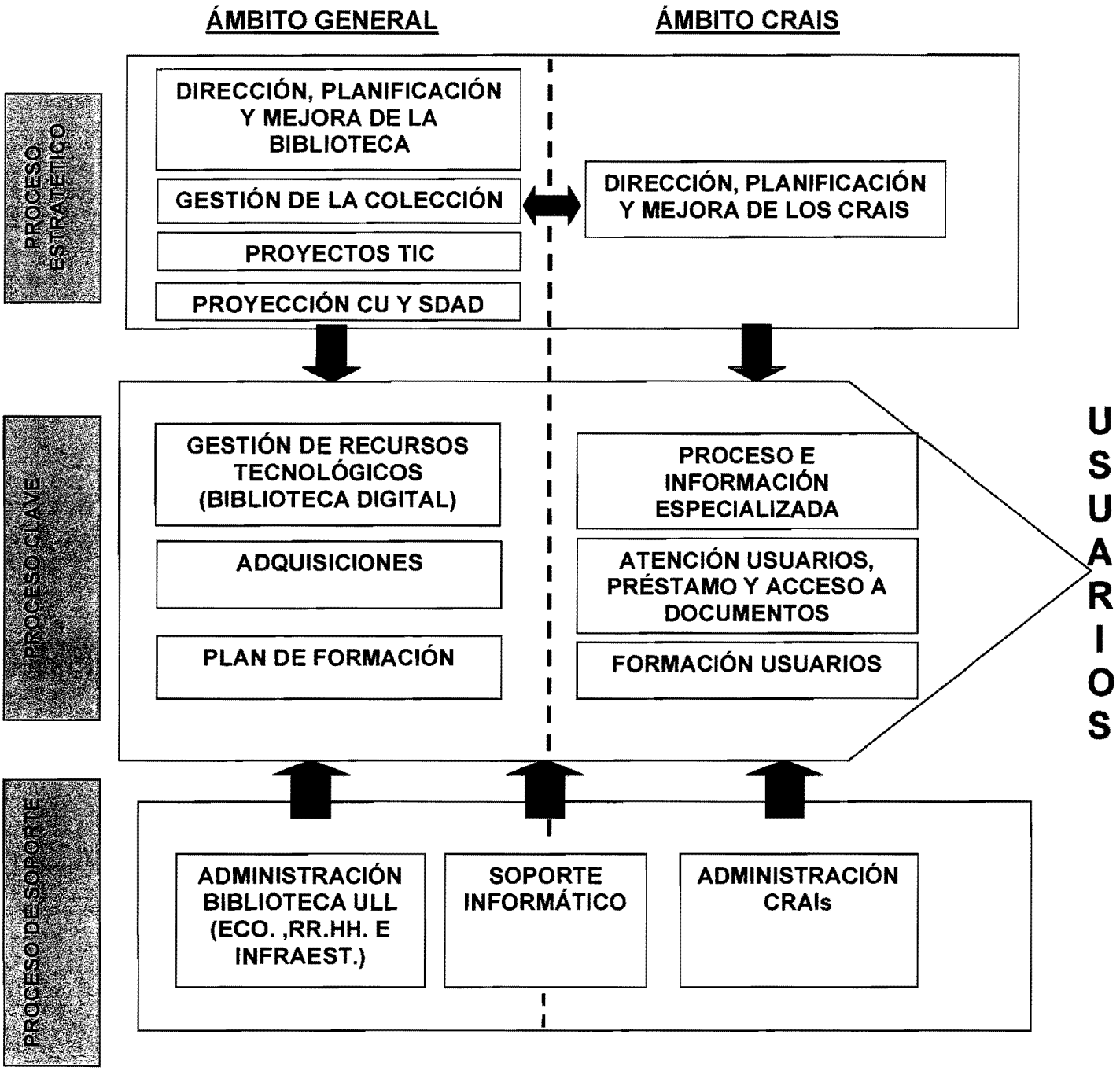
Como propuestas generales para avanzar en esta línea se plantean dos acciones complementarias:

1. Iniciar un proceso de negociación para plantear la posibilidad de traspaso voluntario del turno de mañana al turno de tarde de aquellas personas que se acojan a dicha iniciativa.
2. Reconversión paulatina de plazas de turno de mañana que queden vacantes en plazas de tarde y dar preferencia al turno de tarde en la creación de eventuales nuevas plazas.

Finalmente, el equipo de dirección debería potenciar la realización de más sesiones de trabajo y dirección (comisiones, reuniones, actividades, etc) en turno de tarde.

4.3. Propuesta de mapa de Procesos asociado a la nueva organización

a) Mapa de los principales procesos de la Biblioteca:



PROCESOS ÁMBITO GENERAL BIBLIOTECA			
1. DIRECCIÓN, PLANIFICACIÓN Y MEJORA DE LA BIBLIOTECA	**3. FORMACIÓN**	**5. GESTIÓN COLECCIÓN**	**7. GESTIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS (BIB. DIGITAL)**
1.1. Busqueda de Financiación	3.1. Plan de Formación	5.1 Programación de la colección	7.1. Gestión recursos Informáticos
1.2. Coordinación interna y externa	*3.1.1 Plan formación técnica del personal*	5.2. Gestión de la Colección	*7.1.2. Gestión web y Intranet*
1.2.1 Coordinación normativas	*3.1.2. Plan de formación a usuarios*	5.3. Busqueda de recursos de información electrónicos	*7.1.3. Gestión de Bases de datos y catálogo on-line*
1.2.2. Coordinación Comisiones	**4. PROYECCIÓN C.U. Y SOCIEDAD**	5.4. Coordinación oferta de recursos electrónicos	7.2. Explotación programas
1.3.Planificación de Nuevos servicios	4.1. Diseño e implantación de estrategias de proyección externa	5.5. Coordinación préstamo interbibliotecario	**8. PROYECTOS TIC**
1.3.1. Planificación de Proyectos	4.2. Relaciones externas	**6. ADQUISICIONES**	8.1. Desarrollo de proyectos TIC / Biblioteca Digital
1.4. Plan Comunicación int. y ext.	4.3. Evaluación y memoria	6.1. Def. Política y proceso de adquisión.	**9. SOPORTE TECNOLÓGICO**
1.5. Plan informático y telecom.	4.4.Evaluación externa y benchmarking	6.2 Política de relación con proveedores	9.1. Soporte y resolución incidencias tecnológicas
1.6. Política de personal	4.5. Gestión de exposiciones	6.3. Administración de las compras y seguimiento presupuestario	9.2. Coordinación con servicio informática ULL
1.7. Gestión becarios	4.6. Comunicación usuarios		
1.8. Política de calidad ULL			
2. ADMINISTRACIÓN BIBLIOTECA	4.7. Elaboración indicadores de actividad y calidad		
2.1. Administración de Personal			
2.2. Administración Contable y Presupuestaria			
2.3. Gestión de pedidos no documentales			
2.4.Mantenimiento			

PROCESOS ÁMBITO CRAI		
10. DIRECCIÓN, PLANIFICACIÓN Y MEJORA DE LOS CRAIS	**12. PROCESO E INFORMACIÓN ESPECIALIZADA**	**13. ATENCIÓN USUARIOS, PRÉSTAMO Y ACCESO A DOCUMENTOS**
10.1 Planificación y detección necesidades (con docentes)	12.1. Programación de la colección de los CRAI	13.1 Ordenación, localización, señalización y gestión del entorno
10.2. Planificación Personal CRAI	12.2. Proceso técnico (catalogación)	13.2. Préstamo
10.3. Coordinación y comunicación	12.3. Seguimiento de las adquisiciones	13.3. Información y soporte a usuarios (básica)
10.4. Gestión Presupuesto	12.4. Información especializada	13.4. Recepción de sugerencias, incidencias, reclamaciones usuarios
10.5. Gestión Inventario	12.5. Encuadernaciones	**14. FORMACIÓN USUARIOS**
10.6. Respuesta/ sugerencias incidencias y reclamaciones usuarios	12.6. Relación con docentes e investigadores	14.1 Formación a usuarios (básica)
10.7. Extensión bibliotecaria (visitas, exposiciones)	12.7. Gestión de incidencias	14.2. Formación a usuarios (especializada)
10.8. Coordinación necesidades de formación		
10.9. Evaluación Bibliotecas		
10.10. Seguimiento política calidad CRAIS		
11. ADMINISTRACIÓN DE LA BIBLIOTECA		
11.1. Mantenimiento, administración, personal, gestión de pedidos no documentales		

b) Relación de responsable e implicados en cada proceso

RESPONSABLES (R) E IMPLICADOS (I)

TIPO	PROCESO	Director	SD Gestión de la colec.	SD Formación y proyec. Ext.	SD Bib. Digital	Admin. y Contab.	CRAI: Jefe CRAI	CRAI: Bibliotec. de referencia	CRAI: Bibliotec	CRAI: Resto del personal
STRAT.	1. DIRECCIÓN, PLANIFICACIÓN Y MEJORA DE LA BIBLIOTECA									
	1.1. Búsqueda de Financiación	R								
	1.2. Coordinación interna y externa	R	I	I	I		I			
	1.2.1 Coordinación normativas	R	I	I	I		I			
	1.2.2. Coordinación Comisiones	I	R	R	R		R			
	1.3.Planificación de Nuevos servicios	R	I	I	I		I			
	1.3.1. Planificación de Proyectos	R	I	I	I		I			
	1.4. Plan Comunicación interna y exter.	R	I	I	I		I			
	1.5. Plan informático y telecomunica.	I			R		I			
	1.6. Política de personal	R		I			I			
	1.7. Gestión de becarios	R		I						
	1.8. Política de calidad ULL	I	I	R	I		I			
OPORTE	2. ADMINISTRACIÓN									
	2.1.Administración de Personal	I				R	I	I		
	2.2. Administración Cont y Pres.	I				R	I			
	2.3. Gest. de pedidos no doc.					R				
	2.4. Mantenimiento e infraestructuras					R				
AVE	3. FORMACIÓN									
	3.1 Plan formación del personal	I		R	I		I			
	3.1.1. Plan de formación personal			R	I		I			
	3.1.2. Plan de formación a usuarios	I		R	I		I			
STRAT.	4. PROYECCIÓN C.U. Y SOCIEDAD									
	4.1 Diseño e imp. de estrategias de proyección externa de la BIBLIOTECA	I	I	R	I		I			
	4.2. Relaciones externas	R		I						
	4.3. Evaluación y memoria	I	I	R	I		I			
	4.4. Evaluación externa y bench.	I	I	R	I		I			
	4.5. Gestión de exposiciones			R						
	4.6. Comunicación con usuarios			R			I			
	4.7. Elaboración de indicadores de actividad y calidad			R						
STRAT.	5. GESTIÓN COLECCIÓN									
	5.1. Programación colección	I	R				I			
	5.2.. Gestión de la Colección		R				I			
	5.3. Busqueda de recursos de información electrónicos		R				I	I	I	
	5.4. Coord. oferta de recursos elect.		R		I					
	5.5. Coord. Préstamo interbibliote.		R							
AVE	6.ADQUISICIONES						I			
	6.1 Def. Pol. y proc. adquisión.	I	R			I	I			
	6.2. Política de relación con proveed.		R							
	6.3. Administración de las compras y seguimiento presupuestario	I	I			R				
AVE	7. GESTIÓN RECURSOS TECNOLÓGICOS (BIB. DIGITAL)									
	7.1. Gestión recursos Informáticos	I			R					
	7.1.2. Gestión web y Intranet				R					
	7.1.3.Gestión de BB.DD. y cat. on-line		I		R					
	7.1.4 Explotación programas				R					
STRAT.	8. PROYECTOS TIC									
	8.1. Desarrollo de proyectos TIC				R					
OPORTE	9. SOPORTE TECNOLÓGICO									
	9.1. Soporte y resolución incidencias tecnológicas				R					
	9.2. Coordinación con servicio informático ULL				R					
Procesos asignados como RESPONSABLE		7	8	9	6	5	1	-	-	-

		RESPONSABLES (R) E IMPLICADOS (I)								
							CRAI			
TIPO	PROCESO	Director BIBLIOTECA	SD Gest. Colec.	SD Formación y proyec. Ext.	SD Bib. Digital	Admin. y Contab.	Jefe CRAI	Bibliotec de referencia	Bibliotec	Resto del personal
ESTRAT.	10. DIRECCIÓN, PLANIFICACIÓN Y MEJORA DE LOS CRAI									
	10.1 Planificación y detección necesidades (con docentes)	I	I	I	I		R	R	I	I
	10.2. Planificación Personal CRAI					I	R	I		
	10.3. Coordinación y comunicación	I	I	I	I		R	R		
	10.4. Gestión Presupuesto		I	I	I	I	R			
	10.5. Gestión Inventario						I	R	R	I
	10.6. Respuesta/ sugerencias incidencias y reclamaciones usuarios							I	R	I
	10.7. Extensión bibliotecaria (visitas, exposiciones,...)			I			R	R	R	I
	10.8. Coordinación necesidades de formación		I	I	I		R			
	10.9. Evaluación Bibliotecas	I		I	I		R	I		
	10.10. Seguimiento política calidad CRAIS			I			R	I		
SOPORTE	**11. ADMINISTRACIÓN DE LA BIBLIOTECA**									
	11.1. Mantenimiento, administración, personal, gestión de pedidos no documentales					I	I	R	I	I
CLAVE	12. PROCESO E INFORMACIÓN ESPECIALIZADA									
	12.1. Programación de la colección de los CRAI		I				R	I	I	
	12.2. Proceso técnico (catalogación)		I					I	R	
	12.3. Seguimiento de las adquisiciones		I				I	R	I	
	12.4. Encuadernaciones y reprog.				R				I	
	12.5. Relación con docentes e investigadores						I	R	R	
	12.6. Gestión de incidencias							R	I	
CLAVE	13. ATENCIÓN A USUARIOS, PRÉSTAMO Y ACCESO A DOCUMENTOS									
	13.1 Ordenación, localización, señalización y gestión del entorno							I	I	R
	13.2. Préstamo							I	I	R
	13.3. Información y soporte a usuarios (básica)							I	I	R
	13.4. Recepción de sugerencias, incidencias, reclamaciones usuarios							I	I	R
CLAVE	14. FORMACIÓN A USUARIOS									
	14.1. Formación a usuarios nivel I							I	I	R
	14.2. Formación a usuarios (especializada)							R	R	
Procesos asignados como RESPONSABLE		-	-	-	1	-	10	10	7	5

5. Plan de Acción para la Reorganización

5.1. Acciones a emprender para avanzar a corto plazo hacia el nuevo modelo de bibliotecas más agrupadas

A continuación, se presenta una relación de las principales acciones a emprender, tanto a medio como a corto plazo, en cada uno de los dos ámbitos propuestos (Humanidades y CC.SS y Ciencias Puras y Experimentales) y para cada uno de los Campus de la Biblioteca, para avanzar hacia el nuevo modelo:

A) Unidad de Bibliotecas de HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES / CRAI GUAJARA

- Biblioteca de Humanidades (incluye Bellas Artes) (Guajara)
- Biblioteca de Económicas-Empresariales (Guajara)
- Biblioteca de Derecho (Guajara)
- Biblioteca de Ciencias de la Información y multimedia (Guajara)

Acciones a emprender a medio plazo

1. Traslado de la Biblioteca de Bellas Artes a la Biblioteca General y de Humanidades, aprovechando la construcción de la nueva Facultad de Bellas Artes en Guajara.
2. Transformar los espacios de la biblioteca de Ciencias de la Información, para hacerla evolucionar hacia un CRAI / espacio multimedia.

Acciones a emprender a corto plazo

- Propiciar una mayor flexibilidad de los equipos para que puedan dar soporte a las Bibliotecas con mayor actividad (Empresariales y Económicas y Derecho).

B) Unidad de CIENCIAS PURAS Y EXPERIMENTALES / CRAI ANCHIETA-CENTRAL

- Biblioteca de Informática, Física y Matemáticas (Anchieta)
- Biblioteca de Química, Biología, Farmacia (Anchieta)
- Biblioteca de Ingeniería Agraria (Anchieta)
- Biblioteca de Arquitectura (Central)
- Biblioteca de Educación (Central)
- Biblioteca de Ciencias de la Salud (Ofra)
- Biblioteca de Náutica (Santa Cruz)

Acciones a emprender a medio plazo

1. Agrupación de la Biblioteca de Informática y Física y Matemáticas en un solo edificio, valorando la posibilidad de aprovechar los espacios actuales de Física y Matemáticas como sala de estudio, reuniones, almacén, etc.

2. Traslado de la Biblioteca de Farmacia a la Biblioteca de Química y Biología, valorando la posibilidad de mantener los espacios actuales de Farmacia como sala de estudio, trabajo, reuniones, etc.

3. Realizar un estudio de cargas de trabajo en la bibliotecas de menor actividad: Ciencias de la Salud, Arquitectura, Ingeniería Agraria, etc., para conocer en detalle la relación actual entre personal y volumen de actividad, y valorar una posible reestructuración del equipo.

Acciones a emprender a corto plazo

1. Propiciar una mayor flexibilidad en los equipos de Farmacia, Ingeniería Agraria, Física y Matemáticas, Química y Biología, y Ciencias de la Salud para que den soporte a Bibliotecas con mayor actividad, e implicarlos en proyectos estratégicos del Servicio.

2. Evolución de la Biblioteca de Náutica, aprovechando el incremento de plantilla previsto para:
   - Implicarla en mayor medida en el desarrollo de proyectos estratégicos.
   - Fomentar una mayor relación y desarrollo de proyectos de colaboración con el tejido marítimo de Santa Cruz (organización de exposiciones, seminarios, etc.).

3. Integrar en mayor medida la Biblioteca de Ciencias de la Salud con el Hospital, aprovechando las sinergias con los profesionales asistenciales, que son también docentes e investigadores.

5.2. Propuesta de proyectos de mejora que ayuden a avanzar hacia la nueva organización

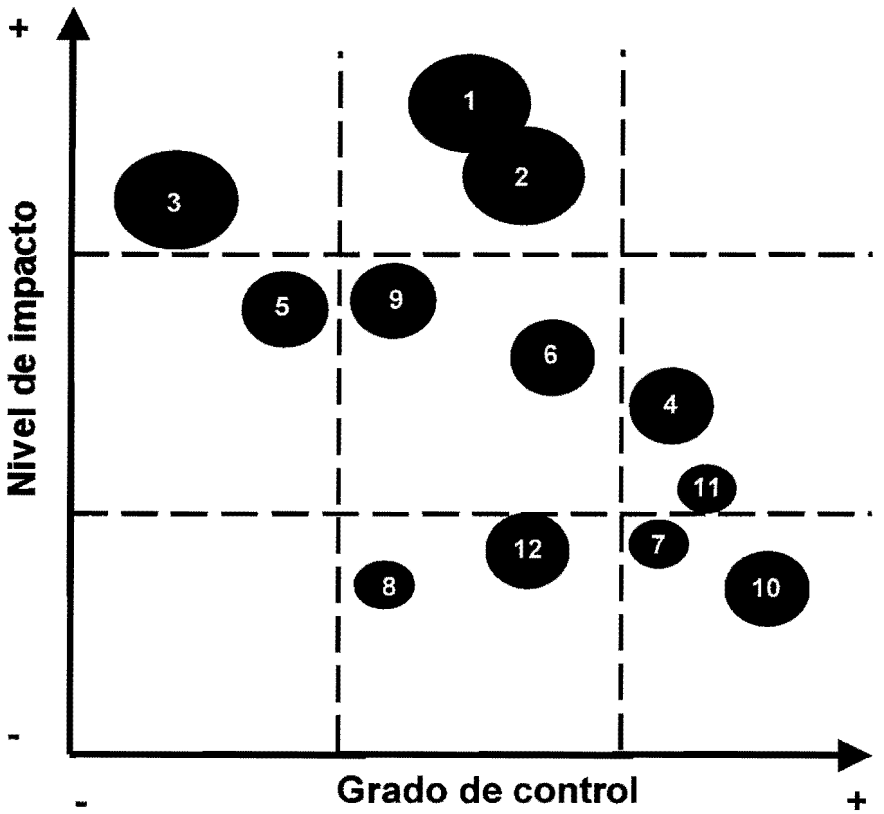
A partir de los Ejes y Objetivos de reorganización (expuestos en el capítulo 3), seguidamente se propone una lista de proyectos prioritarios que puedan servir como mecanismo de trabajo estructurado para avanzar hacia el nuevo modelo de Biblioteca en los próximos años:

- Proyecto 1 (PR1): **Agrupación y racionalización de bibliotecas**, incluyendo salas de trabajo en grupo y mejora de instalaciones.
- Proyecto 2 (PR2): **Reestructuración del equipo humano** con responsables y equipos cohesionados, por unidades de soporte y de servicio, redefiniendo misiones y reforzando la comunicación interna. Incluye un **estudio de volúmenes, actividad y costes de servicios**, visitando otras bibliotecas universitarias.
- Proyecto 3 (PR3): **Negociación social** para hacer evolucionar las actuales figuras del personal laboral. El objetivo de dicha negociación sería seguir el proceso de otras bibliotecas universitarias españolas, tanto de evolución de la figura de oficial de oficios a técnico especialista mediante las pruebas correspondientes, como de funcionarización progresiva del conjunto del equipo. Esta negociación también debería favorecer una mayor cobertura del turno de tarde.
- Proyecto 4 (PR4): **Desarrollo e implantación de un Plan de Formación para el personal**, con especial dedicación al ámbito TIC.
- Proyecto 5 (PR5)**: Formación y mejora de capacidades informacionales y de habilidades de los estudiantes ULL,** mediante la **oferta de becas** para la realización de prácticas en la Biblioteca.
- Proyecto 6 (PR6): Revitalización del **Plan de gestión de la colección.**
- Proyecto 7 (PR7): **Rediseño evolutivo web**, con espacios de trabajo colaborativo, implicando al Servicio de Informática, alumnos y profesores.
- Proyecto 8 (PR8): **Institucionalización ALFIN** (sistema de formación de usuarios).
- Proyecto 9 (PR9): Definición y **mejora del soporte tecnológico a la Biblioteca y usuarios**, en colaboración con el Servicio de Informática y la Escuela Ingenieros Informáticos.
- Proyecto 10 (PR10): Refuerzo del soporte y trabajo **conjunto de bibliotecarios con investigadores y docentes** .
- Proyecto 11 (PR11): **Implantación del modelo de calidad EFQM**, en consonancia con el resto de la Universidad.
- Proyecto 12 (PR12). Participación de la Biblioteca en **proyectos cooperativos con otras instituciones** (Biblioteca Municipal Santa Cruz,...).

Impacto de los proyectos propuestos en los ejes de reorganización

Proyecto	Eje en el cual tienen impacto		
	EJE 1: Servicios/ TIC/sociedad	EJE 2: Agrupación Espacios	EJE 3: Equipo Humano
PR1: Agrupación y racionalización de bibliotecas	X	X	X
PR2: Reestructuración del equipo humano	X	X	X
PR3: Negociación social para hacer evolucionar las figuras del personal laboral	X		X
PR4: Desarrollo e implantación de un Plan de Formación para el personal	X		X
PR5: Oferta de becas de prácticas en biblioteca		X	X
PR6: Revitalización del Plan de gestión de la colección ULL.	X		
PR7: Rediseño web	X		
PR8: Institucionalización del sistema de formación de usuarios ALFIN	X		X
PR9: Definición y mejora del soporte tecnológico a la biblioteca y usuarios	X	X	X
PR10: Trabajo conjunto de bibliotecarios con investigadores y docentes	X		
PR11: Implantación del modelo de calidad EFQM	X	X	X
PR12:. Participación de la biblioteca en proyectos cooperativos con otras instituciones (Biblioteca Municipal Santa Cruz,...)	X		

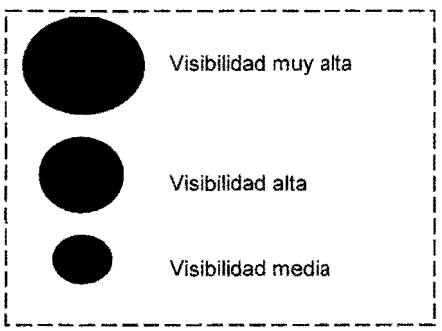
5.3. Propuesta de priorización de proyectos de mejora



Proyectos

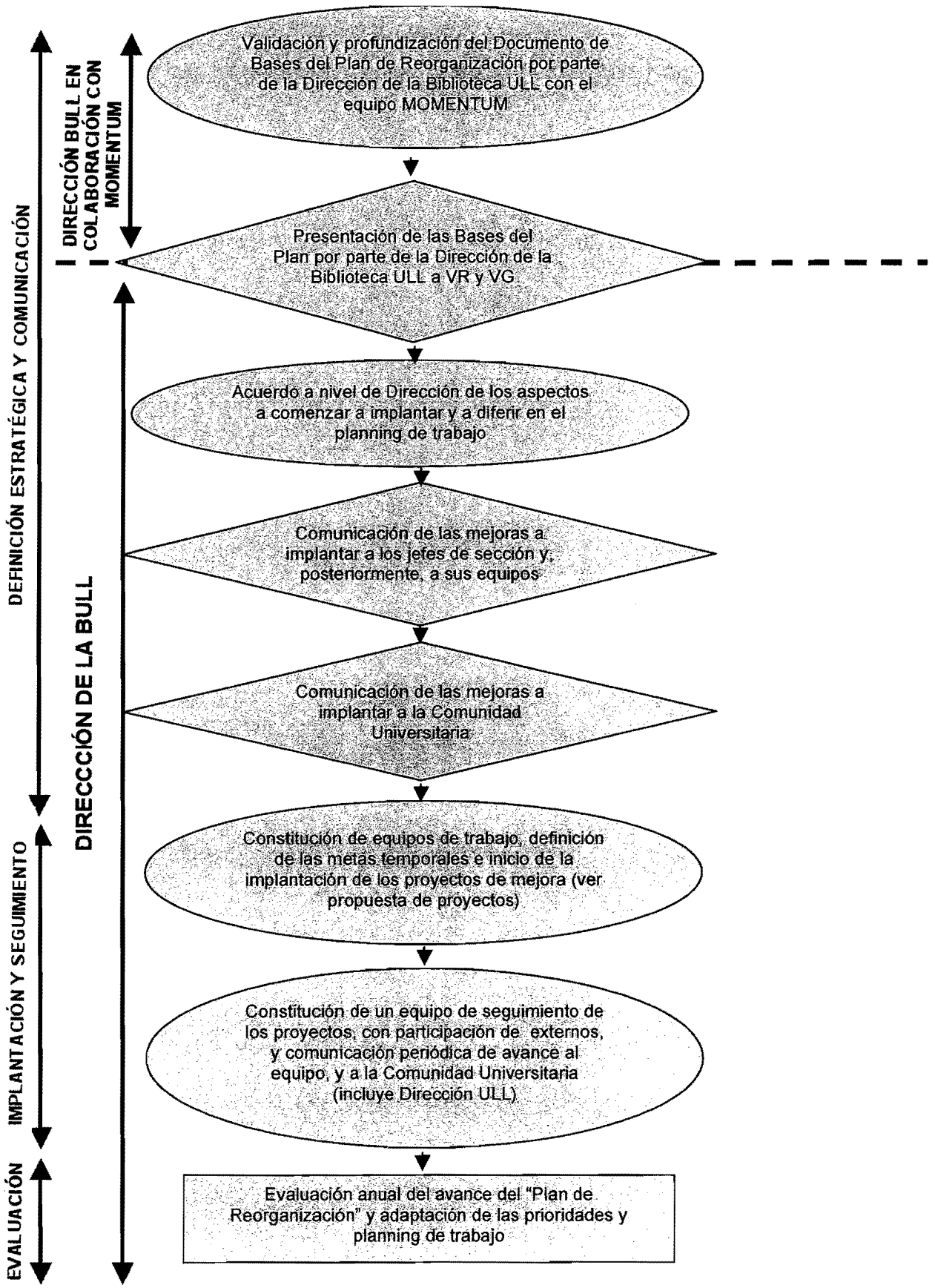
- PR1: Agrupación y racionalización de bibliotecas
- PR2: Reestructuración del equipo humano
- PR3: Negociación social para transformar el trabajo del personal laboral
- PR4: Desarrollo e implantación de un Plan de Formación para el personal
- PR5: Oferta de becas / bib.
- PR6: Revitalización del Plan de gestión de la colección ULL.
- PR7: Rediseño web
- PR8: Institucionalización del sistema de formación de usuarios ALFIN
- PR9: Definición y mejora del soporte tecnológico a la biblioteca y usuarios
- PR10: Trabajo conjunto de bibliotecarios con investigadores y docentes
- PR11: Implantación del modelo de calidad EFQM
- PR12:. Participación de la biblioteca en proyectos cooperativos

Impacto: Potencial efectividad del proyecto para la mejora de la organización y el funcionamiento de la BIBLIOTECA ULL
Grado de control: Capacidad de implementar el proyecto de forma autónoma por parte de la Dirección
Visibilidad: Trascendencia interna y/o externa del proyecto (Comunicación)



- **Prioridad muy alta**
  - PR1: Agrupación y racionalización de bibliotecas
  - PR2: Reestructuración del equipo humano
  - PR3: Negociación social para transformar el trabajo del personal laboral

- **Prioridad alta**
  - PR4: Desarrollo e implantación de un Plan de Formación para el personal
  - PR5: Incorporación de becarios
  - PR6: Revitalización del Plan de gestión de la colección
  - PR9: PR9: Definición y mejora del soporte tecnológico a la Biblioteca y usuarios

- **Prioridad media**
  - PR11: Implantación del modelo de calidad EFQM
  - PR12: Participación de la biblioteca en proyectos cooperativos
  - PR7: Rediseño web
  - PR8: Institucionalización del sistema de formación de usuarios ALFIN
  - PR10: Refuerzo trabajo conjunto bibliotecarios e investigadores y docentes

5.4. Fases de implantación