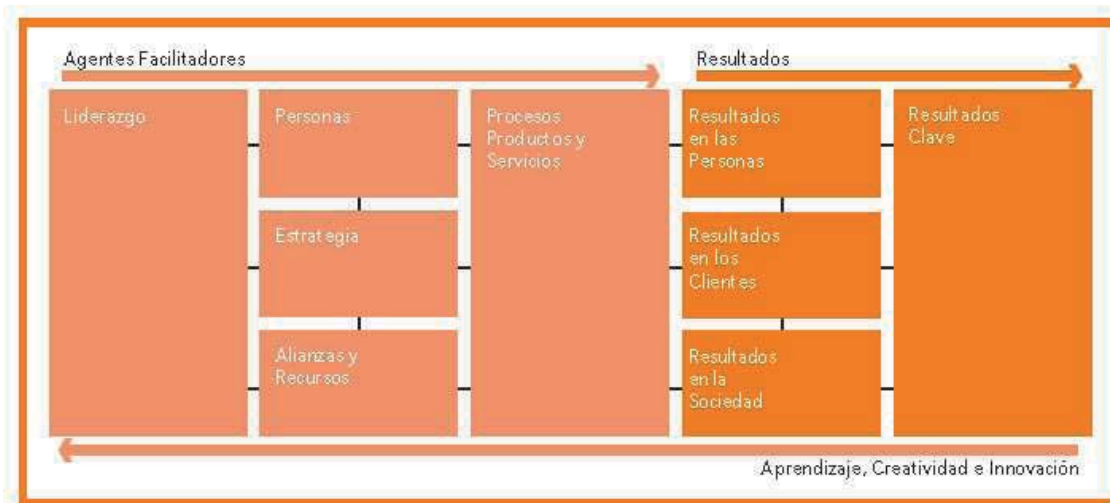


Informe de Evaluación



© 1999 EFQM El Modelo es una Marca Registrada de la EFQM

Sello de Excelencia Europea 400+



Dirigido a:

Isabel Calzas
Biblioteca de la UNED
Fecha: 08.07.13



Informe de Evaluación para Biblioteca UNED

Documento	
Revisión	a
Fecha	08.07.13

ÍNDICE

Introducción.....	3
Descripción del proceso de evaluación	4
Contenido	4
Actividades llevadas a cabo durante la visita.....	4
Aspectos a destacar de la evaluación	5
Temas Clave	5
CRITERIO 1: LIDERAZGO.....	7
CRITERIO 2 – ESTRATEGIA.....	9
CRITERIO 3 - PERSONAS	11
CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS	13
CRITERIO 5 - PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	15
CRITERIO 6 - RESULTADOS EN LOS CLIENTES	17
CRITERIO 7 - RESULTADOS EN LAS PERSONAS	18
CRITERIO 8 – RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.....	20
CRITERIO 9 – RESULTADOS CLAVE	22
RESUMEN DE LAS PUNTUACIONES - AGENTES FACILITADORES	23
RESUMEN DE LAS PUNTUACIONES - RESULTADOS	24
PUNTUACIÓN GLOBAL DEL EQUIPO DE EVALUADORES	24
Recomendación del equipo evaluador	25

	Informe de Evaluación para Biblioteca UNED	Documento	
		Revisión	a
		Fecha	08.07.13

Introducción

El equipo evaluador formado por:

EVALUADOR LIDER: D. SERAFIN CARBALLO CUERVO – AENOR (SCC)

EVALUADOR: D. PREDRO IGLESIAS VAZQUEZ – CEG (PIV)

EVALUADOR EN PRACTICAS: D. JAVIER GARCÍA GONZALEZ – CEG (JGG)

desea expresar su agradecimiento al equipo de la Biblioteca de la UNED por el apoyo prestado durante todo el proceso de evaluación.

La evaluación se ha llevado a cabo basándose en la memoria presentada por la Biblioteca de la UNED, de fecha Mayo de 2013, realizada de acuerdo al Modelo EFQM de Excelencia (2010).

	Informe de Evaluación para Biblioteca UNED	Documento	
		Revisión	a
		Fecha	08.07.13

Descripción del proceso de evaluación

Contenido

Este informe consta de:

- Actividades llevadas a cabo durante la visita.
- Temas clave de la organización.
- Visión general de la organización, estableciendo Puntos, Fuertes y Áreas de Mejora para cada criterio del modelo EFQM.

Actividades llevadas a cabo durante la visita

El equipo de evaluadores ha realizado las siguientes actividades:

- Reunión de consenso previa a la visita
- Visita a la Biblioteca de la UNED
- Reunión de consenso al finalizar la visita

Al evaluar a la Biblioteca de la UNED, respecto a los niveles de excelencia del Modelo EFQM, se han identificado una serie de puntos fuertes y áreas de mejora que la organización podría considerar para continuar avanzando en su camino hacia la excelencia. Aunque aparecerán más en detalle en los apartados posteriores del Informe, se podrían resumir en los siguientes:

Aspectos a destacar de la evaluación

Temas Clave

1. Debe destacarse el itinerario hacia la calidad, iniciado en 2006, y reflejado en la Memoria, así como el claro enfoque hacia la mejora continua en los últimos años.
2. Debe destacarse una fuerte implicación de todos los estratos de la organización con el Modelo de Gestión, reforzando y desarrollando continuamente la cultura de la excelencia.
3. La apuesta por la digitalización y por la sociedad 2.0 es un aspecto destacable de la estrategia y su despliegue. Se destaca una capacidad de generar mayor valor para los clientes mediante nuevos servicios y el uso inteligente de la tecnología
4. La integración de los procesos de las bibliotecas de los centros colaboradores, potencia el resultado que la Biblioteca de la UNED revierte a la sociedad española.
5. Elevados niveles de satisfacción de las personas de la organización y con relación a todos los recursos y servicios
6. Los históricos de resultados demuestran por lo general tendencias positivas o estables. La sistemática de establecimiento de objetivos no resulta clara en algunas ocasiones. Deberían utilizarse todas las mediciones realizadas para extraer conclusiones y planes de mejora, por ejemplo, los datos obtenidos en las encuestas de satisfacción relativos a la importancia de los atributos medidos.
7. El uso del término "usuario", confunde y camufla en ocasiones acciones equilibradas con todas las partes interesadas.
8. La medida de la percepción de las personas respecto a la excelencia y resultados de la biblioteca parece débil en relación al tamaño de las poblaciones afectadas.
9. Se echa de menos la gestión normalizada de la calidad, si bien hay un desarrollo adecuado de cartas de servicio.



Informe de Evaluación para Biblioteca UNED

Documento	
Revisión	a
Fecha	08.07.13

10. La gestión por procesos está documentada, pero no parece desarrollada en profundidad y adecuadamente relacionada con indicadores y estándares de funcionamiento. El uso de indicadores es mejorable en cuanto a que sean más cercanos a la realidad medida. En general no se establecen objetivos en los resultados aportados
11. En general se aportan pocas comparaciones y las establecidas son de ámbito muy local: conocer hasta qué punto los resultados que se presentan son buenos comparados con otros y, sobre todo, si los resultados son buenos comparados con el reconocido como "el mejor" en su sector. Se destaca que no hay ninguna con alguna institución extranjera
12. Si bien la biblioteca dispone de una elevada cantidad de información de seguimiento objetiva, con datos acumulados de al menos cuatro años, ésta no siempre se correlaciona con los indicadores citados en la memoria, ni con los recogidos en las fichas de proceso, mientras que en ocasiones no se ha podido mostrar información relacionada con dichos indicadores.

No se realizado una selección y depuración de dicha información a fin de que los líderes dispongan de una herramienta de análisis y decisión ágil y puesta al día, con indicadores, estándares de comportamiento y, en su caso, objetivos de mejora.

13. Se aportan pocas evidencias de actividades de benchmarking sistematizadas, aunque se observa que actualmente han comenzado a realizarse.



Informe de Evaluación para Biblioteca UNED

Documento	
Revisión	a
Fecha	08.07.13

CRITERIO 1: LIDERAZGO

Las Organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

Puntos Fuertes más importantes

Debe destacarse una fuerte implicación de todos los estratos de la organización con el Modelo de Gestión, reforzando y desarrollando continuamente la cultura de la excelencia.

Los valores de la organización se extraen con la participación y voto de todo el personal

El desarrollo de planes estratégicos, especialmente al tratarse de sector público, muestra una sana ambición de desarrollo.

Orientación fuerte hacia el cliente de la organización

Todos los miembros del equipo directivo se implican en el desarrollo, el despliegue y la actualización de la estrategia. Existe una sistemática implantada para realizar un seguimiento del funcionamiento de la Planificación Estratégica y de la gestión de los procesos.

Existe una fuerte orientación de la organización hacia los clientes. Los líderes de la organización se implican en identificar las necesidades y expectativas de los clientes, así como en diseñar servicios adecuados a esas necesidades.

Existe una planificación detallada de la comunicación digital, por medio de la herramienta *Hoot Suite*



Informe de Evaluación para Biblioteca UNED

Documento	
Revisión	a
Fecha	08.07.13

Criterio 1: LIDERAZGO

Las Organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

La organización puede prestar un poco más atención al global de las partes interesadas y no solo a sus usuarios

Puede existir una cierta confusión entre "formación" y "cultura de la organización", no siempre la formación es capaz de modificar la cultura.

Es aconsejable contemplar otras fuentes de cambio que no sean solo las tecnológicas, como por ejemplo las sociales, las docentes, etc.

Ausencia de reconocimientos informales de las personas, se debería avanzar en este aspecto en todos los niveles y áreas de la organización, revisar el sistema y el enfoque sistemáticamente y tener fuentes de información de prácticas de aprendizaje externo para la retroalimentación del proceso.

Los grupos de trabajo flexibilizan la gestión de una AA.PP., pero ello no quita para que se exploren otras vías como las acciones voluntarias en horarios de trabajo etc. (1.E.)



Informe de Evaluación para Biblioteca UNED

Documento	
Revisión	a
Fecha	08.07.13

CRITERIO 2 – ESTRATEGIA

Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

Puntos Fuertes más importantes

Disponen de una cuidada identificación de partes interesadas así como de las estrategias clave de la organización y los objetivos estratégicos.

Existen mecanismos de recogida de información procedente de los grupos de interés y ésta información se utiliza por parte del equipo directivo para formular planes a corto y medio plazo de modo estructurado mediante técnicas adecuadas y definidas

La carta de servicios y en especial su grado de definición de los compromisos de la organización.

El plan estratégico, especialmente en algunos de sus ejes mas innovadores en una organización de las AA.PP. como el eje 4 de Marketing, así como su seguimiento.

El plan de marketing, desplegado del plan estratégico.

El seguimiento anual del plan estratégico por parte del equipo directivo proporciona ocasión de reflexionar sobre el enfoque de planificación adoptado. Las autoevaluaciones del modelo de gestión también sirven al equipo directivo como mecanismo de revisión del diseño del Plan Estratégico.

Priorización de oportunidades de mejora y proyectos

	Informe de Evaluación para Biblioteca UNED	Documento	
		Revisión	a
		Fecha	08.07.13

CRITERIO 2 – ESTRATEGIA

Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

La atención a las partes interesadas debería equilibrarse más claramente; el uso del concepto usuario genera en ocasiones cierta confusión con respecto a quién se dirigen las acciones.

Se echan de menos objetivos de menor nivel organizativo (unidades, departamento o individuos)

No se ha desarrollado una metodología de análisis de riesgos

Se echan de menos objetivos relacionados con la innovación así como acciones de benchmark, no percibiéndose un nivel alto de actividades de revisión del enfoque.

Las cartas de servicio pueden ser validadas externamente, especialmente si se considera la ausencia de sistemas de gestión de calidad normalizados.

No aparece definido cómo influye el resultado de las diversas actividades e indicadores en la toma de decisiones y en la mejora de la competitividad. La sistemática de revisión y mejora del enfoque no aparece claramente definida.

No se observan acciones de mejora derivadas del análisis de la información de la competencia, el benchmarking, los requisitos legales, los indicadores económicos y demográficos. No está claro si se recoge y analiza la información sobre imagen externa del centro. Escasa evidencia de detección de las expectativas de los grupos de interés a largo plazo.



Informe de Evaluación para Biblioteca UNED

Documento	
Revisión	a
Fecha	08.07.13

CRITERIO 3 - PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Puntos Fuertes más importantes

La inversión en la capacitación de las personas para conseguir el cambio tecnológico desde dentro. Un objetivo estratégico del centro es contar con personal formado y comprometido, identificado con el proyecto del Centro, muestra de ello es que se ha definido el Desarrollo Profesional como un objetivo estratégico de la Biblioteca. Dicho objetivo se vincula la adecuada selección, la adecuada formación, y un alto nivel de satisfacción personal y profesional.

La participación de personal técnico – bibliotecario en actividades de formación como docentes.

La participación de todo el personal por medio del portal

La mayoría del equipo directivo está implicado en actividades de mejora y de asunción de responsabilidades.

Un objetivo estratégico del centro es contar con personal formado y comprometido, identificado con el proyecto del Centro, muestra de ello es que se ha definido el Desarrollo Profesional como un objetivo estratégico de la Universidad. Dicho objetivo se vincula la adecuada selección, la adecuada formación, y un alto nivel de satisfacción personal y profesional.

En la organización existe un proceso documentado y gestionado según la metodología de mejora continua, para evaluar y mejorar la satisfacción del personal, basado en encuestas.

Se evidencia que en la organización se están implantando actualmente procesos documentados y gestionados según la metodología de mejora continua para identificar, definir, evaluar y mejorar las competencias del personal, planificar la formación y el desarrollo competencial y evaluar el desempeño.

Evidencia de políticas institucionales alineadas con el desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad del personal de la organización.



Informe de Evaluación para Biblioteca UNED

Documento	
Revisión	a
Fecha	08.07.13

CRITERIO 3 - PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

Es necesario trazar una línea entre informática y comunicación, no todo el mensaje llega a comunicarse completamente.

Las AA.PP., no pueden, en general, premiar a sus personas con la misma libertad que las empresas privadas, pero ello no quita para la utilización de mecanismos de reconocimiento interno. Escasa evidencia de los beneficios que le aportan a las personas el reconocimiento tanto formal como informal. Sin evidencia de benchmarking y de aprendizaje de las mejores prácticas en temas de reconocimiento. No parece haberse intentado descubrir cómo prefieren las personas que se les dé el reconocimiento.

No se evidencia que la Biblioteca disponga de un sistema de gestión por competencias formalizado así como de un plan de desarrollo profesional de los colectivos de trabajadores.

Se ofrecen pocos ejemplos de metodologías innovadoras que mejoren los modos de trabajar.

No hay evidencias de acciones de benchmarking y comparación con los mejores para mejorar la gestión de los recursos humanos. Escasa evidencia de iniciativas para avanzar en el establecimiento de metodologías organizativas innovadoras para optimizar los procesos y resultados.

Existe evidencia reciente de instrumentos de evaluación y revisión generales (encuestas e informes) pero se deberían revisar sistemáticamente los instrumentos de medida cuantitativos y cualitativos.



Informe de Evaluación para Biblioteca UNED

Documento	
Revisión	a
Fecha	08.07.13

CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y sus políticas de apoyo, así como para lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.

Puntos Fuertes más importantes

En un momento de crisis, la estrategia de compartir recursos con redes y consorcios es, si cabe, más inteligente.

La agrupación técnica con las bibliotecas de los centros asociados, en varias fases y de una manera consensuada o voluntaria para todos ellos es una muestra de la gestión adecuada de las alianzas externas.

La gestión económica de la crisis y de la reducción presupuestaria se ha realizado de acuerdo con unos valores y una estrategia, reduciendo un 20% en partidas analizadas y consensuadas; las personas apenas se han visto afectadas por la reducción presupuestaria (excepto en la medida lineal gubernamental de reducir un 5% los salarios públicos), manteniéndose beneficios sociales y otros. Se han adaptado soluciones imaginativas, como conceder días libres a cambio de la apertura extraordinarias en época de exámenes, al no poder pagar ya horas extras.

El uso, correcto y ético, de patrocinadores es una práctica adecuada, generadora de valor para la organización.

Especialmente si consideramos las actividades de los procesos principales de la organización, la gestión ambiental va mas allá de una obligación legal e integra diferentes aspectos de la estrategia, entre los que se puede destacar al GM de Biblioteca Sostenible o la acción de la Idea Verde del Mes

	Informe de Evaluación para Biblioteca UNED	Documento	
		Revisión	a
		Fecha	08.07.13

CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y sus políticas de apoyo, así como para lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

No hay referencias a las alianzas con proveedores, si bien se han llegado a acuerdos de renegociación de condiciones.

Potenciar los patrocinios como forma de equilibrio presupuestario

Se echa de menos alguna referencia al aspecto ambiental del consumo de papel.

Falta de alianzas en la anticipación de cambios tecnológicos, especialmente cuando se hace una apuesta tan fuerte en tecnologías de la información



Informe de Evaluación para Biblioteca UNED

Documento	
Revisión	a
Fecha	08.07.13

CRITERIO 5 – PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

Puntos Fuertes más importantes

El proceso de apoyo al PDI para la elaboración de sus CCVV es un servicio excelente, muy bien orientado a una de las PI clave.

Los informes de comunicación de nuevas tecnologías

Su plan de marketing, especialmente en un área pública y el desarrollo de nuevos productos

La digitalización de todos los procesos.

Las fichas de proceso desarrolladas, son completas y informar con eficiencia de los procesos y subprocesos descritos.

	Informe de Evaluación para Biblioteca UNED	Documento	
		Revisión	a
		Fecha	08.07.13

CRITERIO 5 - PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

Revisión escasa del resultado de nuevas actividades y servicios

Se echa de menos la gestión normalizada de la calidad, si bien hay un desarrollo adecuado de cartas de servicio.

La gestión por procesos documentada, pero no parece desarrollada en profundidad y adecuadamente relacionada con indicadores y estándares de funcionamiento. El uso de indicadores es mejorable en cuanto a que sean más cercanos a la realidad medida. En general no se establecen objetivos en los resultados aportados

En general se aportan pocas comparaciones y las establecidas son de ámbito muy local: conocer hasta qué punto los resultados que se presentan son buenos comparados con otros y, sobre todo, si los resultados son buenos comparados con el reconocido como "el mejor" en su sector. Se destaca que no hay ninguna con alguna institución extranjera

Si bien la biblioteca dispone de una elevada cantidad de información objetiva, con datos acumulados de al menos cuatro años, ésta no siempre se correlaciona con los indicadores citados en la memoria, ni con los recogidos en las fichas de proceso, mientras que en ocasiones no se ha podido mostrar información relacionada con dichos indicadores.

En general, muchos indicadores adolecen de cercanía a la realidad medida, por ejemplo en la actividad de formación curricular del PDI, los indicadores de Nº de sesiones impartidas ó Nº de sesiones a la carta no están directamente relacionados con el objetivo del proceso (que no es hacer reuniones por hacerlas);

En 5C, se echan de menos indicadores más valientes como el número de usuarios nuevos o la ratio entre deserciones y nuevos usuario o el numero de peticionarios de recibir las news. En 5D se echa de menos algún indicador del funcionamiento regular de los procesos informáticos de soporte. Etc.

CRITERIO 6 - RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Las Organizaciones Excelentes:

- *Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.*
- *Establecen objetivos claros para los Resultados Clave en clientes basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.*
- *Demuestran Resultados en los Clientes positivos o sostenidos durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Anticipan el rendimiento y resultados futuros.*
- *Entienden cómo se comparan los Resultados Clave en clientes con los de organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*
- *Segmentan los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos*

Puntos Fuertes más importantes

Las tendencias positivas en general

El número de felicitaciones y su tendencia

El uso intensivo del servicio que los usuarios hacen, además con incrementos anuales.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

Los objetivos o estándares de medida de la encuesta de satisfacción de los clientes, se podrían segmentar por ítems; el actual 70 lineal, se queda pobre para aspectos como la satisfacción con la web.

Hay pocas comparaciones, que se podrían aumentar, por ejemplo, cruzando datos con los participantes en el consorcio Madroño

La frecuencia bienal es un poco alta, se podrían hacer mediciones en periodos mas cortos de tiempo.

Se echan de menos datos sobre quejas y reclamaciones.

La encuesta sobre alumnos se hace sobre una muestra relativamente pequeña formada por los estudiantes con carnet de biblioteca, además la frecuencia bienal puede ser baja, considerando el movimiento de los 240.000 estudiantes.

CRITERIO 7 - RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes:

- *Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.*
- *Establecen objetivos claros para los Resultados Clave en Personas basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.*
- *Demuestran Resultados en las Personas positivos o sostenidos durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Anticipan el rendimiento y resultados futuros.*
- *Entienden cómo se comparan los Resultados Clave en Personas con los de organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*
- *Segmentan los resultados para entender las necesidades y expectativas de grupos específicos de personas*

Puntos Fuertes más importantes

Tendencias positivas en general. Excelente posición relativa respecto a otras universidades en aspectos como: tecnología, condiciones ambientales, formación y definición de funciones.

Actualmente se dispone de una sistemática de encuestas de clima que permite evaluar la percepción sobre los aspectos fundamentales del entorno profesional del personal.

Evidencia de que todos los resultados presentados muestran tendencias muy positivas, excepto en la formación ofrecida y su valoración.


La Organización se compara con resultados de bibliotecas de otras universidades pertenecientes a REBIUN y en general las comparaciones son favorables a la UNED

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

En general los datos de resultados de satisfacción de empleados se encuentran sin segmentar por tipos.

Escasa evidencia de resultados globales sobre seguridad en el trabajo, trabajo en equipo, eficacia de la comunicación, rapidez de respuesta a las peticiones.

No se explica y no queda claro cómo se ha hecho la ponderación de las preguntas de las encuestas que son la base de todos estos indicadores.

	Informe de Evaluación para Biblioteca UNED	Documento	
		Revisión	a
		Fecha	08.07.13

No se muestran resultados sobre servicios ofrecidos al personal o uso de beneficios e instalaciones.

Escasos resultados relacionados con la satisfacción del personal. No aparecen referencias a reconocimientos, premios

Los indicadores de rendimiento establecidos no abarcan algunas áreas relevantes como por ejemplo, efectos beneficiosos y medibles del trabajo en equipo, efectos del reconocimiento económico y no económico a personas y equipos, formación de los directivos, motivación e implicación. En la mayoría de los casos no se han fijado los objetivos de los indicadores expuestos.

CRITERIO 8 – RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Las Organizaciones Excelentes:

- *Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos relevantes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia social y ambiental y sus políticas de apoyo.*
- *Establecen objetivos claros para los Resultados Clave relacionados con la sociedad, basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.*
- *Demuestran Resultados en la Sociedad positivos o sostenidos durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Anticipan el rendimiento y resultados futuros.*
- *Entienden cómo se comparan los Resultados Clave relacionados con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*
- *Segmentan los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de interés específicos relacionados con la sociedad*

Puntos Fuertes más importantes

La indudable presencia e influencia en redes sociales y en el mundo digital, liderando, casi, este aspecto entre las universidades españolas.

Evidencia de medición incipiente de algunos aspectos e impactos relacionados con la sociedad.

Evidencia de que algunos de los resultados presentados muestran tendencias positivas o estables en al menos los últimos 2-3 años


Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

El ámbito de los resultados mostrados es bastante limitado. Se presentan pocos datos de impacto social del centro causado por éste y por todos sus grupos de interés. No se establecen objetivos en los resultados aportados

Se aportan escasos datos sobre el impacto ambiental del centro.

-No se aportan detalles sobre el impacto de las actividades del centro en la prensa u otros medios de comunicación exceptuando los digitales.

No se presentan datos sobre reconocimientos externos.

	Informe de Evaluación para Biblioteca UNED	Documento	
		Revisión	a
		Fecha	08.07.13

No está clara la lógica que subyace en el abanico de resultados reportados. No se muestran comparaciones externas en la mayoría de los resultados aportados.

CRITERIO 9 – RESULTADOS CLAVE

Las Organizaciones Excelentes:

- *Desarrollan y acuerdan un conjunto de Resultados Clave económico-financieros y no económicos, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave, con el fin de determinar el éxito del despliegue de su estrategia.*
- *Establecen objetivos claros para los Resultados Clave basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.*
- *Demuestran Resultados Clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Anticipan el rendimiento y resultados futuros.*
- *Entienden cómo se comparan los Resultados Clave con los de organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*
- *Segmentan los resultados para entender el rendimiento y los resultados estratégicos de la organización en áreas o niveles específicos de la misma*

Puntos Fuertes más importantes

Un uso ajustado de los recursos de una manera eficiente.

Un crecimiento notable en el uso de los servicios.

Un esfuerzo notable, acumulado, en la facilitación de nuevas colecciones.

Se han realizado comparaciones con universidades y en general son favorables en los dos últimos años.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

Ausencia importante de objetivos y estándares de funcionamiento.

Algunos datos se analizarían mejor si las comparaciones con otras universidades se relativizaran respecto al número de alumnos u otro parámetro semejante.

Se echan de menos resultados en temas como alianzas, tecnología, etc.

No se realizado una selección y depuración de la información disponible realmente, a fin de que los líderes dispongan de una herramienta de análisis y decisión ágil y puesta al día, con indicadores, estándares de comportamiento y, en su caso, objetivos de mejora.

RESUMEN DE LAS PUNTUACIONES - AGENTES FACILITADORES

<u>CRITERIOS</u>	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
1. Liderazgo										
1a					X					
1b					X					
1c					X					
1d					X					
1e				X						
Puntuación Criterio					X					
2. Estrategia										
2a					X					
2b				X						
2c					X					
2d					X					
Puntuación Criterio					X					
3 Personas										
3a					X					
3b				X						
3c					X					
3d				X						
3e					X					
Puntuación Criterio				X						
4 Alianzas y Recursos										
4a					X					
4b						X				
4c						X				
4d						X				
4e					X					
Puntuación Criterio					X					
5 Procesos, Productos y Servicios										
5a					X					
5b						X				
5c						X				
5d						X				
5e				X						
Puntuación Criterio					X					

RESUMEN DE LAS PUNTUACIONES - RESULTADOS

CRITERIOS	Puntuación									
	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
6 Resultados en Clientes										
6a				X						
6b				X						
Puntuación Criterio				X						
7 Resultados en Personas										
7a				X						
7b				X						
Puntuación Criterio				X						
8 Resultados en la Sociedad										
8a				X						
8b			X							
Puntuación Criterio				X						
9 Resultados Clave										
9a					X					
9b					X					
Puntuación Criterio					X					

PUNTUACIÓN GLOBAL DEL EQUIPO DE EVALUADORES

PUNTOS TOTALES	Puntuación global									
	0-100	101-200	201-300	301-400	401-500	501-600	601-700	701-800	801-900	901-1000
						X				

	Informe de Evaluación para Biblioteca UNED	Documento	
		Revisión	a
		Fecha	08.07.13

Recomendación del equipo evaluador

El Equipo Evaluador, teniendo en cuenta los datos aportados por (Nombre organización) en la Memoria y en la Visita realizada a sus instalaciones; y de acuerdo con los requisitos establecidos por el Club Excelencia en Gestión para la concesión de los Sellos de Excelencia Europea,

RECOMIENDA

al Club Excelencia en Gestión y a la entidad de certificación AENOR **RENOVAR** el Sello de Excelencia Europea 400+ a BIBLIOTECA DE LA UNED.