

- 1. Vuestra Unidad de Información se encuentra dentro de una organización donde se está preparando un cambio importante en un futuro (se habla de una fusión empresarial, o una unión a otro departamento más grande de la misma organización), que todavía no sabemos si será próximo (de 6 meses a un año) o a medio plazo (más de un año), pero que seguro exigirá que toméis decisiones para posicionar la UI frente a él. Indicar cuales serían las medidas iniciales a tomar y por qué.**

Autora: Mercedes Juliani Aguado.

UI: Centro de Información y Documentación especializado.

- Estudiaría en primer lugar la situación actual de la Unidad, procurando detectar las fortalezas y las debilidades, para posicionarme de tal manera que la fusión devenga en beneficios para nuestra Unidad, que suponga un enriquecimiento. Asimismo procuraría recopilar toda la información posible acerca de la Unidad con la que nos vamos a unir o fusionar, procurando igualmente detectar sus fortalezas y debilidades.
- Compararía ambas Unidades y estudiaría posibles alternativas para sacar un mayor aprovechamiento de los recursos humanos, tecnológicos y económicos.
- Elaboraría un esquema de los trabajos que realizamos y los recursos destinados a la elaboración de cada uno de ellos, constatando que la organización de los recursos humanos y tecnológicos es lo más eficiente y eficaz posible. Comprobaría que hemos estado potenciando el conocimiento y que lo estamos gestionando adecuadamente, pues éste es un aspecto de importancia vital para el desarrollo de la Unidad. Asimismo procuraría que se comprendiera que la organización de nuestra Unidad se encuadra en el grupo de organizaciones que aplican la nueva teoría organizativa de ecología de la información, puesto que nuestra actividad se desarrolla digitalmente centrándonos en la accesibilidad a la información y al conocimiento.
- Finalmente, y no por ello menos importante, informaría a todo el personal de la próxima fusión con objeto de evitar la rumorología y tranquilizarlos.

- 2. El Departamento o Área de la que depende vuestra UI acaba de nombrar a un nuevo Director que no proviene del campo de la documentación, bibliotecas o archivos o cualquier otra UI. Os cita como responsable último de la UI a una reunión de escasa media hora. Redactar un resumen – esquema de lo que le contaríais y justificar por qué.**

Autora: Mercedes Juliani Aguado.

UI: Centro de Información y Documentación especializado.

En primer lugar, a modo de introducción, le explicaría el papel activo que juega nuestra Unidad de Documentación en el Gobierno de la Generalidad. La importancia de la obtención de datos e información precisos para atender las necesidades informativas de los diputados, la necesidad de organizar toda esa información de modo que sea fácilmente accesible para resolver con pertinencia las demandas puntuales de información y garantizar que cualquier usuario pueda disponer de la información necesaria cuando realmente lo necesite, y la promoción del uso

adecuado de los recursos de informativos disponibles, tanto en cuanto a la correcta explotación de las fuentes de información como al óptimo aprovechamiento de las tecnologías de la información. Insistiría en la misión de nuestra Unidad de satisfacer cualquier necesidad informativa por parte del Gobierno de la Generalidad Valenciana. Por ello indicaría que es fundamental disponer de la infraestructura tecnológica adecuada e ir actualizando la misma, con personal especializado en la gestión de los sistemas informáticos y con especialistas en la gestión de los sistemas documentales y de la gestión del conocimiento. Asimismo destacaría los siguientes puntos:

a) Descripción de la situación de la Unidad

- Logros
- Proyectos
- Renovación permanente: constantemente surgen nuevas necesidades, nuevas demandas planteadas por usuarios que requieren una atención personalizada. Esto supone que elaboremos productos para atender a un grupo reducido de usuarios, mientras que otros servicios tendrán una proyección más amplia y parten a iniciativa de la Unidad. Nuestra Unidad es un organismo en situación de adaptación permanente que busca adelantarse a las necesidades informativas de sus usuarios.
- Internet: se ha erigido en una prolongación de la colección de la Unidad, de modo que la detección y explotación de información a través de la Red ocupa un lugar destacado en las tareas de la Unidad.

b) Necesidades:

- Necesidad de más personal especializado para atender las demandas crecientes de nuestros usuarios.
- Facilitar la formación permanente del personal en las nuevas tecnologías.
- Necesidad de establecer un sistema de promociones que motive al personal.
- Proponerle una reestructuración de la plantilla en la que se plasme una organización más eficiente y con posibilidades de promoción para el personal (insisto en la promoción pues considero que es un motor de la motivación fundamental).

c) Proyectos:

- La tendencia actual a trabajar en red para compartir recursos permite aprovechar más los mismos, de ahí que la Unidad esté colaborando en un proyecto de bibliotecas especializadas de Valencia, en el que se define un punto de acceso único a los recursos web de los distintos centros participantes. (Vigente)
- Plan de modernización permanente de los equipos y programas informáticos.
- Incorporación de nuevos productos informativos, como por ejemplo: acceso a información relativa al estado de tramitación parlamentaria de los proyectos y proposiciones de ley que se estén tramitando en las Cortes Valencianas. (En estudio)

d) Compararía nuestra Unidad con otras existentes en otros Gobiernos autonómicos, con lo que quedaría destacada nuestra posición pionera en cuanto a la oferta de productos y servicios informativos.

3. ¿Cuál es la cultura organizativa de vuestra UI?

Autor: Daniel Montes García.

UI: Biblioteca Universitaria.

Para definir la cultura organizativa de mi UI he seguido el método propuesto por

Matías Delgado-Ureña Ocaña de análisis de documentos utilizados en la organización, de formas de hacer habituales dentro de la organización, de cuestionarios y entrevistas personales a compañeros de trabajo.

Atendiendo a la tipología del modelo Hay, creo que el tipo de cultura que más se aproxima a la realidad de la biblioteca universitaria de UCD es *la cultura de proceso o procedimiento, combinada con la cultura de proyecto*.

No es una cultura funcional porque no está tan clara la separación entre la toma de decisiones y su ejecución en todos los departamentos. Lo está más en los departamentos de Reader Services (circulación, préstamos, reservas, etc) o en el de Bibliographic Services (adquisición, catalogación, etc), pero no tanto en el departamento de Servicios Académicos o de Referencia, por ejemplo. Otro motivo por el que tampoco encajaría dentro de este tipo de cultura funcional, es porque en la biblioteca de UCD sí se promociona la movilidad de los trabajadores y se buscan políticas innovadoras.

En la biblioteca existe una preocupación constante or la satisfacción del cliente (son continuas las encuestas, "focus groups" y otras actividades. También se busca mucho la satisfacción del personal. De ahí que me incline por identificar la cultura de mi organización como de proceso.

Pero como he mencionado anteriormente, también es bastante importante la cultura de proyecto. Es una obsesión constante, la producción de productos nuevos, y son muchos los grupos que se forman para proyectos concretos (de formación de usuarios, de movimientos de la colección durante el verano, etc.). Muchos de estos proyectos se intentan que sean a largo plazo, sobre todo los de colaboración con otras bibliotecas, por lo que no creo que sea apropiado hablar de cultura en red.

Sobre la *toma de decisiones*, habría que añadir que el equipo directivo da una gran capacidad de maniobra a los bibliotecarios y supervisores. Los ayudantes de biblioteca se limitan más a la ejecución, aunque como decía anteriormente, esto depende del departamento.

En cuanto a los *flujos de información*, existen canales de información bastante desarrollados tanto de arriba para abajo, como viceversa y horizontales, aunque a menudo falla la comunicación entre departamentos.

Pasando a la *relación con los usuarios*, habría que afirmar que es bastante fluida, estando muy asentada la filosofía de colocar al usuario en el centro.

Por último, *el grado de definición de las normas* no es muy alto. A menudo los procedimientos no están documentados, los perfiles profesionales no están completamente definidos y no existe un manual general para el personal. Esto se nota especialmente en el área o departamento de referencia e información.

4. Describir los canales de información de vuestra UI.

Autor: Sebastián Jarillo Calvario.

UI: Biblioteca Universitaria.

Información interna:

La Biblioteca de la Universidad de Jaén cuenta con un Plan de comunicación interna formalmente establecido que se puso en marcha en 2002 y que fue elaborado por un Grupo de trabajo constituido a propósito.

La comunicación interna se hace a través de los siguientes canales:

1. Correo electrónico.
2. Intranet.

Para la difusión de la información se ha creado una lista de distribución cerrada para el personal de Biblioteca. Toda persona que pasa a formar parte del personal del Servicio es dada de alta directamente en dicha lista. Para el almacenamiento de la información se usa una intranet de acceso también restringido al personal de Biblioteca.

Otros mecanismos de comunicación del personal de la Biblioteca de la Universidad de Jaén son:

- La Junta Técnica y los grupos de trabajo de la Biblioteca de la Universidad de Jaén, foros de encuentro del personal de la Biblioteca.
- Curso "El Servicio de Biblioteca de la Universidad de Jaén en la actualidad: servicios al usuario y novedades". Este curso se realiza con una periodicidad anual y tiene por objetivo dar a conocer al personal técnico especialista todas las novedades de los distintos servicios al usuario que se prestan desde Biblioteca.
- Los mecanismos de comunicación establecidos por el Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía: el Espacio Virtual de Trabajo de la página web y el tablón de anuncios virtual Tavira.

Información externa

Los mecanismos de comunicación de la Biblioteca de la Universidad de Jaén con los usuarios son los siguientes:

- Carta de Servicios de la Biblioteca de la Universidad de Jaén, aprobada en Junta Técnica de 11 de octubre de 2005. Éste es un documento de especial importancia ya que, además de ser un catálogo de servicios, es una declaración de intenciones y de compromisos con el usuario.
- Página web de la Biblioteca de la Universidad de Jaén. Herramienta básica de información al usuario, de presentación de novedades y de comunicación a través de formularios. Además cada vez son más los servicios que se ofrecen al usuario desde la web.
- Correo electrónico y listas de distribución. De manera individual o a través de listas de distribución (PDI y PAS), el correo electrónico es uno de los medios de comunicación más usado entre Biblioteca y usuarios.
- Mensajes de texto a teléfonos móviles. Cada vez más usado sobre todo para comunicarse con el colectivo de los estudiantes. ALAMIN, de libre distribución y personalizado por el Servicio Central de Informática, es una pasarela de correo a mensajes de texto que envía SMS a los usuarios con información concreta sobre Biblioteca, tal como préstamos a domicilio sobrepasados, horarios especiales, etc.
- Publicaciones dirigidas a estudiantes:
 - Guía académica de la Universidad de Jaén. Estructura e información general.
 - Recepción de estudiantes. Folletos informativos.
 - Recepción de estudiantes. Cuaderno del estudiante.

- Carpeta de información al estudiante. Folleto informativo Biblioteca.
- Guías y trípticos informativos
 - Biblioteca Universitaria Lagunilla. Guía.
 - Tríptico Biblioteca de la Universidad de Jaén. Información general.
 - Tríptico Biblioteca de la Universidad de Jaén. Acceso a la colección.
 - Tríptico Biblioteca de la Universidad de Jaén. Acceso al documento.
 - Tríptico Biblioteca de la Universidad de Jaén. Hemeroteca.
 - Tríptico Biblioteca de la Universidad de Jaén. Preguntas más frecuentes.
- Vídeo formativo. El Grupo de trabajo de marketing de la Biblioteca ha editado un vídeo formativo donde se hace una aproximación a la Biblioteca y sus servicios más importantes. Este vídeo está disponible en la web de Biblioteca. <http://www.ujaen.es/serv/biblio> (ver DVD adjunto)
- Paneles en cada una de las plantas del edificio con información de interés para el usuario, cursos de formación, horarios especiales, avisos, etc.
- Cursos de formación de usuarios. Medio fundamental de contacto directo con el usuario para, además de informar, recoger de primera mano sus opiniones.
- Jornadas de recepción de estudiantes. Celebradas anualmente cada inicio de curso. La participación de la Biblioteca consiste en hacer una breve presentación del Servicio y en la entrega de una carpeta con información de interés al usuario.
- Jornadas de innovación docente para PDI. Cada año la Biblioteca participa en el Curso "Iniciación a la docencia universitaria (CIDUJA): Enseñar en la Universidad de Jaén", orientado a presentar los nuevos servicios al usuario PDI.
- Prensa local. La prensa local es un medio de comunicación de especial importancia en una ciudad como la de Jaén, ya que va más allá de la comunidad universitaria alcanzando a la sociedad en su conjunto.

5. Realizar un análisis DAFO, con cinco puntos en cada apartado. Representarlo mediante una matriz y explicar a qué tipo de estrategia pertenece cada uno y por qué.

Autor: Daniel Montes García.

UI: Biblioteca Universitaria.

<p>ANÁLISIS DEL ENTORNO</p> <p>DIAGNÓSTICO INTERNO</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Expansión del e-learning.</p> <p>A2. Disminución en el número de estudiantes de primer ciclo y aumento de postgraduados.</p> <p>A3. Diferentes perfiles de estudio: enseñanza a distancia, estudios por módulos, etc</p> <p>A4. Aumento en el énfasis en la investigación, con especial demanda de materiales electrónicos.</p> <p>A5. La colección es pequeña en comparación con la de otras universidades europeas.</p> <p>A6. La biblioteca no está adecuadamente representada en el plan estratégico o grupos decisorios de la universidad.</p> <p>A7. Las relaciones con departamentos administrativos de la universidad son pobres, a menudo se basan en reuniones ad-hoc o discusiones incidentales.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Ambiciosa agenda del gobierno irlandés en cuanto a producción rápida de investigación de alto nivel.</p> <p>O2. Compromiso, por parte del profesorado de usar materiales electrónicos en la enseñanza.</p> <p>O3. La universidad quiere atraer a más investigadores.</p> <p>O4. La biblioteca tiene un buen conocimiento de las necesidades de los usuarios gracias a continuas encuestas, "focus groups" y otros mecanismos de feedback.</p> <p>O5. Buenas relaciones con otras bibliotecas universitarias nacionales e internacionales.</p> <p>O6. Buenas relaciones con los académicos.</p>
<p>PUNTOS FUERTES</p> <p>F1. El personal está muy orientado al usuario, es abierto y</p>	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p>	<p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p>

<p>colaborador.</p> <p>F2. La biblioteca tiene importantes colecciones en disciplinas que son únicas a UCD en Irlanda, así como manuscritos antiguos.</p> <p>F3. La colección de documentos responde bien a las necesidades de los estudiantes de primer ciclo.</p> <p>F4. El rango de servicios ofrecidos por la biblioteca está en línea con el de bibliotecas de universidades comparables internacionalmente.</p> <p>F5. El personal tiene un buen conjunto de habilidades básicas y la biblioteca lleva a cabo un completo programa de formación y desarrollo del personal.</p> <p>F6. La biblioteca tiene una buena página web, que ofrece acceso 24x7 a contenido y servicios online.</p> <p>F7. Se ha creado recientemente un puesto de bibliotecario de recursos electrónicos.</p> <p>F8. La biblioteca tiene unos completos y bien establecidos sistemas gestión y equipos directivos.</p>	<p>-Mejorar las comunicaciones con los departamentos administrativos (F8, F1 / A7)</p> <p>- Asegurar la representación de la biblioteca en el Teaching and Learning Board (F8,F1 / A6, A2, A3)</p>	<p>-Establecimiento de un repositorio institucional. (F7, F2, F4, F6 / O1, O2, O3)</p> <p>-Implementación del IVRLA (Irish Virtual Research Library and Archive Project), una biblioteca digital con materiales de distintos departamentos de UCD. (F2, F4, F7 / O1, O2, O3)</p>
<p>PUNTOS DÉBILES</p> <p>D1. Existencia de importantes colecciones para la investigación en departamentos fuera de la biblioteca.</p> <p>D2. Sólo existe una máquina de autopréstamo.</p> <p>D3. La biblioteca todavía no ha logrado recopilar una cantidad suficiente de conocimientos en relación con los desafíos que plantean los nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>D4. El pobre estado de la entrada a la biblioteca principal.</p> <p>D5. La falta de espacio para almacen.</p> <p>D6. La ocupación de la quinta planta de la biblioteca principal por otros departamentos de la universidad, a pesar de la falta de espacio para la biblioteca.</p> <p>D7. No todos los servicios bibliotecarios están disponible durante todas las horas de apertura, ni en todas las sucursales, debido a problemas presupuestarios.</p> <p>D8. Las colecciones para la investigación son deficientes.</p> <p>D9. A excepción de algunas áreas que han sido remodeladas, muchas de los puestos de estudio son inadecuados.</p> <p>D10. La universidad nació para servir a una gran comunidad de estudiantes de primeros ciclos y pocos postgraduados.</p>	<p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p> <p>- La biblioteca ha puesto en marcha un programa para facilitar que dos de sus bibliotecarios adquieran el Diploma en Teaching and Learning (D3 / A1,A3)</p> <p>-Desarrollo de nuevos servicios de apoyo a la labor investigadora de la universidad, incluyendo sesiones de formación sobre elaboración de bibliografías y software especializado para ello (D10 / A2, A4)</p> <p>- Doblar el tamaño de la colección de 1.5 millones de documentos a 3 millones (especialmente online) en los próximos diez años (D8 / A4, A1, A5)</p> <p>- Reclamación de la quinta planta de la biblioteca para uso bibliotecario. (D6 / A6,A7)</p>	<p>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN</p> <p>-Se está trabajando con otras universidades irlandesas para promover: catálogo conjunto, acceso a todas la bibliotecas para los estudiantes de postgrado (D10 / O5, O3)</p> <p>-La biblioteca se ha beneficiado un proyecto nacional junto con otras universidades para lograr una subscripción conjunta a publicaciones electrónicas (para la biblioteca de UCD a supuesto casi triplicar el número de publicaciones periódicas (D8 / O1)</p> <p>-Extensión del los equipamientos selfservices, tanto físicamente (autopréstamo) como en la web (D2 / O4)</p> <p>-Promover el establecimiento de una biblioteca de investigación basada en la unión de las importantes colecciones que hay varios departamentos universitarios fuera de la biblioteca. Esta biblioteca se situaría en un nuevo edificio adyacente a la biblioteca principal y deberá resolver los problemas de falta de espacio (D1, D5 / O3)</p> <p>-Remodelación de la biblioteca principal, incluyendo espacios para actividades especializadas (de estudio en grupo, para cursos de formación, para investigadores a largo plazo, para estudiantes con discapacidades, etc), así como un espacio de exposiciones a la entrada de la biblioteca principal (D4, D9)</p>

6. Redactar la visión y la misión de la UI.

Autora: Mercedes Juliani Aguado.

UI: Centro de Información y Documentación especializado.

La **visión** de Argos es convertirse en el portal pionero en información gubernamental y parlamentaria de ámbito autonómico, ofertando información de otras Comunidades Autónomas, de ámbito estatal y europeo. Aspira a ser un elemento dinamizador de la cultura informacional de la Presidencia –y por extensión en el resto del Gobierno y en la Administración valenciana-.

La **misión** es satisfacer cualquier necesidad informativa del Gobierno de la Generalidad, independientemente de su origen, soporte, localización o tipología. Para ello Argos impulsa aquellas estrategias que favorezcan una gestión eficaz y eficiente de los recursos informativos, y trabaja en la motivación y preparación de

sus usuarios en el uso adecuado de la información. No se trata sólo de capturar, almacenar, describir y difundir la información, se trata de procurar su buen uso, del aprovechamiento eficaz por parte de los usuarios y del conjunto de la organización.

7. Presentar los factores críticos de éxito de vuestra UI y representarlos en un gráfico.

Autor: Roberto Rodríguez Martínez.

UI: Centro de Documentación especializado.

Se ha realizado una encuesta a los clientes con el fin de que puntúen entre 1 al 5 diferentes aspectos, entiendo que 1 es la mínima puntuación y 5 la máxima.

Los aspectos seleccionados son los siguientes:

- Aspectos relacionados con el personal: profesionalidad, confidencialidad.
- Aspectos relacionados con la gestión: seguridad, rapidez en el transporte, custodia de la información, atención al cliente.
- Aspectos relacionados con los servicios y productos: Servicio de acceso a la documentación.
- Aspectos relacionados con la localización: facilidad y rapidez para el acceso a la información.

DIFERENTES ASPECTOS	EXPECTATIVAS DEL CLIENTE
Atención al cliente	5
Confidencialidad	5
Custodia de la información	2
Facilidad y rapidez para el acceso	4
Rapidez en el transporte	5
Profesionalidad	2
Servicio de acceso a la documentación	5
Seguridad	5

PERCEPCIÓN	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
Atención al cliente	2
Confidencialidad	5
Custodia de la información	4
Facilidad y rapidez para el acceso	4
Rapidez en el transporte	5
Profesionalidad	5
Servicio de acceso a la documentación	4
Seguridad	5

Tomando las tablas anteriores, distribuimos los diferentes aspectos del servicio en un gráfico en el cual se pueden hablar de cuatro zonas:

ZONA DE PELIGRO	ZONA CORRECTA
Atención al cliente	Confidencialidad Facilidad y rapidez en el acceso Rapidez en el transporte Servicio de acceso a la documentación Seguridad

ZONA SIN UN INTERÉS ESPECIAL	PÉRDIDA DEL TIEMPO Custodia de la información Profesionalidad
-------------------------------------	--

8. Acabamos de contratar un nuevo titulado superior para nuestra UI. en la primera reunión que mantenemos con él, debemos explicarle...?.

Autor: Elena Turienzo de la Arada.

UI: Centro de Documentación especializado.

Lo primero que debemos hacer es darle a conocer la cultura organizativa de nuestra UI, por lo que le podríamos entregar un dossier informativo que contuviera el Plan Estratégico de la Organización, los Estatutos de la misma, así como otro tipo de documentos que consideremos relevantes para que nos entienda y sienta ganas de trabajar con nosotros. Le contaremos qué somos y a qué nos dedicamos y también le explicaremos que somos una Fundación de la Obra social de la Caja Vital Kutxa.

Otros puntos que habría que explicar y dejar bien claros, son la misión y los diferentes objetivos de la UI. Así como los proyectos que estamos realizando a corto y medio plazo.

Tras la reseña de la UI, nos centraríamos en el trabajo que va a realizar para la UI. Para ello, le explicaríamos qué es lo que debe hacer en su puesto y dónde está dentro de la estructura de la unidad.

Asimismo, deberíamos comentarle, cómo son los flujos de comunicación y las herramientas que puede utilizar para los mismos, al igual que una breve explicación sobre las herramientas que va a utilizar durante su trabajo diario.

También podríamos preguntarle el porqué quiere trabajar para nosotros y cuales son sus aspiraciones dentro de la organización. Con ello, podríamos saber el grado de motivación con el que llega y poder exigirle más o menos según sus ambiciones. Deberíamos dejar claro, que estamos abiertos a todo tipo de sugerencias y mejoras que puedan llevar a una mejora de nuestra calidad de servicio y producto.

9. Presentar tres objetivos estratégicos de vuestra UI y derivar de cada uno otros tres operacionales.

Autor: Gemma Torres García.

UI: Biblioteca Universitaria.

1.- OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO CON EL PERSONAL.

Fomentar el desarrollo de los perfiles profesionales adaptados a las nuevas necesidades y consolidar e incrementar una plantilla adecuada asegurando la promoción, movilidad y buen clima de trabajo que propicie la participación del personal en la consecución de los objetivos del Servicio.

- Confección de un plan de formación del personal que fomente la percepción del SIBID como servicio único y mejore la comunicación entre las Bibliotecas de Centro y las Unidades Centrales
- Incorporación de personal informático al Servicio en calidad de plantilla del Servicio de Informática

- Elaborar un plan de estabilización de la plantilla y crear escalad de administración especial en todos los niveles.

2.- OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO CON LA DOCENCIA / INVESTIGACIÓN

Apoyar y colaborar con la docencia y los grupos de investigación de la UA garantizando la accesibilidad de recursos y servicios para el desarrollo de ambas actividades.

- Puesta en marcha de la figura del bibliotecario temático
- Participación activa en las Comisiones de Investigación e Innovación Educativa
- Disponer de una oferta completa de recursos electrónicos de apoyo a la docencia, aprendizaje e investigación.

3.- OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO CON LA GESTIÓN DE CALIDAD

Desarrollar un modelo de gestión que asegure la mejora continua implantación un sistema de dirección estratégica que garantice la consecución del objetivo de la calidad.

- Definición de procesos y elaboración de manuales de procedimiento
- Realización anual de encuestas de uso y satisfacción de usuarios
- Actualizar los mecanismos de recogida de datos que permitan conocer la eficacia de los servicios y establecer las medidas correctoras adecuadas.

10. Define cuales son los perfiles profesionales del personal de vuestra unidad e indica la necesidad de adoptar nuevas competencias.

Autor: Inmaculada Ávila Ojer.

UI: Centro de Documentación audiovisual.

Es una realidad que en la mayoría de las organizaciones las UI no tienen gran influencia en la selección de su personal aunque una vez éste se incorpora a la unidad, sí que se desarrollan determinados procedimientos que ayudan a motivar y desarrollar el potencial del profesional. El personal es uno de los valores más importantes en las organizaciones y el reconocimiento de la calidad del servicio depende de la actuación del personal que lo produce.

Por esta razón es básico que las organizaciones fomenten internamente los procesos de formación continua y exijan profesionales con unas capacidades determinadas para desarrollar las tareas correspondientes a un determinado puesto de trabajo. Con estas medidas se podrá frenar un poco "el intrusismo" que existe en la práctica bibliotecaria y documental donde parece ser todo el mundo esta capacitado para desarrollar esta labor.

Siguiendo las recomendaciones de Lluís Salvador Ugalde (2003). "Perfis professionals i gestió per competències a les biblioteques públiques". BID (núm 11, diciembre) presento a continuación una tabla con los perfiles profesionales de

nuestra UI en la que como mínimo debemos contar con un director de departamento que planifique y organice el centro de documentación y sea intermediario con otras áreas de la empresa y un equipo de documentalistas que desarrollen el trabajo en un ámbito más operacional.

<u>Niveles</u>
1. Bajo
2. Medio
3. Alto

Competencias	Nivel	Descripción
Documentalistas		
Genéricas		
Orientación al usuario	3	Atención y asesoramiento al usuario para la resolución de sus demandas.
Relación y Comunicación	3	Atención y comprensión de las necesidades de los usuarios.
Trabajo en equipo	3	Colaboración con otros miembros del equipo compartiendo información y generando ideas para la consecución de los objetivos.
Profesionalidad	3	Conocimiento de las características del centro de trabajo y del puesto a desarrollar.
Pertenencia	3	Conocimiento de la misión y visión del centro de trabajo.
Flexibilidad	3	Capacidad para desempeñar todas las funciones que el centro exija.
Iniciativa	2	Capacidad para plantear soluciones e innovaciones.
Orientación a los resultados	3	Capacidad de conseguir objetivos optimizando los recursos
Director del centro		
Directivas		
Liderazgo	3	Capacidad de motivación del personal para llevar a cabo los objetivos.
Planificación y organización	3	Capacidad de organización y previsión de futuro
Negociación	3	Capacidad para mejorar las condiciones del servicio
Dirección y personal		
Específicas		
Elaboración y presentación de la documentación	3	Capacidad para presentar la documentación al usuario según sus demandas
Gestión de la información	3	Capacidad para utilizar los recursos del centro.
Gestión de la documentación	3	Capacidad para mantener la información actualizada y accesible al usuario

11. Realiza un plan estratégico de forma sumaria de vuestra unidad, siguiendo el esquema que encontraras en el material didáctico.

Autora: Mercedes Jiménez Bolívar.

UI: Centro de Documentación especializado.

“El proceso de planificación estratégica tiene que cumplir con las finalidades de responder y anticiparse a los requerimientos de la organización; preparar el futuro con condiciones mejores y garantizar, por tanto, una capacidad de respuesta mayor”.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			
1	Análisis del entorno de la UI		
	1.1	Microentorno	
		Entorno de la organización	Las Universidades no cuentan habitualmente con centros específicos de producción audiovisual. Nuestra Universidad cuenta con este centro desde el año 1985, ha sido un largo camino el que se ha tenido que recorrer, pero ya está claro que para ella es un centro de calidad necesario en los tiempos que corren.
	1.2	Macroentorno	
		Factores políticos	Existe una voluntad política, a todos los niveles, de favorecer este tipo de centros.
		Factores económicos	-El mercado crece, ya que la demanda de documentación audiovisual aumenta exponencialmente. -Los clientes son cada vez más, y más exigentes con los resultados. - Los inputs siguen siendo caros, por lo que hay que asegurar que los outputs merecen las inversiones en adquisiciones de equipos.
		Factores sociales	- La sociedad del ocio en la que estamos inmersa también facilita el desarrollo de estas unidades que recogen, tratan y ponen a disposición de la sociedad fondos documentales de interés.
		Factores tecnológicos	- La tecnología cada vez está más desarrollada. - Existe una multiplicidad de productos pero hay que saber cuáles son los que realmente responden a nuestras necesidades. - Un factor de peligro es la rápida obsolescencia de los sistemas por lo que es necesario hacer un planteamiento que tenga viabilidad a medio, largo plazo.
2	Análisis del servicio		
	2.1	Contextualización	

			Objetiva (Características de la organización en lo referente a estructura y procesos)	<p>Cada área de la organización realiza unas tareas que le son propias (estructura funcional), pero es necesaria la coordinación de las distintas áreas para el abordaje de cada uno de los proyectos de trabajo (estructura de coordinación). Todas las áreas están a disposición de los proyectos que se van generando, coordinados directamente por el director del Centro, que plantea la actividad y reúne los recursos humanos y técnicos necesarios para la realización del trabajo o servicio demandado por el cliente. A su vez anima a que las decisiones de cómo se deben plantear los trabajos se hagan de manera colectiva.</p> <p>El centro de documentación es un área más de la organización y contribuye a la realización de los proyectos llevando a cabo la parte que le corresponde, que es la referida a trabajos de documentación en general y más concretamente de documentación fotográfica, que es su especialidad.</p>
			Subjetiva (percepción que tienen las personas de la organización)	(Yo creo) que en general los clientes están satisfechos, piensan que se ofrece un trabajo de calidad y una respuesta rápida.
2.2	Análisis del lugar de la UI dentro de la organización			
	2.2.1	Organización		
		Evolución	Nace en 1985, y evoluciona a la par que las tecnologías de la información, para dar respuesta a las demandas que se van generando en los colectivos universitarios.	
		Estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> - Funcional: división en áreas por tareas y equipamiento. - Coordinación: en la respuesta a los proyectos, asunción de responsabilidades por personas o áreas, para la realización del producto o servicio. 	
		Misión	<ul style="list-style-type: none"> - Prestar servicio a la elaboración de contenidos audiovisuales para la investigación, la docencia y la imagen corporativa de la UMA. - Proyectos con instituciones y entidades públicas y privadas. - Investigación en fondos fotográficos. 	
		Cultura corporativa	- Cultura de proyectos	
		Política de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Se acuerda mediante la relación de puestos de trabajo de la universidad (RPT). Incluyen: <li style="padding-left: 20px;">Políticas de empleo <li style="padding-left: 20px;">Políticas de formación <li style="padding-left: 20px;">Políticas de promoción 	
		Incentivos de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - Formación profesionalizada - Promoción - Días libres 	
	2.2.2	Lugar de la UI en la Organización		

			Recursos de información que necesita la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Información del mercado - Innovaciones tecnológicas - Manuales y cursos de formación - Documentación para realizar los procesos - Grado de satisfacción de los clientes
			De dónde obtiene la información	<ul style="list-style-type: none"> - Fuentes propias - Área de documentación - Comunicación con los compañeros
			Qué esperan las personas clave de la UI	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de los clientes - Registro ordenado de los documentos de archivo, para su consulta o reutilización cuando sea necesario trabajos (documentación escrita, fotografía, cartografía) - Conseguir la documentación que necesiten para abordar un proyecto. - Consultar la biblioteca de referencia. - Productos con valor añadido a partir del análisis documental del material producido en el desarrollo de los trabajos.
			Cuáles son los circuitos de la información	<ul style="list-style-type: none"> - Se genera información - La información formalizada (documentos) adquirida o producida por las distintas áreas termina en el área de documentación y archivo para su archivo, tratamiento documental y conservación. - La información informal se comparte con los compañeros mediante conversaciones privadas o en reuniones.
			Quién genera información	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los trabajadores
			Cuáles son los destinatarios de la información	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los trabajadores, ya que la necesitan para realizar sus tareas. - Clientes externos.
			Cómo ayudamos a la UI a cumplir sus objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Mediante el tratamiento de la información y la creación de productos informacionales que añadan valor a la documentación generada en los trabajos.
		2.2.3	Asunción de la UI de los valores corporativos	
			Puntos de énfasis de la O	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del cliente - Calidad en los productos y servicios. - Conocer y poner en práctica las innovaciones que va desarrollando el mercado, en relación a nuestra área de actividad. -Desarrollo de la motivación de los trabajadores. - Fomentar la formación profesional de los trabajadores. - Plantear una cultura organizativa de coordinación.
			Puntos de énfasis de la UI	<ul style="list-style-type: none"> - Productos y servicios de calidad. - Formación profesionalizada en documentación, archivo y tratamiento de la documentación digital. - Satisfacción de los clientes
			Puntos de coincidencia	Todos
3	Visión estratégica de la UI			
	3.1	Qué quiere llegar a ser		<ul style="list-style-type: none"> - Convertirse en un referente en documentación acerca de Andalucía. (este punto es el de soñar)
	3.2	Cuál es el nivel competitivo que quiere llegar a alcanzar		<ul style="list-style-type: none"> - Estar en el mercado a través de Internet, para facilitar el acceso a los fondos a usuarios internos y externos. - Vender el producto generado.

4	Misión estratégica de la UI		
	4.1	Para qué sirve la UI	<ul style="list-style-type: none"> - Para organizar la información y dar respuesta a los usuarios. - Para apoyar los proyectos con trabajos específicos de documentación. - Para realizar el análisis documental en profundidad de los fondos fotográficos. - Para realizar la digitalización y/o tratamiento digital de las fotografías. - Para responder a la demanda de documentos de archivo, documentación escrita y fotografías actuales e históricas, y entregarlas en soporte digital.
5	Análisis DAFO		
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS</p>	Amenazas		Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en la política de la organización - Falta de financiación - Coste elevado de la tecnología - Falta de comprensión por la falta de cultura informacional y del conocimiento. - Pocos centros de producción audiovisual en las Universidades con los que comparar. 		<ul style="list-style-type: none"> - Demanda en aumento de productos y servicios. - Progreso del mercado de las nuevas tecnologías. - Sensibilización social de necesidad de este tipo de UI. - Sensibilización social ante la recuperación de fondos documentales fotográficos históricos. - Necesidad de profesionales en el tratamiento digital de fondos gráficos.
Puntos fuertes	<u>Estrategias defensivas:</u>		<u>Estrategias ofensivas:</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Profesionalización en documentación y nuevas tecnologías - Fondos documentales de interés - Proyectos de digitalización y gestión documental en marcha. - Productos y servicios de calidad en respuesta a la demanda de los clientes y usuarios. - Alta motivación de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir correctamente la UI y su papel dentro de la organización, para que no sufra ante un cambio en la dirección. - Ahondar en la importancia del tratamiento digital de los fondos documentales. - Plantear la necesidad de una financiación adecuada. 		<ul style="list-style-type: none"> - Explicar la importancia de un centro de estas características en la sociedad actual. - Hacer notar que la buena organización redunda en los usuarios, por la disminución de costes internos sobre todo en pérdida de tiempo en la búsqueda información. - Creación de un SI informatizado - Proponer la creación de productos con valor añadido que tengan salida en el mercado.
Puntos débiles	<u>Estrategias de supervivencia:</u>		<u>Estrategias de reorientación:</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Escasez de personal - Falta de soporte informático especializado para gestión documental. - Sin presencia en Internet - En ocasiones, poca capacidad de respuesta rápida al cliente. - Necesidad de formación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> (Intentar que no cunda el pánico) - Responder a las demandas de productos y servicios de la mejor manera posible. 		<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la plantilla - Planificación de necesidades en tecnologías de la información. - Plantear la consulta a través de Internet (intranet y extranet)
6	Objetivos estratégicos de la UI		

	Definición por los gestores de más alto nivel	<ul style="list-style-type: none"> -Definir correctamente la UI y su papel dentro de la organización, para que no sufra ante un cambio en la dirección. - Formulación de la importancia del archivo. - Creación de un SI informatizado - Presencia en Internet a través de la Intranet y la Extranet.
--	---	---

PLANIFICACIÓN OPERATIVA

6 Objetivos operacionales

	Definición por los gestores intermedios	<p><u>Definir correctamente la UI:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico - Plan operacional - Formulación de tareas <p><u>Formulación de la importancia del archivo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrada, tratamiento documental y conservación de los fondos. - Método archivístico como factor de acceso a la información. <p><u>Creación de un SI informatizado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño conceptual de un SI - Implementación del SI - Digitalización de los fondos documentales fotográficos. - Tratamiento documental de los fondos. <p><u>Presencia en Internet a través de la Intranet y la Extranet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño del sitio web - Diseño de la arquitectura de información para la web. - Validación con el planteamiento del SI
--	---	--

7 Actuaciones necesarias para cumplir los objetivos

	7.1	Formulación de tareas que nos permitan cumplir los objetivos	Esta parte me parece más complicada contestarla, porque habría que hacer un desglose en profundidad de tareas, recursos humanos y técnicos, temporalización de los los procesos y motivación del personal. Y todo ello una vez que la primera parte de la planificación estuviera consensuada con la dirección de la organización.
	7.2	Asignación de recursos	
	7.3	Asignación de tareas	
	7.4	Motivación del personal	
	7.5	Temporalización de tareas	
	7.6	Establecimiento de métodos de evaluación	
		Calidad de productos y servicios	Encuestas de satisfacción a los clientes
		Calidad de gestión	Cumplimentación de plazos previstos
		Innovación	Realización de nuevas propuestas innovadoras.
		Valor de la inversión a largo plazo	Cumplimentación de los objetivos previstos
		Resultados financieros	- Balance de resultados

			Responsabilidad dentro de la comunidad y con el medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de satisfacción de la Universidad y la sociedad en general. - Reciclaje del material desechable - Disminución de utilización de papel.
			Habilidad para atraer, desarrollar y mantener a personas con talento.	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil del nuevo personal contratado. - Satisfacción del personal

A modo de conclusión:

El profesional de la documentación está reorientando su trabajo, ya no es suficiente con tener bien organizada la información y facilitar el documento al usuario que se acerca a hacer una consulta, sino que se centra en poner sus conocimientos sobre **gestión documental en el diseño de servicios documentales de valor añadido**.

Estos nuevos servicios documentales son eficaces porque el acceso a la información se puede hacer a través de la red y se pueden implantar sistemas de gestión de bases de datos que permitan responder a las demandas de información de cada usuario de forma efectiva, ágil y automatizada.

Pero para que estos sistemas funcionen bien necesitan nutrirse de una gestión documental eficiente. Y en este aspecto, el trabajo de los documentalistas sigue siendo similar a como ha sido siempre. No obstante, se hace necesaria una especialización o la creación de un grupo de trabajo interdisciplinar donde se reúnan especialistas en documentación, tratamiento de la documentación digital e informáticos. Se trata de planificar un servicio a medida de las necesidades de la organización y hay que ser innovadores.