



# Jornadas Buenas Prácticas Bibliotecas Líderes EFQM



UNIVERSIDAD DE SEVILLA, 21 DE MAYO DE 2018

Estudio de indicadores de cargas de trabajo en el Servei de Biblioteques i Documentació de la Universitat de València



- Objetivo del estudio:
- “... dotarse de una herramienta que facilite la toma de decisiones en materia de personal, basada en elementos objetivos y criterios de transparencia, eficiencia y equidad.

Es fruto de un proceso consultivo y participativo que se nutre de la experiencia, el conocimiento y el rigor técnico de los responsables del servicio y los miembros del equipo del proyecto””



- El propio Servei de Biblioteques i Documentació había elaborado en 2012

***Informe sobre el Estudio de Indicadores para la adscripción de nuevos funcionarios de la escala básica d'Arxius i Biblioteques C2 Administración Especial.***

Era un informe solo para la adscripción de funcionarios C2 y en él se proponían 8 indicadores

# Jornada de Buenas Prácticas: Bibliotecas líderes EFQM



- Equipo de investigación:
- **José Ramírez.** Vicegerente de Recursos Humanos y Organización Administrativa. **Director del estudio.**
- **Ángela Cobos.** Profesora del Departamento de Dirección de Empresas. **Coordinadora del estudio.**
- **M<sup>a</sup> Teresa Bausá.** Servicio de Análisis y Planificación.
- **Antonia Mohedano.** Profesora del Departamento de Dirección de Empresas
- **M<sup>a</sup> Dolores Garzón.** Profesora del Departamento de Dirección de Empresas
- **Sonia Cruz Ros.** Profesora del Departamento de Dirección de Empresas



- Trabajos previos en la Universitat de València:  
Estudio de cargas de trabajo en:
  - Departamentos de la UV
  - Centros de la UV
  - Servicios: Investigación, Postgrado, Estudiantes, Unidades de Campus y Unidades de soporte a los Institutos
- ✓ En el caso de Centros y departamentos con los resultados del estudio se redistribuyó al personal.

# Jornada de Buenas Prácticas: Bibliotecas líderes EFQM



- Cronograma:

Inicio : Abril 2016



Fin: Septiembre 2017





## Metodología participativa

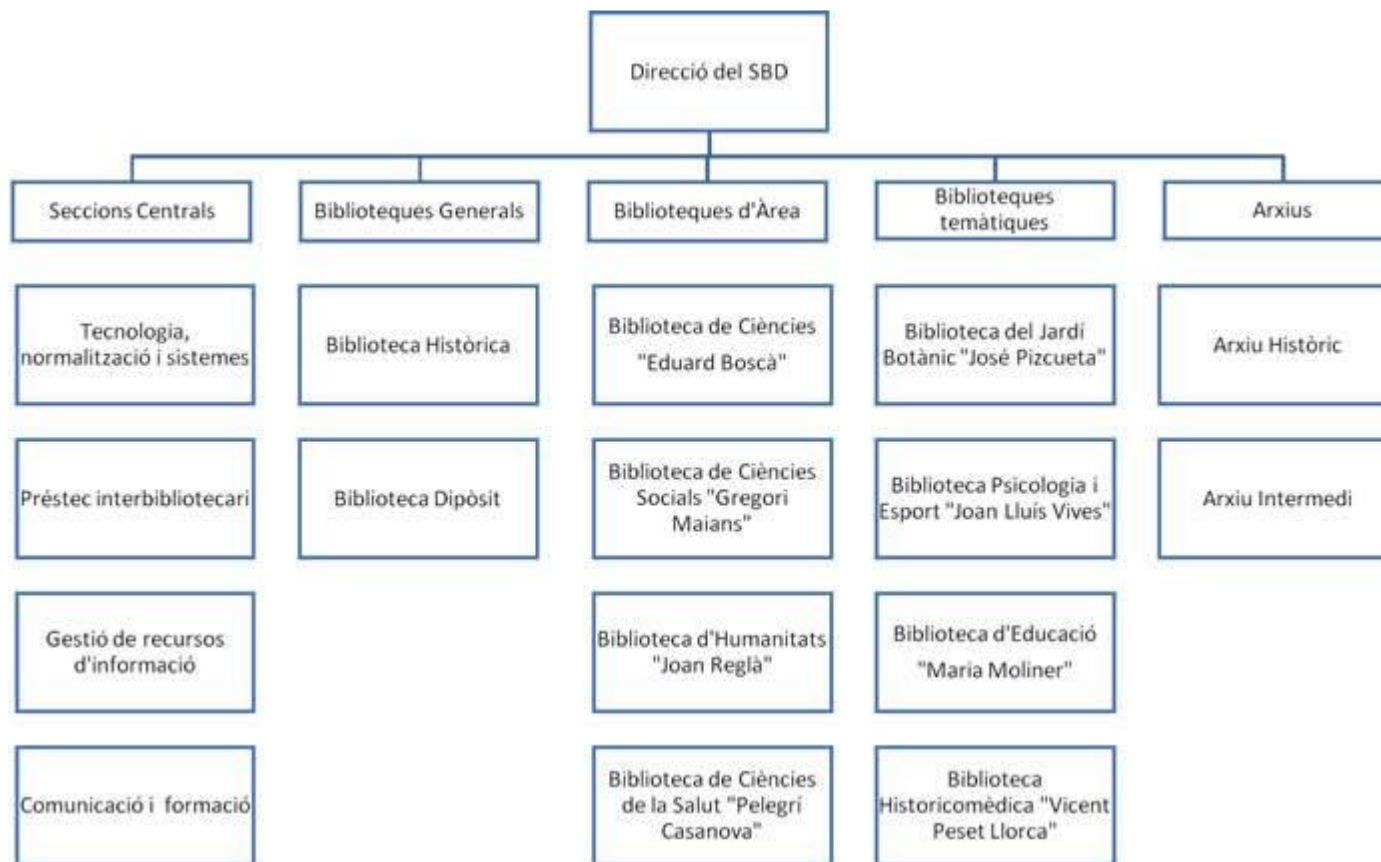
- Directora del Servicio
- Jefes de sección
- Directores de biblioteca  
Coordinadores secciones bibliotecas

## Fuentes

Auditable y publicadas:

Anuario REBIUN, Informes estadísticos de la Biblioteca, otros servicios de la UV  
Contabilidad, Recursos Humanos etc.

# Jornada de Buenas Prácticas: Bibliotecas Líderes EFQM







## GRUPOS DE ESTUDIO

- Secciones centrales
- Bibliotecas comparables
- Bibliotecas especiales (Biblioteca Histórica, Biblioteca Depósito ...)
- Archivos



## GRUPOS DE ESTUDIO

- Secciones centrales, no permiten la comparación  
Estudio interanual de 4 años



## GRUPOS DE ESTUDIO

- Bibliotecas comparables  
6. Comparación entre ellas con los datos del último año



## GRUPOS DE ESTUDIO

- Bibliotecas especiales no comparables.  
Estudio interanual de 4 años



## GRUPOS DE ESTUDIO

- Archivos, dificultad de ofrecer fuentes auditables y públicas

# Jornada de Buenas Prácticas: Bibliotecas líderes EFQM



**Fichas de indicadores organizadas en Macroprocesos**

**Secciones centrales : 44 Indicadores y 7 Macroprocesos**

**Bibliotecas comparables y Bibliotecas especiales: 46 Indicadores y 6 Macroprocesos**

**Archivos: 13 Indicadores y 3 Macroprocesos**

# Jornada de Buenas Prácticas: Bibliotecas Líderes EFQM



## FICHA DE INDICADORES DE LAS SECCIONES CENTRALES DEL SERVEI DE BIBLIOTECES I DOCUMENTACIÓ

ID	NIVEL	MP/ INDICADOR	DEFINICIÓN	UNID. T.	FUENTE	SERVICIO	OBSERVACIONES	POND. NIVEL II	PONDERACIÓN
		<b>MP1 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN BIBLIOTECARIA</b>						<b>100%</b>	<b>23,00%</b>
1.1		<b>Nº Total de registros</b>						52%	11,96%
1.2		NT de registros bibliográficos nuevos	NT total de registros bibliográficos creados en el año (recursos físicos y online)	Anual	Informe Millennium	SBD	El salto entre años se debe a la adquisición de colecciones de libros electrónicos, de los cuales algunos permanecen en prueba durante un año.	34%	7,82%
1.3		NT de registros de autoridad en el año	Variación interanual de registros de autoridad	Anual	Aplicación Millennium	SBD	Nombre normalizado de personas e instituciones.	2%	0,46%
1.4		NT de registros bibliográficos totales	NT total de registros bibliográficos en el sistema a 31 diciembre	Anual	Informe Millennium	SBD		12%	2,76%
1.5		NT de registros de ejemplar	NT total de ejemplares en el sistema a 31 diciembre	Anual	Informe Millennium	SBD		4%	0,92%
1.6		<b>Nº total de intercambio de datos</b>						26%	5,98%
1.7		NT total de cargas	NT total de cargas de datos de usuarios, bibliográficos, fondos ERM, cursos, precios, datos proveedor, etc.	Anual	Excel auditable	SBD	En 2013 la UV se adhirió a la red internacional de Universidades OCLC. A partir de 2014 hay una mayor carga vinculada al mayor número de libros electrónicos.	13%	2,99%
1.8		NT total de exportaciones	NT total de exportaciones a Reblun, Roderic, Summon y WorioCat	Anual	Excel auditable	SBD	Los envíos a Summon comienzan a realizarse en junio de 2014. En julio de 2015 comienza el envío a WorioCat.	13%	2,99%
1.9		<b>Nº total de gestiones con usuarios</b>						22%	5,06%
1.10		NT de usuarios externos a la UV	NT de usuarios externos con carnet del SBD	Anual	Aplicación Millennium	SBD	Incluye convenios con UNED, colegios profesionales, profesores de secundaria, FIVSU, etc.	5%	1,15%
1.11		NT de usuarios internos de la UV	NT de usuarios de la UV (FDI + Estudiantes + PAS)	Curso	Recul de Dades de la UV	Informe de acceso público	El número de estudiantes incluye los estudiantes de centros adscritos.	17%	3,91%
		<b>PONDERACIÓN NIVEL I</b>						<b>23,00%</b>	
		<b>MP2 PRÉSTAMO INTERBIBLIOTECARIO</b>						<b>100%</b>	<b>12,00%</b>
2.1		<b>Nº total de peticiones tramitadas como centro suministrador</b>						32%	3,84%
2.2		NT de peticiones tramitadas como centro suministrador a bibliotecas españolas		Anual	Programa OTbib-SOD	SBD (Sección PI)		7%	0,84%
2.3		NT de peticiones tramitadas como centro suministrador a bibliotecas extranjeras		Anual	Programa OTbib-SOD	SBD (Sección PI)	Pondera por 3. Desde septiembre de 2013 la UV suministra mayor número de documentos porque se ha adherido a la red internacional de Universidades OCLC.	25%	3,00%
2.4		<b>Nº total de peticiones tramitadas como centro peticionario</b>						45%	5,40%
2.5		NT de peticiones tramitadas como centro peticionario a bibliotecas españolas		Anual	Programa OTbib-SOD	SBD (Sección PI)		28%	3,36%
2.6		NT de peticiones tramitadas como centro peticionario a bibliotecas extranjeras		Anual	Programa OTbib-SOD	SBD (Sección PI)	Pondera por 3. A partir de 2013 la UV ha suscito nuevos recursos, lo que explica la reducción de peticiones a otras Universidades en años siguientes.	17%	2,04%
2.7		<b>Nº total de recursos enviados y recibidos mediante correo postal, mensajería y correo electrónico</b>						23%	2,76%
2.8		NT de documentos enviados por correo electrónico	NT de documentos enviados por correo electrónico incluyendo artículos, capítulos de libro, ponencias de congresos, etc., remitidos a centros externos (como centro suministrador) y a investigadores de la UV (como centro peticionario)	Anual	Programa OTbib-SOD	SBD (Sección PI)		18%	2,16%
2.9		NT de recursos recibidos y enviados mediante correo postal y mensajería	NT de libros y otros recursos (CDs, reproducciones en papel, etc.) recibidos y enviados mediante correo postal y mensajería	Anual	Programa OTbib-SOD	SBD (Sección PI)		5%	0,60%
		<b>PONDERACIÓN NIVEL I</b>						<b>12,00%</b>	



## Ponderación de los indicadores

- Ponderación de nivel I: reparto de 100 % entre macroprocesos.
- Ponderación de nivel II: reparto de 100 % dentro de cada macroproceso.
- Ponderación de nivel III: ponderación de cualidades dentro de algunos indicadores.
- Ponderación de nivel IV: resultante de la multiplicación de las ponderaciones nivel I y II, y que constituye la ponderación final **de cada indicador**.



# Jornada de Buenas Prácticas: Bibliotecas Líderes EFQM



## Ejemplo de Ponderación de los indicadores

FICHA DE INDICADORES Y DATOS DE LA BIBLIOTECA DIPÒSIT

### Biblioteca Dipòsit

NIND	INDICADOR	DEFINICIÓN	UDAD. T.	FUENTE	SERVICIO	OBSERVACIONES	Ponderación	2012	2013	2014	2015
<b>MP1 COLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA</b>							<b>80,0%</b>				
1	1.1	Nº total de unidades bibliográficas de la colección de la biblioteca	31 Dic.		SBD		64,0%	170.746	173.749	192.564	211.522
	1.2	Nº total de ejemplares físicos	31 Dic.	Millennium (4.2.2)	SBD	Columnas 1, 3, 4, 5, 7	64,0%	170.471	173.473	192.284	211.496
3	1.8	Nº de registros bibliográficos y ejemplares nuevos	Anual				16,0%	4.134	2.294	9.830	9.799
	1.9	Nº de registros de pedidos de recursos impresos y electrónicos	Anual	Millennium (6.1) y Estadísticas TECNIS	SBD	Incluyen libros, revistas y bases de datos. Se incluyen los tramitados desde el SBD. A 31 de diciembre de 2016	8,0%	0	0	14	0
	1.10	Nº de ejemplares comprados en el año	Anual	Millennium (6.1 exemplars)	SBD	Incluyen libros, películas... tramitados por las bibliotecas. No se incluyen los tramitados desde el SBD. A 31 de diciembre de 2016	8,0%	0	0	14	0
<b>MP2 PRÉSTAMO</b>							<b>15,0%</b>				
5	2.1	Nº de préstamos, peticiones y reservas					15,0%	12.239	10.679	10.250	11.729
	2.2	Nº total de peticiones de préstamo interbibliotecario tramitadas como centro peticionario	Anual	Informe estadístico para REBIUN	SBD	Incluyen libros, revistas, tesis...					
	2.3	Nº de préstamos de libros en mostrador	Anual	Millennium (3.2.1.1)	SBD	Datos de la primera tabla. Nº de préstamos, incluye intercampus. No incluye devoluciones ni renovaciones - Pondera x 1 en libre acceso, pondera por 1,2 en depósito. Ver % en 4.7					
	2.4	Nº de préstamos de libros en autopréstamo	Anual	Millennium (3.2.1) filas 21, 23, 25 y 26	SBD	Ponderación x 0,8					
	2.5	Nº total de peticiones de préstamo interbibliotecario tramitadas como centro suministrador		Informe estadístico para REBIUN		Pondera x 1 en libre acceso, pondera por 1,2 en depósito. Ver % en 4.7					
	2.6	Nº de reservas a usuarios realizadas en el año	Anual	Millennium (3.2.1.1)	SBD	Datos de la cuarta tabla					
<b>MP6 GESTIÓN DE LA UNIDAD</b>							<b>5,0%</b>				
15	6.2	Presupuesto gestionado	Anual				3,0%	7.380	6.865	6.522	6.522
	6.3	Presupuesto gestionado de Bibliotecas	Anual	Informe Ejecución Presupuestaria OCI 2015	S. CONTABILIDAD			7.380	6.865	6.522	6.522
	6.4	Presupuesto gestionado de otras unidades	Anual	Presupuesto gestionado de compras bibliográficas para Departamentos, Centros, Proyectos...	Estadísticas de uso Bibliotecas			0	0	0	0
16	6.5	Nº de PAS de la Biblioteca		RLT	S. RRHH - PAS	A fecha Junio 2017	2,0%	2	2	2	2

-53-

100,0%

# Jornada de Buenas Prácticas: Bibliotecas líderes EFQM



## Ejemplo de Ponderación III de los indicadores

La ponderación III se utilizó para calificar un indicador

Préstamo en libre acceso 1

Préstamo en máquina de autopréstamo 0'8

Préstamo de depósito 1'2

Préstamo interbibliotecario 1'5



## Elección de la ponderación

Cada biblioteca comparable pudo elegir el peso que le daba a cada indicador y a cada Macroproceso. Seis ponderaciones con las que se valoraron las seis bibliotecas y a cada una se le escogió la más favorable.



## Índices de carga de trabajo

- **Índice global de actividad:** recoge el total de carga de trabajo gestionado en las unidades del SBD
- **Índice de actividad por puesto:** recoge el total de carga de trabajo por puesto de trabajo, y se obtiene dividiendo el Índice Global de Actividad por el número de PAS efectivo en la unidad estudiada

Bibl. d'Educació	%	0,16%	1,54%	5,65%	7,39%	6,21%	5,92%	9,11%	1,01%
	Ponderació1	0,000	0,001	0,002	0,004	0,003	0,001	9,11%	1,01%
	Ponderació2	0,000	0,000	0,006	0,001	0,001	0,002	8,48%	0,94%
	Ponderació3	0,000	0,000	0,006	0,002	0,002	0,002	7,70%	0,86%
	Ponderació4	0,000	0,000	0,002	0,005	0,003	0,002	8,26%	0,92%
	Ponderació5	0,000	0,001	0,002	0,003	0,003	0,001	8,24%	0,92%
	Ponderació6	0,000	0,001	0,004	0,004	0,002	0,004	8,74%	0,97%
Valor	981	785	8.147	817	148.030	45			
Bibl. d'Humanitats (incl. Cartoteca)	%	22,02%	8,09%	30,63%	32,61%	18,66%	29,61%	28,79%	0,64%
	Ponderació1	0,005	0,006	0,012	0,016	0,009	0,003	26,08%	0,58%
	Ponderació2	0,005	0,003	0,032	0,006	0,003	0,010	28,79%	0,64%
	Ponderació3	0,015	0,002	0,034	0,009	0,007	0,008	26,04%	0,58%
	Ponderació4	0,009	0,002	0,012	0,022	0,010	0,009	26,09%	0,58%
	Ponderació5	0,008	0,006	0,011	0,011	0,008	0,006	26,01%	0,58%
	Ponderació6	0,008	0,003	0,021	0,017	0,006	0,020	26,36%	0,59%
Valor	1.113	346	5.076	291	125.536	21			
Bibl. de Ciències (incl. Farmàcia)	%	24,98%	3,57%	19,09%	11,62%	15,83%	13,82%	15,77%	0,75%
	Ponderació1	0,005	0,003	0,007	0,006	0,008	0,002	12,66%	0,60%
	Ponderació2	0,006	0,001	0,020	0,002	0,003	0,005	12,84%	0,61%
	Ponderació3	0,017	0,001	0,021	0,003	0,006	0,004	15,77%	0,75%
	Ponderació4	0,010	0,001	0,008	0,008	0,008	0,004	15,25%	0,73%
	Ponderació5	0,009	0,003	0,007	0,004	0,007	0,003	13,39%	0,64%
	Ponderació6	0,009	0,001	0,013	0,006	0,005	0,009	13,74%	0,65%



## Limitaciones del estudio

El estudio es cuantitativo, no valora los aspectos cualitativos

La inexistencia de un referente de resultados, no podemos saber si los índices promedios de carga de trabajo obtenidos en el estudio pueden considerarse altos, medios o bajos, por ejemplo en comparación con la carga de trabajo en otras Universidades.

En el llamado Macroproceso de Formación no encontramos una unidad de medida igual para todas las bibliotecas y acudimos datos potenciales (nº de profesores y de estudiantes atendidos por cada biblioteca). En posteriores actualizaciones si utilizamos indicadores de rendimiento en Formación podrán cambiar los resultados obtenidos este dato

# Jornada de Buenas Prácticas: Bibliotecas Líderes EFQM



Resultados del Estudio: Secciones centrales. Pone de manifiesto el incremento en las cargas de trabajo en los últimos años.

ÍNDICES DE CARGA DE TRABAJO DE LAS SECCIONES CENTRALES DEL SERVEI DE BIBLIOTEQUES I DOCUMENTACIÓ

NIND ord	MP6 GESTIÓN ECONÓMICA							MP7 GESTIÓN DE LA UNIDAD Y TAREAS COMPARTIDAS		INDICE 1	INDICE 2
	18	19	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	20	21		
NIND	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	7.1	7.2		
INDICADOR	Presupuesto ejecutado	Nº de operaciones contables	Nº de facturas emitidas	Nº de facturas recibidas y comprobadas por período intertributario	Nº de facturas recibidas y comprobadas de ingresos autorizados	Nº de valores de compensación interna	Nº de cobros a usuarios externos por servicios de préstamo y reproducción de documentos	Nº de contratos vigentes en el año con responsabilidad directa del Director/a del SBD	Nº de PAS efectivo		
SERVICIO/S	Servicio de Contabilidad		SBD (PI) y Servicio de Contabilidad	SBD (PI)	SBD (GRI)	SBD (PI) y Servicio de Contabilidad	SBD (PI) y Servicio de Contabilidad	SBD	SRRHH-PAS		
Ponderación	4,00%	16,00%	2,00%	6,00%	6,00%	1,00%	1,00%	1,69%	11,31%	100%	
Año 2012	4.880.396	968	317	143	111	28	369	7	23		
% Sobre periodo	25,22%	19,77%	18,78%	19,62%	20,94%	5,46%	25,68%	25,00%	25,00%		
Ponderación del indicador	1,01%	3,12%	0,38%	1,18%	1,26%	0,05%	0,26%	0,42%	2,83%	19,76%	0,86%
Año 2013	4.810.369	1.257	496	145	122	113	381	7	23		
% Sobre periodo	24,85%	25,67%	29,38%	19,89%	23,02%	22,03%	26,51%	25,00%	25,00%		
Ponderación del indicador	0,99%	3,65%	0,59%	1,19%	1,38%	0,22%	0,27%	0,42%	2,83%	20,78%	0,90%
Año 2014	4.831.789	1.390	476	167	124	186	437	7	23		
% Sobre periodo	24,96%	28,38%	28,20%	22,91%	23,40%	36,26%	30,41%	25,00%	25,00%		
Ponderación del indicador	1,00%	4,01%	0,56%	1,37%	1,40%	0,36%	0,30%	0,42%	2,83%	26,03%	1,13%
Año 2015	4.831.789	1.282	399	274	173	186	250	7	23		
% Sobre periodo	24,96%	26,18%	23,64%	37,59%	32,64%	36,26%	17,40%	25,00%	25,00%		
Ponderación del indicador	1,00%	5,22%	0,47%	2,26%	1,96%	0,36%	0,17%	0,42%	2,83%	33,43%	1,45%
TOTAL	19.354.343	4.897	1.688	729	530	513	1.437	28	92		



# Jornada de Buenas Prácticas: Bibliotecas Líderes EFQM



Resultados del Estudio: Bibliotecas comparables. No hay grandes desequilibrios pero señalan la biblioteca más deficitaria de personal

Bibl. d'Educació	%	0,16%	1,54%	5,65%	7,39%	6,21%	5,92%	9,11%	1,01%
	Ponderació1	0,000	0,001	0,002	0,004	0,003	0,001	9,11%	1,01%
	Ponderació2	0,000	0,000	0,006	0,001	0,001	0,002	8,48%	0,94%
	Ponderació3	0,000	0,000	0,006	0,002	0,002	0,002	7,70%	0,86%
	Ponderació4	0,000	0,000	0,002	0,005	0,003	0,002	8,26%	0,92%
	Ponderació5	0,000	0,001	0,002	0,003	0,003	0,001	8,24%	0,92%
	Ponderació6	0,000	0,001	0,004	0,004	0,002	0,004	8,74%	0,97%
Valor	981	785	8.147	817	148.030	45			
Bibl. d'Humanitats (incl. Cartoteca)	%	22,02%	8,09%	30,63%	32,61%	18,66%	29,61%	28,79%	0,64%
	Ponderació1	0,005	0,006	0,012	0,016	0,009	0,003	26,08%	0,58%
	Ponderació2	0,005	0,003	0,032	0,006	0,003	0,010	28,79%	0,64%
	Ponderació3	0,015	0,002	0,034	0,009	0,007	0,008	26,04%	0,58%
	Ponderació4	0,009	0,002	0,012	0,022	0,010	0,009	26,09%	0,58%
	Ponderació5	0,008	0,006	0,011	0,011	0,008	0,006	26,01%	0,58%
	Ponderació6	0,008	0,003	0,021	0,017	0,006	0,020	26,36%	0,59%
Valor	1.113	346	5.076	291	125.536	21			
Bibl. de Ciències (incl. Farmàcia)	%	24,98%	3,57%	19,09%	11,62%	15,83%	13,82%	15,77%	0,75%
	Ponderació1	0,005	0,003	0,007	0,006	0,008	0,002	12,66%	0,60%
	Ponderació2	0,006	0,001	0,020	0,002	0,003	0,005	12,84%	0,61%
	Ponderació3	0,017	0,001	0,021	0,003	0,006	0,004	15,77%	0,75%
	Ponderació4	0,010	0,001	0,008	0,008	0,008	0,004	15,25%	0,73%
	Ponderació5	0,009	0,003	0,007	0,004	0,007	0,003	13,39%	0,64%
	Ponderació6	0,009	0,001	0,013	0,006	0,005	0,009	13,74%	0,65%

Bibl. de Ciències de la Salut	%	10,28%	6,00%	29,26%	17,45%	10,60%	11,84%	13,35%	0,74%
	Ponderació1	0,002	0,005	0,011	0,009	0,005	0,001	10,10%	0,56%
	Ponderació2	0,002	0,002	0,030	0,003	0,002	0,004	11,60%	0,64%
	Ponderació3	0,007	0,001	0,032	0,005	0,004	0,003	13,03%	0,72%
	Ponderació4	0,004	0,001	0,012	0,012	0,006	0,004	12,24%	0,68%
	Ponderació5	0,004	0,005	0,011	0,006	0,005	0,002	10,66%	0,59%
	Ponderació6	0,004	0,002	0,020	0,009	0,003	0,008	13,35%	0,74%
Valor	1.434	7.744	3.668	621	347.815	47			
Bibl. de Ciències Socials (incl. ONUBIB)	%	32,18%	79,84%	13,79%	24,79%	43,85%	30,92%	35,60%	0,76%
	Ponderació1	0,007	0,064	0,005	0,012	0,022	0,003	35,60%	0,76%
	Ponderació2	0,008	0,026	0,014	0,004	0,008	0,011	31,70%	0,67%
	Ponderació3	0,023	0,016	0,015	0,007	0,016	0,008	30,78%	0,65%
	Ponderació4	0,013	0,016	0,006	0,017	0,023	0,009	30,60%	0,65%
	Ponderació5	0,012	0,060	0,005	0,009	0,020	0,006	35,34%	0,75%
	Ponderació6	0,011	0,028	0,010	0,013	0,013	0,021	30,05%	0,64%
Valor	463	93	420	154	38.516	12			
Bibl. de Psicologia i Esports	%	10,39%	0,96%	1,58%	6,15%	4,86%	7,89%	7,75%	0,65%
	Ponderació1	0,002	0,001	0,001	0,003	0,002	0,001	6,46%	0,54%
	Ponderació2	0,002	0,000	0,002	0,001	0,001	0,003	6,59%	0,55%
	Ponderació3	0,007	0,000	0,002	0,002	0,002	0,002	6,68%	0,56%
	Ponderació4	0,004	0,000	0,001	0,004	0,003	0,002	7,56%	0,63%
	Ponderació5	0,004	0,001	0,001	0,002	0,002	0,002	6,36%	0,53%
	Ponderació6	0,004	0,000	0,001	0,003	0,001	0,005	7,75%	0,65%
T	4.456	9.699	26.596	2.505	793.272	152		110,4%	0,73%



## Conclusiones

- Es un estudio minucioso y objetivo
- Permite la toma de decisiones con datos y no con percepciones
- Se han producido y se producirán cambios en la RPT de la biblioteca derivados de este estudio:
  - ✓ Dos plazas en Secciones centrales mejorarán su cualificación
  - ✓ Tres plazas de una biblioteca (tras la inminente jubilación) irán a parar a dos bibliotecas diferentes, pero en la categoría necesaria (plazas de administración general cambian a administración especial, los costes adicionales los asume la Gerencia).
  - ✓ Dentro de una misma biblioteca plazas de administración general se convierten en administración especial



Muchas gracias

