



# **PLAN ESTRATÉGICO 2009-2012**

Aprobado por el Consejo de Gobierno de la  
Universidad de Zaragoza  
Sesión de 1 de diciembre de 2008

## **1. INTRODUCCIÓN**

Dos años han transcurrido desde que la BUZ inició su plan de acciones de mejora, tras culminar con éxito, en octubre de 2005, un proceso de autoevaluación que comenzó en 2003.

El Plan Estratégico, concebido inicialmente como una acción específica dentro del plan de mejora de la BUZ, pasa a ser el marco en el que se inscribirá su actividad durante los próximos cuatro años, con el ánimo de contribuir a articular las visiones y expectativas que de este servicio universitario tienen los diferentes actores: el gobierno de la Universidad, el personal de la Biblioteca y los usuarios -PDI, estudiantes y PAS. Representa, por tanto, un compromiso institucional de futuro a medio plazo en un momento en el que la Universidad de Zaragoza, al igual que el resto de las universidades del país, está atravesando un proceso de cambios institucionales profundos, marcados por la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y del Espacio Europeo de Investigación (EEI), cuya andadura oficial se inicia precisamente en 2008. Los próximos cuatro años van a ser, por tanto, cruciales, para crear unas bases sólidas sobre las que se cimentarán las enseñanzas y actividades de investigación que van a marcar a las próximas generaciones de universitarios.

Estos cambios institucionales coinciden con otros cambios en las formas e instrumentos de transmisión del conocimiento relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que han evolucionado vertiginosamente desde la aparición de Internet a principios de los años 90 del siglo pasado, y que afectan profundamente a los modos de impartir las enseñanzas y a los propios procesos de aprendizaje y de acceso a las fuentes escritas de la investigación.

Asimismo, en España, se están implantando con fuerza las ideas de gestión de la calidad y evaluación de la actividad en las distintas administraciones del Estado, entre ellas la universitaria, como prueba la existencia de vicerrectorados y gabinetes de calidad en prácticamente todas las universidades españolas, así como la creación de agencias autonómicas dedicadas a evaluar la calidad de la actividad universitaria en todas las comunidades autónomas, y que tendrán un papel esencial en la distribución de recursos económicos para el sustento de la actividad docente e investigadora de la universidad.

Este Plan cuenta entre sus fuentes externas de inspiración con el II Plan Estratégico, 2007-2010, de REBIUN (Red de Bibliotecas Universitarias), aprobado por la Asamblea General de la CRUE, con fecha 19 de febrero 2007, con el que comparte las principales ideas que conforman una visión de renovación de los servicios bibliotecarios, tanto en sus objetivos como en los métodos a emplear para conseguirlos, basados fundamentalmente en la cooperación y en la formación permanente.

## ***2. EL PAPEL DE LA BIBLIOTECA EN LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA, 2009-2012***

### ***Análisis del entorno***

En un entorno caracterizado cada vez más por una situación de constante transformación, se ha hablado mucho del nuevo papel de la biblioteca universitaria, en el sentido de buscar un modelo capaz de satisfacer las nuevas demandas que plantean los usuarios (estudiantes, profesores e investigadores). Ello plantea un enorme reto al personal de las bibliotecas, en cuanto supone no solo el aprendizaje de nuevas técnicas sino, además, cambios profundos en las relaciones con los usuarios y en los hábitos de trabajo, ahora mucho más orientados a la cooperación. Éste es el origen del "modelo" CRAI (centro de recursos para el aprendizaje y la investigación), que relanza algunas de las ideas fundamentales siempre presentes en el concepto de biblioteca universitaria, enmarcándolas a su vez en un nuevo entorno que potencia la creación de espacios de aprendizaje y trabajo en grupo y el desarrollo de unos servicios cada vez más personalizados mediante el uso y desarrollo de productos ligados a las TIC.

A la luz de lo descrito anteriormente, las tendencias que se detectan en el entorno específico de la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza son principalmente:

- Mayor demanda de servicios on-line, sobre todo por parte del PDI, que dispondrá de una mayor autonomía como usuario y de un creciente volumen de información disponible.
- Creciente demanda por parte de los estudiantes de espacios de trabajo, individual y en grupo, si bien manteniendo una utilización masiva de las bibliotecas como salas de estudio en épocas de exámenes, conducta posiblemente ligada a la pervivencia de sistemas tradicionales de estudio –los apuntes- y a hábitos sociales muy arraigados entre los estudiantes.

- Nuevas posibilidades tecnológicas que facilitan el desarrollo de la biblioteca virtual y permiten prestar servicios personalizados y nuevos materiales didácticos.
- Conciencia por parte de los bibliotecarios de la necesidad de colaborar con el profesorado para adaptarse al proceso de convergencia europea, así como de buscar la manera de aprovechar las redes sociales de comunicación, especialmente las utilizadas por los jóvenes.
- Afirmación del papel del bibliotecario como formador permanente de usuarios en el uso de los recursos de información.
- Mayor internacionalización e interdisciplinariedad que proporcionan los planes de estudio con titulaciones mixtas, los proyectos conjuntos de investigación, los *Erasmus*, la presencia de alumnos extranjeros, etc.
- Profesionalización cada vez mayor del personal de la biblioteca, que presenta unas necesidades cada vez mayores de formación permanente.

Siendo conscientes del periodo de transición en el que nos encontramos y sin olvidar la realidad actual de la Universidad de Zaragoza, caracterizada por un sistema muy descentralizado en el que se constata una situación de cierta desigualdad entre las bibliotecas de los diferentes centros en materia de infraestructuras, dotación de personal y recursos bibliográficos, el objetivo de este plan estratégico es articular una visión común de la BUZ, que minimice las posibles diferencias, colabore activamente en la transición educativa, soporte activamente la actividad investigadora y sea capaz de proporcionar a través de todas y cada una sus bibliotecas y unidades, un servicio completo, ágil y flexible para toda la comunidad universitaria.

A la luz de estos cambios y tendencias, la Universidad de Zaragoza, en especial quienes por representación democrática la lideran, deben iniciar un proceso de reflexión a partir del cual se repiense y rediseñe la estructura educativa y de investigación desde la óptica del uso de la información y de las tecnologías que la facilitan, que debería resultar en propuestas innovadoras sobre las que se desarrollará un nuevo modelo de universidad basado en el conocimiento y el aprendizaje continuado.

### ***Misión***

La Biblioteca, según establecen los Estatutos de la Universidad de Zaragoza, es la unidad de gestión que tiene como misión la conservación, incremento, acceso y difusión de los recursos de información, entendiendo como tales los que se utilizan para el aprendizaje, la formación continua y la investigación, así como la colaboración en los procesos de creación del conocimiento a fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la Universidad.

### ***Visión***

Conforme a esta misión, el presente Plan Estratégico centra sus acciones en la consecución, a medio plazo, de los tres objetivos siguientes:

- Adaptar las infraestructuras y los servicios bibliotecarios a las necesidades que surgen del proceso de Convergencia Europea (EES y EEI), colaborando activamente con el profesorado para lograr un apoyo efectivo a la docencia y la investigación, así como potenciando el establecimiento de espacios que faciliten el aprendizaje siguiendo el modelo CRAI.
- Desarrollar la biblioteca digital en todas sus vertientes: dotación de recursos electrónicos en todas las materias, creación de repositorios institucionales, digitalización del fondo antiguo, utilización de herramientas que favorezcan el autoservicio y la prestación de servicios a distancia.
- Implantar como herramienta de gestión las técnicas de evaluación de la calidad en las actividades y servicios de la BUZ, que debería materializarse en el reconocimiento externo mediante la consecución de una certificación de calidad homologada a lo largo del periodo 2009-2012.

Se trata de hacer posible que la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza cumpla su objetivo de alcanzar un nivel de excelencia en el servicio acorde con las expectativas que de la misma tiene la Universidad y de cumplir, en definitiva, los fines y compromisos que la Universidad tiene marcados en sus Estatutos al servicio de la sociedad, contribuyendo a la formación integral de la persona, así como al fomento de unos principios basados en los derechos humanos, la solidaridad, el desarrollo sostenible, la paz y los valores democráticos.

### **3. METODOLOGÍA**

### ***Antecedentes***

La redacción de un plan estratégico para la Biblioteca se incluyó desde el primer momento como una de las acciones de mejora a desarrollar en el Plan de Acciones de Mejora 2005-2008. La propia dinámica del trabajo y la envergadura de las tareas que se comenzaron a realizar hicieron que el plan se pospusiera al no quedar demasiado claro su encaje en el desarrollo de esas acciones de mejora. Sí fue quedando patente, sin embargo, la necesidad de dar continuidad al Plan de Acción en marcha mediante la redacción de un plan estratégico que articulase las líneas todavía abiertas con nuevas acciones a emprender, abriendo así un nuevo método de planificación del trabajo que se concretaría en planes estratégicos plurianuales ligados a objetivos a completar a medio plazo.

Asimismo fue importante la aprobación del II Plan Estratégico de REBIUN, 2007-2010, en noviembre de 2006, en cuya redacción participó activamente la BUZ, y cuyos análisis y líneas generales de acción representan una visión consensuada del conjunto de las bibliotecas universitarias españolas en cuanto a los objetivos esenciales a conseguir.

También quedó patente que el motor del plan estratégico debían ser los directores de las diferentes bibliotecas, junto con la dirección de la BUZ, por lo que era esencial la implicación de los miembros de la Comisión Técnica en la redacción y posterior desarrollo del plan.

### ***3.2. Inicios***

El inicio del Plan Estratégico de la BUZ tuvo lugar el día 27 de marzo de 2007, en una sesión especial de trabajo de la Comisión Técnica, cuya preparación se encargó a un equipo de consultores expertos, Alfonso Stinus y Toni Blanco (*Momentum*). El resultado de dicha sesión, en la que se emplearon técnicas participativas de trabajo en grupo y de consenso de opiniones (*Search Conference Momentum*) fue la elaboración de un documento de bases del plan estratégico en el que, además de analizar las tendencias del entorno y de realizar un análisis de autodiagnóstico basado en la identificación de los aspectos a Mantener / Modificar / Crear (M/M/C), quedaron definidas las 4 líneas fundamentales de acción y la agenda a seguir durante los meses que restaban hasta la elaboración de la versión definitiva del plan, previa a su aprobación.

### **3.3. Desarrollo**

A partir de este momento, el proceso se desarrolló de la siguiente manera:

#### Año 2007

- Mayo/junio. Organización de sesiones de trabajo con el personal de las distintas unidades de la BUZ para el análisis de autodiagnóstico local en términos de M/M/C, en el marco de las cuatro líneas de acción previamente definidas.
- Julio-Agosto. Un comité de redacción elabora un resumen de las sesiones por centros y elabora un primer esquema del P.E., con un desarrollo de los objetivos y acciones dentro de cada línea.
- Septiembre. Discusión del primer borrador del P.E. en la Comisión Técnica.
- Octubre. Se revisa y completa el borrador y se distribuye a todo el personal de la BUZ para su discusión.
- Noviembre. Se elabora el segundo borrador del P.E. y se mantiene un debate abierto con los diversos sectores de la Comunidad Universitaria.
- Diciembre. Redacción de la versión definitiva del P.E. y envío para su estudio y aprobación por la Comisión de la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza.

#### Año 2008

- Enero. Análisis del Plan Estratégico en la Comisión de la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza, para su posterior envío al Consejo de Gobierno para su aprobación.
- Febrero. Envío del Borrador a los miembros de la Comisión de la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza para su estudio y envío de alegaciones.
- Octubre. Discusión del Plan y realización de ligeras modificaciones.
- Noviembre. Se envía el Plan al Vicerrector de Investigación para su discusión en el Equipo de Gobierno y posterior presentación para su aprobación en el Consejo de Gobierno de la Universidad.

## 4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

### *Justificación*

La base sobre la que se han elaborado los objetivos y acciones de las cuatro líneas estratégicas son los datos y análisis elaborados a partir del inicio del proceso de autoevaluación -con seguridad el análisis más serio y profundo que se ha realizado en la historia de la Biblioteca- y que no solo son indicativos de la realidad objetiva sino que además recogen las opiniones y actitudes del personal y los usuarios hacia el servicio. Fundamentalmente son los siguientes:

- Informe de autoevaluación.
- Quejas y sugerencias recibidas.
- Encuestas de evaluación de satisfacción
- Actas de las comisiones de biblioteca de centros
- Sesión participativa de trabajo (Comisión Técnica, 27-03-07)
- Sesiones participativas locales del personal de la BUZ (junio 2007)

Algunas de las acciones presentadas en este plan solapan y, al mismo tiempo, dan continuidad a las acciones definidas en el Informe final de la Autoevaluación de la BUZ, dado que en 2008 convergen ambos planes. Otras, sin embargo, se mantienen al referirse a procesos de acción y mejora continuada, que aparecerán también, sin duda, en los planes futuros. Por último, hay nuevas acciones concretas que surgen con intención de ser finalizadas dentro del período establecido para el Plan.

**4.1. La BUZ y su contexto institucional.** *Mayor implicación BUZ – Universidad de Zaragoza, a través de la colaboración con los profesores, otras unidades y gobierno de la Universidad, estableciendo objetivos conjuntos.*

#### **4.1.1. Objetivos**

1. Fomento de una mayor implicación de la BUZ en los planes, programas, políticas y objetivos de la Universidad y búsqueda de la participación activa de su personal en comisiones y otros órganos de la Universidad de Zaragoza.
2. Aumento de la interrelación de la BUZ con la comunidad universitaria, estableciendo canales de comunicación en ambas direcciones.

3. Participación en las actividades de difusión y proyección exterior de la Universidad de Zaragoza.
4. Establecimiento conjunto de pautas de trabajo con otras secciones y servicios de la UZ que redunden en la mejora de la gestión de los servicios que presta la biblioteca.

#### 4.1.2. **Acciones**

1. Desarrollar el Reglamento de la BUZ, mediante la puesta en marcha de todos los órganos y mecanismos de funcionamiento previstos en el mismo.
2. Promover la coordinación horizontal de los centros y departamentos en temas bibliotecarios, mediante la creación de Comisiones de Usuarios de macroárea, campus u otros de carácter interfacultativo.
3. Ofrecer al profesorado una colaboración estrecha en la preparación de materiales, guías, selección de bibliografía o de recursos de cualquier formato que pueda servir de apoyo en su tarea docente.
4. Estimular la participación activa de la BUZ en los proyectos en marcha de gestión del conocimiento en temas de investigación, en especial en el mantenimiento la base de datos de la producción científica de la UZ.
5. Estimular la participación activa del personal de la BUZ en órganos, comisiones y otros foros de la Universidad de Zaragoza, a fin de conseguir una mayor presencia y participación de la biblioteca en los procesos de toma de decisiones, particularmente en lo que atañe a infraestructuras, equipamientos e instalaciones.
6. Colaborar con otras unidades de la UZ en el desarrollo de un servicio único de información universitaria.

**4.2. La BUZ y sus servicios: biblioteca presencial / biblioteca digital.** *Convivencia de servicios presenciales y virtuales, detectando las necesidades de los usuarios y de formación y ofreciendo servicios personalizados por tipo de usuario.*

#### 4.2.1. **Objetivos**

1. Prestación y difusión de servicios de calidad, que mejoren los actuales niveles de satisfacción de los usuarios.
2. Personalización de los servicios a distancia, a la carta y sobre demanda, con especial atención al personal docente e investigador.
3. Desarrollo de la Biblioteca Digital de la Universidad de Zaragoza.
4. Integración de la oferta formativa de la biblioteca en los planes educativos de la Universidad de Zaragoza.

#### 4.2.2. **Acciones**

1. Fomentar e incrementar los canales de comunicación con los diferentes grupos de usuarios (incluidos profesores visitantes y estudiantes extranjeros), para difundir los servicios de la BUZ.
2. Configurar los instrumentos adecuados para detectar la demanda y responder a las necesidades de los usuarios.
3. Desarrollar el concepto de *biblioteca de ventanilla única*.
4. Facilitar la autonomía del usuario potenciando el libre acceso a las colecciones y el desarrollo de mecanismos y sistemas de autoservicio tanto virtuales como presenciales.
5. Desarrollar un servicio, presencial y virtual, de información y referencia general y especializada.
6. Colaborar en la creación y mantenimiento de un repositorio institucional de la Universidad de Zaragoza.
7. Continuar desarrollando la Biblioteca digital, extendiendo y fomentando al máximo el acceso a los recursos electrónicos tanto externos como internos, especialmente la digitalización del fondo antiguo de la BUZ.
8. Desarrollar una web y un catálogo más innovador y participativo, que fomente los servicios personalizados y la colaboración de los usuarios en el enriquecimiento de los contenidos, en sintonía con la filosofía de la web 2.0.

9. Ampliar la oferta de cursos de formación de usuarios tanto para el PDI como para los estudiantes.

**4.3. La BUZ y sus medios materiales.** *Visión de conjunto de la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza en cuanto a cultura de equipo, sistema de presupuestos, infraestructuras, etc. [medios materiales, equipamiento...]*

**4.3.1. Objetivos**

1. Configuración de un sistema centralizado de gestión del presupuesto de la BUZ.
2. Diseño de un plan de infraestructuras global y coordinado para toda la BUZ, y adecuación de las instalaciones de las bibliotecas a los nuevos requerimientos docentes derivados de la implantación del EEES y del EEI.
3. Gestión eficaz de la colección en lo que afecta a su selección, adquisición, ubicación y conservación, en colaboración con el profesorado.
4. Confección de un programa global de asistencia a las TIC en la UZ.

**4.3.2. Acciones**

1. Centralizar la gestión administrativa de adquisiciones de monografías.
2. Centralizar la gestión administrativa del servicio de préstamo interbibliotecario y acceso al documento.
3. Habilitar en las bibliotecas espacios adaptables a las necesidades del trabajo individual, en grupo, para la formación de usuarios u otros, dotados con ordenadores y medios audiovisuales.
4. Completar o activar los distintos proyectos en marcha o en estudio:
  - unificación de los puntos de servicio de la Biblioteca de Ciencias

- construcción de la Biblioteca de la Facultad de Educación, e integración en la misma de la del ICE
  - puesta en marcha del proyecto de Biblioteca de Campus en Huesca
  - construcción de la Biblioteca Biomédica.
  - reconfiguración la Biblioteca General en el nuevo espacio del Paraninfo como biblioteca histórica y del patrimonio bibliográfico de la Universidad de Zaragoza
  - ampliación de la Biblioteca de la Facultad de Veterinaria
5. Establecer nuevos proyectos:
- crear una biblioteca para estudiantes de primer y segundo ciclos, abierta todo el año, día y noche<sup>1</sup>
  - reubicar los servicios centrales de la BUZ en un solo lugar<sup>2</sup>
  - crear una biblioteca de depósito<sup>3</sup>
6. Elaborar planes de emergencia y seguridad para todas las bibliotecas.
7. Evaluar la colección y establecer mecanismos que garanticen su crecimiento equilibrado, y diseñar un plan de expurgo, fomentando la cooperación entre las bibliotecas pertenecientes a la misma macroárea.
8. Desarrollar un plan general de dotación de equipamientos electrónicos y otras tecnologías para toda la BUZ, con una gestión centralizada de la actualización y renovación de equipos.

***4.4. La BUZ. La BUZ y sus recursos humanos. Un equipo humano adecuado a cada biblioteca o servicio, con formación específica y orientado a satisfacer las necesidades del usuario***

---

<sup>1</sup> El lugar físico para el desarrollo de estas acciones es el edificio de la actual Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, por lo que su implantación estaría supeditada al traslado de ésta al Campus Río Ebro.

<sup>2</sup> Id. Nota 1

<sup>3</sup> El nuevo edificio previsto para la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, a construir en el Campus Río Ebro debería albergar los espacios necesarios para la biblioteca del centro y la de depósito

#### 4.4.1. **Objetivos**

1. Conseguir la acreditación externa de la BUZ en materia de calidad.
2. Fomentar la cultura de trabajo participativo y en equipo entre el personal de la BUZ, favoreciendo la comunicación entre todas las áreas de trabajo
3. Garantizar la formación permanente de todo el personal
4. Dotar a la plantilla de la BUZ de una estructura organizativa acorde con las nuevas necesidades del servicio

#### 4.4.2. **Acciones**

1. Aplicar los métodos de gestión de la calidad en todas las áreas de trabajo de la BUZ.
2. Buscar la implicación activa de todo el personal de la Biblioteca a través de su participación en grupos de trabajo, reuniones, etc.
3. Establecer procedimientos que potencien la coordinación y el trabajo en equipo, en cada uno de los distintos servicios y en el conjunto de la BUZ.
4. Crear entornos para la comunicación directa y permanente entre el personal, otorgando un papel relevante a la Intranet de la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza.
5. Desarrollar un programa continuado de formación del personal adaptado a las funciones de cada puesto de trabajo.
6. Lograr, a través de la formación, la puesta al día del personal en el conocimiento y uso de las nuevas tecnologías aplicadas en el ámbito de las bibliotecas.
7. Proporcionar un nivel adecuado de conocimiento del inglés al personal de la BUZ, de acuerdo a las necesidades específicas de los puestos de trabajo.

8. Llevar a cabo una evaluación de las cargas de trabajo y de las funciones desempeñadas actualmente por cada puesto de trabajo proponiendo, en su caso, las debidas modificaciones de la RPT.
9. Proponer la creación de nuevos puestos en la BUZ, como el de administrador o como los jefes de negociado para los puestos básicos de las bibliotecas

## 5. FUENTES

- Documentación del proceso de Autoevaluación de la BUZ
  - Informe de Autoevaluación (abril 2005)<sup>4</sup>
  - Informe Comité Externo (septiembre 2005)<sup>5</sup>
  - Informe final (noviembre 2005)<sup>6</sup>
- Documentación sobre los Planes de Mejora de la BUZ
  - Presentación del Plan de Mejora<sup>7</sup>
  - Plan de Mejora de la BUZ 2006-2008
  - Cronograma del Plan de Mejora<sup>9</sup>
  - Acciones del Plan de Mejora en 2006<sup>10</sup>
- Memorias de Calidad de la BUZ
  - Memoria de Calidad de la Biblioteca 2006<sup>11</sup>
  - Memoria de Calidad de la Biblioteca 2007<sup>12</sup>
- Carta de servicios de la BUZ<sup>13</sup>
- Encuestas de evaluación de satisfacción

---

<sup>4</sup> [http://biblioteca.unizar.es/documentos/Autoevaluacion\\_final.pdf](http://biblioteca.unizar.es/documentos/Autoevaluacion_final.pdf)

<sup>5</sup> [http://biblioteca.unizar.es/documentos/Informe\\_externo.pdf](http://biblioteca.unizar.es/documentos/Informe_externo.pdf)

<sup>6</sup> [http://biblioteca.unizar.es/documentos/informe\\_final.pdf](http://biblioteca.unizar.es/documentos/informe_final.pdf)

<sup>7</sup> <http://biblioteca.unizar.es/calidad/presentacion.php>

<sup>8</sup> [http://biblioteca.unizar.es/calidad/Planes%20de%20Mejora\\_final.pdf](http://biblioteca.unizar.es/calidad/Planes%20de%20Mejora_final.pdf)

<sup>9</sup> [http://biblioteca.unizar.es/calidad/Planes%20de%20Mejora\\_cronograma.pdf](http://biblioteca.unizar.es/calidad/Planes%20de%20Mejora_cronograma.pdf)

<sup>10</sup> [http://biblioteca.unizar.es/calidad/Presentacion\\_buz%20.ppt](http://biblioteca.unizar.es/calidad/Presentacion_buz%20.ppt)

<sup>11</sup> [http://biblioteca.unizar.es/documentos/memoria\\_2006\\_v2.pdf](http://biblioteca.unizar.es/documentos/memoria_2006_v2.pdf)

<sup>12</sup> [http://biblioteca.unizar.es/documentos/memoria\\_2007.pdf](http://biblioteca.unizar.es/documentos/memoria_2007.pdf)

<sup>13</sup> [http://biblioteca.unizar.es/documentos/carta\\_servicios.pdf](http://biblioteca.unizar.es/documentos/carta_servicios.pdf)

- Resultados encuesta de satisfacción. PDI. 2007 (datos globales)<sup>14</sup>
- Informe encuesta PDI. 2007<sup>15</sup>
  
- Reglamento de la BUZ16
  
- II Plan Estratégico de REBIUN, 2007-2010<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> [http://biblioteca.unizar.es/documentos/ENCUESTA\\_PDI\\_DATOS.pdf](http://biblioteca.unizar.es/documentos/ENCUESTA_PDI_DATOS.pdf)

<sup>15</sup> [http://biblioteca.unizar.es/documentos/ENCUESTA\\_PDI\\_2007.pdf](http://biblioteca.unizar.es/documentos/ENCUESTA_PDI_2007.pdf)

<sup>16</sup> [http://biblioteca.unizar.es/documentos/6\\_2\\_Reglamento\\_BUZ.pdf](http://biblioteca.unizar.es/documentos/6_2_Reglamento_BUZ.pdf)