



Biblioteca
Universidad Zaragoza

IV PLAN ESTRATÉGICO B U Z
2021-2024

Revisión a mitad de ciclo
(noviembre 2022 - febrero 2023)

IV Plan Estratégico BUZ 2021-2024

Revisión a mitad de ciclo

Resumen ejecutivo:

EL IV Plan Estratégico de la BUZ establece que a mitad de ciclo estratégico se realice una revisión en profundidad de proyectos y metas:

“A los dos años del inicio del Plan se revisarán los Proyectos y Metas estratégicas por si hubiera que realizar alguna modificación que afecte significativamente a su desarrollo. El Plan está así en continua transformación o listo para afrontar cambios drásticos o inesperados como el acaecido en 2020 con la pandemia”.

Así pues, entre noviembre de 2022 y febrero de 2023, se realizó una evaluación del progreso del Plan.

Métodología:

Realización de:

- Taller formativo para el Equipo Líder de la BUZ sobre Cultura Organizacional (marzo 2022).
- Trabajo sobre valores de todo el personal BUZ.
- Seminario sobre Cuadro de Mando Integral para Equipo Estrategia y equipo Líder de la BUZ (noviembre 2022).
- Análisis del Ecosistema.
- Revisión de Líneas y objetivos del Plan Estratégico con Equipo Líder y Equipo Estrategia.
- Comunicación de los resultados de la revisión a los directores en Comisión Técnica, a todo el personal BUZ en la reunión anual y publicación en la web.

A nivel externo se tuvieron en cuenta las megatendencias, centrándonos en las que más podían influir en el ecosistema BUZ y se analizó el modo en el que podían impactar en la BUZ:

- Gestión de la diversidad demográfica (*megatendencia 1*): desafío para las organizaciones especialmente en un contexto de digitalización e introducción de nuevas tecnologías.
- Tiempo de nuevas estructuras y nuevas prácticas organizativas (*megatendencia 2*).

- Nuevos roles, nuevas habilidades (*megatendencia 3*).
- Auge de la tecnología y la disrupción digital (*megatendencia 4*): IA, clientes con nuevas expectativas.
- Colaboración, Recursos compartidos (*megatendencia 5*): Ciencia ciudadana, acceso abierto, repositorios institucionales.
- Escasez de recursos (*megatendencia 6*): disminución de financiación pública, escenario complicado en el mundo editorial....
- Cumplir con una regulación cada vez mayor (*megatendencia 7*):

A nivel interno se tuvo en cuenta:

- Cambio liderazgo de la BUZ.
- Apoyo del equipo UNIZAR.
- Trabajo en valores de todo el personal.
- Trabajo en la cultura organizacional.
- Inicio de una transformación hacia un nuevo modelo organizativo de la BUZ.

Este análisis detallado, tanto a nivel interno como externo, por parte del *Equipo Estrategia*, se presenta utilizando el modelo DAFO:

Debilidades:

- Estructura con dependencia múltiple: dirección técnica BUZ por un lado y por otro, dirección (administrativa y de RRHH) gestionada por distintos agentes.
- Falta una cultura organizacional basada en el sentimiento de servicio único.
- Plantilla con numeroso personal interino.
- Elevada edad del personal fijo funcionario (jubilaciones masivas sin relevo).
- Falta de personal informático adscrito al servicio.
- Dependencia de proveedores externos.

Amenazas:

- Resistencia a los cambios por parte de algunos administradores de las facultades.
- La fuerza de las facultades y centros puede mermar la idea de servicio único.

- Lentitud de la Administración en resolución de convocatorias y estabilización del personal por la excesiva burocratización de es estos procesos.
- Incertidumbre ante los resultados en los procesos de contratación pública.

Fortalezas:

- Cualificación del personal.
- Eficacia y eficiencia para afrontar cambios.
- Equipo Líder y Equipo Estrategia unido a la Dirección BUZ.
- Trabajo en redes y en equipos.
- Buena gestión de la BUZ reconocida y premiada (IAF, QIA nacional e internacional, EFQM 500...).

Oportunidades:

- Apoyo de Gerencia y del Vicerrectorado de Política Científica.
- La Sección de Formación UZ apoya el Plan de Formación para el personal BUZ.
- Implementación de nuevas herramientas de gestión (Scrumtegy, Juno).
- Nuevas Alianzas (Bibliotecas excelentes, SAI...) y refuerzo de las ya existentes (REBIUN, Dialnet...).

Una vez realizado este análisis se decidió realizar una reorientación de la estrategia: Los *proyectos estratégicos* pasan a ser *líneas estratégicas* lo que les da una visión más amplia, recogiendo mejor el concepto de estrategia global que debe regir en todo el plan.

De este modo:

- El proyecto *Biblioteca Digital* pasa a convertirse en la **Línea Estratégica I: Digitalización y Transformación**, Línea que va más allá del anterior proyecto de Digitalización, ya que implica replantear y reinventar los procesos y la cultura organizativa utilizando tecnología digital. La transformación digital cambia la forma en que las organizaciones operan y se relacionan con su entorno, y es la base necesaria para evolucionar y responder de la mejor manera posible a las expectativas de los usuarios.
- *Acceso abierto* se convierte en la **Línea Estratégica II: Impulso de la Ciencia Abierta**, con un enfoque más amplio, orientado a la colaboración, la transparencia y la difusión de todo el proceso de investigación de modo se impulsa la Ciencia Abierta en todos sus

aspectos: datos, edición de revistas, patrimonio y documentación institucional.

- *Formación en Competencias Digitales* tras la revisión pasa a **Línea Estratégica III: Formación y Desarrollo de las Competencias Digitales**, para de este modo resaltar la importancia de la formación y de la mejora continua en el desarrollo de Competencias Digitales, con el objetivo de formar a los usuarios para que conozcan todas las oportunidades y sean autosuficientes digitalmente, lo que convertirá a la BUZ en referente de la formación en Competencias Digitales para la Comunidad Universitaria de la UZ y en otros ámbitos universitarios.
- *Transformación Innovadora de Espacios y de la Comunicación con Usuarios*. Dada la magnitud de este proyecto se descompone en:
 - **Línea estratégica IV: Establecimiento de una Cultura de la Comunicación con Grupos de Interés**, base para lograr el éxito y la sostenibilidad de la BUZ. Una cultura de la comunicación sólida con los grupos de interés fomenta relaciones más sólidas y permite tomar las decisiones más acertadas y conseguir mejores resultados.
 - **Proyectos transversales de especial relevancia**, complejos, transversales y prioritarios, que necesariamente precisan de la colaboración con Gerencia y Vicerrectorados y a la vez, permiten abordar con un enfoque holístico los desafíos a los que la BUZ se enfrenta:
 - ✓ **Nueva Organización de la BUZ.**
 - ✓ **Transformación innovadora de los Espacios BUZ.**
 - ✓ **Buenas Prácticas.**