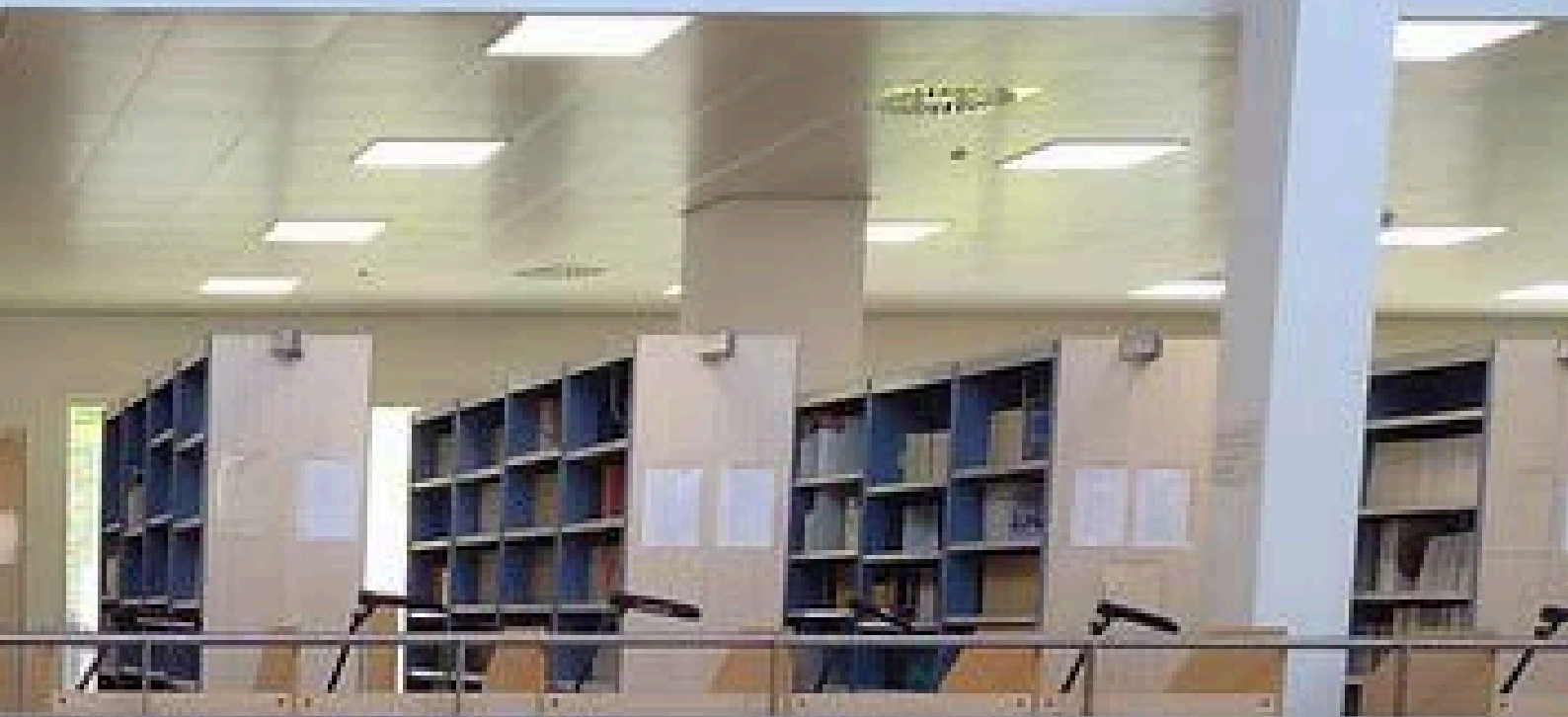
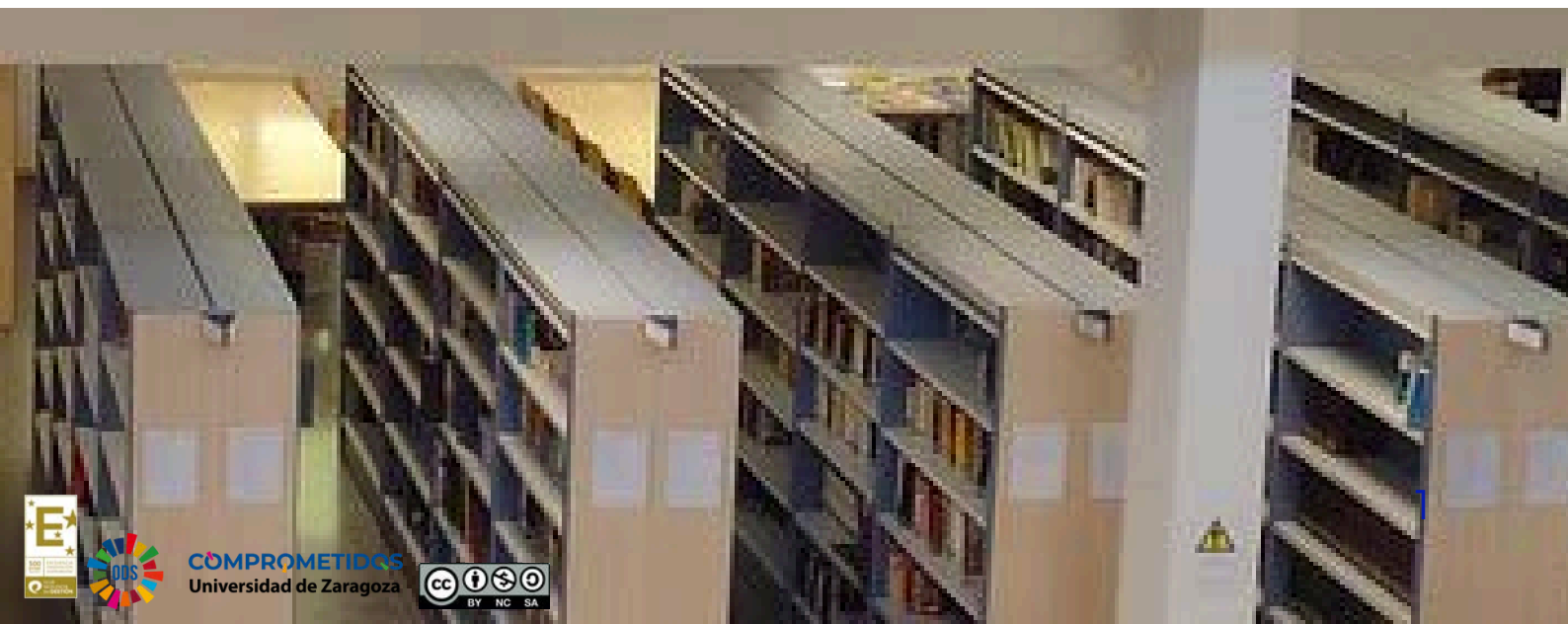




V Plan Estratégico BUZ 2025-2028

“Un servicio renovado, un equipo comprometido”





Contenido

1. Presentación institucional	3
2. Presentación de la Directora de la BUZ	5
3. Proceso de elaboración	6
4. Propósito, Misión, Visión y Valores	10
5. Grupos de interés	14
6. Líneas estratégicas:	16
6.1 Línea Estratégica I	17
6.2 Línea Estratégica II	18
6.3 Línea Estratégica III	19
6.4 Línea Estratégica IV	20
7. Proyectos estratégicos	21
8. Despliegue, evaluación y revisión	22
9. Anexo	24



Presentación Institucional

En el contexto de las profundas transformaciones que atraviesan las instituciones de educación superior, la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza (BUZ) se ha consolidado como una unidad estratégica al servicio de la comunidad universitaria, comprometida con la calidad, la innovación y la mejora continua. Su papel como agente facilitador de la docencia, la investigación y la transferencia la convierte en un actor imprescindible en nuestra universidad.

Como Vicerrectora de Política Científica, es para mí un honor presentar el **V Plan Estratégico de la BUZ (2025-2028)**, el primero que impulso desde mi responsabilidad. Este nuevo ciclo bajo el lema **“Un servicio renovado, un equipo comprometido”**, se construye sobre una base sólida de experiencia y resultados evaluados, y responde a los **retos emergentes en el ámbito de la educación superior**: la transformación digital, el acceso equitativo y abierto a la información, el impulso a la ciencia abierta y el desarrollo de competencias informacionales en un entorno dinámico y exigente.

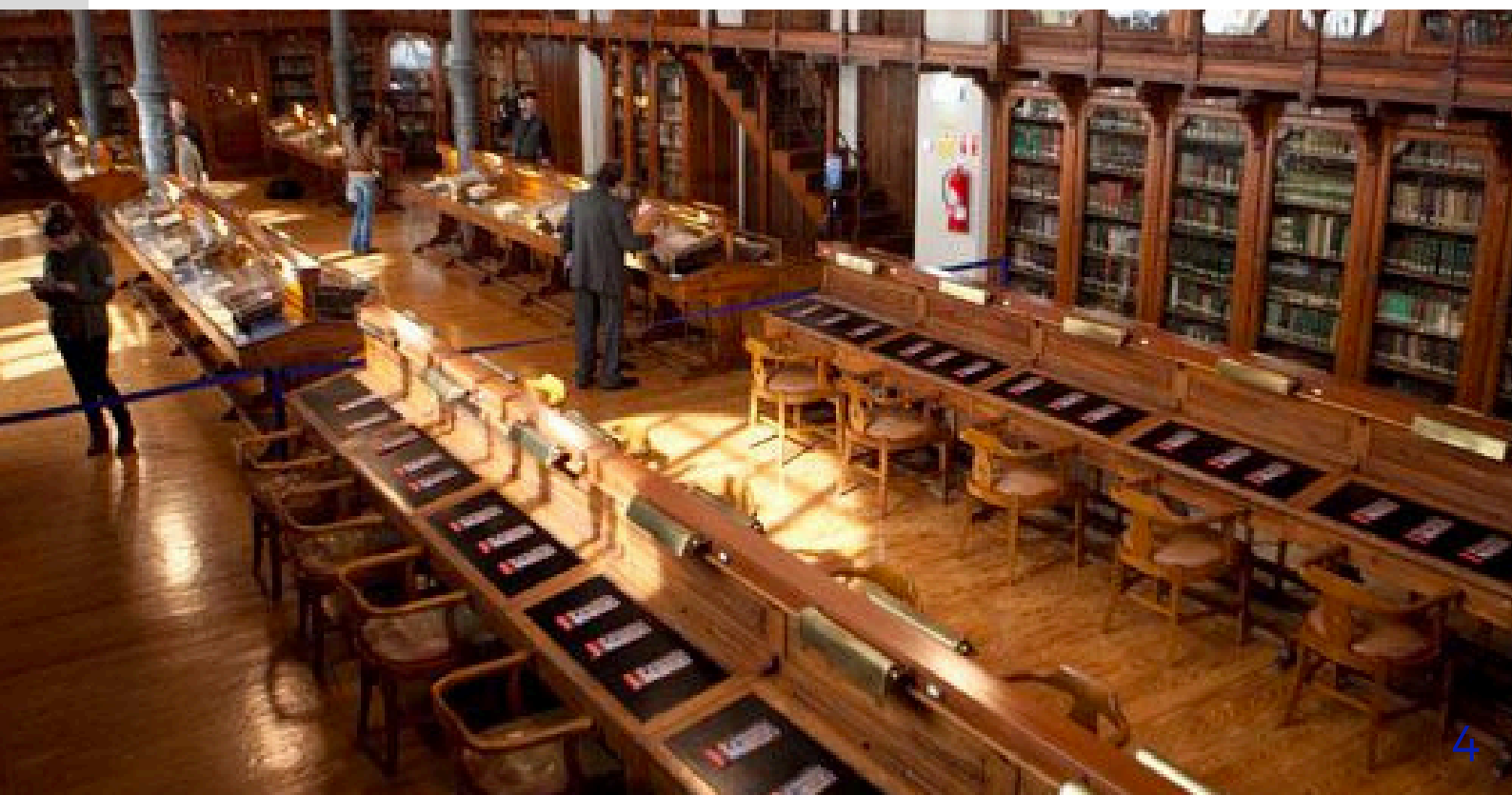
El **IV Plan Estratégico de la BUZ (2020-2024)** ha dejado una valiosa herencia, con avances significativos en todas sus líneas estratégicas. En cuanto a la **Digitalización y Difusión del patrimonio bibliográfico**, se ha definido un procedimiento claro y se ha establecido un calendario de digitalización de fondos patrimoniales, sentando las bases para futuras actuaciones. En cuanto al **Impulso a la Ciencia Abierta**, se han implementado mejoras sustanciales en el repositorio institucional Zaguan, reforzando la visibilidad y difusión de la producción científica de la Unizar. Asimismo, en cuanto a la preservación de la producción científica, la integración entre Sideral y Zaguan ha funcionado de forma ejemplar. En cuanto a **Formación y Desarrollo de Competencias Digitales**, cabe destacar la participación de BUZ en los cursos de primer año a través del nuevo formato de **microcredenciales en Moodle**. En cuanto a la **Comunicación con los Grupos de Interés**, se ha fortalecido la comunicación institucional de la BUZ, mejorando las tasas de interacción en prácticamente todas sus redes sociales y canales digitales.

En nombre del Equipo de Gobierno de la Unizar, deseo expresar nuestro reconocimiento al trabajo realizado durante el anterior plan y nuestro total respaldo a este **nuevo ciclo estratégico** que ha puesto el foco en las **Personas**, la **Comunicación**, la **Ciencia Abierta** y la **Transformación**. El V PE BUZ refuerza el compromiso institucional con una planificación estratégica participativa y alineada con los grandes objetivos de nuestra universidad.

Estamos convencidos de que este plan fortalecerá aún más el papel de la biblioteca como motor del conocimiento, y reafirmamos nuestro apoyo a su implementación, con una mirada colectiva y decidida hacia el futuro.

Invito a toda la comunidad universitaria a formar parte activa de este proyecto, a implicarse en su desarrollo y a contribuir a construir, entre todos, una biblioteca moderna, accesible e innovadora, preparada para afrontar los desafíos de una universidad en permanente evolución.

M^a Pilar Pina
Vicerrectora de Política Científica
Universidad de Zaragoza



Presentación

Me complace presentar a toda la Comunidad Universitaria el V Plan Estratégico de la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza (V PE BUZ), un documento que marcará el rumbo de nuestro servicio durante los próximos cuatro años.

Este PE va más allá de ser una hoja de ruta, ya que es la herramienta que orienta, proyecta nuestra actividad y nos permite la toma de decisiones ya que define qué queremos lograr, por qué es importante y cómo vamos a medir nuestros avances.

La elaboración de este PE parte de un marco sólido que integra nuestro propósito, como servicio público, nuestra misión institucional y una visión compartida de transformación, en coherencia con los valores que nos definen. En su elaboración, hemos tomado como referencia otros planes estratégicos de bibliotecas universitarias, y de forma especial, el último Plan Estratégico de REBIUN (Red de Bibliotecas Universitarias), adaptando las mejores prácticas a nuestra realidad y necesidades específicas.

Este nuevo Plan nos permitirá consolidar los avances impulsados durante el anterior IV Plan Estratégico y construir sobre la experiencia acumulada para fortalecer nuestra visión de futuro. Con este PE reafirmamos nuestro compromiso como servicio esencial de apoyo a la docencia y la investigación, pilares fundamentales de nuestra institución.

Tras el camino recorrido bajo el lema “Un servicio en continua transformación” (lema de nuestro IV Plan Estratégico), y tras el análisis DAFO/CAME realizado, este nuevo Plan adopta un enfoque orientado a responder con solidez a los retos actuales del entorno. El Plan se estructura en cuatro grandes líneas estratégicas, de las que derivan objetivos, acciones concretas y metas evaluables, que se alinean con los valores que guían nuestra cultura organizacional y nuestro compromiso con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Una palabra resume el espíritu de este V Plan: colaboración. Todo el personal de la Biblioteca ha participado activamente en su construcción, a través de sesiones participativas y dinámicas grupales que permitieron identificar aspectos clave y definir objetivos compartidos. De este proceso surge también nuestro nuevo lema: “Un servicio renovado, un equipo comprometido.”

Quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas que forman parte de la Biblioteca por su compromiso y dedicación. Extiendo este agradecimiento al equipo de dirección de la Universidad, cuyo apoyo resulta fundamental para consolidar la BUZ como un servicio estratégico dentro de la Universidad de Zaragoza.



Proceso de elaboración Metodología



Contexto estratégico y tendencias del entorno

Las “megatendencias” del entorno universitario y bibliotecario

Comprender el ecosistema universitario y bibliotecario nos permite adaptar la estrategia para actuar de manera responsable, aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos.

Las megatendencias detectadas son:

1. Transformación digital y virtualización de los servicios

La aceleración de la digitalización afecta tanto a la docencia (entornos virtuales de aprendizaje), como a la investigación (repositorios, datos abiertos) y a los servicios universitarios. Las bibliotecas están llamadas a reinventarse como agentes activos en la gestión del conocimiento digital.

2. Ciencia abierta y acceso abierto al conocimiento

Impulso institucional, europeo y global hacia la ciencia abierta (Open Science), el acceso libre a publicaciones científicas y la gestión de datos de investigación. La biblioteca universitaria es un actor clave en este proceso.

3. Aprendizaje a lo largo de la vida y competencias digitales

La universidad debe responder a nuevos perfiles de estudiante y al aprendizaje permanente. La biblioteca es clave en la formación en competencias informacionales y digitales, y en el apoyo a la alfabetización académica y científica.

4. Espacios flexibles, híbridos y colaborativos

Se replantea el valor de los espacios físicos en la universidad. La biblioteca deja de ser solo un lugar de consulta para convertirse en un entorno de colaboración, experimentación, creación y bienestar.

5. Responsabilidad social universitaria y sostenibilidad

La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) marcan un nuevo marco ético y estratégico para las instituciones. La sostenibilidad ambiental, la inclusión y la equidad son cada vez más relevantes en los servicios universitarios.

6. Gobernanza basada en datos y evaluación continua

La toma de decisiones en la universidad se apoya cada vez más en sistemas de información integrados e interoperable, métricas e indicadores de impacto. La biblioteca debe ser capaz de generar, interpretar y comunicar datos de valor.

7. Internacionalización y trabajo en red

Crece la cooperación entre universidades y servicios, tanto a nivel nacional como internacional. Las bibliotecas deben participar en redes, compartir buenas prácticas y desarrollar proyectos colaborativos.

Un proceso colaborativo y participativo

El proceso de elaboración del V Plan Estratégico de la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza ha seguido una metodología participativa, abierta e inclusiva, con la implicación activa de todos los centros y del conjunto del personal.

En diciembre de 2024, los directores de las bibliotecas realizaron un análisis DAFO, herramienta clave para diagnosticar la situación actual de la BUZ y sentar las bases del nuevo plan estratégico. A partir de estos resultados, la Dirección de la BUZ y el Área de Calidad, con la colaboración del profesor Alfonso López Viñegla, llevaron a cabo un análisis CAME, que permitió identificar cuatro grandes áreas estratégicas sobre las que enfocar la futura planificación.

Esta información fue compartida con los directores/as de todas las bibliotecas, a los que se les invitó a trabajar con sus equipos para seleccionar tres objetivos prioritarios por área. Estos objetivos serían posteriormente presentados defendidos y redefinidos en un taller específico, dinamizado por el profesor Alfonso López Viñegla en el que participaron al menos dos representantes por biblioteca, garantizando una representación transversal. Este espacio de trabajo conjunto fue clave para definir colaborativamente las líneas estratégicas y los objetivos principales del nuevo Plan.

Además, como parte del enfoque participativo, se propuso una dinámica simbólica y creativa: la Dirección solicitó al conjunto del personal que compartiera una frase, palabra o idea que reflejara la identidad y aspiraciones de la BUZ. Este ejercicio colectivo contribuyó a formular el propósito del nuevo plan, y sus aportaciones se integran en una “nube de palabras”, expresión visual de los valores compartidos por el equipo.

Finalmente, el borrador del V Plan Estratégico fue aprobado en una sesión extraordinaria de la Comisión Técnica de la BUZ, celebrada el 21 de febrero de 2025.



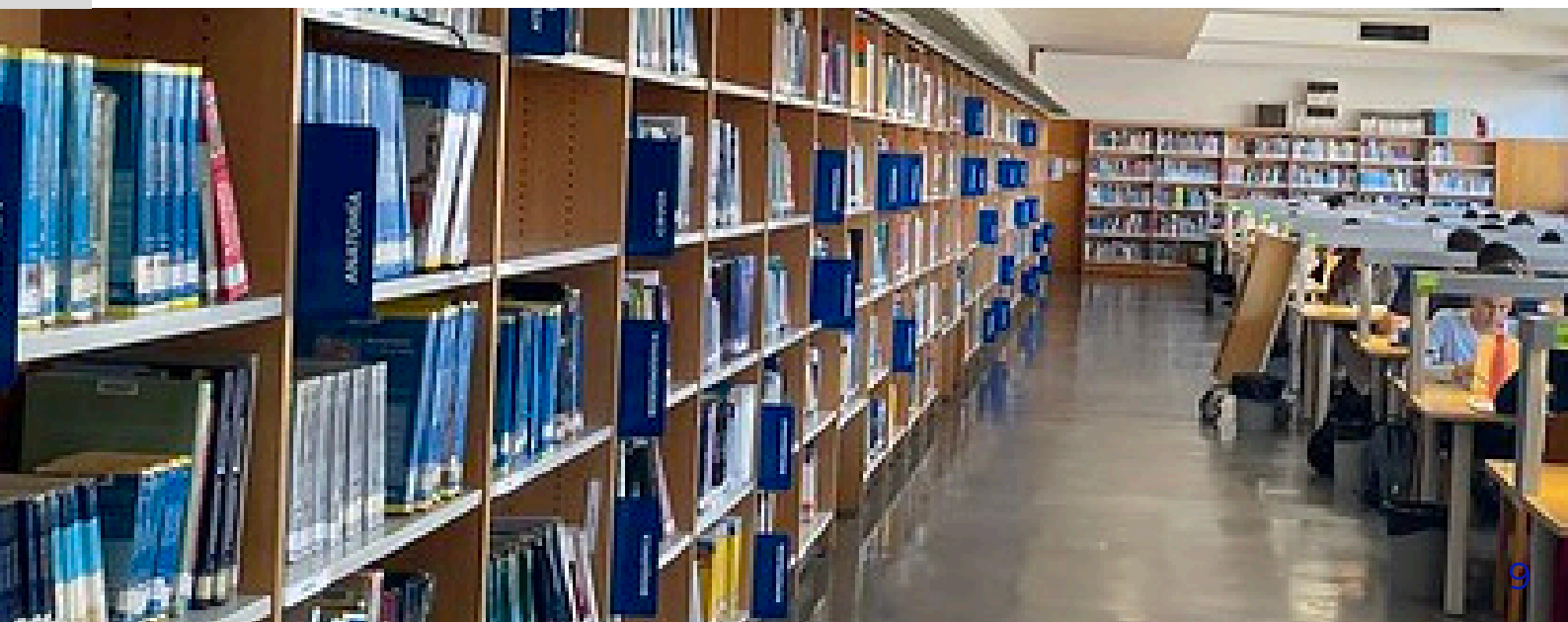
Diagnóstico compartido: análisis DAFO y CAME

En nuestro análisis DAFO (ver anexo), hemos identificado que las principales debilidades no son de carácter estructural, sino que están vinculadas a la incertidumbre inherente a un período de cambio y al impacto de las megatendencias que afectan al ecosistema universitario y a la ciencia abierta. A partir de este análisis, hemos concluido que el contexto actual exige prudencia y la consolidación de los logros alcanzados en el IV PE, antes de emprender estrategias más ambiciosas.

Las amenazas detectadas refuerzan también la necesidad de proteger nuestras fortalezas y mitigar los riesgos, de manera que dichas fortalezas actúen como soporte para enfrentar los desafíos del entorno.

Tras aplicar la matriz CAME al análisis DAFO, hemos optado por desarrollar una estrategia defensiva, que implica:

- Corregir nuestras debilidades mediante una planificación más precisa y una mayor capacidad de adaptación al cambio.
- Enfrentar las amenazas con medidas que fortalezcan la estabilidad y sostenibilidad del proyecto.
- Enfocarnos en una gestión eficiente que nos permita consolidarnos antes de plantear procesos de expansión.





Vemos el cambio como una oportunidad

Si bien la incertidumbre puede generar debilidades a corto plazo, consideramos que este proceso de transformación nos permitirá desarrollar nuevas fortalezas. Con este plan estratégico, aspiramos a convertir la incertidumbre en una oportunidad, apoyándonos en una estructura más sólida y alineada con los nuevos retos.

De la reflexión a la acción: construcción del Plan

A partir del análisis estratégico previo (DAFO/CAME) y del proceso participativo llevado a cabo en todas las bibliotecas del sistema BUZ, se definieron las cuatro grandes líneas estratégicas que articulan el presente Plan:

- Personas
- Comunicación
- Ciencia Abierta
- Transformación

Estas líneas responden a las necesidades detectadas, a los retos del entorno universitario y a las aspiraciones compartidas por el equipo.

Cada línea estratégica se ha desarrollado a través de objetivos estratégicos concretos, y estos a su vez se han desglosado en metas operativas, orientadas a la acción y al seguimiento. Para asegurar la coherencia del Plan, se definieron también indicadores de evaluación, que permitirán medir el grado de avance, facilitar la rendición de cuentas y orientar la mejora continua.

Además, todos los objetivos han sido revisados desde una perspectiva alineada con la Agenda 2030, para garantizar la contribución de la BUZ a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial aquellos vinculados con educación de calidad, igualdad, sostenibilidad e innovación.

Este enfoque estructurado nos ha permitido transformar la reflexión estratégica en un marco de acción claro, medible y compartido, en el que todas las personas de la Biblioteca puedan verse reflejadas y comprometidas

***“Un servicio renovado,
un equipo comprometido”***

Propósito
Misión
Visión

Propósito:

La BUZ es un servicio dinámico e innovador, gestionado por un equipo cualificado y comprometido con el aprendizaje, la docencia, la investigación, la difusión del conocimiento científico y la ciencia abierta, que atiende a toda la comunidad universitaria y está abierto a la sociedad.

Misión (estatutaria) Artículo 229:

Es misión de la Biblioteca la conservación, el incremento, el acceso y la difusión de los recursos de información, así como la colaboración con otras entidades y con otras estructuras o servicios de la Universidad de Zaragoza en los procesos de creación del conocimiento a fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la Universidad.

Visión:

Ofrecemos servicios de alta calidad e impulsamos la ciencia abierta, la generación de conocimiento y la creación de espacios de aprendizaje, en un marco de excelencia, innovación y cooperación institucional.

LEMA:

“Un servicio renovado, un equipo comprometido”



Valores

En este nuevo Plan Estratégico, se reafirman los valores institucionales vigentes, ya que estos continúan representando con fidelidad los principios que orientan nuestro propósito y visión. Su permanencia refuerza la coherencia institucional, consolida nuestra cultura organizacional basada en valores y garantiza una base ética sólida

Estos valores reflejan comportamientos consolidados, prácticas compartidas y principios que orientan nuestras decisiones diarias. Por ello, no hemos considerado necesario redefinirlos, sino ratificarlos, porque forman parte de nuestra identidad como servicio y forman parte de nuestra cultura organizacional:

- **Profesionalidad:** Compromiso con la calidad, la ética y la mejora continua en el desempeño del trabajo
- **Cooperación:** Trabajo conjunto y solidario entre personas, equipos y servicios, basado en la confianza y el apoyo mutuo
- **Innovación:** Búsqueda activa de nuevas ideas, tecnologías y soluciones que mejoren nuestros servicios
- **Flexibilidad:** Capacidad de adaptación a los cambios del entorno y a las necesidades de los usuarios
- **Transparencia:** Comunicación clara, abierta y honesta tanto dentro del equipo como hacia la comunidad universitaria

En un contexto en constante transformación, la solidez de estos valores nos ofrece un marco estable desde el que abordar nuevos retos, mantener la calidad del servicio, y promover un entorno laboral comprometido y responsable.





Grupos de Interés



El compromiso de la BUZ con la mejora continua incluye el diálogo activo con sus grupos de interés, en la escucha de sus expectativas y la adaptación de los servicios para responder con eficacia y calidad a sus necesidades.

Los grupos de interés que se han tenido en cuenta en este V PE y cuya participación, necesidades y expectativas hemos considerado en el proceso de diagnóstico y planificación son:

- **Comunidad universitaria:** Sus hábitos, necesidades y niveles de satisfacción influyen directamente en la planificación y mejora del servicio.
 - Estudiantes de grado y posgrado
 - Profesorado e investigadores/as
 - Personal de administración y servicios (PTGAS)
- **Personas BUZ:** el personal que trabaja en las bibliotecas es la pieza fundamental en la ejecución del plan. Su participación en el diseño estratégico refuerza la coherencia y el compromiso con los objetivos establecidos.
- **Órganos de gobierno y de gestión de la Universidad:** Su visión estratégica, alineamiento institucional y apoyo son determinantes para implementar y consolidar las acciones de este Plan
 - Equipo de dirección y Equipo de Gobierno de la Universidad de Zaragoza.
 - Unidades transversales (IGS, Vicegerencias, ...)
- **Proveedores y otros socios tecnológicos:** Actores clave para garantizar el funcionamiento óptimo de los servicios, el acceso actualizado a contenidos y el soporte técnico necesario para la transformación digital del servicio bibliotecario.
 - Proveedores de recursos bibliográficos y tecnológicos
 - Unidades de mantenimiento de Plataformas digitales, herramientas de gestión y datos
 - Empresas de mantenimiento y de soporte técnico
- **Redes y alianzas externas:** Fuente de buenas prácticas, benchmarking, innovación colaborativa y servicios compartidos
 - REBIUN (Red de Bibliotecas Universitarias)
 - Otras bibliotecas universitarias nacionales e internacionales
 - Espacios de benchmarking y colaboración interinstitucional
- **Sociedad en general:** Representan el impacto social más amplio del servicio y su vinculación con el territorio y la cultura.
 - Usuarios externos: Ciudadanía con acceso a servicios bibliotecarios
 - Agentes sociales y culturales del entorno

Los grupos de interés están descritos con más detalle en la Carta de Servicios y en el documento [Grupos de interés de la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza](#)



Líneas Estratégicas



Línea I. Personas

Esta línea estratégica permitirá a la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza formar un equipo ágil y competente, preparado para impulsar la innovación y asegurar la continuidad del servicio mediante una gestión eficaz del relevo generacional. Al promover sinergias internas, la BUZ podrá adaptarse y mantener su relevancia, aportando un valor significativo a la comunidad universitaria dentro de un ecosistema educativo dinámico y en constante evolución. Este enfoque integral no solo potenciará las capacidades del personal actual, sino que también establecerá las bases para un futuro sostenible y de excelencia en los servicios bibliotecarios, alineándose con las necesidades académicas y tecnológicas cambiantes del entorno universitario.

Objetivos:

1. DESARROLLAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, ÁGIL Y ADAPTABLE CON FLUJOS DE TRABAJO OPTIMIZADOS Y PERFILES BIBLIOTECARIOS ACTUALIZADOS.

- Optimizar los procesos y analizar de las cargas de trabajo
- Actualizar los perfiles profesionales
- Fomentar el trabajo en equipo y en redes impulsando actividades y proyectos colaborativos.

2. IMPLEMENTAR UN PLAN DE RELEVO GENERACIONAL

- Identificar los puestos críticos, analizando las necesidades y evaluando los riesgos de las vacantes
- Establecer unas pautas de actuación

3. IMPLEMENTAR UN ECOSISTEMA DE APRENDIZAJE INTEGRAL

- Fomentar un aprendizaje, accesible y flexible, utilizando plataformas de eLearning y realizando evaluaciones regulares del progreso
- Crear una un programa de transferencia de conocimiento del personal, propiciando el aprendizaje práctico y colaborativo

Impacto en los ODS:



Línea II. Comunicación

Implementar una estrategia de comunicación y marketing en una biblioteca universitaria es crucial para fortalecer la conexión con la comunidad universitaria, aumentar la visibilidad de sus servicios y recursos, mejorar la comunicación tanto interna como externa, y posicionar a la biblioteca como apoyo fundamental de la docencia, la investigación y el aprendizaje

Objetivos:

1. ESTABLECER UNA COMUNICACIÓN INTERNA ESTRATÉGICA QUE FOMENTE EL SENTIDO DE PERTENENCIA, RECONOZCA Y VALORE EL TRABAJO INDIVIDUAL Y EN EQUIPO, Y PROPORCIONE INFORMACIÓN CLARA Y RELEVANTE

- Fortalecer los canales de comunicación interna existentes y evaluar la creación de nuevos, implementando de manera efectiva el Plan de Comunicación Interna.
- Mantener una imagen corporativa coherente que fomente la cultura organizacional y el sentido de pertenencia.
-

2. FORTALECER LA PRESENCIA E IMPACTO DE LA BUZ MEDIANTE UNA COMUNICACIÓN EXTERNA EFECTIVA Y PERSONALIZADA PARA TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS

- En el marco del Plan de Comunicación Externa existente, desarrollar una Estrategia Integral de Comunicación que aumente la visibilidad y relevancia de los servicios bibliotecarios, así como la colaboración activa con otros servicios universitarios.
- Participar en proyectos de colaboración nacionales e internacionales y desarrollar programas de intercambio profesional con otras bibliotecas universitarias y entidades externas, promoviendo una cultura de apertura y cooperación.

3. IMPLEMENTAR UN PLAN DE MARKETING INTEGRAL Y DINÁMICO QUE MEJORE EL USO Y EL VALOR PERCIBIDO DE LOS SERVICIOS Y RECURSOS DE LA BUZ ALINEÁNDOLO CON LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y DE LA SOCIEDAD EN GENERAL

- Generar contenido pertinente y personalizado para cada grupo de usuarios, y desarrollar tácticas de marketing diversificadas que abarquen canales tanto digitales como convencionales, para maximizar su uso
- Identificar, evaluar e implementar las mejores prácticas de marketing en las bibliotecas BUZ con el objetivo de optimizar el uso de recursos y aumentar la utilización de los servicios de la biblioteca

Impacto en los ODS



Línea III. Ciencia Abierta

El apoyo a la Ciencia Abierta es una línea estratégica esencial para la biblioteca universitaria porque democratiza el acceso al conocimiento, aumenta la visibilidad de la investigación, fomenta la colaboración global, apoya políticas de acceso abierto y posiciona a la biblioteca como líder en la difusión del conocimiento científico, construyendo un ecosistema de investigación más equitativo y transparente.

Objetivos:

1. PROMOVER LA CIENCIA ABIERTA Y EL ACCESO ABIERTO A RECURSOS CIENTÍFICOS, FOMENTANDO EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL, ZAGUÁN, COMO PLATAFORMA CLAVE PARA LA ACCESIBILIDAD, TRANSPARENCIA Y REUTILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO Y ACADÉMICO

- Mejora técnica y funcional del repositorio institucional Zaguán creando alianzas con otros servicios universitarios para desarrollar un Proyecto integral de modernización tecnológica
- Diseñar e implementar un plan de formación integral sobre ciencia abierta para los investigadores de la Universidad de Zaragoza.
-

2. IMPULSAR LA SOSTENIBILIDAD DE LA CIENCIA ABIERTA PROMOVRIENDO MODELOS DE PUBLICACIÓN ALTERNATIVOS A LOS MODELOS TRADICIONALES

- Mejorar las herramientas que apoyan la publicación en abierto y su interoperabilidad
- Elaborar campañas y acciones de información específicas sobre la publicación en abierto (revistas diamante, plataformas de publicación, retención de derechos, etc.).
-

3. LIDERAR INICIATIVAS DE APOYO A LA CIENCIA ABIERTA CONSOLIDANDO EL PAPEL DE LA BIBLIOTECA EN LA DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO

- Informar regularmente a otras Unidades de la UZ involucradas en el tema de Ciencia abierta como la Unidad de Proyectos Europeos, Gestión de la Investigación, etc. de las novedades que se produzcan.
- Proponer mejoras sobre la gestión de la Ciencia Abierta al Vicerrectorado de Política Científica.

Impacto en los ODS:



Línea IV. Transformación

La transformación integral de espacios, servicios y colecciones es fundamental para que la BUZ evolucione y responda a las nuevas necesidades de aprendizaje e investigación. Esta línea estratégica permitirá crear entornos adaptables, integrar tecnologías digitales, optimizar recursos, fomentar la innovación educativa, promover la inclusión y preservar el patrimonio. De este modo, se asegura que la biblioteca siga siendo un centro de conocimiento relevante y un catalizador para el éxito académico en un mundo en constante cambio.

Objetivos

1 TRANSFORMAR LOS ESPACIOS

- Modernizar y ampliar las infraestructuras de la biblioteca creando espacios innovadores para el trabajo colectivo
- Implementar un sistema de economía circular para los equipamientos de las bibliotecas.

2 TRANSFORMAR LOS SERVICIOS

- Integrar tecnologías de inteligencia artificial para mejorar la experiencia del usuario y optimizar los servicios bibliotecarios, promoviendo la accesibilidad, la inclusión y la alfabetización digital.
- Consolidar redes y equipos especializados en diversas áreas de conocimiento.

3 TRANSFORMAR LAS COLECCIONES

- Aumentar la colección electrónica
- Establecer una Política de Gestión de la Colección para toda la BUZ.

Impacto en los ODS:





Proyectos estratégicos



PROYECTO HUESCA: LA BIBLIOTECA DEL FUTURO

Tiene como objetivo final repensar la biblioteca como espacio y servicio, diseñando e implementando un nuevo modelo de biblioteca en red orientado a la innovación y al aprendizaje.

Las bases de este nuevo modelo son las siguientes:

- Transformar las bibliotecas hacia un modelo integrado y centrado en las personas
- Centralizar recursos y procesos para afrontar las limitaciones estructurales y potenciar el apoyo al usuario
- Reimaginar la red de bibliotecas como un servicio unificado y adaptativo, que responda a las demandas del presente mientras preserva su identidad y fortalezas
- Transformar las bibliotecas en espacios activos y colaborativos, en un servicio visible, relevante y conectado a la red universitaria.

SIGB OCLC: MIGRACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Proyecto estratégico, de carácter técnico, que permitirá a la Universidad de Zaragoza disponer de una plataforma de gestión bibliotecaria eficaz y adaptada a las necesidades planteadas por sus diferentes grupos de sus usuarios en todos los escenarios en que se desarrolla la actividad de la Universidad. Su carácter transversal no solo se apoya en la conjunción de esfuerzos por parte toda la BUZ, sino también en la repercusión positiva que afectará a la docencia, a la investigación y a la creación y transformación de la información de la Universidad, y más allá de la propia Universidad.

Este proyecto supone además una oportunidad para rediseñar los flujos de trabajo y la gestión bibliográfica de los recursos de la biblioteca con 4 objetivos concretos:

- Culminar en septiembre de 2025 el proceso esencial de migración de datos y de configuración de la nueva herramienta
- Familiarizar a bibliotecarios y usuarios con el uso de la nueva herramienta.
- Completar durante 2025 y 2026 la implementación de otros flujos de trabajo.
- Extraer y conservar datos del actual sistema bibliotecario.

Impacto en los ODS:





Despliegue, evaluación y revisión



Una vez aprobado por la Comisión Técnica de la BUZ el borrador del Plan Estratégico con sus líneas y acciones, este será presentado al Equipo de Gobierno de la Universidad de Zaragoza para su validación definitiva.

Aprobado el Plan, se iniciará su despliegue operativo. Para ello, se constituirán cuatro grupos de trabajo, uno por cada línea estratégica, que estarán liderados por directores de biblioteca. Cada grupo contará con una persona coordinadora, integrante del **Equipo Estrategia**. Las jefas de unidad de los Servicios Centrales (SSCC) actuarán como soporte consultivo y proveedoras de datos.

Las bibliotecas implicadas en cada línea desarrollarán las acciones previstas, con la posibilidad de involucrar a su personal en función del tipo de actuaciones y necesidades.

Cada grupo definirá los objetivos operativos de su línea, desglosándolos en sus componentes fundamentales:

- Resultado concreto a alcanzar
- Indicadores de seguimiento
- Temporalización
- Responsables
- Acciones específicas para su logro

Estos resultados se integrarán en los informes anuales de seguimiento del Plan. Además, cada año la Comisión Técnica aprobará la propuesta de actuaciones anuales. Los proyectos estratégicos estarán estructurados en torno a hitos clave, que permitirán visualizar el avance de manera ordenada y facilitar la evaluación del impacto.

El Equipo Estrategia se reunirá periódicamente para coordinar el avance entre líneas, identificar sinergias y proponer ajustes. También tendrá la responsabilidad de evaluar y revisar los enfoques implantados, analizando su eficacia y eficiencia en función de los resultados obtenidos. De esta evaluación podrán derivarse propuestas de mejora, nuevas áreas de actuación o ajustes estratégicos, que serán elevadas para su aprobación a la Comisión Técnica.

Asimismo, se contempla una **revisión a mitad del ciclo de vigencia del Plan Estratégico**. En esta evaluación profunda se analizará el grado de implementación, la calidad de los resultados alcanzados y la evolución del entorno. Como parte de este proceso, se revisarán también las megatendencias del ecosistema universitario y bibliotecario, con el fin de garantizar la pertinencia del Plan. El Equipo Estrategia podrá proponer la modificación, reorientación o incorporación de nuevas líneas de actuación y proyectos estratégicos.

Estas propuestas serán presentadas a la Comisión Técnica para su aprobación, y se informará de los cambios realizados a la Comisión de Biblioteca y al Consejo de Gobierno.

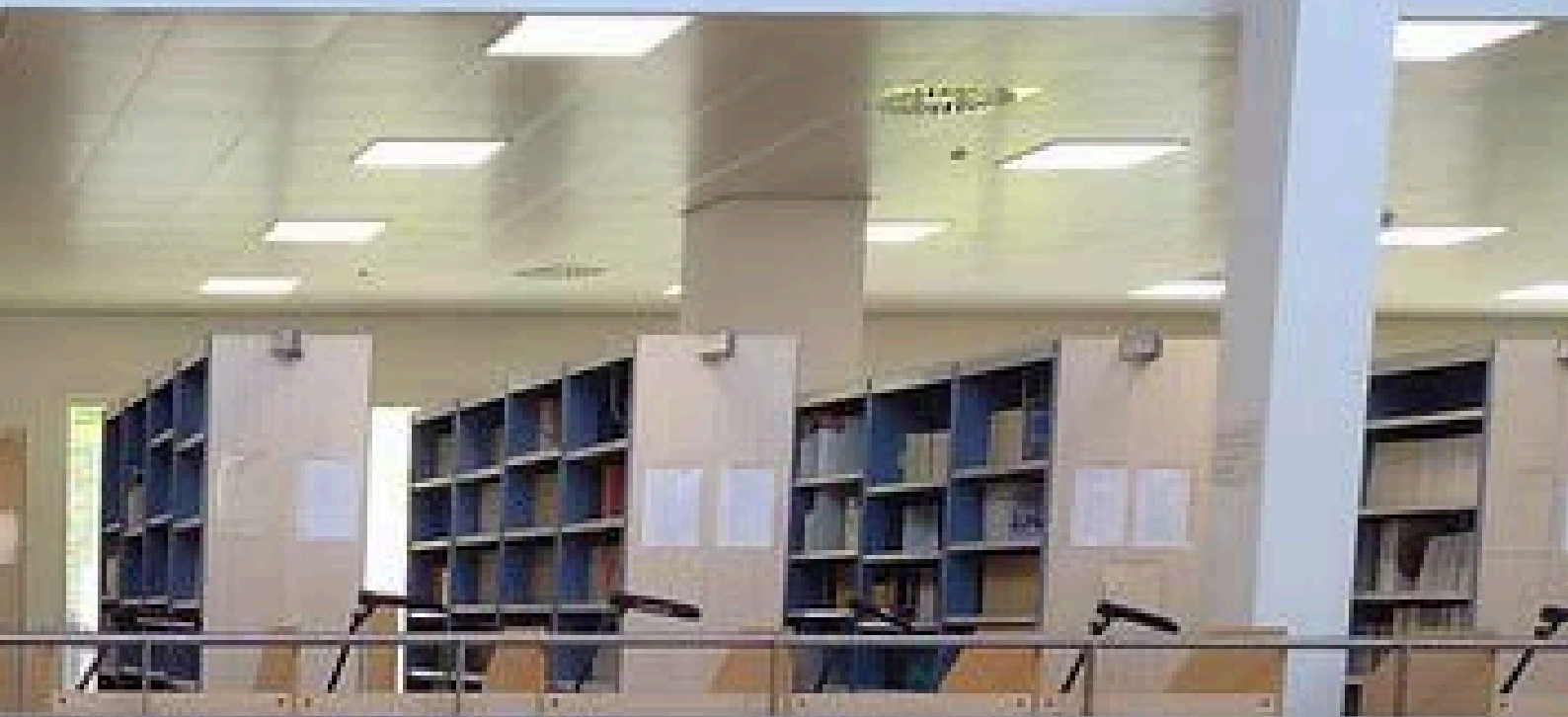


Anexo



DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de unificación del servicio: Carencias en infraestructuras y dotación de personal en algunas bibliotecas de la BUZ, lo que genera desequilibrios en la prestación de servicios. Complejidad en la implementación y adaptación a una nueva plataforma de gestión bibliotecaria, con riesgos operativos asociados. Desconocimiento de los grupos de interés: Insuficiente comprensión de las expectativas, necesidades y prioridades de usuarios clave y otras partes interesadas. Falta de reorganización de procesos internos: Necesidad de revisar y optimizar los flujos de trabajo en toda la red de bibliotecas de la BUZ para mejorar la eficiencia operativa. Dependencia de la autoformación y del voluntariado: Parte de la formación esencial del personal depende de iniciativas individuales o voluntarias, sin un respaldo estructural suficiente. Limitaciones presupuestarias: Recursos económicos insuficientes para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la comunidad universitaria. Comunicación y colaboración institucional mejorables: Deficiencias en la comunicación interna y externa, así como escasa colaboración con otros departamentos universitarios. Envejecimiento de la plantilla, rotación frecuente y distribución desigual del personal entre bibliotecas. Resistencia al cambio: Mentalidad tradicionalista y resistencia a la innovación	Cambio en las expectativas de las nuevas generaciones: Estudiantes y docentes demandan servicios bibliotecarios más personalizados, tecnológicos y ágiles, lo que requiere una adaptación constante por parte de la institución. Falta de colaboración institucional: Posible escasa cooperación entre los departamentos universitarios y la biblioteca, lo que limita la integración de servicios y el desarrollo de proyectos conjuntos. Inestabilidad en el respaldo técnico, lo que restringe la capacidad para ejecutar acciones estratégicas y modernizar servicios. Desconocimiento de los servicios bibliotecarios y escasa implicación institucional: Grupos de interés internos y externos desconocen la oferta y el valor añadido de la biblioteca, lo que reduce su visibilidad, uso e impacto. Ritmo acelerado de cambio tecnológico: La continua aparición de nuevas tecnologías dificulta la actualización del personal y la integración de herramientas innovadoras en los servicios existentes. Restricciones presupuestarias persistentes: La falta de recursos financieros limita la renovación de infraestructuras, adquisición de recursos y desarrollo de nuevos servicios. Dependencia tecnológica externa: Elevada dependencia de plataformas, servicios contratados y entidades externas, lo que puede afectar la autonomía operativa y estratégica. Incremento de los costes editoriales: El aumento sostenido en los precios de las publicaciones científicas y bases de datos reduce el margen de maniobra presupuestario. Desinformación y transformación en los canales de comunicación: Cambios en los hábitos de información y comunicación de los usuarios, así como la proliferación de contenidos poco fiables, dificultan la conexión con la comunidad universitaria. Riesgos asociados a la migración tecnológica: Procesos de cambio en los sistemas de gestión bibliotecaria conllevan el peligro de pérdida de información, interrupciones del servicio o dificultades de adaptación
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Equipo profesional altamente capacitado: Plantilla formada por una generación de profesionales con alto nivel de productividad y formación actualizada en competencias bibliotecarias y tecnológicas. Cultura de trabajo colaborativo: Buen nivel de trabajo en equipo en la UPA y los Servicios Centrales, con el apoyo activo de la Dirección y del conjunto del personal bibliotecario. Comunicación interna y cooperación consolidada: Mejora progresiva en los canales y prácticas de comunicación entre el personal, con aprovechamiento efectivo de habilidades y esfuerzo compartido. Acceso a recursos digitales académicos de calidad: Amplia disponibilidad de bases de datos científicas, plataformas de ebooks y revistas de reconocimiento internacional, alineadas con las necesidades académicas. Infraestructuras bibliotecarias modernas y funcionales: Varios centros cuentan con espacios renovados, equipamientos adecuados y entornos atractivos para el estudio y el aprendizaje. Oferta consolidada de Programas de Apoyo Académico: Desarrollo activo de programas orientados a estudiantes y PDI, incluyendo talleres, conferencias, clubes de lectura y actividades formativas especializadas. Excelencia en la gestión y compromiso con la calidad: Reconocimiento institucional por las buenas prácticas en la gestión bibliotecaria, especialmente en la organización de la Bibliografía Recomendada y evaluación de servicios. Cultura organizacional en evolución positiva: Actitud institucional orientada a la mejora continua, con capacidad de adaptación a los cambios sociales, académicos y tecnológicos. Personal motivado y comprometido con la misión institucional: Actitud proactiva, positiva y orientada al servicio público, con fuerte implicación del personal en los procesos de mejora y en la atención a usuarios. Participación en proyectos de colaboración: Participación en proyectos de colaboración nacionales e internacionales.	Fomento del trabajo colaborativo interdisciplinar: Creación y promoción de espacios físicos y digitales que impulsen el trabajo en red entre disciplinas, unidades académicas y personal bibliotecario. Aprovechamiento de la nueva estructura organizativa: Posibilidad de definir una organización flexible y eficiente mediante la actualización de flujos de trabajo y la incorporación de nuevos perfiles profesionales. Cambio en el Equipo de Gobierno UZ: Escenario propicio para presentar un proyecto estratégico cohesionado de la BUZ ante un nuevo equipo de gobierno universitario. Modernización de procesos bibliotecarios: Migración a una nueva plataforma de gestión que permitirá actualizar procedimientos e impulsar alianzas internas a nivel institucional. Alianzas con otras unidades y servicios universitarios Potencial para estrechar la colaboración con otros servicios de la Universidad de Zaragoza, fortaleciendo la integración académica y tecnológica. Acuerdos con consorcios y entidades externas Posibilidad de obtener mayor acceso a recursos físicos y digitales mediante convenios con instituciones nacionales e internacionales. Avances tecnológicos en la gestión de la información Aplicación de nuevas tecnologías para mejorar servicios, optimizar procesos y ofrecer experiencias innovadoras a los usuarios. Formación continua de usuarios Desarrollo de programas de capacitación en competencias informacionales, digitales y transversales dirigidos a toda la comunidad universitaria. Impulso a la Ciencia Abierta y el acceso abierto Potencial para consolidar servicios que promuevan el acceso libre al conocimiento, en línea con las políticas europeas y nacionales de investigación. Participación activa en redes y consorcios profesionales Fortalecimiento del posicionamiento institucional a través de encuentros, foros profesionales y estancias en otras bibliotecas.



V Plan Estratégico BUZ 2025-2028

