



Biblioteca
Universidad Zaragoza

Plan Estratégico

2013-2016

Aprobado por el Consejo de Dirección (12 de marzo de 2013)
Presentado en el Consejo de Gobierno (29 de abril de 2013)



II PLAN ESTRATÉGICO DE LA BUZ 2013-2016

UNA RED A TU SERVICIO

1. INTRODUCCIÓN

Cuatro años han pasado desde la aprobación del I Plan Estratégico de la BUZ, 2009-2012, y diez desde que la Biblioteca inició su andadura por el camino de la evaluación de la actividad y la mejora continuada como método de gestión del servicio. Los resultados son visibles: la obtención de la acreditación EFQM 400 en marzo de 2011, el reconocimiento del Club Empresa 400 del Instituto Aragonés de Fomentoy, por supuesto, el cumplimiento de más del 80% de los objetivos del I Plan Estratégico. Pero no solo éstos, pues también hay que añadir otros aspectos menos visibles, pero fundamentales para el éxito. Se trata del cambio de percepción de la Biblioteca por parte de su personal y de los usuarios y público en general. No cabe duda de que la apuesta por la "ventanilla única" y por los grupos de trabajo ha contribuido a concentrar los esfuerzos en los proyectos comunes y, por consiguiente, a multiplicar los resultados, a crear conciencia de equipo y a enfocar las energías en la creación de nuevos proyectos que hoy son ejes principales de nuestra actividad. La imagen de la biblioteca ha mejorado, sin duda, en los últimos años, al estar más implicada en las nuevas necesidades de la docencia, surgidas con la implantación del Plan Bolonia, y del apoyo a la investigación, proporcionando acceso a los recursos bibliográficos, difundiendo el acceso abierto y colaborando en la gestión y evaluación de los resultados de la investigación.

La experiencia implica también un mayor conocimiento y un aprendizaje colectivo como organización. El I Plan Estratégico era muy ambicioso en cuanto que pretendía abarcar todos los aspectos que influyen en la Biblioteca como servicio: infraestructuras, equipamiento, personal, aspectos técnicos, servicios, organización, etc. Se trataba de impulsar una nueva manera de hacer las cosas y de crear un nuevo modelo. Se ha avanzado mucho, pero la Biblioteca, como servicio dependiente de una organización -la Universidad de Zaragoza- y, aún sin dejar de impulsar mejoras, debe también ajustarse a las políticas y prioridades marcadas por la institución, así como a los marcos de gestión establecidos. Por ello, algunos temas de gran trascendencia, como las infraestructuras, no pudieron abordarse al depender de decisiones y recursos muy por encima de las posibilidades de la Biblioteca. Aunque no vuelvan a contemplarse en el presente Plan, son temas pendientes que la institución deberá tener presente y abordar por otras vías.

Asimismo, aunque un proceso de evaluación EFQM abarca todos los aspectos internos y externos de una organización o servicio, un plan estratégico debe enfocarse únicamente en aquellas líneas o ejes sobre las que se esperan resultados concretos a medio plazo; los demás aspectos, aún los más esenciales para el funcionamiento diario de la Biblioteca, quedan englobados en los quehaceres rutinarios y sujetos a evaluación mediante los indicadores establecidos en la Carta de Servicios y el plan general de calidad.

Este nuevo Plan Estratégico se elabora en un contexto muy diferente al del anterior. Por un lado, la crisis económica condiciona enormemente cualquier desarrollo directamente dependiente de inversiones, lo que obliga a ser muy realista a la hora de planear objetivos necesitados de financiación. El gran recurso de que dispone en la actualidad la BUZ es su personal y de él, de su organización y capacidad dependerá en gran medida el éxito de los objetivos establecidos. Por otro lado, el entorno social y bibliotecario general no es el mismo. El continuo desarrollo de las tecnologías de la información, las nuevas demandas de servicios por parte los usuarios, o los cambios en la manera de comunicarse, obligan a un replanteamiento de la noción de biblioteca como espacio, como servicio, y de las formas de trabajo del personal, que deberá estar no solo mejor preparado sino también implicarse profesionalmente en los entornos en los que desarrolle su actividad.

Por último, y no menos importante, es fundamental el apoyo institucional a este Plan, que debe coincidir en lo esencial con las líneas estratégicas y de acción marcadas por el Gobierno de la Universidad.

2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

El lema del presente Plan, “Una red a tu servicio” sintetiza las ideas que subyacen en la Misión y Visión de la Biblioteca, al quedar relatado su carácter unitario y, a su vez, distribuido, la idea de colaboración y la de un servicio que atiende a cada colectivo de la comunidad servida de una manera individualizada, en función de sus necesidades y demandas.

- a. Misión.** El Artículo 188 de los Estatutos de la Universidad de Zaragoza señala como misión de la Biblioteca “la conservación, el incremento, el acceso y la difusión de los recursos de información, así como la colaboración en los procesos de creación del conocimiento a fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la Universidad. La Biblioteca gestiona los diferentes recursos de información,

con independencia del concepto presupuestario y del procedimiento con el que hayan sido adquiridos o de su soporte material o ubicación.”

b. Visión.

La red de la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza garantiza un servicio de calidad en todos los ámbitos de actividad universitaria, lo que implica:

- i. Atender las demandas de todos los usuarios y estudiar sus necesidades a fin de identificar los posibles cambios en sus expectativas.
- ii. Reconocer la formación como actividad nuclear de la Biblioteca y como eje del desarrollo profesional.
- iii. Desarrollar herramientas y procedimientos que permitan la plena incorporación de colecciones y servicios digitales a la Biblioteca.
- iv. Aprovechar la experiencia y conocimientos acumulados en la Biblioteca impulsando un marco organizativo más abierto y flexible.

c. **Valores.** La Biblioteca reafirma su carácter de servicio público, que combina su dedicación al servicio de la comunidad universitaria con los valores específicos que son propios de las bibliotecas y de la profesión bibliotecaria en el mundo actual, que pueden resumirse en:

- i. Orientación al usuario, a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas.
- ii. Compromiso con la mejora continuada como método de lograr unos servicios de calidad.
- iii. Cooperación, coordinación y trabajo en equipo como herramientas para lograr más cohesión y alcance.
- iv. Apuesta por el desarrollo sostenible como medio de alcanzar una mayor eficiencia y eficacia, dentro de un criterio de responsabilidad social y respeto al medio ambiente.
- v. Gestión y aplicación de la innovación en la búsqueda de mejor servicio.
- vi. Formación permanente que garantice la competencia profesional y una mayor capacidad de respuesta a los retos y necesidades actuales.

3. METODOLOGÍA

Al igual que en el primero, para elaborar el presente Plan se ha buscado la máxima colaboración y consenso por parte del personal de la BUZ, mediante sesiones participativas en las que se discuten y aportan ideas. La cronología es la siguiente:

2012 – Septiembre

- El Comité de Calidad discute y aprueba el calendario y metodología de confección del Plan.
Presentación a la Comisión Técnica.

2012 – Octubre

- Realización de la primera sesión colaborativa con todo el personal, dentro del plan de formación de RRHH, para elaborar un DAFO tras una conferencia de Lluís Anglada sobre el tema: *Las bibliotecas en crisis y soluciones para la crisis*. Se realizan dos sesiones, que incluyen además videoconferencia para su seguimiento desde Huesca y Teruel. El Comité de Calidad se encarga de la gestión del DAFO: elaboración del cuestionario, organización de los debates y recopilación de las respuestas.

2012 – Noviembre

- Análisis del DAFO a cargo del Comité de Calidad.
- Segunda sesión participativa. Realizada con la ayuda de *Momentum* y dirigida al personal ayudante de biblioteca que ocupa puestos de Bibliotecario de nivel básico. Se centra en el papel de los profesionales en el próximo plan estratégico.
- Tercera reunión participativa. Con la colaboración también de *Momentum* y dirigida al denominado “equipo de dirección ampliado”: Comisión Técnica y bibliotecarios con puestos por encima del básico (coordinadores y bibliotecarios especialistas). El objetivo es, sobre la base de las anteriores sesiones, identificar las líneas estratégicas sobre las que se va a estructurar el nuevo Plan.
- Toda la documentación, tanto la elaborada por el Comité de Calidad como las actas de las sesiones participativas facilitadas por *Momentum* se abren a todo el personal en la Intranet. También se ofrece a todo el personal de la BUZ la posibilidad de participar en la redacción del Plan.
- Creación del Comité de Redacción del II Plan Estratégico, integrado por el Comité de Calidad y las personas

voluntarias que se han ofrecido a colaborar en la redacción.

2012 – Diciembre

- Elaboración del primer borrador.
- Presentación del primer borrador a la Comisión Técnica para su debate en la Comisión y en los centros.

2013 – Enero

- Reunión de la Comisión Técnica para discutir y aprobar una versión consensuada del borrador del Plan.
- Envío del borrador a la Comisión de la BUZ para su análisis y aprobación.

2013 – Febrero

- Aprobación del borrador en la Comisión Técnica y elevación al Vicerrector para que lo presente a Consejo de Dirección y Junta de Gobierno.

2013 – Marzo

- Presentación del Plan en Consejo de Dirección.

2013 – Abril

- Presentación del Plan en Consejo de Gobierno para su aprobación

4. ARTICULACIÓN DEL PLAN

a. Líneas estratégicas

i. Usuarios.

Las acciones recogidas en esta Línea se centran alrededor de dos objetivos que actúan como elementos de entrada y de salida en los procesos clave de la BUZ: la detección sistematizada de necesidades de los diferentes grupos de usuarios y la difusión posterior entre los usuarios tanto la información sobre los servicios como los resultados de las acciones para su mejor conocimiento y valoración por la institución. Supone un cambio en la forma de trabajo más proactiva por parte de los profesionales, quienes estarán allá donde su colaboración sea demandada, trabajando desde dentro de los problemas a resolver (embeddedlibrarian). Se trata de una línea transversal, que afecta a todos los objetivos y acciones del Plan, pues implica insertar en cada acción de mejora los mecanismos apropiados para asegurar tanto el dimensionamiento preciso del

problema a resolver como la eficaz difusión de los resultados.

ii. Formación

Uno de los cambios más espectaculares iniciados en el anterior Plan Estratégico fue la implicación activa de los bibliotecarios como apoyo a la labor docente en los nuevos grados al encargarse de la formación de los alumnos en competencias informacionales. Además de completar y consolidar esta formación en los estudios de grado, se espera extender la acción formativa a los estudios de postgrado, CI a los alumnos de postgrado: máster y doctorado (Escuela de Doctorado), y a otros ámbitos como la cooperación exterior de la Universidad de Zaragoza para ayuda al desarrollo. Asimismo, se considera esencial la colaboración de la Biblioteca en la formación del PDI de nuevo ingreso y de los nuevos investigadores en el conocimiento de los recursos bibliográficos y documentales especializados y en la evaluación de los resultados de la investigación científica. Para todo ello, es fundamental formar al personal de la BUZ de manera permanente y adecuada, combinando la actualización general de conocimientos y aprendizaje de nuevas destrezas con la formación de especialistas en algunos de los temas de más impacto.

iii. Biblioteca Digital

Las políticas de acceso abierto, el repositorio Zaguán, la alimentación de *Europeana*, el desarrollo de la biblioteca 2.0, etc. El nuevo Plan Estratégico debe suponer la consolidación de proyectos que se han ido constituyendo como ejes de la biblioteca digital y su articulación en un sistema gestionado a través de la definición clara de metas, procedimientos y tareas, que contemple a su vez también una visión transversal a lo largo de los diferentes procesos de la biblioteca para asegurar su coordinación.

iv. Organización

El desarrollo de los objetivos estratégicos descansa fundamentalmente en la capacidad del personal de la Biblioteca en llevarlos a cabo. Esta capacidad se basa no solo en la calidad del trabajo de las personas que desarrollan cada tarea, la cual a su

vez depende de su nivel de formación, sino también de la existencia de un marco organizativo que se ajuste y facilite el **desarrollo** de las tareas. Implica un mayor equilibrio entre el desempeño de las tareas y rutinas locales y los objetivos generales del plan estratégico, de carácter más transversal; también, ahondar en una organización menos jerarquizada y más flexible, capaz de delegar responsabilidades en función de las metas concretas a conseguir.

b. Objetivos y acciones

i. Sistematizar el seguimiento de las necesidades de los usuarios y la difusión de los servicios de la BUZ

Objetivos	Acciones
1.1. Elaborar un plan de detección de las necesidades de los usuarios, que permita reajustar y mejorar los procesos y acciones que se llevan a cabo en la BUZ	1.1.1. Llevar a cabo entrevistas, trabajo con grupos y otras acciones prospectivas con los diferentes tipos de usuarios, teniendo en cuenta su colectivo de pertenencia, así como a la macroárea o disciplina a la que pertenezcan.
	1.1.2. Revisar las encuestas a alumnos, profesores y formadores BUZ para que incluyan preguntas que permitan identificar necesidades.
	1.1.3. Elaborar y mantener una base de datos que integre y relacione las necesidades recogidas, así como las propuestas y acciones de respuesta llevadas a cabo para satisfacerlas
	1.1.4. Fomentar el contacto directo de todo el personal con los usuarios, como vía de detección de sus necesidades.
1.2. Elaborar un plan de difusión de la actividad de la BUZ que mejore la comunicación con los usuarios y ayude a llegar a más público	1.2.1. Consolidar y ampliar el uso de las redes sociales para la difusión de sus servicios, recursos y actividades
	1.2.2. Fomentar la organización y participación en jornadas y otras actividades propias o compartidas para difundir las buenas prácticas en áreas de interés.
	1.2.3. Sistematizar la difusión a la comunidad universitaria a través de los canales de comunicación institucionales de la UZ
1.3. Integrar la detección de necesidades y la difusión de actividades y resultados en el planeamiento de acciones de mejora a todos los niveles	1.3.1. Incluir en las fichas de las acciones los apartados correspondientes a detección de necesidades y difusión

ii. Potenciar la formación de los usuarios y del personal

Objetivos	Acciones
2.1 Ampliar la oferta del curso virtual en CI a nuevos grupos de usuarios	2.1.1. Completar la formación en CI a alumnos de grado, implantando los cursos en el último año de estudios 2.1.2. Ampliar la oferta de cursos CI a los alumnos de postgrado: máster y doctorado (Escuela de Doctorado) 2.1.3. Adaptar la oferta de cursos CI al PAS 2.1.4. Crear un modelo de curso orientado a la cooperación al desarrollo
2.2. Desarrollar programas formativos de apoyo al personal docente e investigador	2.2.1. Diseñar cursos específicos de apoyo a la docencia para incluir en los programas institucionales de formación del profesorado. 2.2.2. Diseñar programas de formación y apoyo al personal investigador y de asesoramiento sobre evaluación de los resultados de la investigación.
2.3. Proporcionar la formación necesaria para un desarrollo profesional adecuado a los diferentes perfiles y aptitudes del personal.	2.3.1. Diversificar la oferta formativa para atender las necesidades de especialización y los requerimientos de las acciones y tareas a desarrollar 2.3.2. Favorecer el intercambio de conocimientos y experiencia del personal mediante estancias temporales en otras unidades/bibliotecas 2.3.3. Evaluar los resultados de la formación en su relación con los objetivos estratégicos establecidos
2.4. Desarrollar herramientas innovadoras que faciliten el autoaprendizaje y la formación continua.	2.4.1. Potenciar los medios virtuales de autoaprendizaje (tutoriales, cursos virtuales interactivos, etc.)
2.5. Aprovechar el potencial de conocimientos y experiencia de los profesionales de la BUZ para llevar a cabo programas formativos y de apoyo en la U.Z.	2.5.1. Organizar una red de formadores a la que recurrir para formación o asesoramiento de la BUZ y otros servicios de la Universidad de Zaragoza.

iii. Desarrollar la biblioteca digital

Objetivos	Acciones
3.1. Desarrollar y mantener el repositorio ZAGUÁN	3.1.1. Revisar los procedimientos de incorporación de tesis doctorales y de los proyectos de fin de grado y máster
	3.1.2. Dar visibilidad a la producción científica de la Universidad a partir de la base de datos <i>Sideral</i>
	3.1.3. Desarrollar un programa de preservación digital conforme a los estándares establecidos
	3.1.4. Establecer una estrategia de digitalización del patrimonio bibliográfico y documental ligada a <i>Europeana</i>
3.2. Impulso y participación activa en las políticas institucionales de acceso abierto	3.2.1. Colaborar en los proyectos de edición digital (OJS u otros) de las publicaciones de la UZ
	3.2.2. Colaborar en los proyectos de cursos virtuales (Open CourseWare u otros) que establezca la UZ
	3.2.3. Contribuir a la formación y asesoramiento de la comunidad universitaria en temas relacionados con el acceso abierto, muy especialmente de los relacionados con el derecho de autor.
	3.2.4. Promover el acceso abierto a través de jornadas, publicaciones, exposiciones, redes sociales y otros medios.
	3.2.5. Fomentar la difusión en abierto de los datos generados por los trabajos de investigación (datasets) y dar soporte y alojamiento a los mismos
3.3. Incorporar nuevas herramientas de gestión integrada de descripción, acceso y recuperación de la información	3.3.1. Implementar el <i>discovery tool</i> para permitir búsquedas integradas en todos los recursos de la BUZ.
	3.3.2. Reorganizar los procedimientos de descripción y recuperación de la información para mejorar los resultados en las búsquedas de información
	3.3.3. Estudiar nuevos soportes electrónicos y su gestión en la BUZ, como nuevos sistemas de préstamo electrónico o las aplicaciones para uso mediante equipos móviles.
3.4. Rediseñar y actualizar la web de la BUZ.	3.4.1. Mejorar las funcionalidades de la Web mediante un nuevo diseño basado en un gestor de contenidos.
	3.4.2. Integrar los servicios, instalaciones y recursos de información disponibles mediante un acceso multiplataforma a los servicios y colecciones de la biblioteca.
	3.4.3. Establecer pautas de actuación para el desarrollo de la Biblioteca 2.0
3.5. Completar el control bibliográfico de todas las publicaciones adquiridas por la UZ	3.5.1. Registrar y catalogar todas las obras adquiridas por la UZ, independientemente de que lo hayan sido por la propia Biblioteca o por otras instancias universitarias.
	3.5.2. Incorporar libros digitales a las colecciones de la biblioteca, especialmente a las dirigidas a los estudiantes.
	3.5.3. Integrar las publicaciones digitales en los planes de desarrollo de las colecciones

iv. Adaptar el modelo organizativo para una mejor satisfacción de la demanda

Objetivos	Acciones
4.1. Desarrollar un modelo organizativo integrador y capaz de dar respuesta a las demandas surgidas a nivel local y general	<p>4.1.1. Delimitar en el mapa de procesos los de ámbito general y los de ámbito local y plasmarlo en los planes operativos anuales</p> <p>4.1.2. Establecer indicadores claros que permitan evaluar el rendimiento/cargas de trabajo de los "procesos-clave generales"</p>
4.2. Favorecer el trabajo colaborativo, fomentando la flexibilidad y el desarrollo de las capacidades del personal de la BUZ	<p>4.2.1. Desarrollar proyectos compartidos, delegando responsabilidades entre el personal de las distintas bibliotecas para su ejecución</p> <p>4.2.2. Establecer una red de bibliotecarios expertos que facilite la gestión de los procesos y oriente las consultas sobre asuntos técnicos y profesionales.</p> <p>4.2.3. Desarrollar canales transversales de comunicación interna que potencien el trabajo cooperativo.</p>
4.3. Potenciar las alianzas internas y externas	<p>4.3.1. Elaborar un mapa general de alianzas y un catálogo de proyectos de colaboración</p> <p>4.3.2. Articular la colaboración con otros ámbitos de la UZ (Política Científica, Política Académica, SICUZ, ADD, Infraestructuras, etc.), mediante la participación en proyectos conjuntos.</p> <p>4.3.3. Promover alianzas con otras bibliotecas universitarias para compartir buenas prácticas, a través de la participación activa, convenios, etc.</p>
4.4. Adaptar los espacios a las nuevas demandas y servicios	<p>4.4.1. Estudiar la reorganización de los espacios en las bibliotecas, tanto para atender a las nuevas necesidades de los usuarios como para romper las barreras usuario/bibliotecario.</p> <p>4.4.2. Adaptar los servicios y recursos de la BUZ a personas con discapacidad</p> <p>4.4.3. Completar la reforma y adaptación de los espacios públicos y depósitos de la Biblioteca en el Paraninfo como sede de la Biblioteca General</p>
4.5. Rediseñar los perfiles y competencias profesionales adaptándolas a las nuevas demandas y necesidades de los usuarios de la biblioteca	<p>4.5.1. Colaborar con RRHH en el desarrollo de modelos y estrategias para la planificación del personal a fin de adecuar la plantilla a la demanda y necesidades de la Biblioteca</p>

Indicadores

Si bien en los desarrollos operativos anuales se establecerán indicadores para cada proyecto o acción de mejora que se emprenda, así como los plazos previstos para su ejecución, el Plan no estaría completo si no comprendiera una selección de indicadores, necesarios para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos generales de cada Línea.

Línea	Indicadores
1. Usuarios <i>Sistematizar el seguimiento de las necesidades de los usuarios y la difusión de los servicios de la UZ</i>	a. Porcentaje de necesidades detectadas a las que se ha dado respuesta. b. Porcentaje de acciones de mejora incluidas en el Plan de Difusión c. Índice general de satisfacción de los usuarios
2. Formación <i>Potenciar la formación de los usuarios y del personal</i>	a. Porcentaje de grupos de último año de grado que han recibido formación en Competencias Informacionales. b. Porcentaje de alumnos de Doctorado que han recibido formación en Competencias Informacionales c. Introducción de la Formación en Competencias Informacionales en el Plan de Formación del PAS d. Introducción de la Formación en Competencias Informacionales en el Plan de Formación del PDI e. Media de horas de formación del personal de la BUZ por persona y año
3. Biblioteca digital <i>Desarrollar la biblioteca digital</i>	a. Porcentaje de documentos de producción científica de la UZ disponibles en el Repositorio Zaguán b. Número de actividades de formación y difusión del Acceso Abierto realizadas c. Correlación entre número de objetos digitales en el Repositorio y consultas anuales realizadas, desglosadas por colecciones. d. Porcentaje de búsquedas en el catálogo y otro recursos de información canalizadas a través de la nueva herramienta <i>Discovery</i> e. Porcentaje de fondos bibliográficos de la UZ controlados por la Biblioteca. f. Tasa de uso de los libros electrónicos (número de accesos / número de ítems gestionados por la BUZ).
4. Organización <i>Adaptar el modelo organizativo para una mejor satisfacción de la demanda</i>	a. Grado de cumplimiento de los planes operativos anuales b. Porcentaje de personal que participa en grupos de mejora c. Número de proyectos de colaboración realizados por la BUZ d. Porcentaje de puestos de trabajo en grupo disponibles en las bibliotecas e. Número de acciones de mejora orientadas a las personas con discapacidad

Articulación, evaluación y seguimiento del Plan

Cada año se elaborarán los objetivos operativos a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan. El mecanismo de funcionamiento se ajustará fundamentalmente a lo establecido en la normativa elaborada por la BUZ referente a la Planificación estratégica:

- i. PG_PE_01-1:2011 Revisión por la dirección
- ii. PG_PE_01_2:2011 Planificación, gestión y seguimiento de los proyectos y acciones de mejora: Comisión Técnica, subcomisiones, grupos de mejora y Comité de Calidad
- iii. A PG_PE_01-2-1:2011 Funcionamiento de los grupos de Mejora
- iv. A PG_PE_01-2-2:2011 Metodología de trabajo en grupo

Se establecerán indicadores para cada proyecto o acción de mejora que se emprenda, así como los plazos previstos para su ejecución. Los datos y resultados de dichas acciones se reflejarán en la *Memoria Anual* de la Biblioteca, que deberá ser aprobada por la Comisión de la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza.

Al concluir el Plan, la Dirección de la Biblioteca presentará una Memoria de Resultados, que se someterá a la aprobación de los órganos y comisiones a los que lo aprobaron en su inicio.