



**BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ.**

**PLAN ESTRATÉGICO 2018-2022**

## Presentación

El Servicio de Biblioteca de la Universidad de Alcalá (UAH) presenta el **IV Plan Estratégico 2018-2022** que da continuidad a los tres planes estratégicos anteriores cuyos objetivos se desarrollaron entre los años 2008 y 2017. Todos ellos han permitido un gran avance en el apoyo a todos los usuarios en el desempeño de su actividad, en la innovación e implementación de nuevos servicios y en la calidad en la gestión.

El balance final del III Plan estratégico 2015-2017 volvía a dejar unos resultados excelentes y diferentes proyectos que posicionaban a la Biblioteca como un Servicio fundamental dentro de la Institución en el apoyo al aprendizaje, la docencia y la investigación.

Como en los planes anteriores, el IV Plan Estratégico se incardina con la estrategia de la UAH, la de REBIUN y la del *Consortio Madroño*, al ser el Servicio de Biblioteca miembro activo de dichas redes.

Sin embargo, el nuevo Plan parte de un entorno presidido por el cambio, algo que ha condicionado su definición y su desarrollo en dos fases diferentes pero no disruptivas, sino conciliadas por un mismo punto de partida y un mismo espíritu de superación y de mejora en el servicio al usuario final. En enero de 2018 se estrenaba un nuevo equipo de Dirección de la Biblioteca después de veinte años y en marzo un nuevo Equipo de Gobierno de la Universidad de Alcalá (UAH) y por lo tanto nuevas líneas estratégicas para la Institución. Además, la Biblioteca se enfrentaba a un cambio de sistema de gestión después de 18 años, un proyecto de enorme envergadura y gran dificultad.

Comenzar el diseño de la nueva estrategia en este entorno entrañaba algunas dudas pero también muchas oportunidades.

Quiero expresar mi agradecimiento a todos los que han hecho posible que el cambio haya supuesto una oportunidad para crecer y mejorar. Al Equipo de la Biblioteca que ha participado en la definición y diseño del Plan, a todo el personal por su apoyo al nuevo equipo de Dirección y por su activa participación en el análisis DAFO y en la propuesta de objetivos y proyectos y al nuevo Equipo de Gobierno de la UAH, en especial al Vicerrector de Transferencia e Investigación, Dr. F. Javier de la Mata de la Mata, por su apoyo y participación en las fases clave de todo el proceso.

M. Dolores Ballesteros Ibáñez

Directora del Servicio de Biblioteca

## Metodología

Después de tres planes estratégicos con un balance final positivo, la base metodológica ha sido la misma, salvo en tres puntos: la incorporación sistematizada de todo el personal a la definición del nuevo Plan, haciéndolo participativo y propiciando el consenso, la división de la estrategia en dos fases para poder afrontar el periodo de cambio y la formulación de una estrategia más a largo plazo y con objetivos claramente orientados a los grupos de interés, a la innovación y a la sostenibilidad.

## Fases del proyecto y calendario

La definición del Plan Estratégico se ha llevado a cabo siguiendo las siguientes fases:

En febrero de 2018 se comienza a trabajar tomando como base las necesidades y expectativas de los usuarios manifestadas en los estudios de calidad y encuestas realizadas, los resultados clave en comparación con otras organizaciones excelentes, informes externos como *Mapping the Future of Academic Libraries* de SCONUL e IFLA *Trend Report 2018*, el *III Plan Estratégico de REBIUN 2020* y el *III Plan Estratégico del Consorcio Madroño: Madroño 2020* y el Programa electoral para las elecciones a Rector de la Universidad de Alcalá del entonces candidato Dr. J. Vicente Saz, a la postre elegido Rector tras las elecciones del día 22 de febrero de 2018.

En marzo y abril se puso en marcha un análisis DAFO para conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se debían tener en cuenta a la hora de establecer las líneas y objetivos estratégicos. Desde la Dirección de la Biblioteca se establecieron las pautas para realizarlo y se contrató a una consultora para llevarlo a cabo y dinamizar los ocho grupos participantes, cuatro formados por el personal auxiliar, dos por el personal técnico, uno por mandos intermedios y uno por el equipo directivo. Cada sesión se dividió en una presentación de la matriz DAFO y sus objetivos y elaboración con el grupo de la matriz al que se divide en dos subgrupos para obtener un mayor número de aportaciones. Al final del proceso, se mantuvo una reunión final con la Dirección del Servicio y otra con el Vicerrector de Investigación y Transferencia, del que depende el Servicio de Biblioteca.

Terminado el DAFO en mayo de 2018, se marca un calendario para la fase de análisis y diseño del Plan, que evidencia que su definición final y aprobación tendrá lugar entrado 2019. En esta situación, el Equipo de Dirección de la Biblioteca decide realizar un primer análisis del DAFO y establecer una estrategia de transición con las líneas y los objetivos para el año 2018, que fue aprobado en CT y en la Comisión de Biblioteca de 17 de julio de 2018, que sirviera de impulsor al Plan definitivo.

En mayo de 2019, tras el primer análisis del DAFO, se realizó el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) para la definición final del plan estratégico.

Entre el 14 de mayo y el 24 de junio, tuvieron lugar las siete sesiones de trabajo para terminar el diseño definitivo. Las líneas estratégicas fruto del DAFO realizado y del análisis CAME, fueron elaboradas por la Comisión Técnica de la Biblioteca, con el apoyo de la empresa AQconsulting, y coordinación de la Dirección de la Biblioteca.

## Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>NORMATIVA DESACTUALIZADA Y FALTA DE POLÍTICAS COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEFINICIÓN DE TAREAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL PERSONAL INFORMÁTICO PROPIO GESTIÓN DE AUSENCIAS PROMOCIÓN INTERNA CLIMA LABORAL FORMACIÓN INSUFICIENTE PARA EL PERSONAL FALTA DE ACTUALIZACIÓN MANUAL DE FUNCIONES FALTA DE COORDINACIÓN FORMACIÓN USUARIOS ACCESO LIBRE CRAI AUSENCIA SERVICIO DE REPROGRAFÍA EN ALGUNOS PUNTOS POCA VISIBILIDAD Redes sociales ORGANIZACIÓN FÍSICA DESORGANIZACIÓN SERVICIOS CENTRALES DISPARIDAD DE CRITERIOS DE ACTUACIÓN GRUPOS DE MEJORA SIN PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS COLECTIVOS RESISTENCIA AL CAMBIO MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURAS DEFICIENCIAS/FALTA SALAS DE TRABAJO AUSENCIA ESPACIO DE OCIO INVERSIÓN CENTRADA EN EL CRAI PÉRDIDA DE CONTACTO CON EL USUARIO EN EL CRAI DEFICIENCIAS EN ACCESIBILIDAD Y MOVILIDAD PROBLEMAS EN LA CLIMATIZACIÓN DEFICIENCIAS/CARENCIAS EN EQUIPAMIENTO/PRESTACIONES DISPERSIÓN DE LOS CAMPUS</p>	<p>INSEGURIDAD DEL ENTORNO COMPETENCIA ENTRE UNIVERSIDADES LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO DISMINUCIÓN DE ALUMNOS CAMBIO DE HÁBITOS / INTERNET OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA RALENTIZACIÓN DEL SERVICIO ACCESO SIN RESTRICCIONES AL CRAI CAMBIOS EN LICENCIAS EDITORES / PROVEEDORES ACCESIBILIDAD EDIFICIOS IMAGEN/FUNCIÓN DEL SERVICIO PERSONAL INDEFINICIÓN/DESACTUALIZACIÓN NORMATIVA DESCONOCIMIENTO DE ALGUNOS SERVICIOS POR PARTE DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA</p>

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>ACCESO AL DOCUMENTO COLABORACIONES/ALIANZAS AMPLITUD DE HORARIOS HABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL EQUIPO RELACIÓN CON GRUPOS DE INTERES COLECCIÓN GESTIÓN EFICIENTE INFRAESTRUCTURAS GESTIÓN EXCELENTE RELACIÓN CON EL USUARIO</p>	<p>ACCESO ABIERTO/CIENCIA ABIERTA ALIANZAS/ COLABORACIONES APERTURA DEL SERVICIO CAMBIO DEL EQUIPO DE GOBIERNO CAMBIOS EN LA NORMATIVA ENTORNO EDUCATIVO / INNOVACIÓN DIGITAL PRESERVACIÓN DIGITAL GESTIÓN EXCELENTE NUEVAS TECNOLOGÍAS NUEVOS USUARIOS POSIBILIDADES DE MEJORAS EN PERSONAL REGULACIÓN/NORMATIVA CONTRATACIÓN SERVICIOS/ESPACIOS HUMANIDADES DIGITALES Acuerdos nacionales/transformativos editores</p>



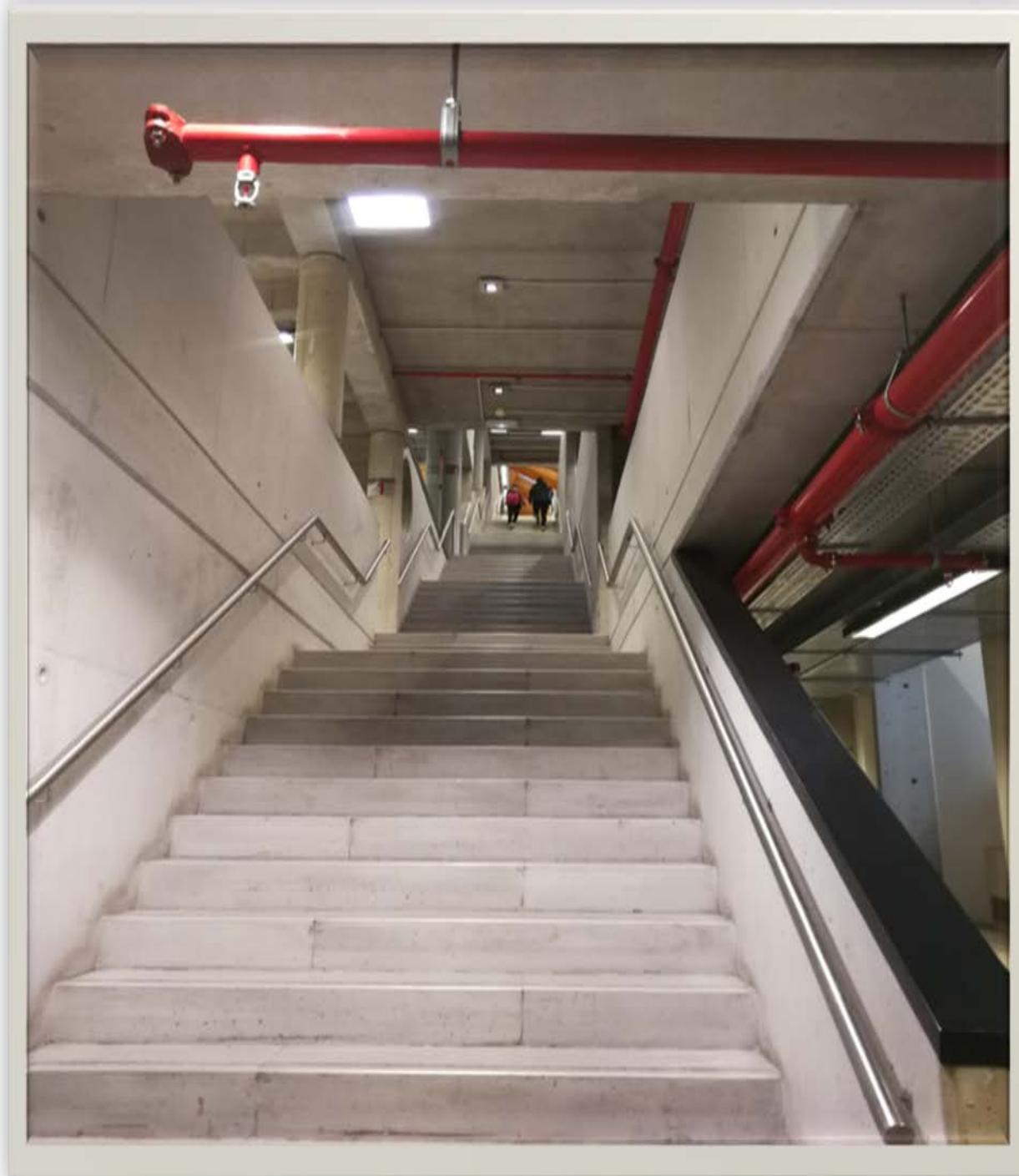
## ESTRATEGIA DE TRANSICIÓN

## Líneas estratégicas

- Organización (Actualización de normativa y política, análisis y estudio de puestos y funciones y comunicación interna y externa del Servicio).
- Tecnología e innovación
- Diseño de nuevos servicios al usuario

## Objetivos, indicadores y resultados previstos

Plan de Transición de la Biblioteca de la UAH 2018				
Línea estratégica	Objetivo	Proyectos	Indicadores	Metas
Organización	Adecuar el proceso de contratación a la normativa vigente	Adaptar la gestión de las adquisiciones de la Biblioteca a la normativa vigente	% de recursos actualizados	Conseguir la actualización de al menos el 95 % de los recursos
	Aumentar la implicación del personal en los proyectos de la BUAH	Diversificar la participación en los grupos de mejora	Número de PA / Plantilla total	Conseguir la participación de al menos la mitad del personal auxiliar
		Potenciar la iniciativa del personal	Nº de ideas propuestas en el curso académico	5 ideas propuestas
Tecnología e innovación	Implantar un nuevo sistema de gestión de biblioteca	Migración, configuración e implementación de la Plataforma de Servicios Bibliotecarios ALMA de la empresa ExLibris (Proquest) y herramienta de descubrimiento PRIMO.	Retraso respecto al calendario establecido.	Cumplir con el calendario de implementación previsto y consensado para la segunda ola con la empresa ExLibris
	Adecuar los elementos tecnológicos a las necesidades de los usuarios	Actualización Gestor Bibliográfico	Nº de incidencias detectadas. Usuarios registrados	Resolver las incidencias y utilizar el Nuevo Refworks como gestor definitivo
		Instalación y configuración de un autopréstamo de portátiles en el CRAI	Nº de autopréstamos. Nº de incidencias detectadas. Satisfacción de los usuarios	Conseguir instalar y poner a disposición de los usuarios la máquina sin incidencias en mayo, antes de los exámenes.
Servicios al usuario	Intensificar la relación con los grupos de interés	Actualización de la información y el acceso a la web de apoyo a la investigación	Nº de biblioguías diseñadas / Total de Biblioguías	Diseñar la mitad de las Biblioguías de apoyo a la investigación
			Visitas a la web de Biblioguías	Aumentar un 20 % el flujo de consultas de la web de Apoyo a la investigación
		Actualización del programa de formación	% de implementación respecto a 2017	60 % de implementación en Grados (no CCSS)
			Incremento grados donde se ha implementado respecto a 2017	Mitad de los grados con formación integrada
		DIALNET	Nº de nuevas revistas indexadas UAH	Duplicar la aportación a Dialnet en indexación y registros enriquecidos
			Nº de registros	
		Conseguir que proyectos punteros en investigación en la UAH depositen sus datos en eCienciaDatos	Nº de Datasets / Año	Conseguir llegar a 50 Datasets depositados
Nº de Proyectos UAH	Conseguir la colaboración de un nuevo proyecto consolidado de la UAH			



## PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022

## Misión, visión y valores

### Misión

*Ofrecer servicios excelentes para el aprendizaje, la docencia, la investigación y la innovación, facilitando la generación, gestión y transmisión de conocimiento contribuyendo en la consecución de la estrategia de la Universidad.*

### Visión

*Ser un servicio excelente, sostenible e innovador que responda a las expectativas de los grupos de interés en un entorno de evolución constante: espacios, tecnología, alianzas, gestión de información y servicios.*

### Valores

- *Colaboración y participación*
- *Profesionalidad*
- *Transparencia*
- *Innovación y creatividad*
- *Proactividad*
- *Compromiso con la UAH*
- *Orientación y experiencia de usuario*
- *Adaptación al cambio*
- *Excelencia*

## Líneas y objetivos estratégicos

### Línea 1. Organización y comunicación interna

TRAZABILIDAD DAFO			
DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Comunicación interna y externa	Relación interna / externa	Gestión eficiente	Gestión excelente
Definición de tareas y procedimientos		Gestión excelente	
Promoción interna			
Organización de la gestión			
TRAZABILIDAD CAME			
CORREGIR	AFRONTAR	MANTENER	EXPLOTAR
Comunicación interna y externa	Organización de la gestión	Gestión eficiente	Gestión excelente
Organización de la gestión	Comunicación interna y externa		
Normativa y falta de políticas			
Adecuación de los espacios de la Biblioteca para su uso como herramienta de fidelización de usuarios			

RESULTADOS DESEADOS	
R.1.1. Disponer de una propuesta de <b>estructura organizativa</b> (organigrama, funciones/responsabilidades, competencias, reconocimiento, cargas de trabajo) adecuada a la realidad del SB y a las expectativas de los grupos de interés	
R.1.2. Aumentar la eficacia en la comunicación interna (metodología, claridad del mensaje, priorización, selección del canal, buenas prácticas, participación, seguimiento, responsabilidad, documentación)	
RESPONSABLE	Dirección de la Biblioteca

*El Servicio de Biblioteca ha avanzado en elementos como la gestión por procesos, la agilidad, la eficiencia o la transversalidad que deben seguir consolidándose o reenfoándose, pero existen aspectos, como la estructura organizativa, el reconocimiento y la gestión por competencias que deben desarrollarse y alinearse con la estrategia de la UAH para continuar avanzando en el nivel de excelencia de la organización.*

*Se necesita establecer una metodología estructurada, sistemática y documentada de comunicación que se despliegue a todos los colectivos de la organización garantizando su eficacia y fomentando la participación.*

### Objetivos estratégicos

1.1 Mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de las personas.

1.2 Implantar un nuevo método de mejora continua de procesos de la organización.

1.3 Aumentar la eficacia en la comunicación interna.

### Indicadores

- Gestión de personas.
- Grado de eficacia de los procesos.
- Ineficiencias de procesos asociados a comunicación interna.

### Línea 2. Promover y afianzar las relaciones con los grupos de interés

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Comunicación interna y externa	Disminución de alumnos Desconocimiento de algunos servicios por parte de la Com. Proveedores	Colaboraciones Relaciones con algunos grupos de interés Gestión excelente	Alianzas y colaboraciones Entorno educativo Gestión excelente
	Imagen / Función del servicio Relación interna / externa		
TRAZABILIDAD CAME			
CORREGIR	AFRONTAR	MANTENER	EXPLOTAR
Comunicación interna y externa Adecuación de los espacios de la Biblioteca para su uso como herramienta de fidelización de usuarios	Formación de usuarios  Comunicación interna y externa	Colaboraciones  Relaciones con grupos de interés	Gestión excelente  Colaboraciones Relaciones con grupos de interés

RESULTADOS DESEADOS	
R.2.1. Mejorar el conocimiento de las necesidades y expectativas de grupos de interés	
R.2.2. Disponer de una metodología que nos permita analizarlas, anticiparnos y adecuarnos a ellas de forma ágil y continua	
R.2.3. Mejorar los canales de comunicación para conseguir que sea más fluida y adecuada a cada grupo de interés	
R.2.4. Mejorar el conocimiento por parte de los grupos de interés de los servicios que ofrece la BUAH	
RESPONSABLE	Subdirección de Coordinación y Logística

*Se necesita mantener, mejorar y ampliar la red de alianzas internas y externas que afiance la misión de la Biblioteca, estableciendo los mecanismos para identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés y adecuarnos de forma ágil a éstas asegurando un beneficio mutuo.*

### Objetivos estratégicos

2.1 *Implantar de forma efectiva un enfoque basado en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los Grupos de Interés.*

2.2 *Mejorar la visibilidad e impacto de la BUAH en los Grupos de Interés.*

### Indicadores estratégicos

- *Implantación del enfoque a necesidades y expectativas de grupos de interés.*
- *Representación de los grupos de interés en el Plan de Gestión.*
- *Visibilidad.*
- *Impacto.*

### Línea 3. Sostenibilidad y responsabilidad social corporativa

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Comunicación interna y externa	Limitaciones del presupuesto	Colaboraciones	Alianzas y colaboraciones
	Desconocimiento de algunos servicios por parte de la Com.	Relaciones con algunos grupos de interés	Entorno educativo
	Proveedores	Gestión eficiente	Gestión excelente
	Imagen / Función del servicio	Gestión excelente	
	Relación interna / externa		
TRAZABILIDAD CAME			
CORREGIR	AFRONTAR	MANTENER	EXPLOTAR
Comunicación interna y externa	Formación de usuarios	Colaboraciones	Gestión excelente
Adecuación de los espacios de la Biblioteca para su uso como herramienta de fidelización de usuarios	Comunicación interna y externa	Relaciones con grupos de interés	Colaboraciones
			Relaciones con grupos de interés

RESULTADOS DESEADOS	
R.3.1. Definir e implantar un plan de sostenibilidad para la BUAH que sistematice las iniciativas ya puestas en marcha y establezca los principios de sostenibilidad de la organización	
R.3.2. Comunicar las iniciativas y logros en materia de sostenibilidad	
R.3.3. Medir el impacto de las acciones puestas en marcha	
RESPONSABLE	Jefa de Biblioteca. Área de Humanidades y Arquitectura

*La Biblioteca, en su compromiso de conocer y gestionar el impacto que su actividad genera en la sociedad y en el medio ambiente, así como de gestionar responsablemente sus recursos, ha desarrollado diferentes iniciativas para alinearse con las directrices de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la UAH. Resulta necesario diseñar un plan que contemple dichas iniciativas y defina las directrices en materia ambiental, social y de buen gobierno de la organización.*

### Objetivos estratégicos

3.1 Integrar la sostenibilidad en la estrategia de BUAH.

#### Indicador estratégico

- Estrategia sostenible.

#### Línea 4. Tecnología

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Comunicación interna y externa	Limitaciones del presupuesto	Acceso al documento	Acceso abierto
Organización de la gestión	Proveedores	Colaboraciones	Alianzas y colaboraciones
Personal informático propio	Imagen / Función del servicio	Relaciones con algunos grupos de interés	Entorno educativo
	Relación interna / externa	Gestión eficiente	Humanidades digitales
TRAZABILIDAD CAME			
CORREGIR	AFRONTAR	MANTENER	EXPLOTAR
Comunicación interna y externa	Formación de usuarios	Colaboraciones	Gestión excelente
	Comunicación interna y externa	Relaciones con grupos de interés	Colaboraciones
		Gestión eficiente	Relaciones con grupos de interés

RESULTADOS DESEADOS	
R.4.1. Implantar, consolidar y optimizar la plataforma de servicios bibliotecarios (ALMA) y la herramienta de descubrimiento (PRIMO)	
R.4.2. Disponer de una planificación tecnológica sistemática contemplando expectativas de los grupos de interés y del proceso de vigilancia tecnológica de la biblioteca	
R.4.3. Evitar desigualdades tecnológicas entre las bibliotecas	
R.4.4. Mejorar la eficiencia de los procesos	
RESPONSABLE	Subdirección Técnica

*Integrar la gestión de los recursos físicos y electrónicos en una única plataforma de servicios bibliotecarios (LSP), garantizando un acceso único y seguro a la totalidad de la colección e implementar nuevos servicios para los usuarios. Actualizar las infraestructuras tecnológicas de acuerdo a las expectativas de los usuarios, fomentando su autonomía, apostando por la vigilancia tecnológica y gestionando de forma eficiente los procesos de la biblioteca.*

#### **Objetivos estratégicos**

- 4.1 *Mejorar la experiencia del usuario en el acceso a la información.*
- 4.2 *Impulsar la innovación para evitar la obsolescencia tecnológica.*

#### **Indicadores estratégicos**

- *Experiencia de usuario en acceso a información.*
- *Innovación tecnológica.*