

DOCUMENTO BASE

PLAN ESTRATÉGICO

2025-2028

***BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
NICOLÁS SALMERÓN
(BUNS)***



Sumario

PRESENTACIÓN DEL DIRECTOR DE LA BUNS	3
INTRODUCCIÓN.....	5
1.- DEFINICIÓN DEL PROYECTO ESTRATÉGICO.....	6
1.1.- Necesidad de un Plan Estratégico	6
1.2.- Metodología y Fases de Desarrollo Estratégico de la BUNS	8
1.3.- Cronograma de actuación y grupos de trabajo	12
2.- ALCANCE ESTRATÉGICO DE LA BUNS	13
2.1.- Propósito, Misión y Valores de la BUNS	13
2.2.- Árbol de Problemas.....	14
2.3.- El Árbol de Objetivos Estratégicos y Resultados	16
2.4.- La Visión de la BUNS.....	20
3.- FORMALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA BUNS.....	21
3.1.- Líneas Estratégicas y sus Objetivos Operativos.....	21
3.2.- Objetivos Operativos, Acciones, Entregables e Indicadores	26
4.- DESPLIEGUE, IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	40
4.1.- Etapas de Despliegue Estratégico	40
4.2.- Implantación del Plan Estratégico: Gestión del Cambio y Factores Clave de Éxito	46
4.3.- Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico	50
ANEXO	55



PRESENTACIÓN DEL DIRECTOR DE LA BUNS

La Biblioteca Universitaria Nicolás Salmerón (BUNS) de la Universidad de Almería (UAL) es un pilar fundamental en el desarrollo de la actividad académica e investigadora de la institución. En el contexto de transformación digital, de irrupción de la inteligencia artificial y de cambio en los hábitos de acceso a la información, la Biblioteca debe adaptarse a las nuevas demandas de las personas usuarias y a los desafíos derivados de la gran evolución tecnológica y organizativa de las bibliotecas académicas. Para conseguirlo, se ha elaborado este Plan Estratégico 2025-2028, fruto de la reflexión y el análisis de los grupos de trabajo formados por gran parte del personal de la Biblioteca; sus aportaciones son una clara muestra de su compromiso e implicación en la mejora y transformación de esta.

En los últimos años, la Biblioteca Universitaria Nicolás Salmerón ha experimentado una reconfiguración de sus colecciones, con un progresivo descenso en los recursos impresos y un notable incremento en las colecciones electrónicas, recortes en los presupuestos y reducción de personal; cambios que también están afectando a la distribución de los espacios. Todas estas circunstancias requieren un planteamiento estratégico que optimice los recursos y servicios, racionalice el uso de los espacios, fortalezca la comunicación interna y con la comunidad universitaria, y que potencie el conocimiento especializado del personal bibliotecario.

Se han identificado los siguientes ámbitos de proyección estratégica:

1. **Las Necesidades de las personas usuarias.** Identificarlas, garantizando que los servicios y recursos ofertados se ajusten a las expectativas de estudiantes, docentes y personal investigador.
2. **Los recursos y servicios ofertados.** Es necesario optimizar e innovar basándose en las necesidades reales de las personas usuarias.
3. **La comunicación interna y externa.** Se trata de conseguir una mejora no solo en la difusión de los recursos y servicios disponibles sino, sobre todo, en la interacción y colaboración con la comunidad universitaria. En lo referente a comunicación interna es preciso optimizar las relaciones interpersonales de la plantilla de la Biblioteca para mejorar el clima laboral.
4. **Una estructura organizativa más moderna y dinámica.** Establecer la cadena decisional y los canales de participación para una óptima gobernanza y gestión de los procesos.



5. **Los recursos humanos.** Aprovechar su potencial, reconociendo la experiencia y los conocimientos expertos en gestión de la información como un valor clave. Además, se debe asegurar la actualización de sus competencias mediante la formación continua.

En definitiva, este Plan estratégico persigue consolidar la Biblioteca Universitaria Nicolás Salmerón como un servicio estratégico de la Universidad de Almería, contribuyendo de manera directa al éxito académico y científico de la institución. Como parte esencial de este proceso, el Plan define Propósito, Misión y Visión nuevos, en consonancia con los valores institucionales y con los desafíos del entorno actual. Estas nuevas formulaciones reconocen el papel de la Biblioteca como un espacio de conocimiento abierto, accesible e innovador, como elemento estratégico y no meramente instrumental, que aporte valor con el diseño de sus productos y la prestación de sus servicios.

Por último, el despliegue y la ejecución de este proyecto estratégico necesita la implicación activa del personal de la Biblioteca, comprometido en la estrategia marcada para los próximos años, porque sin su trabajo diario y su apoyo no será viable. También precisamos de la colaboración de toda la comunidad universitaria, a la que animamos a conocer este Plan y a participar activamente en su implementación.

*Arsenio Gutiérrez Pérez
Director de la Biblioteca*



INTRODUCCIÓN

El presente documento es fruto del exhaustivo trabajo de análisis, debate y síntesis llevado a cabo por personal de la BUNS, incluyendo a su equipo directivo. En la fase de formalización, se incorporó a este conjunto un grupo formado por profesorado de diferentes áreas de conocimiento y por personal de otros servicios de la Universidad. El trabajo se realizó de mayo de 2023 a diciembre de 2024, bajo la modalidad de taller, tanto en su vertiente presencial, como online mediante videoconferencias con el fin de hacer eficiente su desarrollo. Toda la documentación generada ha quedado guardada en un repositorio de la intranet de la Biblioteca.

La Biblioteca Universitaria Nicolás Salmerón no tiene competidores directos en relación con los productos y servicios que ofrece a sus grupos de interés; por tanto, no requiere de elementos de formulación competitiva en su estrategia. No obstante, sí tiene riesgos tecnológicos de sustitución por lo que precisa de alianzas innovadoras para hacer frente a estos desafíos. La Biblioteca y su estrategia, por otra parte, debe ser respetuosa con su misión en el seno de la Universidad de Almería, y debe aspirar a tener un papel más estratégico y de aportación de valor, atendiendo mejor las necesidades de sus grupos de interés.

Este documento, que está escrito con el ánimo de aportar a quienes lo lean la suficiente comprensión acerca del proyecto estratégico que ha emprendido la Biblioteca Universitaria Nicolás Salmerón, se configura como un *Documento Base del Plan estratégico* y consta de un conjunto de cuatro capítulos:

- 1. Definición del proyecto: necesidad del Plan estratégico, metodología y fases de desarrollo.**
- 2. Alcance estratégico de la BUNS: propósito, misión, valores, análisis de problemas, Árbol de objetivos estratégicos y resultados, y visión de la BUNS.**
- 3. Formalización del Plan estratégico: líneas estratégicas, objetivos operativos, acciones, entregables e indicadores.**
- 4. Despliegue, implantación y evaluación del Plan estratégico: etapas de despliegue, gestión del cambio y factores claves de éxito y evaluación.**

Con la aprobación del Plan estratégico, sólo queda su ejecución mediante una acción participativa, sujeta a un proceso de seguimiento adaptativo y continuo.



1.- DEFINICIÓN DEL PROYECTO ESTRATÉGICO

1.1.- Necesidad de un Plan Estratégico

La Biblioteca Universitaria Nicolás Salmerón de la Universidad de Almería se define en su propio Reglamento¹ (aprobado en febrero de 2023) como “un servicio de recursos para el aprendizaje, la docencia, la investigación y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad en su conjunto”, configurándose, por añadidura, como un Servicio unitario y centralizado. Y responde a lo que en el artículo 72.2 de los Estatutos de esta universidad se define como un Servicio General a la comunidad universitaria. Además, la BUNS forma parte del Sistema de Gestión de Calidad de la Administración y Servicios de la UAL (ISO 9001-2015) lo que provee de herramientas de evaluación y de propuestas para la mejora de los servicios prestados².

Sin embargo, el actual contexto de aceleración vertiginosa de la tecnología y el impacto de su industria, el cambio en los escenarios metodológicos del proceso de enseñanza-aprendizaje, la evolución radical en el foco e interés sobre los modos de estudio, la modificación disruptiva de la forma y canales de acceso a los recursos de información, la potenciación académica de la Ciencia Abierta, etc., aconsejan cambios adaptativos, más allá de intervenciones de mejora continua derivadas de los planes de calidad. Sin menoscabo de éstas, la adaptación debe realizarse con el fin de orientar los procesos de negocio y la capacitación competencial de su personal hacia posiciones que permitan aportar servicios y productos de mayor valor añadido a las personas usuarias (comunidad universitaria, en primera instancia), de una parte, y gestionar las relaciones en escenarios de innovación abierta, de otra.

Para ello, es preciso plantearse desde un principio la pertinencia de la estructura organizativa y decisional actual, así como la adaptación progresiva a otra futura deseada, con un enfoque diferente, a la que no se puede llegar sin analizar y formular estratégicamente nuevos objetivos,

¹ REGLAMENTO DE LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA NICOLÁS SALMERÓN (Aprobado en Consejo de Gobierno el 14 de febrero de 2023)

https://www.ual.es/application/files/7216/8310/8059/Reglamento_de_la_Biblioteca_Universitaria_Nicolas_Salmeron_14022023_.pdf

² La documentación del Sistema de Gestión de Calidad de la Administración y Servicios de la UAL se encuentra en <https://alfresco.ual.es/share/page/>



nuevos caminos a seguir, nuevas alianzas innovadoras que firmar y nuevas fórmulas de cumplimiento, siempre manteniendo una clara y coherente vinculación con la misión/visión de la Universidad de Almería.

La estrategia seleccionada, por tanto, debe definir el camino que la BUNS seguirá para alcanzar sus objetivos, enfocándose en el futuro y en los logros a medio y largo plazo. Debe implicar a todos los niveles de su organización y debe tener una elaboración flexible y capaz de ajustarse a cambios o situaciones contingentes en el entorno. El más relevante e influyente elemento es la propia universidad en la que se inserta, por lo que es importante que la estrategia que se defina sea entendible y pertinente para la cultura organizacional de la misma.

En cualquier caso, la estrategia busca crear y mantener una ventaja clara sobre la situación actual y, teniendo en cuenta ésta, puede ser de los siguientes tipos:

- Estrategia corporativa: centrada en la dirección global de la organización, como puede ser la expansión geográfica o la búsqueda de un mayor reconocimiento o una nueva estructura organizacional.
- Estrategia de negocio: referida a cómo una organización compite en un mercado en concreto, por ejemplo, con políticas de alianza o de nicho, o cómo se relaciona con sus grupos de interés en un contexto determinado.
- Estrategia funcional: vinculada a áreas específicas de una organización, como la producción o la tecnología.
- Estrategia competitiva: se basa en cómo la organización se posiciona en relación con la competencia de su mercado o sector productivo.

Teniendo en cuenta el entorno universitario en el que define su actuación y situación actual, la estrategia que debe formularse para la BUNS será una **fusión de los tipos corporativa y de negocio**; orientada a conseguir mayor reconocimiento y encaje institucional, fomentar la participación en red mediante alianzas innovadoras y definir nuevas experiencias y propuestas de valor para nuestros grupos de interés.



1.2.- Metodología y Fases de Desarrollo Estratégico de la BUNS

1.2.1.- Fase I: Determinación del Alcance Estratégico de la BUNS

Para la construcción de los entregables de esta fase se ha utilizado una adaptación de una metodología de planificación de proyectos por objetivos denominada **Enfoque del Marco Lógico (EML)**. Esta metodología, combinada con herramientas de análisis de problemas y con la participación de varios grupos de trabajo, ha permitido una formulación sistemática de la estrategia corporativa y de negocio, alineada con las tendencias actuales en gestión de bibliotecas universitarias y con el Plan estratégico de la Universidad de Almería.

La Fase I se compone de una serie de actuaciones que se encuadran en tres hitos, que se describen sintéticamente a continuación.

Primer Hito: La concienciación y dinamización del proyecto comenzó con un taller presencial que se llevó a cabo en la primera quincena de mayo de 2023; para su desarrollo se preparó y se aportó el material didáctico y operativo necesario, y se extendió a todos los miembros de la plantilla de la BUNS. Se trabajó en sesiones posteriores, con la utilización de un cuestionario y metodología de conceptualización convergente, la opinión y visualización de problemas de la BUNS por parte de quienes asistieron, así como de sus expectativas frente a los cambios que se proyectaban. Asimismo, se realizó una valoración crítica del enunciado de Misión. Todo este material quedó como entregable del primer hito concluido en la segunda semana de julio de 2023.

Segundo Hito: El análisis estratégico de la BUNS partió del entregable del hito anterior, en formato de mapa relacional de problemas, conjunto etiquetado de las situaciones negativas, en el seno de la BUNS, que entorpecen o mediatizan el logro de las expectativas o aspiraciones visualizadas y de las posibilidades de evolución hacia un concepto moderno de biblioteca universitaria.

Se trabajó con un grupo de doce a quince integrantes, incluidos el responsable del proyecto y las personas coordinadoras de este. El entregable de este hito consistió en el nuevo enunciado de Propósito, Misión y Valores de la BUNS y el llamado **Árbol de Problemas** que identifica el *problema central* objeto de disruptión estratégica, así como sus *causas y efectos*. Este hito concluyó en la segunda semana de noviembre de 2023.

Tercer Hito: La formulación estratégica del Plan de la BUNS consistió en el establecimiento del **Árbol de Objetivos**, identificando la situación positiva de llegada al final del proceso



estratégico, y cuya obtención rompe con la situación descrita en el *problema central*. Así mismo, se formulan los Objetivos específicos cuyo alcance permite garantizar el logro del *objetivo general* y los llamados **Resultados** (o elementos con los que dotar a la BUNS) para asegurar la consecución de dichos Objetivos específicos, según la lógica Medios-Fines de la metodología utilizada. Además, el Árbol de Objetivos expresa la Visión pretendida en la nueva formulación dada para la BUNS.

Para desarrollar las tareas de este hito se siguió trabajando con el grupo de personas del hito anterior y el entregable correspondiente consistió en el citado Árbol de Objetivos, así como la formulación del cuadro de Resultados para cada uno de los Objetivos específicos, y la nueva redacción de la Visión de la BUNS, en la tercera semana de marzo de 2024.

La conjunción de los entregables de los tres hitos constituye el documento definitivo del *Alcance Estratégico de la BUNS en la Universidad de Almería*, que dio paso a la Fase II: Formalización del Plan estratégico.

1.2.2.- Fase II: Formalización del Plan Estratégico de la BUNS

El uso de la metodología del Enfoque del Marco Lógico ha permitido concluir que para el logro de los Objetivos específicos (fines) y, por tanto, de la Visión aspiracional de la BUNS, esta debe dotarse de una serie de elementos, llamados Resultados (medios), siguiendo la lógica de la formulación (dialéctica Medios-Fines). En total se han identificado y definido veinte Resultados, que requieren de una planificación temporal secuenciada.

La formalización del Plan estratégico es su proceso de síntesis formal, es decir, la construcción de un articulado de ámbitos o líneas de actuación que contiene el conjunto de los Objetivos operativos, de las acciones secuenciadas que conducen a ellos, así como de los entregables y de los indicadores que ponen de manifiesto su consecución. Con la subsiguiente ejecución y despliegue de todo ello, se podrá inferir que la BUNS se ha dotado de los veinte Resultados, necesarios para alcanzar las situaciones positivas a las que se aspira, teniendo en cuenta de forma realista los recursos y sus costes y temporalizaciones,

El equipo inicial del proyecto se dividió en cuatro grupos para establecer esta fase, que quedó concluida a finales del mes de diciembre de 2024.



Para esta labor, también fue necesaria la constitución de un grupo de trabajo adicional conformado por personal docente e investigador (PDI) de diferentes áreas y personal técnico y de gestión de administración y servicios (PTGAS) de otros servicios.

El entregable de esta fase constituye la formalización completa del proyecto estratégico de la BUNS, que quedó explicitada en las siguientes tres líneas estratégicas:

- **Línea 1.- Fortalecimiento organizacional**
- **Línea 2.- Fomento de la innovación, la cooperación y el reconocimiento Institucional**
- **Línea 3.- Orientación de la oferta de productos y servicios a las necesidades reales de los grupos de interés**

La fusión de los entregables de éstas dos primeras fases del proyecto se recogen en este *Documento Base Plan Estratégico 2025-2028* que constituye todo el argumentario de análisis, formulación y formalización del Plan estratégico y debe ser objeto y guía para la ejecución de este. Dicho documento completo quedó entregado a la dirección de la BUNS para su elevación y aprobación en marzo de 2025.

Este documento deberá, necesariamente, pasar el filtro de la aprobación por parte de los órganos reglamentarios de la BUNS y los pertinentes de la Universidad de Almería.

1.2.3.- Fase III: Despliegue, Implantación y Evaluación del Plan Estratégico

Una vez aprobado lo explicitado en el documento citado anteriormente, el despliegue del Plan consiste en la ejecución de aquellas acciones que conducen a los entregables, que informan sobre el diseño y alcance de los cambios que han de producirse para lograr los Objetivos operativos y, con ello, los Resultados previstos.

Este despliegue estará pautado según cinco etapas de desarrollo, teniendo en cuenta que unos entregables dependen temporalmente de otros, y será coherente con lo previsto en la formalización del Plan estratégico de la fase anterior. El despliegue programado de las acciones de las líneas estratégicas del Plan se desarrollará a lo largo de los dos primeros años de ejecución.



La implantación progresiva del contenido de los entregables del despliegue será objeto de su correspondiente seguimiento, mediante los indicadores enunciados en la formalización.

En dicha implantación habrá que nombrar un **comité de seguimiento del Plan estratégico**, y disponer de determinadas políticas de gestión del cambio y de análisis de riesgos de ejecución, así como la observancia de ciertos factores claves de éxito. Todo ello quedará explicitado en el propio desarrollo de esta fase de ejecución.

La **evaluación del Plan estratégico tendrá dos hitos**: una evaluación intermedia a mitad del periodo de alcance del plan (diciembre de 2026), y otra final en diciembre de 2028; en ambas, el Comité de seguimiento del Plan redactará un informe, con logros y lagunas, que deberá ser remitido y aprobado por el órgano competente de la BUNS y refrendado por el correspondiente órgano competente de la UAL.



1.3.- Cronograma de actuación y grupos de trabajo

De forma sintética, y teniendo en cuenta lo referido en el apartado anterior, la **Tabla 1** refleja las fases, sus hitos, el periodo de actuación y los participantes en su ejecución.

Tabla 1: Cronograma de actuación y grupos de trabajo

FASE	HITO/ENTREGA	PERIODO	GRUPOS TRABAJO
Alcance estratégico de la BUNS	Concienciación y dinamización	Mayo - julio 2023	Plantilla BUNS
	Análisis estratégico	Julio - noviembre 2023	Tres grupos
	Formulación estratégica	Noviembre 2023 - marzo 2024	Tres grupos
Formalización del Plan estratégico	Formalización de líneas estratégicas	Marzo - diciembre 2024	Cinco Grupos
Despliegue, Implantación y Evaluación del Plan estratégico	Despliegue de acciones estratégicas	Enero 2025 - diciembre 2026	Cinco grupos
	Implantación del Plan estratégico	Mayo 2025 - diciembre 2028	Grupos de trabajo
	Evaluación del Plan estratégico	Diciembre 2026 Diciembre 2028	Grupos de trabajo y Comité de seguimiento



2.- ALCANCE ESTRATÉGICO DE LA BUNS

2.1.- Propósito, Misión y Valores de la BUNS

El Propósito y la Misión de una organización muestran **la razón de ser y la guía estratégica** que orienta las decisiones y actividades hacia la consecución de objetivos. En el caso de la BUNS, cuya estrategia ha quedado definida por un enfoque mixto de **estrategia corporativa y de negocio**, centrada en la dirección global hacia la búsqueda de un mayor reconocimiento institucional, fundamentado en el fortalecimiento de la relación con sus grupos de interés, la esencia de su Propósito será la aportación de valor mediante **una Misión de calidad y orientación a todos los grupos de interés** en el contexto de la UAL.

El Propósito de la Biblioteca Universitaria Nicolás Salmerón es contribuir a la consecución de los fines de la Universidad de Almería cooperando y aportando valor en el desarrollo de sus funciones.

Para ello, su Misión consiste en la configuración y gestión integral de recursos de información con los que diseñar y prestar servicios de formación y asesoramiento, de valorización, de acceso y de uso, así como de difusión de estos, utilizando para ello las herramientas tecnológicas apropiadas y los escenarios metodológicos adecuados.

Son Valores que comparte el personal de la Biblioteca Universitaria Nicolás Salmerón: la igualdad, la responsabilidad, el compromiso, la cooperación, la interdisciplinariedad, la calidad, la innovación y la sostenibilidad en la práctica de todos sus cometidos.



2.2.- Árbol de Problemas

Como primer paso para determinar el alcance estratégico que podría asumir la BUNS, se propuso, siguiendo la metodología utilizada de Enfoque del Marco Lógico, la identificación de los problemas que, como situaciones negativas, generan impacto en el desarrollo corporativo de la Biblioteca. Quedaron identificadas inicialmente veinticinco de tales situaciones y, seguidamente, mediante un proceso de conceptualización convergente quedó construido un mapa relacional de situaciones negativas o problemas con los que había que enfrentarse para alcanzar el objetivo seleccionado: la búsqueda de un mayor reconocimiento institucional fundamentado en el fortalecimiento de la relación con sus grupos de interés.

Los problemas identificados como más relevantes y relacionados conceptualmente fueron los cinco siguientes:

- a) Percepción de anquilosamiento y poca evolución hacia un concepto moderno de biblioteca.
- b) Clima laboral con déficit de iniciativa y de compañerismo, con descontento, en un escenario de trabajo poco proactivo.
- c) Deficiente comunicación interna, tanto formal como informal.
- d) Personas usuarias desconocedoras de la capacidad de la BUNS, que no saben de los recursos y servicios expertos que se prestan.
- e) Poca cooperación entre el personal de la BUNS y el PDI de la UAL para analizar y encontrar productos de valor y plantear nuevos servicios.

Un segundo análisis, esta vez desde una perspectiva causal, permitió identificar y definir el *problema central*, así como las *causas* y los *efectos* de este. **La figura 1 describe lo analizado.**

Figura 1: El Árbol de Problemas



2.3.- El Árbol de Objetivos Estratégicos y Resultados

El Árbol de Problemas, síntesis del análisis estratégico realizado, refleja una serie, no exhaustiva, de *efectos* derivados del *problema central* y que se pueden identificar con situaciones negativas o sintomáticas que han de ser tratadas con el fin de eliminarlas o de reducir su impacto. Para ello, debemos contar con los medios adecuados y comprobar que, con su dotación, aquellos *efectos* referidos habrán desaparecido o se habrán reducido.

El *problema central* y sus *causas* nos marcan el camino para definir **el Objetivo General y los Objetivos Específicos** de la formulación estratégica de la BUNS. El *objetivo general* expresa la situación positiva a alcanzar, finalmente, reflejo de la aplicación de todas las actuaciones estratégicas y, por otra parte, consecuencia de la corrección o atenuación de las *causas* referidas del *problema central*.

El planteamiento, en positivo, es comprobar que una serie de Resultados se han conseguido, tras el desarrollo de un proceso que llamamos Plan estratégico. Los Resultados no son los logros esperados del plan, como a veces parece entenderse, sino los medios para el logro de los Objetivos específicos, en una lógica medios-fines que nos dice que si desarrollamos una serie de actividades planificadas con las que nos dotamos de unos medios (Resultados), dicha dotación nos permitirá verificar que los fines (Objetivos) vinculados con ellos se habrán alcanzado.

Son veinte los Resultados a conseguir, es decir, elementos con los que dotar a la BUNS para que con ellos pueda lograr los Objetivos Específicos. La consecución de Resultados se realizará de manera programada por fases, con sujeción a hitos de entregables, mediante la planificación de un conjunto de acciones vinculadas a Objetivos operativos.

La **Figura 2** representa los objetivos General y Específicos, y la **Tabla 2** describe la definición de Resultados, su vinculación y fases de desarrollo.



Figura 2: El Árbol de Objetivos Estratégicos

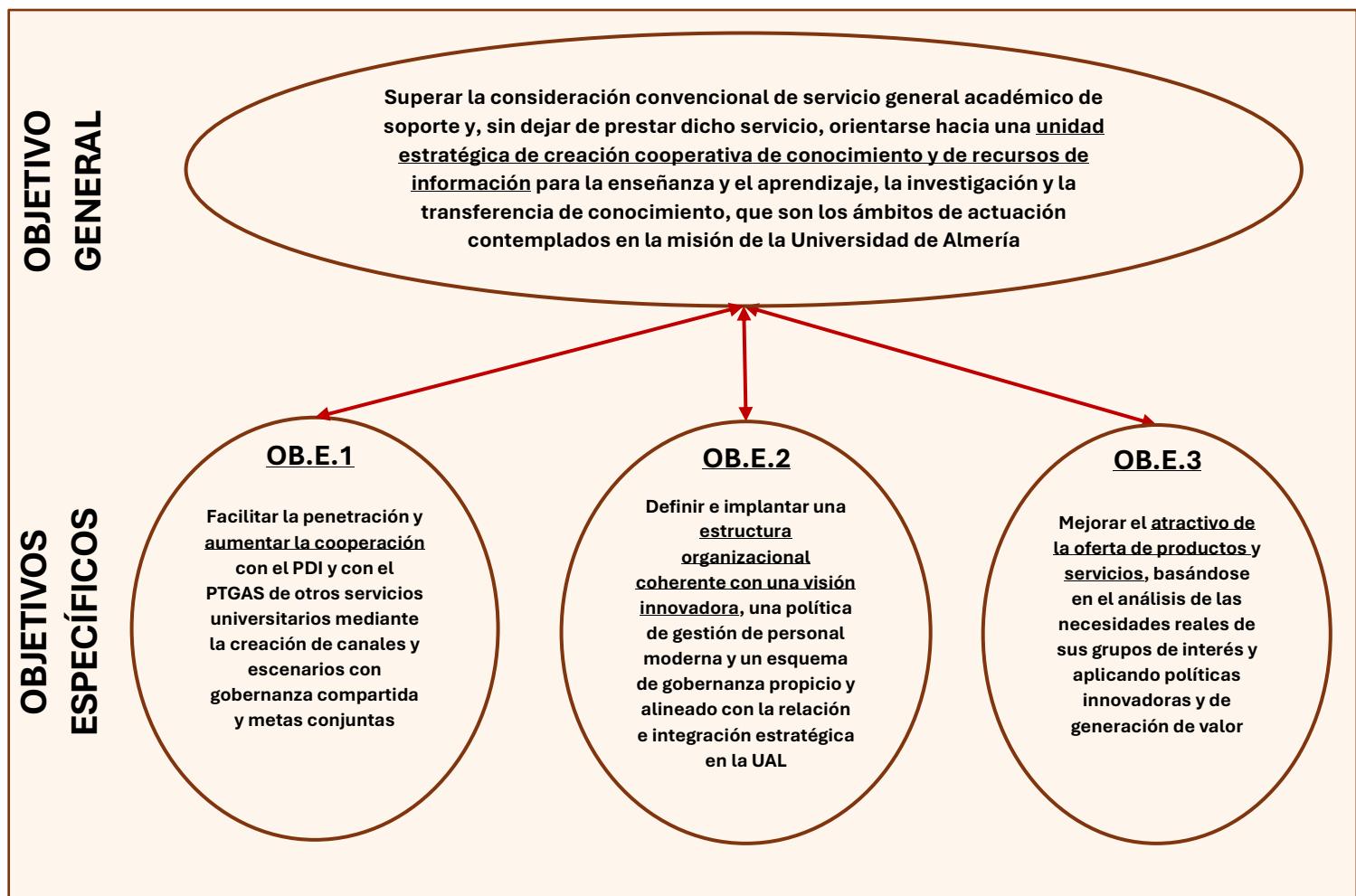


Tabla 2: Cuadro de Resultados, Objetivos Específicos y Etapas de Despliegue Estratégico

Nº	DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO	OBJETIVO ESPECÍFICO	ETAPA DE DESPLIEGUE
R1	La BUNS cuenta con los mecanismos y alianzas para el análisis y para la definición del modelo de biblioteca innovadora que aspira a implantar	OB.E.2	1ª ETAPA
R2	Miembros de la BUNS representan a la misma en diversos Consejos o Comisiones en los que se toman decisiones claves para la UAL	OB.E.2	1ª ETAPA
R3	La BUNS dispone de un cuadro de indicadores de consumo y fidelización de personas usuarias	OB.E.3	1ª ETAPA
R4	La BUNS se ha dotado de un nuevo esquema de gobernanza articulado en grupos de trabajo que sirven de foros de debate, de análisis y de asesoramiento a los órganos de dirección	OB.E.2	1ª ETAPA
R5	Se han identificado nichos de competencia en los que personal de la BUNS mantiene perfiles adecuados de aptitud para la cooperación	OB.E.1	2ª ETAPA
R6	La BUNS ha diseñado una oferta conjunta de programas de estudios propios en competencias informacionales y mantiene un catálogo de formación para las personas usuarias	OB.E.3	2ª ETAPA
R7	La BUNS cuenta con plan de comunicación interna compartido y asumido por todos los miembros de su plantilla	OB.E.2	2ª ETAPA
R8	La BUNS cuenta con políticas y medios de marketing estratégico para potenciar su visibilidad y la percepción de los grupos de interés	OB.E.3	2ª ETAPA
R9	La BUNS ha evaluado y establecido proyectos de readaptación y reorganización de espacios con el fin de promover el trabajo colaborativo y creativo de las personas usuarias y de la plantilla	OB.E.3	1ª ETAPA

R10	Se han introducido en el Mapa de procesos de la BUNS los cambios oportunos para integrar nuevas tareas destinadas a generar nuevo conocimiento y a realizar la innovación de productos y servicios	OB.E.2	3 ^a ETAPA
R11	La BUNS ha conformado alianzas internas con otras unidades de la UAL, como externas de ámbitos profesional o social externos a la Universidad	OB.E.2	3 ^a ETAPA
R12	La BUNS ha diseñado un plan de comunicación externa, así como ha aprobado los protocolos de relación y de convenio con entidades externas	OB.E.1	3 ^a ETAPA
R13	La BUNS dispone de la plantilla óptima y necesaria, con el personal formado y motivado, así como de un clima laboral adecuado	OB.E.2	4 ^a ETAPA
R14	La comunidad universitaria utiliza de manera óptima los recursos y los servicios que ofrece la BUNS, recogidos y publicados en un catálogo	OB.E.3	4 ^a ETAPA
R15	La BUNS cuenta con la dotación de medios y con los escenarios de gobernanza compartida requeridos para la consolidación de los proyectos conjuntos de innovación	OB.E.1	4 ^a ETAPA
R16	La BUNS se ha dotado de una política de gestión del conocimiento encaminada a la promoción de personal y a la consolidación de la plantilla basadas en la adquisición de competencias distintivas	OB.E.2	4 ^a ETAPA
R17	La BUNS tiene los mecanismos para mejorar su posicionamiento en el entorno productivo y social de la UAL	OB.E.3	4 ^a ETAPA
R18	La BUNS tiene aprobados un nuevo reglamento y organigrama que recoge el esquema directivo y las unidades funcionales necesarias para abordar las nuevas competencias	OB.E.2	5 ^a ETAPA
R19	El PDI de la UAL considera positivo para sus tareas propias ser aliado estratégico de la BUNS	OB.E.1	5 ^a ETAPA
R20	Existen proyectos conjuntos, desarrollados por PDI y PTGAS de la BUNS y de otros Servicios, orientados a la generación de conocimiento y de recursos para la enseñanza, el aprendizaje, la investigación y transferencia de conocimiento, y la transmisión cultural, aprobados y financiados mediante convocatoria interna de la UAL	OB.E.1	5 ^a ETAPA



Los distintos Resultados relacionados en la tabla anterior tienen dependencias temporales entre ellos. Por ello, la dotación mediante el despliegue de la formalización del Plan estratégico relatado en el capítulo siguiente se produce por fases consecutivas de una duración estimada entre cuatro y seis meses cada una de ellas. Esta previsión, está sujeta a contingencias propias de la marcha de un plan basado en la incertidumbre y a las correspondientes adaptaciones de control que encauzen su progreso a situaciones óptimas.

2.4.- La Visión de la BUNS

La **Visión** de una organización sintetiza aquello a lo que aspira y representa, es decir, el cómo quiere que la perciban desde todos sus grupos de interés. Por tanto, establece objetivos y estándares elevados y plantea el desafío que tiene la organización para superar sus límites actuales. Para la BUNS, teniendo en cuenta los *objetivos estratégicos* formulados y los Resultados descritos, **se define una visión reputacional, de innovación y de excelencia.**

La Biblioteca Universitaria Nicolás Salmerón aspira a ser una organización dinámica e innovadora, con una oferta de productos y servicios atractiva y relevante, que la convierta en un referente y un socio estratégico para la UAL y su entorno.



3.- FORMALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA BUNS

Dotar a la BUNS del conjunto de elementos, tanto estructurales como funcionales, que hemos llamado Resultados con los que asegurar el logro de los Objetivos estratégicos, General y Específicos, significa un ejercicio de planificación o formalización, que se describe a continuación.

Se han diferenciado tres grandes líneas estratégicas de actuación que van definiendo una serie de Objetivos operativos que se alcanzarán mediante la planificación de acciones que conducen a un conjunto de entregables y cuya ejecución se medirá con un abanico de indicadores.

3.1.- Líneas Estratégicas y sus Objetivos Operativos

En este apartado se presentan las tres líneas estratégicas, con sus catorce Objetivos operativos, que formalizan este Plan estratégico. Realizaremos una breve descripción justificativa del alcance de cada una de ellas, en función de la formulación llevada a cabo que, se expresaba en términos de veinte Resultados o elementos con los que proveer a la BUNS para que consiga sus Objetivos General y Específicos, como situaciones positivas en las que la misma desarrolle su actividad universitaria.

Línea 1.- Fortalecimiento Organizacional

Como quedó reflejado en el análisis estratégico realizado, la BUNS, al configurarse en un servicio general de apoyo universitario tiene una estructura muy poco flexible que dificulta la adaptación a nuevas situaciones, exigencias o proyectos que pudieran emprenderse. Por otra parte, dispone de escasa autonomía para la gestión y la resolución de problemas, tanto organizativos como de planificación, lo que conduce a disminuir el compromiso y a aumentar el acomodamiento en su puesto de trabajo de parte del personal.



Por lo tanto, es preciso definir una línea estratégica de trabajo que permita establecer e implantar un nuevo modelo organizacional, centrado en una gestión responsable y eficiente basada en datos, en una toma de decisiones guiada por flujos que trascienden la autoridad jerárquica, en un enfoque de evaluación del desempeño apostando por las personas, su talento y la necesidad de formación en competencias distintivas; y, por último, en un esquema de comunicación entendido como herramienta de cooperación, de compromiso y de detección de necesidades.

Además, el profundo conocimiento de las decisiones a tomar y de los mecanismos para la delegación y la asunción de responsabilidades en un esquema de buena gobernanza permitirán construir un organigrama funcional y decisional óptimo para consolidar a la BUNS como una unidad estratégica.

Objetivos Operativos de la Línea 1

Objetivo Operativo 1.1.- Diseñar e introducir un esquema de gobernanza que integre mecanismos de toma de decisiones, asignación de responsabilidades, aprobación y gestión de informes.

Objetivo Operativo 1.2.- Elaborar e implantar el plan de comunicación interna compartido y asumido por toda la plantilla.

Objetivo Operativo 1.3.- Incorporar en el Mapa de procesos de la Biblioteca los cambios oportunos para integrar nuevas tareas, destinadas a generar nuevo conocimiento y a realizar la innovación de productos y servicios.

Objetivo Operativo 1.4.- Aplicar una política de gestión de los Recursos Humanos encaminada a la formación y a la promoción del personal.

Objetivo Operativo 1.5.- Modificar del Reglamento y el organigrama de la BUNS para incorporar la estructura directiva y las unidades funcionales necesarias para asumir las nuevas competencias asignadas.



Línea 2.- Fomento de la Innovación, de la Cooperación y del Reconocimiento Institucional

Dos de las **causas** que se definieron en relación con el *problema central* identificado en el análisis estratégico, eran:

- a) inexistencia de políticas definidas por la Universidad que establezcan requerimientos de cooperación entre PDI y PTGAS para desarrollar planes operativos de actuación orientados hacia Objetivos estratégicos corporativos, basados en datos y evidencia de necesidades.
- b) disociación organizativa de los estamentos de PDI y PTGAS, que marca mecanismos de gobernanza y cultura organizacional diferenciados, repercutiendo en ineficacia de los canales de comunicación y en la identificación de necesidades.

Estas dos cuestiones son claramente estructurales, incluso legislativas de las universidades españolas; por esta razón, avanzar en su eliminación o en la minoración de su impacto requiere dar pasos normativos o estatutarios en el contexto de una estrategia bien formulada.

Por otra parte, en el mismo análisis estratégico se enunciaron una serie de **efectos** del *problema central*:

- a) limitada visibilidad y proyección institucional.
- b) no se comunica con suficiente eficiencia a las personas usuarias cuestiones relacionadas con los servicios, los recursos bibliográficos o el equipamiento que la BUNS ofrece y, como consecuencia de ello, quedan infrautilizados.
- c) el PDI de la UAL no tiene la percepción de tener que ser aliado estratégico de la BUNS.

Para paliar estos efectos se ha planteado la formalización de esta segunda Línea estratégica: hacer de la BUNS un modelo innovador de biblioteca que asuma planteamientos de mayor cooperación y gobernanza compartida en proyectos conjuntos, y la financiación de estos, mediante convocatorias anuales explícitas. El aprendizaje crítico en escenarios tecnológicos abiertos, la generación de materiales para innovación educativa, la gestión eficiente de bibliografías recomendadas, la gestión integral de datos de proyectos de investigación, la apuesta por la ciencia abierta, son ejemplos de ámbitos de cooperación exitosa.

Por último, ganar en visibilidad y proyección institucional requiere del logro de unos Objetivos que alcanzan metas de representación y encaje organizacional, de comunicación externa y



políticas de marketing, así como de conformación de alianzas y convenios con entidades de los sectores profesionales y culturales del entorno territorial.

Objetivos Operativas de la Línea 2

Objetivo Operativo 2.1.- Establecer los mecanismos y las alianzas para el análisis, la definición y la aplicación de políticas que refuerzen su consideración de biblioteca innovadora.

Objetivo Operativo 2.2.- Vincular la Biblioteca con los órganos de gobierno de la Universidad mediante la representación mutua planificada en los consejos o comisiones en los que se adoptan las decisiones claves.

Objetivo Operativo 2.3.- Cooperar en proyectos conjuntos de innovación (desarrollados por PDI y PTGAS de otros servicios y/o personal de entidades externas) orientados a la generación de conocimiento y de nuevos recursos.

-Objetivo Operativo 2.4.- Aplicar políticas y crear recursos de marketing estratégico para potenciar la visibilidad y el reconocimiento institucional de la BUNS.

Objetivo Operativo 2.5.- Diseñar y aprobar un plan de comunicación externa de la BUNS, para impulsar la cooperación y mejorar su posicionamiento en el entorno productivo y social de la UAL.

Línea 3.- Mejorar el atractivo y potenciar el impacto de la oferta de productos y servicios

Una de las claves de la gestión actual de las organizaciones es la de estar orientada por los datos; es decir, poseer la capacidad de adaptarse teniendo en cuenta la información obtenida, tanto de la evaluación de los indicadores/umbrales medidos tras el desarrollo de su actividad, como del ejercicio del análisis prospectivo de tendencias y del análisis de necesidades de sus grupos de interés.



Desde este punto de vista, el actual contexto de aceleración vertiginosa de la tecnología y el impacto de su industria, de cambio en los escenarios metodológicos del proceso de enseñanza-aprendizaje, de evolución radical en el foco de interés sobre los modos de estudio, de modificación disruptiva de la forma y canales de acceso a los recursos de información, de potenciación académica de la Ciencia Abierta, de la llegada de la inteligencia artificial a las universidades, entre otras cuestiones, aconsejan cambios adaptativos, más allá de intervenciones de mejora continua derivadas de los planes de calidad, sin menoscabo de éstas. La adaptación debe realizarse con el fin de orientar los procesos de negocio y la capacitación competencial de su personal hacia un modelo de gestión proactivo que anticipa el cambio en escenarios en constante transformación y que analice los riesgos asociados a tales transformaciones con el fin de reducir su impacto.

Finalmente, para la BUNS, la esencia de la adaptación será conocer y gestionar las relaciones y necesidades de todos sus grupos de interés (la comunidad universitaria, en primera instancia) con el fin de mejorar el atractivo, y potenciar el impacto, de su oferta de productos y servicios, haciendo uso de una gestión inteligente de sus activos y sus competencias en un entorno innovador y de alta cooperación en el contexto de la UAL, sin olvidar llevar a cabo estrategias de desarrollo sostenible en consonancia con las directrices de la propia universidad.

Objetivos Operativos de la Línea 3

Objetivo Operativo 3.1.- Impulsar la medición y evaluación de indicadores de consumo y fidelización de las personas usuarias para la toma de decisiones sobre productos y servicios.

Objetivo Operativo 3.2.- Realizar con el PDI una oferta periódica conjunta de estudios propios orientada a la adquisición de competencias informacionales.

Objetivo Operativo 3.3.- Implementar proyectos de reorganización y readaptación de espacios con el fin de promover el trabajo colaborativo y ofrecer nuevos servicios o mejorar los existentes, dentro de un entorno sostenible.

Objetivo Operativo 3.4.- Potenciar la capacitación de la comunidad universitaria para que utilice de forma óptima los recursos y los servicios que ofrece la Biblioteca.



3.2.- Objetivos Operativos, Acciones, Entregables e Indicadores

Objetivo Operativo 1.1.- Diseñar e introducir un esquema de gobernanza que integre mecanismos de toma de decisiones, asignación de responsabilidades, aprobación y gestión de informes.

Acciones del Objetivo Operativo 1.1

Acción 1.1.1.- Identificar las cuestiones sobre las que se toman decisiones; su relevancia y naturaleza; los responsables y ámbito de influencia; repercusiones y consecuencias derivadas de las mismas.

Acción 1.1.2.- Analizar el sistema de flujo de información y de decisión actual y realizar el diagnóstico de problemas y la propuesta de solución desde la perspectiva de madurez y buenas prácticas de participación y corresponsabilidad corporativa expuesta en la Visión de la Biblioteca.

Acción 1.1.3.- Diseñar el Plan de Gobernanza que recoja el organigrama decisional y de delegación de responsabilidades, teniendo en cuenta los entregables de las acciones anteriores.

Entregables del Objetivo Operativo 1.1

- Catálogo de cuestiones sobre las que tomar decisiones, con sus criterios de relevancia, naturaleza y sus responsables.
- Plan de Gobernanza de la Biblioteca que recoja el organigrama competencial, el flujo decisional y el esquema de delegación de responsabilidades, teniendo en cuenta el desarrollo e identificación de un modelo de buenas prácticas de gobierno.

Etapa de Despliegue: 1^a ETAPA

Indicadores y Umoriales

Indicador 1.1.1.- Constitución de los órganos de gobierno de la BUNS y aprobación de estos. **Su umbral será la publicación y operatividad de estos**

Indicador 1.1.2.- Relación de informes elaborados, entregados y verificados en el esquema de Gobernanza, según la unidad correspondiente. **Su umbral consistirá en la entrega semestral de dicha relación.**



Objetivo Operativo 1.2.- Elaborar e implantar el plan de comunicación interna compartido y asumido por toda la plantilla.

Acciones del Objetivo Operativo 1.2

Acción 1.2.1.- Analizar las cuestiones identificadas en la acción A.1.1.1 atendiendo a los criterios establecidos para su comunicación interna. Evaluar su relevancia y criticidad; la segmentación de sus destinatarios; los responsables de ejecución y supervisión; repercusiones y consecuencias derivadas.

Acción 1.2.2.- Elaborar el plan de comunicación interna, teniendo en cuenta el esquema de gobernanza definido en el Objetivo Operativo 1.1, que contenga propuesta del sistema de mediación y de aseguramiento de la recepción y atención de la información comunicada, así como que recoja las sugerencias y quejas, y su consiguiente sistema de respuesta según cumplimiento de compromisos previamente establecidos.

Entregables del Objetivo Operativo 1.2

- Informe sobre la adecuación del modelo de comunicación interna atendiendo a criterios como: su relevancia y criticidad; la segmentación de sus destinatarios; los responsables de ejecución y supervisión; los contenidos y los medios a utilizar; la gestión de permisos de acceso; y las repercusiones y consecuencias derivadas a emisores y receptores.
- Redacción del Plan de Comunicación Interna.

Etapa de Despliegue: 2^a ETAPA

Indicadores y Umbrales

Indicador 1.2.1.- Porcentaje de tareas y noticias verificadas como recibidas (leídas) en la plataforma de comunicación interna de la BUNS, respecto del total de las elaboradas y comunicadas. **Su umbral será que dicho porcentaje sea igual o mayor de 85%.**

Indicador 1.2.2.- Grado de satisfacción del personal de la BUNS con el funcionamiento del plan de comunicación, medido en pregunta-encuesta multivaluada (1-5). **Su umbral será que el valor medio iguale o supere el de 4,3.**



Objetivo Operativo 1.3.- Incorporar en el Mapa de procesos de la Biblioteca los cambios oportunos para integrar nuevas tareas, destinadas a generar nuevo conocimiento y a realizar la innovación de productos y servicios.

Acciones del Objetivo Operativo 1.3

Acción 1.3.1.- Identificar nuevas propuestas de valor, así como sus potenciales personas usuarias y las actividades y recursos claves para implantarlas. Fijar aquellas que conduzcan a la generación de nuevo conocimiento como innovación estratégica, identificando las alianzas a establecer; su relevancia, sus responsables y ámbito de influencia.

Acción 1.3.2.- Analizar los cambios que oportunamente deben producirse para tener en consideración las propuestas de innovación surgidas de las necesidades detectadas en el diagnóstico del consumo y fidelización de personas usuarias, y aquellas provenientes de la implantación de alianzas externas.

Acción 1.3.3.- Diseñar las tareas y los procesos requeridos para formalizar la implantación de las propuestas de las acciones anteriores. Analizar el encaje de los procesos diseñados en un nuevo Mapa de procesos y formular los cambios oportunos en el sistema de Gestión de la Calidad para su integración o adaptación, así como asignar los responsables de asegurar su seguimiento y la capacitación de la plantilla.

Entregables del Objetivo Operativo 1.3

- Informe de valoración de nuevas propuestas de valor y de sus potenciales usuarios, de los medios y cambios requeridos para su implantación, especialmente, de capacitación competencial de la plantilla.
- Nuevo Mapa de procesos.

Etapa de Despliegue: 3^a ETAPA

Indicadores y Umoriales

Indicador 1.3.1. Aprobación del nuevo Mapa de procesos. **Su umbral será la aprobación de este.**

Indicador 1.3.2.- Informe de autoevaluación relativo al seguimiento y propuestas de mejora del Mapa de procesos. **Su umbral consistirá en la entrega anual de dicho informe.**

Indicador 1.3.3.- Porcentaje de personal implicado en la elaboración de los entregables o de los informes de autoevaluación bianuales, o que haya realizado al menos dos actividades anuales de capacitación en nuevas destrezas e innovación. **Su umbral será que dicho porcentaje sea igual o mayor del 20%.**



Objetivo Operativo 1.4.- Aplicar una política de gestión de los Recursos Humanos encaminada a la formación y a la promoción del personal.

Acciones del Objetivo Operativo 1.4

Acción 1.4.1.- Identificar y catalogar las competencias requeridas para realizar cada una de las tareas correspondientes a los procesos establecidos en el Mapa de procesos.

Acción 1.4.2.- Realizar un análisis comparativo de la plantilla de la BUNS con respecto a las de bibliotecas universitarias similares a la misma en el contexto REBIUN, relativo a competencias, roles, rotaciones, especializaciones, dedicación, promoción, formación y consolidación del personal de la biblioteca.

Acción 1.4.3.- Identificar y analizar las políticas de personal de la UAL que pueden afectar a la configuración de la plantilla de la BUNS en los términos identificados en las acciones anteriores.

Acción 1.4.4.- Redactar las líneas de la política de RRHH, que debe contemplar las conclusiones recogidas en las actividades anteriores y elaborar una propuesta de plantilla para su negociación.

Entregables del Objetivo Operativo 1.4

- Informe del análisis comparativo sobre aspectos ligados a la definición competencial de puestos de trabajo (roles, especialización, rotación, sustitución, encargos o encomiendas, participación en flujos decisionales), así como a la asistencia a formación y a la existencia de planes de consolidación.
- Propuesta de plantilla óptima que contemple protocolos para cubrir las necesidades de personal, su formación, y mecanismos para generar un clima laboral adecuado.

Etapa de Despliegue: 4^a ETAPA

Indicadores y Umbrales

Indicador 1.4.1.- Porcentaje anual de personal de la BUNS que participa en actividades de capacitación. **Su umbral será que dicho porcentaje sea igual o mayor del 30%.**



Objetivo Operativo 1.5.- Modificar del Reglamento y el organigrama de la BUNS para incorporar la estructura directiva y las unidades funcionales necesarias para asumir las nuevas competencias asignadas.

Acciones del Objetivo Operativo 1.5

Acción 1.5.1.- Aprobar en la instancia que proceda la encomienda formal y la composición de la comisión que realice el trabajo de redacción del nuevo reglamento y del nuevo organigrama.

Acción 1.5.2.- Redactar el Reglamento de régimen interior que recoja, entre otras cuestiones, la misión, la visión, las unidades formales de estructuración y los mecanismos de gobernanza, de comunicación y de relación con las personas usuarias.

Acción 1.5.3.- Aprobar el nuevo Reglamento y organigrama y difundirlo al más alto nivel corporativo de la UAL.

Entregables del Objetivo Operativo 1.5

- Redacción y aprobación del nuevo Reglamento y del nuevo organigrama.
- Plan de difusión y concienciación del nuevo Reglamento y del nuevo organigrama, incluyendo mecanismo de consulta de conocimiento y satisfacción acerca de los mismos.

Etapa de Despliegue: 5^a ETAPA

Indicadores y Umbrales

Indicador 1.5.1.- Reglamento y organigrama aprobados y difundidos. **Su umbral será el 100%**



Objetivo Operativo 2.1.- Establecer los mecanismos y las alianzas para el análisis, la definición y la aplicación de políticas que refuerzen su consideración de biblioteca innovadora

Acciones del Objetivo Operativo 2.1

Acción 2.1.1.- Identificar los actores tanto internos como externos de la UAL que pueden ser referentes de innovación en el ámbito de las tecnologías, de los escenarios de aprendizaje, de las tendencias de acceso a los recursos informacionales y de las políticas de ciencia abierta que puedan ser aplicables al modelo innovador pretendido. Realizar un listado de estos, valorando las razones de su posición de valor y determinar un conjunto coherente de indicadores útiles para un benchmarking.

Acción 2.1.2.- Llevar a cabo el benchmarking citado. Extraer conclusiones y redactar el correspondiente informe acerca de los rasgos distintivos de una biblioteca universitaria innovadora.

Acción 2.1.3.- Planificar y organizar una serie de actividades permanentes con los agentes, finalmente aliados, de la lista de la Acción 2.1.1, así como potenciar la cooperación entre bibliotecas innovadoras en el contexto de los foros profesionales existentes, tales como IWETEL, REBIUN o Consorcio Andaluz, entre otros.

Entregables del Objetivo Operativo 2.1

- Informe acerca de los criterios e indicadores para tener en cuenta para identificar bibliotecas innovadoras, así como de las conclusiones obtenidas sobre el conjunto de rasgos y actuaciones de una biblioteca modelo de perfil innovador.
- Plan anual para la actuación innovadora en la BUNS.

Etapa de Despliegue: 1ª ETAPA

Indicadores y Umoriales

Indicador 2.1.1.- Listado de bibliotecas innovadoras que asumen los planes de cooperación de la BUNS. **Su umbral será la actualización y publicación anual de dicho listado.**

Indicador 2.1.2.- Número de eventos de participación organizados y realizados. **Su umbral será que dicho número sea igual o superior a 1 evento anual.**

Indicador 2.1.3.- Número anual de proyectos de innovación o de adquisición tecnológica emprendidos en el seno de la BUNS. **Su umbral será que dicho número sea igual o superior a 2 actuaciones anuales.**



Objetivo Operativo 2.2.- Vincular la Biblioteca con los órganos de gobierno de la Universidad mediante la representación mutua planificada en los consejos o comisiones en los que se adoptan las decisiones claves.

Acciones del Objetivo Operativo 2.2

Acción 2.2.1.- Elaborar una relación de órganos y una propuesta justificada -tanto lo que espera la BUNS conseguir con la participación y representación, como lo que puede aportar a las decisiones y encomiendas de tales órganos- que refleje los objetivos y ventajas conjuntas de la participación de la BUNS en los mismos.

Acción 2.2.2.- Elaborar un procedimiento interno, integrable en el Reglamento de la BUNS, que recoja los mecanismos: a) de selección de representantes, b) de objetivos y ventajas, c) de generación de los contenidos a abordar, d) de la comunicación interna, e) de su seguimiento.

Entregables del Objetivo 2.2

- Relación, con sus valoraciones, de Órganos (consejos, secretariados, o comisiones) en los que debiera existir una participación o representación de la BUNS, teniendo en cuenta lo indicado en la Acción 2.2.1.
- Redacción del procedimiento de régimen interno referido en la Acción 2.2.2; que, además, definirá el Plan Anual de Relaciones Intracorporativas (PARIs) para impulsar la colaboración entre la biblioteca y los órganos de gobierno de la Universidad de Almería con el fin de mejorar la gobernanza y contribuir al reconocimiento institucional de la BUNS.

Etapa de Despliegue: 1^a ETAPA

Indicadores y Umbrales

Indicador 2.2.1.- Número de propuestas aportadas en los órganos con representación de la BUNS. **Su umbral será la actualización y publicación anual del listado de estas.**

Indicador 2.2.2.- Número de personas de la BUNS que participan o colaboran en las acciones del Plan PARIs anualmente. **Su umbral será igual o superior a 2.**



Objetivo Operativo 2.3.- Cooperar en proyectos conjuntos de innovación (desarrollados por PDI y PTGAS de otros Servicios y/o personal de entidades externas) orientados a la generación de conocimiento y de nuevos recursos.

Acciones del Objetivo Operativo 2.3

Acción 2.3.1.- Análisis de los posibles escenarios de cooperación.

Acción 2.3.2.- Establecer el repertorio de capacidades distintivas del personal de la BUNS para participar en dichos escenarios.

Acción 2.3.3.- Realización de la política de priorización, concesión, conformación y difusión de los logros de estos proyectos.

Entregables del Objetivo 2.3

- Informe del estudio de los ámbitos de posible cooperación entre el personal de la BUNS con el PDI, personal de otras áreas de la UAL y entidades externas.
- Relación de proyectos para tener en cuenta como ejemplos de nichos de actuación en consonancia con los ámbitos anteriores; definidos con objetivos, planificación, recursos y capacidades distintivas de miembros de la BUNS que debieran participar en ellos.
- Política de solicitud de proyectos conjuntos y definición de criterios de adjudicación e indicadores de rendición de cuentas.

Etapa de Despliegue: 2^a ETAPA

Indicadores y Umbrales

Indicador 2.3.1.- Número de perfiles funcionales definidos a partir de las capacidades distintivas identificadas para cooperar en proyectos con el PDI y el PTGAS de otras áreas de la UAL y personal de entidades externas. **Su umbral será la actualización y publicación anual de perfiles funcionales.**

Indicador 2.3.2.- Relación anual de proyectos conjuntos vigentes. **Su umbral será la actualización y publicación anual de dicha relación.**



Objetivo Operativo 2.4.- Aplicar políticas y crear recursos de marketing estratégico para potenciar la visibilidad y el reconocimiento institucional de la BUNS

Acciones del Objetivo Operativo 2.4

Acción 2.4.1.- Definir la estrategia del plan de marketing (disponibilidad de recursos, alineamiento con la visión, metas y público objetivo hacia el que se orientarán las acciones del plan) y realizar un estudio comparativo.

Acción 2.4.2.- Identificar los medios a utilizar (web y redes sociales, tipología del merchandising, actividades difusivas y participativas, dosieres de prensa, colaboración en actividades universitarias con foco propio, etc.) y los factores claves de éxito para tener en cuenta (impacto de los mensajes en el aumento de personas usuarias y su reconocimiento).

Acción 2.4.3.- Diseñar el plan de marketing operativo de carácter anual y asignar la responsabilidad de su seguimiento.

Entregables del Objetivo 2.4

- Informe de la estrategia de marketing con un estudio sobre la adecuación de medios y mensajes, así como de los factores claves de éxito.
- Redacción del Plan anual de marketing.

Etapa de Despliegue: 2ª ETAPA

Indicadores y Umbrales

Indicador 2.4.1.- Porcentaje de medios implantados en la ejecución anual del plan de marketing, respecto al total de medios definidos. **Su umbral será que dicho porcentaje sea igual o mayor del 40%.**

Indicador 2.4.2.- Porcentaje de crecimiento semestral en el número de personas usuarias efectivas, respecto al número registrado en el semestre anterior. **Su umbral será que dicho porcentaje sea superior al 10%.**



Objetivo Operativo 2.5.- Diseñar y aprobar un plan de comunicación externa de la BUNS, para impulsar la cooperación y mejorar su posicionamiento en el entorno productivo y social de la UAL

Acciones del Objetivo Operativo 2.5

Acción 2.5.1.- Hacer una relación de recursos y servicios que la BUNS puede ofrecer al entorno productivo y social de la Universidad, teniendo en cuenta la visión de esta y su aportación como modelo de biblioteca universitaria innovadora.

Acción 2.5.2.- Identificar ámbitos, criterios y características que deben tener los agentes externos con los que poder colaborar y formar alianzas; realizar una relación de dichos agentes externos.

Acción 2.5.3.- Redactar y aprobar un plan de comunicación externa que contenga, además, el procedimiento interno de gestión de alianzas donde se traten puntos como la planificación, la comunicación, los responsables y el seguimiento de las alianzas ya establecidas, todo ello de manera coherente con la normativa institucional de la UAL

Acción 2.5.4.- Mantener el registro de relaciones y convenios aprobados, con carácter anual, así como los documentos de realización de actividades y de rendición de cuentas, de acuerdo con el esquema de gobernanza.

Entregables del Objetivo 2.5

- Informe acerca de la relación de organizaciones, grupos o iniciativas con las que concertar alianzas y líneas directas de comunicación externa.
- Registro anual de convenios aprobados y un repositorio de acciones del plan de comunicaciones externa, así como de sus responsables.

Etapa de Despliegue: 3^a ETAPA

Indicadores y Umbrales

Indicador 2.5.1.- Registro anual de convenios aprobados con entidades externas. **Su umbral será la actualización y publicación anual del listado del registro.**



Objetivo Operativo 3.1.- Impulsar la medición y evaluación de indicadores de consumo y fidelización de las personas usuarias para la toma de decisiones sobre productos y servicios.

Acciones del Objetivo Operativo 3.1

Acción 3.1.1.- Recuperar la información existente en la actualidad sobre consumo y expectativas de las personas usuarias de la BUNS. Realizar un estudio comparativo esa información recuperada con la existente en fuentes estandarizadas (REBIUN y similares), incorporando encuestas o fuentes adicionales (CAU, flujos de navegación web, etc.) relevantes para la toma de decisiones acerca de la gestión del catálogo de productos y servicios (inteligencia de negocio).

Acción 3.1.2.- Diseñar un conjunto de indicadores y sus métricas con los que evaluar y medir los hábitos de consumo de los productos y servicios del catálogo y la fidelización de las personas usuarias, de una parte, y la satisfacción de las necesidades detectadas en los diferentes grupos de interés, por otra.

Acción 3.1.3.- Redacción de un catálogo de productos y servicios basada en el conocimiento generado sobre las personas usuarias a partir del cuadro de indicadores y la inteligencia de negocio.

Entregables del Objetivo 3.1

- Cuadro de Indicadores y conceptualización de la información sobre necesidades y sobre la fidelización de las personas usuarias con relación a las decisiones tácticas que se tomen en el esquema de gobernanza de la BUNS.
- Catálogo de productos y servicios, tanto actuales como de nueva factura, y su impacto según los análisis de consumo, necesidad o atractivo en las personas usuarias.

Etapa de Despliegue: 1^a ETAPA

Indicadores y Umbrales

Indicador 3.1.1.- Número de indicadores (y sus métricas) identificados. **Su umbral será la actualización y publicación anual del cuadro de dichos indicadores.**

Indicador 3.1.2.- Porcentaje anual de productos y servicios validados mediante indicadores de consumo y de satisfacción. **Su umbral será que dicho porcentaje sea del 100%.**



Objetivo Operativo 3.2.- Realizar con el PDI una oferta periódica conjunta de estudios propios orientada a la adquisición de competencias informacionales.

Acciones del Objetivo Operativo 3.2

Acción 3.2.1.- Analizar las necesidades formativas de los diferentes grupos de interés; así como, en un contexto general de la universidad, las relacionadas con competencias informacionales y de gestión de contenidos digitales en colaboración con los responsables de los estudios de la UAL (grado, máster, doctorado, Universidad de mayores, enseñanzas propias, etc.).

Acción 3.2.2.- Analizar la capacidad de dedicación y los recursos con los que cuenta la BUNS para afrontar la oferta, asumiendo lo establecido en los entregables de los Objetivos operativos 2.1 y 2.3 relativos al impulso de un modelo innovador y a la cooperación externa

Acción 3.2.3.- Elaborar y aprobar propuestas de diseño curricular, en las que pueden articularse las llamadas microcredenciales universitarias en cooperación con empresas del sector digital, integradas en planes anuales/semestrales, ejecutarlas y evaluarlas.

Entregables del Objetivo 3.2

- Informe acerca de las necesidades de los grupos de interés y de las posibilidades de formación que puede ofrecer la BUNS en distintos contextos.
- Plan director de la oferta de formación de la BUNS y propuesta de diseño curricular relacionadas con competencias informacionales y de gestión de contenidos digitales.

Etapa de Despliegue: 2^a ETAPA

Indicadores y Umbrales

Indicador 3.2.1.- Porcentaje de cursos realizados respecto a los ofertados. **Su umbral será que dicho porcentaje sea igual o mayor de 85%.**

Indicador 3.2.2.- Grado de satisfacción de quienes participan en cada uno de los cursos de estudios propios ofertados, medido en pregunta-encuesta multivaluada (1-5). **Su umbral será que el valor medio del mismo sea superior a 4.**



Objetivo Operativo 3.3.- Implementar proyectos de reorganización y readaptación de espacios con el fin de promover el trabajo colaborativo y ofrecer nuevos servicios o mejorar los existentes, dentro de un entorno sostenible.

Acciones del Objetivo Operativo 3.3

Acción 3.3.1.- Elaborar instrumentos de consulta a las personas usuarias y a la plantilla de la BUNS acerca de la satisfacción y las necesidades de espacios y equipamientos, y realizar un estudio inicial de los espacios y equipamientos en bibliotecas universitarias (red REBIUN) en la actualidad.

Acción 3.3.2.- Analizar (siguiendo los criterios que se hayan obtenido de la acción anterior) los espacios y equipamiento de la BUNS y de su entorno del Campus universitario.

Acción 3.3.3.- Diseñar y presentar la convocatoria de recepción de propuestas para la implantación de nuevos espacios (hay que entender que estas propuestas deben ser evaluadas y formuladas periódicamente).

Entregables del Objetivo 3.3

- Informe comparativo del uso y disponibilidad de espacios y equipamientos en bibliotecas universitarias.
- Herramienta de consulta para determinar necesidades e indicadores de satisfacción de las personas usuarias.
- Informe de propuestas de readaptación y reorganización de espacios orientados a nuevos usos y nuevas prestaciones de servicio de la BUNS.

Etapa de Despliegue: 1^a y 2^a ETAPAS

Indicadores y Umbrales

Indicador 3.3.1.- Número de proyectos de readaptación impulsados y aprobados anualmente.

Su umbral será la actualización y publicación del listado de estos.

Indicador 3.3.2.- Porcentaje de propuestas aceptadas respecto al total de ideas presentadas, por convocatoria. **Su umbral será que dicho porcentaje sea igual o mayor de 50%**



Objetivo Operativo 3.4.- Potenciar la capacitación de la comunidad universitaria para que utilice de forma óptima los recursos y los servicios que ofrece la Biblioteca.

Acciones del Objetivo Operativo 3.4

Acción 3.4.1.- Definir los medios para publicitar y presentar los recursos y servicios de la BUNS de una manera clara y amigable para las personas usuarias, de acuerdo con los indicadores definidos en los entregables del Objetivo Operativo 3.1.

Acción 3.4.2.- Elaborar o actualizar los materiales de autoformación para las personas usuarias; así como establecer una nueva normativa de uso de servicios, siguiendo indicadores de satisfacción y teniendo en cuenta la promoción de la transformación digital de los mismos.

Acción 3.4.3.- Elaborar una propuesta reglada de formación de las personas usuarias en el uso de los recursos y servicios de la BUNS.

Entregables del Objetivo 3.4

- Informe sobre medios, procedimientos y manuales de ayuda a las personas usuarias para la utilización de los recursos y servicios de la BUNS descritos en su Catálogo, así como de las medidas y actuaciones de transformación digital en la BUNS.
- Plan de formación de las personas usuarias, que incluya manuales para la confección de materiales de autoformación y de evaluación de la satisfacción de personas usuarias con relación a contenidos y medios.

Etapa de Despliegue: 4^a ETAPA

Indicadores y Umbrales

Indicador 3.4.1.- Valoración de la adecuación y utilidad de los materiales de autoformación disponibles, medida en pregunta-encuesta multivaluada (1-5). **Su umbral será que dicha valoración tenga una puntuación media superior a 4.**

Indicador 3.4.2.- Grado de satisfacción de los participantes en cada actividad de formación de las personas usuarias, medido en pregunta-encuesta multivaluada (1-5). **Su umbral será que su valor medio sea igual o mayor de 4,3.**



4.- DESPLIEGUE, IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.1.- Etapas de Despliegue Estratégico

En la fase de Despliegue del Plan estratégico se van desarrollando y redactando los informes, las normativas y las herramientas necesarias para la ejecución y seguimiento: constituye lo que se denomina Entregables de las acciones de los Objetivos operativos de la formalización del citado Plan estratégico.

Esta fase se articula en cinco etapas de desarrollo consecutivas, si bien los sucesivos Entregables deben ponerse en práctica conforme se vaya disponiendo de ellos. Esto hace que esta fase se prolongue desde mayo de 2025 hasta diciembre de 2026.

En las **Tablas 3 - 7** se presentan los treinta Entregables, distribuidos en las cinco etapas de despliegue y se citan con la Línea Estratégica a la que pertenece.

Tabla 3: Cuadro de Entregables y Líneas Estratégicas de la 1ª Etapa de Despliegue Estratégico

1ª ETAPA: UNA BIBLIOTECA CAPACITADA Y EN RED	
ENTREGABLE	LÍNEA
Catálogo de cuestiones sobre las que tomar decisiones, con sus criterios de relevancia, naturaleza y sus responsables.	LÍNEA 1
Plan de Gobernanza de la Biblioteca que recoja el organigrama competencial, el flujo decisional y el esquema de delegación de responsabilidades, teniendo en cuenta el desarrollo e identificación de un modelo de buenas prácticas de gobierno.	
Informe acerca de los criterios e indicadores para tener en cuenta para identificar bibliotecas innovadoras, así como de las conclusiones obtenidas sobre el conjunto de rasgos y actuaciones de una biblioteca modelo de perfil innovador.	LÍNEA 2
Plan anual para la actuación innovadora en la BUNS.	
Relación, con sus valoraciones, de órganos (consejos, secretariados, o comisiones) en los que debiera existir una participación o representación de la BUNS.	LÍNEA 2
Redacción del procedimiento de régimen interno que, además, definirá el Plan Anual de Relaciones Intracorporativas (PARIs) para impulsar la colaboración entre la biblioteca y los órganos de gobierno de la Universidad de Almería con el fin de mejorar la gobernanza y contribuir al reconocimiento institucional de la BUNS.	
Cuadro de Indicadores y conceptualización de la información sobre necesidades y sobre la fidelización de las personas usuarias con relación a las decisiones tácticas a tomar en el esquema de gobernanza de la BUNS.	LÍNEA 3
Catálogo de productos y servicios, tanto actuales como de nueva factura, y su impacto según los análisis de consumo, necesidad o atractivo en las personas usuarias, actuales y futuras.	
Informe comparativo del uso y disponibilidad de espacios y equipamientos en bibliotecas universitarias.	LÍNEA 3
Formato de convocatoria para la presentación de propuestas de readaptaciones y reorganizaciones de espacios orientados a nuevos usos y nuevas prestaciones de servicio de la BUNS.	

Tabla 4: Cuadro de Entregables y Líneas Estratégicas de la 2^a Etapa de Despliegue Estratégico

2^a ETAPA: UNA BIBLIOTECA ORIENTADA A SUS PERSONAS USUARIAS	
ENTREGABLE	LÍNEA
Informe sobre la adecuación del modelo de comunicación interna atendiendo a criterios como: su relevancia y criticidad; la segmentación de sus destinatarios/as; los responsables de ejecución y supervisión; los contenidos y los medios a utilizar; la gestión de permisos de acceso; y las repercusiones y consecuencias derivadas a emisores y receptores.	LÍNEA 1
Redacción del Plan de Comunicación Interna	
Informe del estudio de los ámbitos de posible cooperación entre el personal de la BUNS con el PDI, personal de otras áreas de la UAL y entidades externas.	LÍNEA 2
Relación de proyectos de cooperación para tener en cuenta como ejemplos de nichos de actuación en consonancia con los ámbitos anteriores, definidos con objetivos, planificación, recursos y capacidades distintivas de miembros de la BUNS que debieran participar en ellos.	
Informe de la estrategia de marketing con un estudio sobre la adecuación de medios y mensajes, así como de los factores claves de éxito.	LÍNEA 3
Plan anual de marketing	
Informe acerca de las necesidades de los grupos de interés y de las posibilidades de formación que puede ofrecer la BUNS en distintos contextos.	LÍNEA 3
Plan director de la oferta de formación de la BUNS y propuesta de diseño curricular relacionadas con competencias informacionales y de gestión de contenidos digitales.	

Tabla 5: Cuadro de Entregables y Líneas Estratégicas de la 3^a Etapa de Despliegue Estratégico

3 ^a ETAPA: UNA BIBLIOTECA INNOVADORA		LÍNEA
ENTREGABLE	LÍNEA	
Informe de valoración de nuevas propuestas de valor y de sus potenciales usuarios, de los medios y cambios requeridos para su implantación, especialmente, de capacitación competencial de la plantilla.	LÍNEA 1	
Nuevo Mapa de procesos		
Informe acerca de la relación de organizaciones, grupos o iniciativas con las que concertar alianzas y líneas directas de comunicación externa.	LÍNEA 2	
Registro anual de convenios aprobados y un repositorio de acciones del plan de comunicaciones externa, así como de sus responsables.		
Herramienta de consulta para determinar necesidades e indicadores de satisfacción de las personas usuarias.	LÍNEA 3	

Tabla 6: Cuadro de Entregables y Líneas Estratégicas de la 4^a Etapa de Despliegue Estratégico

4^a ETAPA: UNA BIBLIOTECA VISIBLE Y RECONOCIDA	
ENTREGABLE	LÍNEA
Informe del análisis comparativo sobre aspectos ligados a la definición competencial de puestos de trabajo (roles, especialización, rotación, sustitución, encargos o encomiendas, participación en flujos decisionales), así como a la asistencia a formación y a la existencia de planes de consolidación.	LÍNEA 1
Propuesta de plantilla óptima que contemple protocolos para cubrir las necesidades de personal, su formación, y mecanismos para generar un clima laboral adecuado.	
Informe sobre medios, procedimientos y manuales de ayuda a las personas usuarias para la utilización de los recursos y servicios de la BUNS descritos en su Catálogo, así como de las medidas y actuaciones de transformación digital en la BUNS.	LÍNEA 3
Plan de formación de las personas usuarias, que incluya manuales para la confección de materiales de autoformación y de evaluación de la satisfacción de personas usuarias en relación con contenidos y medios.	

Tabla 7: Cuadro de Entregables y Líneas Estratégicas de la 5^a Etapa de Despliegue Estratégico

5^a ETAPA: UNA BIBLIOTECA REFERENTE	
ENTREGABLE	LÍNEA
Redacción y aprobación del nuevo Reglamento y del nuevo organigrama.	LÍNEA 1
Plan de difusión y concienciación del nuevo Reglamento y del nuevo organigrama, incluyendo mecanismo de consulta de conocimiento y satisfacción acerca de los mismos.	
Política de solicitud de proyectos conjuntos y definición de criterios de adjudicación e indicadores de rendición de cuentas.	LÍNEA 2

4.2.- Implantación del Plan Estratégico: Gestión del Cambio y Factores Clave de Éxito

Esta fase consiste en la implantación o implementación, según el caso, de los contenidos de los entregables, así como la evaluación de los indicadores descritos. Este proceso puede ser costoso organizativamente, estar cargado de incertidumbres e impregnado de resistencia, y requerirá de la puesta en marcha de métodos y herramientas de Gestión del Cambio y observancia de los llamados factores claves de éxito.

La primera actuación para la efectiva gestión del proceso de implantación es el nombramiento del **Comité de seguimiento del Plan estratégico**, nombrado por el Vicerrector de Política Científica. Su función será coordinar y monitorizar el desarrollo del plan con un enfoque operativo orientado al seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.

La **Gestión del Cambio** es una metodología estructurada orientada a facilitar la transición de individuos, equipos y organizaciones desde un estado actual hacia un estado deseado, que constituye el objetivo del presente Plan Estratégico. Para ello, se apoya en la aplicación de herramientas y estrategias destinadas a reducir la resistencia al cambio y a mejorar la eficacia de la transformación organizativa.

Una adecuada gestión del cambio traerá consigo múltiples ventajas:

- Mayor compromiso y motivación de los miembros de la BUNS, al sentirse parte del proceso de transformación.
- Mejora de la satisfacción de las personas usuarias de la BUNS, con nuevas propuestas de valor dirigidas hacia ellos.
- Optimización de recursos, evitando gastos innecesarios.

Los cambios que se han de producir en el proceso de implantación del Plan estratégico son, esencialmente, de dos tipos, a saber:

a) Cambios estructurales consistentes en la reestructuración interna de equipos, relaciones y roles de liderazgo.

b) Cambios culturales consistentes en la construcción de una nueva mentalidad de innovación y cooperación.



Existen diversas metodologías que ofrecen enfoques estructurados para implementar el cambio con éxito, minimizando la resistencia y maximizando la eficiencia. A partir de la síntesis de algunas de estas aportaciones, el enfoque metodológico propuesto para la gestión del cambio derivada de la implantación del Plan Estratégico contempla cuatro **focos de atención**, que deberán ser impulsados por el equipo directivo y tenidos en cuenta por el Comité de Seguimiento en el desempeño de sus funciones:

1. **Concienciación:** emprender una serie de actuaciones que conduzcan a impulsar el reconocimiento de la necesidad del cambio y la comprensión de sus implicaciones. Se puede marcar con la idea de crear un sentido de urgencia, es decir, identificar las razones por las que el cambio es necesario y comunicarlo de manera convincente a todos los niveles de la BUNS y definiendo, conjuntamente, una dirección clara y una hoja de ruta para alcanzar los objetivos del cambio (Resultados de la formulación del Plan Estratégico).
2. **Compromiso:** fomentar la motivación de los miembros de la BUNS mediante la generación de la vinculación del trabajo de estos con victorias a corto plazo, es decir, identificando y celebrando los logros tempranos para mantener el impulso; por ejemplo, el logro de los umbrales definidas para indicadores concretos.
3. **Capacitación:** asegurar mediante un conjunto de acciones que los miembros de la BUNS tengan la formación y la información necesarias para implementar el cambio, así como el entorno técnico adecuado para adoptarlo y los mecanismos de seguimiento y reconocimiento que lo garanticen: reuniones, manuales-guía, información constante en la intranet, son alguna de estas acciones.
4. **Consolidación:** aprovechar los éxitos para continuar con la transformación y evitar retrocesos, garantizando y reforzando de esta manera la sostenibilidad del proceso de transformación. Al mismo tiempo, estableciendo pautas que anclen los cambios en la cultura organizacional con el fin de integrar las nuevas prácticas en la estructura, valores y procesos de la BUNS a largo plazo, mediante, por ejemplo, la creación de comunidades de práctica que expliciten las experiencias positivas generadas.

Otro aspecto muy relevante en la gestión del cambio es el liderazgo; éste se convierte en un factor clave de éxito en cualquier proceso de transformación organizacional. El liderazgo en la gestión del cambio motivado por la implantación del Plan estratégico de la BUNS recae en el equipo directivo, y para que sea eficaz deberá cumplir con varias funciones esenciales:



- Inspirar confianza y motivación: La transformación organizacional puede generar miedo e incertidumbre. Los miembros del equipo directivo deberán actuar como un referente, transmitiendo seguridad y confianza en la visión del cambio.
- Comunicar la visión del cambio: La falta de claridad es una de las principales causas de resistencia. El equipo directivo redactará informes ejecutivos para explicar el “por qué” y el “cómo” del cambio, asegurando que todos los niveles funcionales de la BUNS y de sus grupos de interés (initialmente, las personas usuarias) lo comprendan.
- Facilitar la adaptación: No basta con prescribir el cambio; el equipo directivo debe realizar las gestiones oportunas para proporcionar herramientas y recursos para que todos los implicados asimilen de manera efectiva las adaptaciones requeridas.
- Gestionar la resistencia: La oposición al cambio es natural. En su rol de liderazgo el equipo directivo debe mantener una relación empática y abordar las preocupaciones y sugerencias que le lleguen de manera proactiva.

La táctica de comunicación interna que el equipo directivo debe poner en práctica es otra de las claves de éxito y, en este sentido, debe ser:

- Clara y transparente: La falta de información genera rumores y desconfianza. Es fundamental proporcionar mensajes claros sobre los objetivos y el impacto del cambio.
- Bidireccional: No solo se trata de transmitir información, sino de escuchar activamente a los implicados, comprender sus inquietudes y responder a sus dudas.
- Constante: La comunicación no debe ser un evento único. Se deben utilizar diferentes canales (reuniones, correos, plataformas internas, etc.) para mantener informados a todos los grupos de interés.
- Personalizada: Cada nivel o unidad funcional puede experimentar el cambio de manera diferente. Adaptar la comunicación a los diferentes grupos mejora la aceptación.

Por último, para el cambio propuesto en la implantación de Plan estratégico existen barreras y resistencias que, como se ha referido anteriormente, pueden entorpecer e, incluso, cercenar el proceso de transición inherente al mismo. Para lograr el éxito, la propuesta de Gestión del Cambio que debe dirigir el equipo directivo para guiar y conducir la fase de Implantación del Plan estratégico debe tener en cuenta los siguientes **factores claves de éxito, que se recogen en la Tabla 8.**



El conjunto de los factores claves de éxito son básicamente el supuesto estructural para conseguir el logro del proyecto estratégico, que puede necesitar ser personalizado en función de la unidad organizativa o la etapa concreta del proyecto; por otra parte, los factores claves de éxito no se deben confundir con los «criterios» de éxito. Estos son, en nuestro caso, los logros de la implantación del plan que se definen junto con los objetivos operativos y son cuantificados mediante indicadores y sus umbrales.

Tabla 8: Factores Claves de Éxito

ÁMBITO	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PARÁMETRO
Proyecto Estratégico	Definición clara de objetivos, resultados, roles e impacto del proyecto	Claridad y transparencia
	Acceso a soporte institucional y presupuestario	Adecuación
	Calendario realista de tareas	Eficacia
	Alineamiento estratégico Universidad	Eficacia
Procedimientos	Metodología de trabajo formal y enfoque proactivo para proyectos piloto	Calidad y eficiencia
	Transformación digital y gestión de espacios	Adecuación y eficiencia
	Incorporación espacios de creatividad	Adecuación y Calidad
	Suscripción de acuerdos y alianzas	Eficacia
Personas	Trabajo en equipo	Eficiencia
	Competencias y capacitación continua	Eficacia
	Compromiso, cohesión y clima laboral	Adecuación
Gobernanza	Liderazgo con experiencia	Adecuación y transparencia
	Sentido de equidad	Claridad y transparencia
	Comunicación	Claridad y eficacia
Contingencias y Control	Ánalysis de riesgos y vulnerabilidades	Eficacia y eficiencia
	Mecanismos de retroalimentación	Adecuación y eficacia



4.3.- Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico

No se puede gestionar lo que no se mide. Para garantizar el éxito de la transición que se plantea en el Plan Estratégico, es esencial establecer indicadores con sus métricas y umbrales que permitan evaluar el progreso y su impacto; así como en su caso, hacer ajustes cuando sea necesario. Este conjunto de veintisiete indicadores ha sido identificado y descrito en el capítulo dedicado a la definición de los Objetivos operativos de la Formalización del Plan Estratégico. Las **Tablas 9 - 12** muestran dicha tipificación.

Tabla 9: Cuadro de Indicadores de Adopción o Participación

INDICADORES DE ADOPCIÓN O PARTICIPACIÓN	
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	UMBRAL DEL INDICADOR
Indicador 1.3.3. Porcentaje de personal implicado en la elaboración de los entregables o de los informes de autoevaluación anuales, o que haya realizado al menos dos actividades anuales de capacitación en nuevas destrezas e innovación.	Su umbral será que dicho porcentaje sea igual o mayor del 20%.
Indicador 1.4.1.- Porcentaje anual de personal de la BUNS que participa en actividades de capacitación.	Su umbral será que dicho porcentaje sea igual o mayor del 30%.
Indicador 2.1.1.- Listado de bibliotecas innovadoras que asumen los planes de cooperación de la BUNS.	Su umbral será la actualización y publicación anual de dicho listado
Indicador 2.1.2.- Número de eventos de participación organizados y realizados.	Su umbral será que dicho número sea igual o superior a 1 evento anual.
Indicador 2.2.2.- Número de personas de la BUNS que participan o colaboran en las acciones del Plan PARIs anualmente.	Su umbral será igual o superior a 2
Indicador 3.2.1.- Porcentaje de cursos realizados respecto a los ofertados.	Su umbral será que dicho porcentaje sea igual o mayor de 85%.

**Tabla 10: Cuadro de Indicadores de Organización**

INDICADORES DE ORGANIZACIÓN	
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	UMBRAL DEL INDICADOR
Indicador 1.1.1.- Constitución de los órganos de gobierno de la BUNS y aprobación de estos.	Su umbral será la publicación y operatividad de estos.
Indicador 1.1.2.- Relación de informes elaborados, entregados y verificados en el esquema de Gobernanza, según la unidad correspondiente.	Su umbral consistirá en la entrega semestral de dicha relación.
Indicador 1.3.1. Aprobación del nuevo Mapa de procesos	Su umbral será la aprobación de este.
Indicador 1.3.2.- Informe de autoevaluación relativo al seguimiento y propuestas de mejora del Mapa de procesos.	Su umbral consistirá en la entrega anual de dicho informe.
Indicador 1.5.1.- Reglamento y organigrama aprobados y difundidos.	Su umbral será el 100%
Indicador 2.1.2.- Número de eventos de participación organizados y realizados.	Su umbral será que dicho número sea igual o superior a 1 evento anual.
Indicador 2.3.1.- Número de perfiles funcionales definidos a partir de las capacidades distintivas identificadas para cooperar en proyectos con el PDI y el PTGAS de otras áreas de la UAL y personal de entidades externas.	Su umbral será la actualización y publicación anual de perfiles funcionales.
Indicador 2.4.1.- Porcentaje de medios implantados en la ejecución anual del plan de marketing, respecto al total de medios definidos.	Su umbral será que dicho porcentaje sea igual o mayor del 40%.
Indicador 2.5.1.- Registro anual de convenios aprobados con entidades externas.	Su umbral será la actualización y publicación anual del listado del registro.
Indicador 3.1.1.- Número de indicadores (y sus métricas) identificados.	Su umbral será la actualización y publicación anual del cuadro de dichos indicadores.

**Tabla 11: Cuadro de Indicadores de Satisfacción y Alianza**

INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y ALIANZA	
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	UMBRAL DEL INDICADOR
Indicador 1.2.2.- Grado de satisfacción del personal de la BUNS con el funcionamiento del plan de comunicación, medido en pregunta-encuesta multivaluada (1-5).	Su umbral será que el valor medio iguale o supere el de 4,3.
Indicador 3.2.2.- Grado de satisfacción de quienes participan en cada uno de los cursos de estudios propios ofertados, medido en pregunta-encuesta multivaluada (1-5).	Su umbral será que el valor medio del mismo sea superior a 4.
Indicador 3.4.1.- Valoración de la adecuación y utilidad de los materiales de autoformación disponibles, medida en pregunta-encuesta multivaluada (1-5).	Su umbral será que dicha valoración tenga una puntuación media superior a 4
Indicador 3.4.2.- Grado de satisfacción de los participantes en cada actividad de formación de las personas usuarias, medido según una pregunta-encuesta multivaluada (1-5).	Su umbral será que su valor medio sea igual o mayor de 4,3.

**Tabla 12: Cuadro de Indicadores de Mejora o de Impacto**

INDICADORES DE MEJORA O DE IMPACTO	
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	UMBRAL DEL INDICADOR
Indicador 1.2.1.- Porcentaje de tareas y noticias verificadas como recibidas (leídas) en la plataforma de comunicación interna de la BUNS, respecto del total de las elaboradas y comunicadas.	Su umbral será que dicho porcentaje sea igual o mayor de 85%.
Indicador 2.1.3.- Número anual de proyectos de innovación o de adquisición tecnológica emprendidos en el seno de la BUNS.	Su umbral será que dicho número sea igual o superior a 2 actuaciones anuales.
Indicador 2.2.1.- Número de propuestas aportadas en los órganos con representación de la BUNS.	Su umbral será la actualización y publicación anual del listado de estas.
Indicador 2.3.2.- Relación anual de proyectos conjuntos vigentes.	Su umbral será la actualización y publicación anual de dicha relación.
Indicador 2.4.2.- Porcentaje de crecimiento semestral en el número de personas usuarias efectivas, respecto al número registrado en el semestre anterior.	Su umbral será que dicho porcentaje sea superior al 10%.
Indicador 3.1.2.- Porcentaje anual de productos y servicios validados mediante indicadores de consumo y de satisfacción.	Su umbral será que dicho porcentaje sea del 100%.
Indicador 3.3.1.- Número de proyectos de readaptación impulsados y aprobados anualmente.	Su umbral será la actualización y publicación del listado de estos
Indicador 3.3.2.- Porcentaje de propuestas aceptadas respecto al total del número de ideas presentadas, por convocatoria.	Su umbral será que dicho porcentaje sea igual o mayor de 50%
Indicador 3.4.1.- Valoración de la adecuación y utilidad de los materiales de autoformación disponibles, medida en pregunta-encuesta multivaluada (1-5).	Su umbral será que dicha valoración tenga una puntuación media superior a 4.

La monitorización sobre estos indicadores será continua, en la medida en la que se tengan los datos conformados y verificados de los mismos, y, en todo caso, **el Comité de seguimiento realizará dos informes preceptivos de rendimiento con sus valores umbrales.**



Adicionalmente, realizará un informe de valoración y adecuación del conjunto de indicadores, pudiendo proponer cambios en las métricas, ajustes en los umbrales, incorporaciones de nuevos indicadores, etc.

Estos informes constituyen la parte esencial de lo que en este contexto **es la Evaluación del Plan estratégico**. Se redactarán los citados dos informes, atendiendo a estos cuatro focos en los que se han tipificado los indicadores: uno en diciembre de 2026 como informe de progreso, y otro en diciembre de 2028 como informe final de evaluación del proyecto estratégico de la BUNS.



ANEXO

Participantes en la confección del Plan Estratégico 2025-2028

Formación, asesoramiento y redacción	
Martín Rubio, Fernando	
Persona responsable del proyecto	Equipo de Coordinación
Sánchez Martín, Juan Luis	Gutiérrez Pérez, Arsenio Marco Delgado, Isabel Moreno Martínez, José Juan Salmerón Gil, Antonio
Componentes Grupos de Trabajo Internos	Componentes Grupo de Trabajo PDI/PTGAS
Barrera López, María del Pilar Calvo Gutiérrez, Gonzalo Cervantes Martínez, Luisa Chaichio Moreno, Juan Antonio Escobar Gómiz, Rosa María Expósito Cano, Antonia Fernández Salmerón, Noelia Ferre Fernández, Juan José García Martínez, Mónica González Campoy, Elisa Ibáñez Figueredo, Ana Isabel Jiménez Rodríguez, Marina Maqueda Fernández, Mª Luisa Pozo Pérez, Javier	Álvarez Siles, Elisa Bastante Granell, Víctor Becerra Terrón, Antonio Castillo Alarcón, Emilio del Fernández Estévez, María de los Ángeles Giménez Fernández, Antonio Martos Martínez, Santiago Martínez Suárez, Andrés Jesús Mota Poveda, Juan Francisco Pérez Guerra, Raúl