

Actividad: RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS	Objetivos
<p>El informe de recomendaciones es el producto resultante de la fase de diagnóstico, en él se presentan las conclusiones que servirán de base para la formulación de las estrategias.</p> <p>Si se ha seguido el método DAFO para el diagnóstico, contaremos con cuatro listados -de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades- y con las conclusiones del cruce de estos datos, orientados a la formulación de las estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Estrategias FO (fortalezas + oportunidades): utilizar las fuerzas para aprovechar las oportunidades <input type="checkbox"/> Estrategias DO (debilidades + oportunidades): aprovechar las oportunidades para superar los déficit <input type="checkbox"/> Estrategias FA (fortalezas + amenazas): Utilizar las fuerzas para evitar las amenaza <input type="checkbox"/> Estrategias DA (debilidades + amenazas): Reducir debilidades y evitar amenazas <p>Se aportan cinco ejemplos –de una ONL de educación, una de economía social, una de lucha contra el SIDA; de un colegio profesional de contables y de una red de bibliotecas universitaria-. En ellos se puede visualizar los elementos que trabajan y cómo organizan las conclusiones.</p> <p>El Informe es un paso importante en el proceso de planificación y conviene que toda la organización lo conozca y lo comparta. Para ello, puede planificarse una sesión de trabajo en la que se exponga cómo se ha elaborado, los distintos grupos que han trabajado en él aporten cómo han desarrollado los análisis, se visualice cuáles son los siguientes pasos del proceso de planificación y el papel que el informe tendrá en ellos.</p> <p>Si durante el proceso de diagnóstico se ha seguido un procedimiento de documentación de los distintos análisis, pueden ponerse a disposición de quien lo desee. De esta forma se podrá valorar el rigor seguido en la fase de diagnóstico.</p> <p>Como anexo se incluye un ejemplo de conclusiones de DAFO.</p>	<div data-bbox="1169 218 1474 1234"> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Elaborar el informe de recomendaciones estratégicas <input type="checkbox"/> Analizar distintos modelos <input type="checkbox"/> Planificar su difusión y consenso con el global de la entidad </div> <div data-bbox="1169 1234 1474 1297"> <p>Material</p> </div> <div data-bbox="1169 1297 1474 1344"> <p>Fotocopias, pizarra</p> </div> <div data-bbox="1169 1344 1474 1407"> <p>Duración</p> </div> <div data-bbox="1169 1407 1474 1619"> <p>Según la amplitud del diagnóstico 2/3h</p> </div>

Fases						
0 Sensibilización	1 Organización proceso	2 Diagnóstico estratégico			3 Planificación	
		Externo	Interno	Conclusiones	Elementos nucleares	Elementos operativos

EL INFORME DE CONCLUSIONES

Es el documento que recoge las conclusiones del diagnóstico estratégico. Es importante que toda la entidad conozca estas conclusiones y tenga oportunidad de analizarlas y debatirlas, ya que debe existir consenso sobre ellas porque, teniendo estas conclusiones como base, se formulará la misión de la entidad, las líneas estratégicas y los objetivos.

INFORME DE RECOMENDACIONES

LISTADO DE
OPORTUNIDADES

LISTADO DE
AMENAZAS

LISTADO DE
FORTALEZAS

LISTADO DE
DEBILIDADES

- ☐ Estrategias FO (fortalezas + oportunidades):
utilizar las fuerzas para aprovechar las oportunidades
- ☐ Estrategias DO (debilidades + oportunidades):
aprovechar las oportunidades para superar los déficit
- ☐ Estrategias FA (fortalezas + amenazas):
utilizar las fuerzas para evitar las amenaza
- ☐ Estrategias DA (debilidades + amenazas):
reducir debilidades y evitar amenazas



ESTRATEGIAS

INFORME DE RECOMENDACIONES

DOCUMENTO / ENTIDAD	
EXTENSIÓN ¿Cuánto ocupa el apartado en el Plan?	
DISEÑO ¿Cómo es?	
CONTENIDO ¿Qué contenidos presenta?	
¿En qué orden?	
CLARIDAD ¿Cómo se valora?	
ADECUACIÓN ¿Parece adecuado para los objetivos?	
COMENTARIO	

PLAN DE COMUNICACIÓN DEL INFORME DE CONCLUSIONES

FASE		PRODUCTO RESULTADO		AGENTES - MENSAJES - MÉTODOS		
				¿A quién comunicarlo?	Mensaje clave sobre...	Canal, método
Diagnóstico estratégico	Externo	Amenazas Oportunidades	Conclusiones estratégicas			
Diagnóstico estratégico	Interno	Debilidades Fortalezas	Conclusiones estratégicas			

REBIUN

PLAN ESTRATÉGICO
2003 – 2006



Sumario

- 1. Presentación**
- 2. Metodología y estructura del plan estratégico**
- 3. Misión y objetivos**
- 4. Análisis del entorno**
- 5. Análisis de recursos, capacidades y competencias internas**
- 6. Identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades**
- 7. Líneas estratégicas y objetivos estratégicos**
- 8. Anexo**

1.-Presentación

Catorce años después de su constitución, de los cuales los últimos cuatro REBIUN ha actuado como comisión sectorial de la CRUE, la Red de Bibliotecas Universitarias aborda el reto de elaborar un plan estratégico, que será sometido a aprobación en su X Asamblea General, convocada por la Universidad de Valladolid para los días 29, 30 y 31 de mayo de 2002.

A lo largo de todo este tiempo, REBIUN se ha revelado como un instrumento eficaz para favorecer la cooperación entre las bibliotecas universitarias españolas y las del Consejo Superior de Investigaciones Científicas, así como para facilitar un mejor conocimiento de la situación de cada una de ellas, de las demandas formativas del personal especializado y de las tendencias internacionales en la concepción, gestión y el acomodo de las propias bibliotecas a las nuevas tecnologías.

En este contexto de actuación, era obligado plantearse una visión estratégica acerca del futuro de las bibliotecas universitarias y científicas referida a un periodo inmediato plurianual (2003-2006), con el propósito, entre otros, de aportar a las Universidades ideas innovadoras en este campo cuando, por razón del desarrollo de la nueva Ley, se avecinan tiempos de cambios normativos y estatutarios.

Para ello se ha seguido una metodología suficientemente contrastada en cuanto a la elaboración de planes estratégicos se refiere, y se ha optado por una formulación final marcadamente pragmática, que se centra en cinco líneas estratégicas, cada una ilustrada por un número reducido de objetivos que darían lugar, en

su caso, a la aplicación de acciones concretas por parte de REBIUN y de cada una de sus miembros, siempre en función de las especificidades de cada uno de ellos.

El encargo del Plan Estratégico formulado al Comité ejecutivo de REBIUN en la Asamblea General de 2001, realizada en la Universidad de Alicante, se cumplió gracias al excelente trabajo de la Comisión delegada constituida por las Directoras de las Bibliotecas de las Universidades Carlos III, del País Vasco, Pompeu Fabra y de Sevilla. Sus resultados fueron analizados en una reunión de dicha comisión delegada y el comité ejecutivo. Hubo luego ocasión de que los miembros de REBIUN presentaran sus observaciones y alegaciones, que fueron igualmente consideradas conjuntamente. De ser aprobado, como solicitamos, este texto final, que ha sido ya remitido a las Universidades y al CSIC, será elevado a la asamblea general de la CRUE y a la Presidencia del Consejo Superior de Investigaciones Científicas para su desarrollo y aplicación..

DARÍO VILLANUEVA

Rector de la Universidad de Santiago de Compostela

Presidente de REBIUN

2. Metodología y estructura del plan estratégico

En la IX Asamblea General (Alicante, mayo de 2001) se planteó la necesidad de que REBIUN dispusiera de un plan estratégico como instrumento que garantizara que su trayectoria se adecuaba a los imperativos de las nuevas exigencias del sistema universitario español y de la emergente sociedad de la información.

El Comité Ejecutivo, responsable de desarrollar las propuestas del Pleno, juzgó conveniente la constitución de una Comisión Delegada a la que se encargó la redacción de un borrador de plan estratégico que pudiera ser presentado en la siguiente convocatoria de la Asamblea General para su aprobación y posterior implementación.

Esta Comisión Delegada –integrada por las Directoras de las bibliotecas de la Universidad Carlos III de Madrid (Margarita Taladriz), Universidad del País Vasco (Carmen Guerra), Universitat Pompeu Fabra (Mercè Cabo) y Universidad de Sevilla (Sonsoles Celestino)– ha preparado el presente proyecto de plan estratégico según la metodología que se detalla a continuación.

El primer paso consistió en la consulta de planes estratégicos de otros consorcios bibliotecarios que pudieran servir de guía o modelo. De entre todos los localizados y consultados, se seleccionaron un total de nueve planes estratégicos, correspondientes a consorcios norteamericanos, británicos o australianos.¹

Entre estas nueve instituciones, se realizó una segunda selección buscando instituciones o bien similares a REBIUN como SCONUL (Society of College, National and University Libraries) y CAUL (Council of Australian University Librarians); o bien fácilmente adaptables como M25 (Consortium of Higher Education Libraries) que agrupa las bibliotecas universitarias del área metropolitana de Londres. Tras examinar, estudiar y comparar sus diferentes planes estratégicos, consultables en sus sitios web, se acordó seguir el modelo del consorcio australiano CAUL (Council of Australian University Librarians).

(<http://www.anu.edu.au/caul/caul-doc/strpln99final.html>)

¹ Son los planes estratégicos de:

- CAUL (Council of Australian University Librarians)
- CURL (Consortium of University Research Libraries)
- GCLC (Greater Cincinnati Library Consortium)
- LOUIS (The Louisiana Library Network)
- M25 (Consortium of Higher Education Libraries)
- RRLC (Rochester Regional Library Council)
- SCONUL (Society of College, National and University Libraries)
- SOLINET (Southeastern Library Network)
- WMRLS (Western Massachusetts Regional Library System)

Paralelamente, la Comisión Delegada envió a todos los miembros de REBIUN una encuesta destinada a realizar un análisis de los recursos disponibles y un análisis DAFO (**D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas, **O**portunidades). Los resultados obtenidos fueron convenientemente tratados e incorporados al Plan estratégico en sendos capítulos.

Al mismo tiempo, la Comisión Delegada, al examinar y analizar los modelos de referencia detectó una diferencia importante entre las instituciones seleccionadas y REBIUN: aquéllas presentaban un organigrama administrativo y un proceso de toma de decisiones distinto al de REBIUN. Tomando esto en cuenta, se realizó una investigación comparativa entre el organigrama de REBIUN, el de SCONUL y el de M25. Para recabar más información al respecto, la Comisión Delegada envió correos electrónicos tanto a M25 como a CAUL solicitando algunos datos complementarios, aunque sólo se recibió respuesta de M25. Se elaboró un estudio sobre el organigrama administrativo puesto que se consideró que era un punto de suficiente importancia como para ayudar a la consecución de otros objetivos y al éxito de la organización. La introducción de mejoras en el organigrama administrativo es necesaria para la consecución del plan estratégico. Así pues, la comisión delegada juzgó pertinente añadir a los cuatro objetivos planteados inicialmente un gran objetivo estratégico relativo a la “Organización y administración”.

El resultado final que se presenta es un Plan Estratégico que incluye una misión, un análisis DAFO y cinco grandes líneas estratégicas, cada una de las cuales se concreta en diferentes objetivos estratégicos (entre tres y cinco).

3. Misión y objetivos

La misión de REBIUN es fomentar, promover y liderar la cooperación entre sus miembros para mejorar la calidad global de los servicios a los usuarios, como contribución esencial al incremento de la calidad y la competitividad de nuestro sistema universitario y de investigación.

Para cumplir esta misión, REBIUN debe actuar con una sola voz en la defensa de los intereses comunes y en la búsqueda de nuevas oportunidades. REBIUN debe ser también el foro de discusión y trabajo en el que todos los miembros encuentren un lugar y la ocasión para participar y aportar sus ideas, sus valores, su trabajo o cualquier elemento que juzguen beneficioso para la Red.

El presente Plan estratégico de REBIUN ha permitido clarificar su visión de futuro y delimitar su estrategia en las cinco grandes áreas de actuación en torno a las que se aglutinarán los objetivos estratégicos:

- 1) Modelo de biblioteca universitaria
- 2) Tecnologías de la información
- 3) Recursos electrónicos de información
- 4) Formación de personal
- 5) Organización y administración

4. Análisis del entorno

REBIUN nació en 1988, con una misión y unos objetivos, según refleja su Reglamento, muy parecidos a las misiones y objetivos que, catorce años después, se ven reflejados en los reglamentos y estatutos de la mayoría de las redes y consorcios de bibliotecas de todo el mundo.

Sin embargo, el entorno en el que se creó REBIUN y en el que estaban inmersas las bibliotecas universitarias poco tiene que ver con el actual. REBIUN desarrolla su función en un entorno que se caracteriza principalmente por los cambios constantes, rápidos y profundos que afectan en gran medida a la actividad de sus miembros: las bibliotecas universitarias. Los factores mas importantes que afectan a su actividad son los siguientes:

- La competencia entre las Universidades para obtener recursos, prestigio y clientes, que les obliga a valorar y aumentar la calidad de sus servicios, mediante la innovación docente y el cambio en los sistemas de enseñanza, que están orientados cada vez más a potenciar el aprendizaje y el papel activo del estudiante, frente a los métodos tradicionales centrados en la docencia como un simple acto de transmisión repetitiva de conocimientos.
- Las nuevas tecnologías que han revolucionado totalmente el mundo actual y su gran impacto en la enseñanza, el aprendizaje, la investigación y también, en consecuencia, en las bibliotecas.
- Los cambios en el mundo de la información caracterizados por un gran crecimiento en su volumen, un incremento muy importante en su coste y una concentración de las empresas editoras que se están convirtiendo prácticamente en monopolios.
- La reducción de la capacidad real de compra de los presupuestos y por consiguiente de la cobertura de las necesidades de información, debido a la inflación de la información, el incremento de costes y la dependencia, total en algunas áreas, de la literatura editada por empresas extranjeras, con la desfavorable evolución de las monedas.
- La consolidación de los consorcios de bibliotecas, como instrumento que permite la mejora de los servicios de las bibliotecas integrantes mediante las compras cooperativas, los servicios compartidos, etc.

5. Análisis de recursos, capacidades y competencias internas

En esta fase se pretende, de forma somera, identificar los recursos disponibles en la Red susceptibles de dar soporte a los objetivos estratégicos que se van a proponer y también identificar algunas dificultades que van a surgir para poder llevarlas a término.

Los recursos fundamentales son los:

- Físicos
- Humanos
- Financieros
- Intangibles

Los **recursos físicos** son difíciles de identificar en una Red de carácter mas o menos virtual, como es REBIUN. Ni siquiera se dispone de un espacio físico propio donde se pudieran alojar e identificar servicios concretos y determinados. Solamente la pertenencia a CRUE, como Comisión Sectorial, ubica de forma física a REBIUN.

No obstante, hay que señalar que sí existen recursos tangibles, como pueden ser el Catálogo Colectivo, el Anuario Estadístico, el Directorio o los diversos documentos de trabajo, junto con el creciente número de movimientos de Préstamo Interbibliotecario, que podrían llegar a considerarse como recursos propios de la Red. En cualquier caso, estos recursos esbozados más arriba han sido muy bien valorados por los miembros de la Red que han respondido al cuestionario DAFO y se pueden considerar como una gran fortaleza.

También se pueden considerar como recursos físicos disponibles todos aquellos que pertenecen a los miembros de REBIUN a título individual y que por lo que respecta a la colección bibliográfica se puede considerar como un recurso compartible.

Los **recursos humanos** son quizá los más importantes a tener en cuenta, ya que si un gran valor tiene REBIUN es el conjunto de profesionales con capacidad técnica y profesional para poner a disposición de la Red. Esta capacidad y disponibilidad es lo que enriquece y hace posibles los proyectos comunes que se afrontan.

El hecho de compartir experiencias y conocimiento es uno de los mayores valores en una Red de este tipo, que se ha estado basando más en el voluntarismo de las personas que han asumido algún tipo de responsabilidad que en una organización interna con unas líneas estratégicas claras y bien definidas que se plasmen en una Dirección por Objetivos con un seguimiento estricto de su cumplimiento.

Las plantillas, en su conjunto son cualificadas y con un cierto grado de flexibilidad y adaptabilidad a los nuevos retos de la Sociedad de la Información.

Los **recursos financieros** son los que presentan un mayor problema dada la gran dificultad de la Red, como tal, para conseguir recursos de financiación. La inexistencia de redes de este tipo en otros ámbitos de la docencia y la investigación hace que los órganos competentes no se planteen la habilitación de líneas de financiación específicas que permitan afrontar proyectos cooperativos de una cierta envergadura. Para suplir este vacío, se podría sugerir la conveniencia de que las instituciones pertenecientes a REBIUN abonaran una cuota anual para poder así disponer de recursos financieros específicos para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Los **recursos intangibles** son los inmateriales, aquellos que se sienten pero no se ven, ni se miden, como puede ser el prestigio, las relaciones con otros organismos nacionales e internacionales, los programas compartidos, los conocimientos específicos y diferenciales, etc. En este apartado, quizá el mas significativo es el prestigio en el ámbito universitario. El prestigio de una Red que nació de forma mas o menos espontánea y que ha ido creciendo y tomando cuerpo y consolidándose como una iniciativa absolutamente imprescindible y necesaria. Si bien en este momento REBIUN se plantea un cambio de rumbo, es innegable que tiene una presencia importante en el mundo de la Universidad y se la considera ejemplo de cooperación y actividades en el conjunto de la vida universitaria española.

Con el apoyo de estos recursos, y una vez identificadas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que REBIUN presenta, debería ser posible acometer y llevar a feliz término una serie de líneas y objetivos estratégicos; sin embargo, y desde una posición realista, no se pueden obviar algunas dificultades que van a surgir para poder llevarlas a término.

En este sentido se debe tener en cuenta que la autonomía universitaria a veces parece influir de forma negativa en los proyectos cooperativos, ya que cualquier proyecto cooperativo puede dar lugar a protagonismos vacíos de contenido y carentes de operatividad, supone una pérdida objetiva o subjetiva de poder y de control de la situación y obliga, no de manera fácil, a poner de acuerdo diferentes ritmos y culturas corporativas.

6. Identificación de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas

Del análisis de las respuestas al cuestionario DAFO que se ha remitido al conjunto de las bibliotecas, se deducen debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la Red. Se ha pensado que el hecho de presentarlas dentro de un esquema podría simplificar su lectura y comprensión. Es preciso comentar la dificultad que ha supuesto sintetizar un conjunto diverso de opiniones y constatar el hecho de que todas las opiniones son interpretables, hasta cierto punto.

Otro punto a señalar es la identificación de un único factor como amenaza y como oportunidad a la vez. Si bien en un primer análisis sorprende que esto suceda, sin embargo, los expertos en estos procesos comentan que no es un hecho insólito y que, en muchos casos, un mismo tema dependiendo de cómo se afronte puede ser tenido en una u otra consideración; puede ser visto como un apoyo o un escollo.

Del cruce de estas cuatro variables (debilidades y fortalezas, según el análisis interno; amenazas y oportunidades, según el análisis externo) se derivan unas líneas estratégicas, que se concretan posteriormente en la definición de unos objetivos estratégicos.

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: right;">SITUACIÓN EXTERNA</div> <div style="text-align: left;">SITUACIÓN INTERNA</div> </div>		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
		A1 Consorcios y redes A2 Servicios informáticos A3 Falta de presencia en foros internacionales A4 Edición científica comercial	O1 Consorcios y redes O2 Servicios Informáticos O3 CRUE O4 Prestigio en ámbito universitario O5 Edición científica institucional O6 Oferta formativa amplia
D E B I L I D A D E S	D1 Falta de infraestructura financiera y de gestión D2 Falta de órganos de gobierno estables D3 Falta de objetivos anuales D4 Escasa comunicación entre CE y miembros D5 Funcionamiento de los grupos de trabajo D6 Voluntarismo y escepticismo D7 Formación del personal en TIC D8 Formación de usuarios	Estrategias Defensivas <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">D1, D2, D3, D4, D5, A1, A3</div> <ul style="list-style-type: none"> ◦ AVANZAR EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA RED 	Estrategias Adaptativas <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">D3, D7, O6</div> <ul style="list-style-type: none"> ◦ PONER EN MARCHA UN PLAN DE FORMACIÓN DEL PERSONAL DE LAS BIBLIOTECAS
	F O R T A L E Z A S	Estrategias Reactivas <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">F1, F3, F4, F7, F8, A1, A4</div> <ul style="list-style-type: none"> ◦ OFRECER UN CONJUNTO DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICA MULTIDISCIPLINAR 	Estrategias Ofensivas <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">F3, F4, F7, F8, O1, O2, O5</div> <ul style="list-style-type: none"> ◦ CONVERTIR LA BIBLIOTECA EN UN CENTRO DE RECURSOS DE APRENDIZAJE ◦ POTENCIAR EL DESARROLLO DE LAS TIC Y SU IMPLEMENTACIÓN

7. Líneas estratégicas y objetivos estratégicos

Área de actuación *Modelo de biblioteca universitaria*

- Línea estratégica 1: ***Impulsar la construcción de un nuevo modelo de biblioteca universitaria, concebida como parte activa y esencial de un Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA)***

Área de actuación *Tecnologías de la información*

- Línea estratégica 2: ***Potenciar el desarrollo de las TIC en las bibliotecas y apoyar su implementación y mantenimiento***

Área de actuación *Recursos electrónicos de información*

- Línea estratégica 3: ***Ofrecer un conjunto de información electrónica multidisciplinar***

Área de actuación *Formación de personal*

- Línea estratégica 4: ***Incrementar el nivel de formación profesional de los bibliotecarios***

Área de actuación *Organización y administración*

- Línea estratégica 5: ***Definir un modelo de organización y funcionamiento de REBIUN***

Línea estratégica 1:

Impulsar la construcción de un nuevo modelo de biblioteca universitaria, concebida como parte activa y esencial de un Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA)

Justificación:

En la actualidad hay un cambio de paradigma en la enseñanza universitaria que pasa de un sistema basado en la docencia a un sistema enfocado al aprendizaje. Este nuevo método requiere el soporte de todo tipo de recursos, tanto de información como tecnológicos, pedagógicos, etc. Esto conlleva un mayor uso de la Biblioteca y exige el trabajo conjunto de una gran diversidad de profesionales: bibliotecarios, informáticos, técnicos audiovisuales, asesores pedagógicos, etc.

Del concepto de biblioteca como centro de soporte a la docencia se ha pasado al concepto de biblioteca como *Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA)*. Es necesario, pues, pasar del papel tradicional de la biblioteca universitaria española, pasivo, reactivo, no participativo, a un papel de participación en el aprendizaje, la docencia y la investigación; un papel activo y participativo.

Los bibliotecarios deben ser consejeros indispensables en el nuevo entorno electrónico. Deben ayudar al profesorado a identificar y a evaluar las fuentes de información, siendo más asesores que guardianes de colecciones. La Biblioteca universitaria y los bibliotecarios deben ser considerados como socios imprescindibles en las tareas de la innovación educativa.

Para hacer posible este cambio de orientación es necesaria una fuerte dosis de concienciación de todos los estamentos implicados y de los gestores universitarios. Así pues, para hacer viable este nuevo modelo, es necesaria una reestructuración de la organización universitaria.

Objetivos estratégicos:

- 1-1.** Definir el nuevo modelo de biblioteca universitaria que se adapte al nuevo marco jurídico de la LOU y a la legislación de las diferentes Comunidades Autónomas, para que quede reflejada en los nuevos Estatutos y Reglamentos de las Universidades.

- 1-2.** Impulsar nuevos modelos organizativos que permitan la conversión de la biblioteca tradicional en parte activa de un CRA y que contemplen:
- a) La convergencia del Servicio de Informática y otros servicios de la Universidad junto con la Biblioteca en el CRA
 - b) La incorporación y la integración en el equipo del CRA de diferentes perfiles profesionales (informáticos, técnicos audiovisuales, asesores en pedagogía, etc.) y la participación de la Biblioteca en proyectos transversales.
 - c) El aprovechamiento del CRA para la planificación de un sistema de información único para toda la Universidad
- 1-3.** Planificar nuevos espacios (instalaciones) y equipamientos para CRA que lo configuren como un lugar físico donde profesores y estudiantes puedan encontrar información y, sobre todo, asesoramiento y ayuda para utilizar tecnologías informáticas, multimedia etc., necesarias para su actividad en la Universidad.

Línea estratégica 2:

Potenciar el desarrollo de las TIC en las bibliotecas y apoyar su implementación y mantenimiento

Justificación:

Las tecnologías de la información son un instrumento al servicio de la comunidad universitaria que contribuyen a aumentar la eficacia y la eficiencia en la realización de las actividades propias de la Universidad. La Biblioteca debe tener la capacidad para evaluar e incorporar aquellas herramientas tecnológicas que apoyen el cumplimiento de sus objetivos.

El desarrollo tecnológico de la Biblioteca debe contemplar la integración de la misma en los diversos proyectos de innovación tecnológica en los que participe la Universidad y que hagan referencia a la información y documentación, para lo cual se debe dotar a la Biblioteca de la infraestructura técnica necesaria y de un personal con la titulación y formación adecuadas que hagan posible dicha integración.

Objetivos estratégicos:

- 2-1.** Asegurar el nivel tecnológico de las bibliotecas mediante la definición de unos requerimientos mínimos para que las bibliotecas universitarias españolas puedan hacer frente a los retos a los que se enfrenten.
- 2-2.** Fomentar la cooperación entre expertos en tecnologías de la información y de las comunicaciones aplicadas a bibliotecas.
- 2-3.** Estudiar el desarrollo de un servicio de consultoría que las bibliotecas puedan utilizar cuando lo necesiten y que asista a las bibliotecas en la selección y aplicación de los productos.

Línea estratégica 3:

Ofrecer, a través de la Biblioteca, un conjunto de información electrónica multidisciplinar

Justificación:

El gran volumen de los recursos de información existentes y la complejidad del mercado de la información hacen necesaria la negociación colectiva para la contratación de recursos de información electrónica. Esto puede suponer un beneficio importante para todas las bibliotecas ya que, como grupo, las bibliotecas universitarias españolas en su conjunto son un cliente potencial de gran interés para los proveedores.

Las expectativas de un gran número de bibliotecas pertenecientes a la Red, según el cuestionario DAFO enviado, hacen referencia al desarrollo de servicios de interés común entre los que destacan la necesidad de que REBIUN tenga capacidad de negociación de acuerdos marco y, en su caso, contratación con grandes editores y distribuidores de recursos.

Objetivos estratégicos:

- 3-1.** Identificar los recursos electrónicos de interés prioritario
- 3-2.** Negociar licencias de uso de los productos considerados de interés prioritario
- 3-3.** Establecer un portal con todos los recursos electrónicos
- 3-4.** Encontrar recursos de financiación, tanto de organismos oficiales como entidades privadas, para el desarrollo y soporte de esta línea estratégica

Línea estratégica 4:

Incrementar el nivel de formación profesional de los bibliotecarios

Justificación:

La necesidad de dotar a las bibliotecas de un personal con una formación multidisciplinar y flexible, capaz de afrontar los continuos cambios que se están produciendo en el nuevo modelo de Biblioteca, justifica el desarrollo de una línea estratégica que ofrezca programas de educación continua de calidad y oportunidades para el desarrollo profesional de los bibliotecarios.

Objetivos estratégicos:

- 4-1.** Proporcionar programas de educación continua de calidad y oportunidades para el desarrollo profesional de toda la plantilla de las bibliotecas, tanto en el ámbito tecnológico como en el de gestión y en otros ámbitos que se consideren adecuados.
- 4-2.** Establecer una línea de trabajo en REBIUN que tenga como objetivo la detección de necesidades formativas en todos los niveles del personal de las bibliotecas miembros, así como la evaluación de programas y de profesores para la mejora continua de las actividades de formación.
- 4-3.** Cooperar con otras bibliotecas y otras entidades (Consortios, Asociaciones, Escuelas y Facultades e incluso entidades de tipo comercial) para la expansión de los programas de educación continua y la cofinanciación de los programas y actividades de formación.
- 4-4.** Asegurar que todas las personas que trabajan en las bibliotecas de la red puedan participar en los cursos de formación continua mediante la búsqueda de financiación adecuada y el acceso a la formación mediante la creación de tutoriales basados en tecnología web y acceso a tutoriales on-line ya existentes.

- 4-5.** Crear foros de intercambio de información e ideas, tanto en el ámbito de la gestión, como en el de los recursos humanos y en el de la tecnología u otros que puedan parecer adecuados, que permitan explorar la dinámica de actuación en entornos más avanzados y fomentar los intercambios profesionales y reuniones de debate en los diferentes niveles de responsabilidad.

Línea estratégica 5:

Definir un modelo de organización y funcionamiento de REBIUN

Justificación:

Para que REBIUN dé respuesta a las necesidades actuales de las bibliotecas, debe contar con un modelo de organización y funcionamiento que facilite la consecución de sus objetivos de acuerdo con el Plan estratégico que se decida.

Del análisis del cuestionario DAFO enviado a las bibliotecas y en el punto que hace referencia al análisis interno de REBIUN, prácticamente la totalidad de las respuestas cuestionan la estructura actual de la Red y su modelo de organización y funcionamiento, basado fundamentalmente en unos Grupos de Trabajo cuya dinámica de funcionamiento debe ser modificada así como su composición y sus relaciones con el Comité Ejecutivo. En varias respuestas se alude a la conveniencia de contar con grupos de expertos en las cuestiones que se consideren prioritarias, de acuerdo con las líneas estratégicas del momento.

En el mismo sentido de posibles cambios en la estructura interna, se solicita que los órganos de gobierno tengan mayor estabilidad y que se cuente con personal fijo, con dedicación exclusiva, que potencie las actividades de REBIUN.

Objetivos estratégicos:

- 5-1.** Definir las competencias y las responsabilidades de los diferentes Órganos de Gobierno de REBIUN y de los Grupos de Trabajo o Grupos de Expertos.
- 5-2.** Establecer unos planes de acción anuales, claros y concisos, conocidos y consensuados por el Pleno.
- 5-3.** Establecer un Plan de Comunicación entre los miembros de la Red.
- 5-4.** Potenciar la coordinación en la Red mediante la incorporación de personal estable

- 5-5.** Dotar a la Red de un presupuesto anual que permita la financiación de sus actividades a través de la aportación anual de los miembros y mediante la búsqueda de recursos de financiación externos.

8. Anexo

Lista de las direcciones web donde se pueden consultar los planes estratégicos de consorcios de bibliotecas seleccionados como modelo para REBIUN:

CAUL (Council of Australian University Librarians). *CAUL Strategic plan & action for 2001*.

(<http://www.anu.edu.au/caul/caul-doc/strpln99final.html>).

CURL (Consortium of University Research Libraries). *CURL Strategic Directions for 2000-2004*.

(<http://www.curl.ac.uk/members/strategic00-04.html>).

GCLC (Greater Cincinnati Library Consortium). *GCLC Long-Range Plan*.

(<http://www.gclc-lib.org/about/plan.html>).

LOUIS (The Louisiana Library Network). *LOUIS Strategic Plan*.

(<http://www.lsu.edu/ocs/louis/Strategic-Plan-01-02.html>).

M25 (Consortium of Higher Education Libraries). *Business and action plan 2001-2004*.

(<http://www.m25lib.ac.uk/m25sec/docs/businessplan2001.html>).

RRLC (Rochester Regional Library Council). *RRLC Plan of Service Goals and Strategies Chart*.

(<http://www.rrlc.org/POSgoals.html>).

SCONUL (Society of College, National and University Libraries). *SCONUL vision*.

(<http://www.sconul.ac.uk/vision2005.htm>).

SOLINET (Southeastern Library Network). *Long Range Strategic Plan for Fiscal Year 2002-2004*.

(http://www.solinet.net/about_us/long_range_strategic_plan.cfm).

WMRLS (Western Massachusetts Regional Library System). *WMRLS Strategic Plan*.

(<http://www.wmrls.org/exec/plan/index.html>).

Además cabe señalar que para la elaboración del plan estratégico se ha consultado:

GASULL, E.; ASENS, J. *Guia per a l'elaboració de plans estratègics a la Universitat*. Lleida : Universitat de Lleida. Consell Social, 2001.