

La Planificación Estratégica como una oportunidad de mejora: hacia la conquista de una marca propia

AURORA GÓMEZ-PANTOJA

Subdirectora de Coordinación Técnica

Servicio de Archivo, Bibliotecas y Documentación

Universidad de Extremadura

MARÍA-TERESA MATEOS FERNÁNDEZ

Subdirectora de Recursos y Servicios

Servicio de Archivo, Biblioteca y Documentación

Universidad de Extremadura

A través de estas líneas haremos un recorrido por los planes estratégicos implantados en el Servicio de Biblioteca de la UEx, deteniéndonos en sus aciertos y aprendiendo de los errores cometidos.

Palabras clave: Plan Estratégico, planificación bibliotecaria, gestión bibliotecas universitarias, servicios bibliotecarios, mejora continua

**STRATEGIC PLANNING AS A CHANCE FOR IMPROVEMENT:
TOWARDS THE CONQUEST OF A HOUSE BRAND**

Abstract: This paper outlines the strategic plans introduced by the UEx Library Service by looking closely at the right choices and learning from past mistakes.

Keywords: Strategic plan, library planning, university libraries management, library services, constant improvement.

INTRODUCCIÓN

Con motivo de la puesta en marcha del 4.º Plan Estratégico del Servicio de Biblioteca de la UEx y a punto de cumplir los 20 años del inicio de una nueva estructura, recogida en los Estatutos, hemos decidido mirar al pasado para ver cómo hemos

Nº 119, Enero-Junio, pp. 144-150

cambiado durante estos años. Esta mirada no es en absoluto nostálgica sino, al contrario, queremos que sea precisamente un ejercicio de reflexión para comprender el proceso de cambio habido en estos años y, con ese bagaje, planificar un futuro de progreso. Queremos aprender de nuestros errores y aciertos para lograr un Servicio que diseñe buenos y flexibles servicios, se adapte al entorno colaborativo, esté desarrollado tecnológicamente y sepa devolver a su entorno todo el apoyo en la actividad docente y académica de la mejor calidad.

Creemos que lo mejor de todos nosotros, nuestra marca de la casa, radica en las capacidades, destrezas e imaginación de nuestro capital humano, que empezamos a desarrollar de la mano de los Planes Estratégicos.

1.º PLAN ESTRATÉGICO (2005-2007): COMENZAMOS

Al revisar este Plan, con la perspectiva actual, quisimos denominarlo “de la Srta. Pepis” porque realmente nos sentimos como niños con un juguete nuevo. Nuestras ganas de mejorar y nuestra implicación con el Servicio nos llevaron a diseñar un plan ambicioso, amplio y estratégicamente colaborativo con el entorno y otras instituciones. En estos momentos iniciales teníamos bastantes dificultades para sentirnos parte de algo o identificadas con una marca: nuestra amplitud y variedad de campus, los diferentes tipos de bibliotecas, la carencia de normativas, procedimientos etc., hacían que funcionásemos de manera descoordinada y muy “ad libitum”. Tal vez por ello, diseñamos acciones y objetivos que, bien sea por exceder de nuestro entorno, bien porque las estructuras aún no estaban lo suficientemente asentadas, se quedaron a medio camino. Pero todo ello sirvió para darnos cuenta de que estábamos bastante cerca de lograr nuestros propósitos: hacernos visibles y adquirir una “marca de la casa” que nos distinguiera por su calidad, eficiencia y cooperación.

Las características principales y las líneas de actuación de este plan fueron los siguientes:

Misión: Consolidar el Servicio de Bibliotecas

- Línea 1. *Estructura*: fijar el modelo bibliotecario.
- Línea 2. *Homogeneización*: avanzar en la normalización de los procedimientos y servicios prestados.
- Línea 3. *Recursos Humanos*: sensibilizar al personal del Servicio para trabajar en un proyecto común.
- Línea 4. *Servicios*: establecer el catálogo, la página web y los horarios como focos principales de actuación.
- Línea 5. *Relaciones dentro de la institución*: ganar en visibilidad y cooperar con otros servicios.
- Línea 6. *Relaciones externas*: abrirnos al entorno geográfico y profesional.

Objetivos consolidados

- Establecimiento de la Misión y Visión del Servicio de Bibliotecas de la UEx.
- Inicio de la visibilidad y presencia en entornos nacionales y regionales.

2.º PLAN ESTRATÉGICO (2008-2012): EL PLAN DE LOS HITOS

Con este 2.º Plan, nos propusimos crear una serie de objetivos, que nos distinguiera, que fueran “marca de la casa” dentro de la UEx. Nos vimos inmersos en nuevos planes académicos y nuevos entornos educativos (CRAI, Bolonia, etc.) e intuimos que debíamos adaptarnos a las nuevas necesidades que se nos exigían. Aprendimos también algo que hemos hecho nuestro y que ya no nos ha abandonado: la mejora y el aprendizaje continuo, la demanda de la inversión en nueva tecnología y la exigencia de un servicio de calidad.

Las líneas de actuación y la principal misión en la que trabajamos fueron:

Misión: Avanzar hacia un servicio bibliotecario ajustado al nuevo modelo educativo y mantener una línea de mejora continua

- Línea 1. *En el ámbito del aprendizaje*: avanzar hacia el formato CRAI.
- Línea 2. *En el ámbito de la investigación*: ampliar la colección electrónica y su acceso fuera de campus, promover el acceso y difusión del DIALNET, y creación del repositorio institucional DEHESA.
- Línea 3. *Colecciones*: diseñar una política de gestión de la colección, especialmente, de la electrónica, y mantener asignación presupuestaria específica para bibliografía recomendada.
- Línea 4. *Tecnología y Automatización*: desarrollar nuevos módulos en *Millennium* y adecuar el parque informático a las necesidades reales.
- Línea 5. *Instalaciones y Equipamientos*: adecuar las instalaciones a espacios CRAI.
- Línea 6. *Calidad y mejora*: sistematizar los procedimientos, mejorar las herramientas de recogidas de datos y poner en marcha mecanismos de control y mejora continua.
- Línea 7. *Personal*: diseñar la estructura del Servicio y creación de las Unidades Técnicas; iniciar la formación del personal del Servicio en Calidad e Intercambio de buenas prácticas con otras universidades.
- Línea 8. *Servicios*: avanzar en la normalización de los servicios ofrecidos, elaboración de guías temáticas y desarrollo de servicios telemáticos (fuera de campus y comunicación mediante sms).
- Línea 9. *Difusión, Extensión, Sociedad*: establecer planes de márketing, promoción de la lectura y responsabilidad social corporativa.

Objetivos consolidados

- Compromiso de implicación con DIALNET.
- Aumento y mejora de la conectividad fuera de campus.
- Normalización documentada de procesos, procedimientos, indicadores y servicios fundamentales.
- Implantación de un sistema de mejora continua.

3.º PLAN ESTRATÉGICO (2013-2017): ¡COMUNICANDO!

El objetivo principal de este nuevo Plan fue dirigir una mirada hacia los componentes de nuestro sistema (las comunidades de usuarios, la institución, el personal propio y el entorno) para conocer, incluso adelantarnos, a servicios necesarios, objetivos institucionales, competencias y talentos, y responsabilidad social. Estábamos, por tanto, obligados a potenciar las acciones de comunicación, internas y externas, y el uso de redes sociales; pensábamos y creemos firmemente, que sólo sabremos qué hacer si conocemos qué necesitan. Para su diseño y preparación, trabajamos de forma colaborativa en línea, compartimos lecturas de artículos y nos hicimos preguntas sobre qué líneas preferentes de actuación íbamos a elegir para intervenir.

MISIÓN: facilitar los mejores recursos y servicios a la comunidad universitaria para alcanzar los objetivos académicos, formativos y de investigación que la UEx demanda

- Línea 1. *Espacios y colecciones*: diseñar espacios acogedores y establecer un plan de adecuación de la colección.
- Línea 2. *Servicios*: diferenciar servicios por tipos y necesidades de usuarios y desarrollar un plan específico de biblioteca 2.0.
- Línea 3. *Tecnología*: acercar y hacer más accesibles los servicios mediante nuevos desarrollos tecnológicos:
 - RFID.
 - Acceso único al catálogo.
 - Mejorar la visibilidad y alcance de los servicios BUEx.
- Línea 4. *Gestión Interna*: desarrollar un sistema interno de gestión basado en la calidad y en las competencias profesionales.
 - Carta de Servicios.
 - Perfiles de competencias y tareas asociadas al desempeño del personal de Biblioteca de la UEx 2017.
- Línea 5. *Responsabilidad social y proyección*: alinearnos con propuestas establecidas por la institución en su política de RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA y ampliar vías de comunicación con usuarios, instituciones y sociedad.

Objetivos consolidados

- Carta de Servicios.
- Servicios web adaptados a dispositivos móviles. Autenticación única.
- Estructura de los recursos y servicios por tipos de usuarios.
- Buen posicionamiento en la clasificación de RR SS de Universidades.
- Creación de espacios acogedores y útiles para usuarios.

4.º PLAN ESTRATÉGICO (2019-2023): NUESTRAS PREPOSICIONES ¡CONECTA!

#bibliotecapara #bibliotecadesde #bibliotecahacia #bibliotecaen

Este Plan ha sido diseñado de forma participativa, mediante grupos de trabajo que han analizado las prácticas de otras bibliotecas, se han comunicado con los usuarios y han presentado propuestas concretas hasta delimitar seis retos que resumimos en:

- Reforzar el apoyo a la actividad docente, el aprendizaje y la formación de calidad.
- Aportar herramientas a diferentes etapas de la actividad investigadora.
- Flexibilizar espacios, recursos y actividades.
- Ayudar al desarrollo de capacidades y organización del personal bibliotecario.
- Incrementar alianzas de la biblioteca con el entorno.
- Proyectar una biblioteca activa y visible dentro y fuera de la institución.

El Plan afronta estos seis retos estructurándose en cuatro ámbitos de actuación (definidos por las preposiciones “en”, “para”, “desde” y “hacia”), 17 objetivos clave y 7 proyectos piloto.

MISIÓN: consolidar los avances conseguidos, insistir en las necesidades no resueltas y afrontar los nuevos retos en la profesión y el entorno

#bibliotecaen: lugar de encuentro físico y virtual

- Crear nuevos espacios de aprendizaje y estudio y comunicar a través de ellos.
- Desarrollo de una política global de depósitos.
- Potenciar la web como espacio.

#bibliotecapara: al servicio de la Comunidad Universitaria en el desarrollo de su actividad

- Reforzar el apoyo y la comunicación con el PDI mediante nuevas ofertas de actividades y recursos.
- Mejorar las herramientas y servicios en todas las etapas de la investigación.

- Atraer también al PAS y sus necesidades de información.
- Revisar los procesos de comunicación y captación de nuevos usuarios.

#bibliotecadesde: conjunto de profesionales cualificados y visibles

- Trabajar en las capacidades, flujos de tareas e información del equipo.
- Fomentar acciones y formas organizativas que potencien el trabajo colaborativo.
- Promover en el equipo la participación y la comunicación.

#bibliotecahacia: activa y visible en la sociedad y en la profesión

- Abrirnos a la sociedad fomentando acciones que impliquen una mayor visibilidad del SBUEX.
- Aumentar y potenciar las relaciones y las alianzas en nuestro entorno regional y nacional.

Quedan unos años para finalizar este último Plan, pero podemos afirmar que en estos años nuestro Servicio ha conseguido:

- Diseñar una política de Evaluación y Gestión de la Colección acorde con las necesidades de los usuarios, consolidando la inversión en recursos informativos de calidad y tener un portal único de acceso a todos ellos.
- Mejorar espacios y equipamientos, sobre todo tecnológicos, ampliar horarios y mejorar la atención a nuestros usuarios.
- Incorporarnos a las políticas medioambientalmente sostenibles de la UEX y mejorar nuestra eficiencia energética.
- Poner en marcha el Repositorio institucional, DEHESA y aprobar una política de Acceso Abierto de recursos, desarrollando acciones anuales de promoción, formación y divulgación del Acceso Abierto.
- Ayudas, durante los 3 últimos años, al Patrimonio Bibliográfico para la transformación de recursos digitales.
- Normalización de los nombres de autores en las principales Bases de Datos de Referencia.
- Diseñar herramientas formativas para investigadores y resto de usuarios difundiendo también y dando visibilidad a nuestra producción científica y apoyando a los grupos de investigación y resto de investigadores.
- Ampliar y mejorar la oferta formativa a los usuarios en competencias transversales.
- Fortalecer nuestra representación y presencia en diversos foros colaborativos y profesionales: REBIUN, G-9, Jornadas de Buenas Prácticas, Redes Sociales, etc.
- Incorporarnos al sistema de gestión de la calidad, con una carta de servicios aprobada, manual de calidad, indicadores, etc.
- Impartir un total de 26 cursos relacionados con competencias profesionales solicitadas.

CONCLUSIONES (AGP)

Como conclusión a este artículo queremos incitar a la reflexión personal, como profesional de la información, sobre la necesidad de soñar con el futuro de la biblioteca a la que pertenecemos cada uno de nosotros. Será aquella que cuente con profesionales versátiles, con espacios flexibles, medioambientalmente sostenible, con una mayor comunicación interna y externa, donde el USUARIO sea el centro de toda nuestra actividad, que conecte con la sociedad de su entorno y que sea el centro de la vida universitaria.

Y para lograrlo creemos imprescindible que cada componente del equipo conozca y practique conocimientos, habilidades y actitudes orientados hacia el trabajo colaborativo y cooperativo tanto internamente como con los usuarios.

Es una satisfacción, para ambas, presentar en este trabajo el resultado del esfuerzo y entusiasmo del personal del Servicio de Biblioteca a lo largo de estos años, lo que es reflejo de profesionalidad, compromiso y marca que deseamos de la casa.

BIBLIOGRAFÍA

Plan estratégico Rebiun 2020: 3.º <https://www.rebiun.org/sites/default/files/2017-11/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20REBIUN.pdf>

SOLIMINE, Giovanni, *Gestión y planificación en bibliotecas*. Buenos Aires: Alfagrama, 2010.

POLL, Roswitha, *Medición de la calidad: medición del rendimiento en las bibliotecas*. Madrid: IFLA: ANABAD, cop. 2009.

ARRIOLA NAVARRETE, Óscar, *Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad*. México D.F.: Colegio Nacional de Bibliotecarios; Buenos Aires: Alfagrama, 2006.

reportajes

opinión

Redes sociales

actualidad

bibliobuses

públicas

entrevistas

escolares

universitarias



Suscríbete

952 23 54 05

www.alonsoquijano.org

belen@alonsoquijano.org