# IV PLAN ESTRATÉGICO DE LA RED DE BIBLIOTECAS REBIUN

crue Universidades Españolas

I+D+i

Red de Bibliotecas REBIUN

2020-2023

BY NC SA

# ÍNDICE


| | |
|---|---|
| Introducción | 1 |
| Mandato organizativo | 3 |
| Misión | 4 |
| Valores | 5 |
| Partes de interés | 7 |
| Análisis del entorno | 8 |
| Cuestiones estratégicas | 11 |
| Metas | 13 |
| Objetivos generales y específicos | 14 |
| Visión | 17 |
| Despliegue, seguimiento y evaluación | 19 |

# INTRODUCCIÓN

Desde el año 2003, REBIUN ha venido ordenando su actividad mediante planes estratégicos que han proporcionado una base coherente para la toma de decisiones en torno a la cooperación bibliotecaria entre las universidades españolas y otras instituciones del mundo de la investigación científica. Estos planes, además, han actuado como dinamizadores de la actividad de los miembros y órganos de REBIUN, revelándose como una buena forma de mejorar su capital social y aumentar su visibilidad. Todos estos beneficios hacen aconsejable continuar con los procesos de planificación estratégica.

Hay que considerar que la existencia de REBIUN no se justifica *per se* o por su trayectoria histórica de institución bibliotecaria cooperativa, sino porque cumple con una serie de funciones. Desde este punto de vista se puede afirmar que la red REBIUN no es un fin en sí misma, sino un medio para un fin. El hecho de que esa finalidad esté sometida a los cambios sociales, políticos, económicos, legales y tecnológicos que hoy experimentan la educación superior y la investigación científica conduce a que se puedan requerir ajustes en su alcance o en las fórmulas de llevarla a cabo. Esta situación hace que REBIUN necesite periódicamente reconocer y analizar los cambios que el entorno genera en sus fines y su actividad, y de ahí la conveniencia de basarse en una planificación estratégica que ofrezca una respuesta a los cambios e incertidumbres que debe afrontar a la hora de cumplir con sus fines y desarrollar sus funciones y actividades.

A partir de la metodología del ciclo de cambio estratégico de J. Bryson[1], el proceso de elaboración del nuevo plan se desarrolló en siete fases principales: identificación del mandato organizativo de REBIUN, clarificación de su misión y sus valores, análisis y

[1] J.M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 4th ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2011)

priorización de sus partes de interés, análisis DAFO del entorno, identificación de las cuestiones estratégicas, formulación de metas y estrategias para gestionar las cuestiones estratégicas y establecimiento de la visión de éxito de REBIUN.

Para la elaboración de esta propuesta se contó con la ayuda de un grupo de trabajo, coordinado desde el Comité Ejecutivo, cuya misión consistió en recopilar datos e informaciones y preparar propuestas y documentos parciales relativos a las fases iniciales del proceso de planificación: misión, valores, partes de interés y análisis DAFO. Estos documentos fueron examinados y revisados por el Comité Ejecutivo, que también se encargó de poner en marcha consultas dirigidas a los/as directores/as de las bibliotecas miembro de pleno derecho. La información producida por el grupo de trabajo, las deliberaciones del Comité Ejecutivo y los resultados de las consultas a los directores/as de las bibliotecas, sirvieron para elaborar una propuesta de IV plan estratégico de REBIUN 2020-2023 que fue presentada en la XXVII Asamblea anual de REBIUN celebrada en la Universidad de Granada en noviembre de 2019.

Sin embargo, en el año 2020, el proceso de reorganización interna de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) condujo a la retirada a REBIUN de su estatus de Comisión Sectorial y a su conversión en una red colaboradora, obligando a aplazar la puesta en marcha del plan para poder afrontar la creación de nuevos órganos de dirección y elaborar un nuevo reglamento de funcionamiento acorde con su nuevo estatus. A estos cambios institucionales que ocuparon buena parte del año 2020 y de los primeros meses de 2021, se sumó la crisis generada por la pandemia de la COVID-19 que también representó un obstáculo para la puesta en marcha efectiva del plan. Ambas situaciones han hecho ver a la nueva Comisión Permanente (órgano que sustituye al anterior Comité Ejecutivo) la necesidad de una revisión del plan para adaptarlo a las nuevas condiciones generadas por el cambio de estatus de REBIUN y los efectos de la pandemia de la COVID-19 sobre la actividad de la red y de las propias bibliotecas universitarias y científicas españolas.

# MANDATO ORGANIZATIVO

La red de bibliotecas REBIUN facilita y promueve la cooperación bibliotecaria y el uso compartido de los recursos entre sus miembros. Dentro de su área de actividad, además de colaborar con la Comisión Sectorial de I+D+i de la CRUE y asesorarla técnicamente, REBIUN, de acuerdo con su reglamento, tiene como fines propios:

a) facilitar y promover la cooperación bibliotecaria y el uso compartido de los recursos entre sus miembros
b) representar a las bibliotecas universitarias ante organismos públicos y privados
c) potenciar el desarrollo y profesionalización de las bibliotecas universitarias y científicas como estructuras específicas y especializadas
d) favorecer el intercambio profesional y la formación permanente y continuada del personal que las gestiona
e) promover la ciencia abierta
f) impulsar y articular los intereses comunes de las bibliotecas que forman la red
g) contribuir a equilibrar la sostenibilidad ambiental, económica y social

# MISIÓN

REBIUN tiene como misión promover, impulsar y articular los intereses comunes de las bibliotecas que la forman.

REBIUN facilita la cooperación y la coordinación entre ellas, y entre éstas y otras partes de interés, con objeto de contribuir a que el sistema universitario y científico español sea mejor, esté más cohesionado y resulte más sostenible.

# VALORES

Los valores que REBIUN defiende en su actuación y su planificación estratégica son:

- **Cooperación y colaboración** constituyen la esencia de REBIUN, que nació y se ha desarrollado como un foro de bibliotecas dispuestas a trabajar de forma cooperativa en proyectos de interés común. Este valor se proyecta también hacia el exterior gracias a la cooperación de REBIUN con otras instituciones nacionales e internacionales.

- La **innovación** como valor presente en la mayor parte de los proyectos de REBIUN, en la sucesión de planes estratégicos donde se incluyen nuevas ideas y conceptos, o en la organización periódica de jornadas y encuentros con ese mismo sentido.

- El **compromiso** de REBIUN con las instituciones a las que pertenecen sus miembros, en cuanto identificación e implicación con los fines, valores y objetivos de las mismas.

- La **orientación a los usuarios,** por cuanto la mayor parte de las iniciativas y proyectos de REBIUN tiene la finalidad de ofrecer un mejor servicio a las personas usuarias de las bibliotecas que componen la red.

- La **profesionalidad** de todas las personas que con su trabajo y aportaciones contribuyen a llevar a cabo las actividades y proyectos de REBIUN. Este valor es también perceptible en el papel referente de REBIUN a la hora de impulsar y poner en valor dicha profesionalidad dentro de sus organizaciones.

- La **calidad,** en cuanto que una parte importante de las estrategias de REBIUN se orienta al desarrollo y prestación de servicios bibliotecarios bajo criterios de calidad y enfoques de mejora continua.

- La **participación**, motor del funcionamiento y los logros de REBIUN, a partir del trabajo colectivo del personal de las bibliotecas de la red, así como de la filosofía histórica de compartir recursos, información y soluciones.

- La **sostenibilidad**, como nuevo valor que debe incorporarse en respuesta a los retos a los que hoy se enfrenta el mundo y que remite a la importancia de reducir y evitar los impactos social, ambiental y económicamente negativos del funcionamiento de las bibliotecas sobre la sostenibilidad del planeta y de la humanidad.

## PARTES DE INTERÉS

Junto a las partes interesadas más directamente relacionadas con la actividad de REBIUN (bibliotecas universitarias, directores y directoras de las bibliotecas, miembros de los grupos de trabajo de REBIUN), el plan pretende prestar especial atención a las expectativas y demandas que sobre REBIUN tienen las siguientes partes de interés: consorcios y grupos de compra, personal de las bibliotecas universitarias, editores científicos, vicerrectorados al cargo de las bibliotecas, Crue, bibliotecas colaboradoras, Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT) y ministerios encargados de las universidades, las bibliotecas y la investigación científica.

# ANÁLISIS DEL ENTORNO

## DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

El examen del entorno de REBIUN se llevó a cabo mediante un análisis DAFO que reconoce y evalúa de manera integrada el contexto interno (fortalezas y debilidades de REBIUN) y el contexto externo (oportunidades y amenazas asociadas a fuerzas y tendencias que quedan fuera del control de REBIUN). Los cambios señalados en la introducción (nuevo estatus en Crue y la pandemia) han introducido modificaciones de contexto. Se contemplan los aspectos que continúan siendo pertinentes.

Sobre el análisis dafo inicial efectuado por el grupo de trabajo se estableció una correlación de las fortalezas y debilidades de REBIUN con las oportunidades y amenazas de su entorno de la que surgieron cuatro tipos de situaciones estratégicas básicas o genéricas:

| | **OPORTUNIDADES** | **AMENAZAS** |
|---|---|---|
| **FORTALEZAS** | Oportunidades reales | Resistir las amenazas |
| **DEBILIDADES** | Oportunidades perdidas | Amenaza real |

En lo referido a las oportunidades, este esquema ha permitido identificar tres oportunidades principales que pueden aprovecharse:

- la Agenda 2030 y sus objetivos de desarrollo sostenible (ODS),
- la fuerte actividad asociativa y cooperativa existente en el sector bibliotecario a escala nacional e internacional,
- el movimiento de la ciencia abierta y el acceso abierto.

Asimismo, invita a tratar de corregir dos debilidades principales de REBIUN con objeto de no perder oportunidades:

- su limitada capacidad de toma de decisiones,
- su poca capacidad de ejercer influencia para promover los intereses de las bibliotecas universitarias.

En cuanto a las amenazas, éstas provienen, sobre todo, de la presencia de instituciones y organismos competidores en materia de cooperación bibliotecaria, y del apartamiento de REBIUN de las negociaciones y acuerdos de contratación de licencias nacionales de acceso a recursos electrónicos.

La correlación de los elementos del análisis DAFO pone de manifiesto la importancia capital de las fortalezas y las debilidades por cuanto determinan el carácter aprovechable o no de las oportunidades y la posición que deba adoptarse con respecto a las amenazas. Esta circunstancia condujo a intentar verificar el grado de realismo de la identificación de las fortalezas y debilidades de REBIUN del análisis DAFO inicial a través de sendas consultas a los/as directores/as de las bibliotecas que forman la red, que muestran que los mayores grados de acuerdo corresponden a dos fortalezas y tres debilidades:

- Fortalezas: a) sus proyectos cooperativos y b) los elevados niveles de participación de sus miembros.

- Debilidades: a) la baja capacidad de influencia de REBIUN en favor de las bibliotecas, b) la limitada capacidad de REBIUN para tomar decisiones, y c) la poca implicación y participación en REBIUN de los vicerrectorados responsables de las bibliotecas.

En consonancia con todo lo anterior, el análisis DAFO permitió detectar un conjunto de asuntos y problemas que, unidos a los identificados en las fases precedentes del proceso de planificación (clarificación del mandato organizativo, establecimiento de la misión, selección de los valores y priorización de las partes interesadas), proporcionaron la información clave para llevar a cabo la formulación de las cuestiones estratégicas a las que REBIUN debe hacer frente en los próximos años.

En el tiempo transcurrido desde que se realizó el análisis han tenido lugar dos hechos muy relevantes: la pérdida de la condición de sectorial de REBIUN y la pandemia COVID19. Ambas circunstancias pueden modificar el análisis de oportunidades y amenazas y deben ser tenidas en cuenta en el desarrollo de este plan

# CUESTIONES ESTRATÉGICAS

Si, como se ha dicho, "la estrategia es, en esencia, resolver problemas" , el nuevo plan estratégico debe servir para centrarse en la identificación y resolución de las "cuestiones estratégicas", es decir, aquellos problemas, retos, tendencias, cambios, etc., tanto externos como internos, que pueden tener un impacto importante en la capacidad de REBIUN para cumplir con su mandato o su misión, desarrollar sus actividades, gestionarse o alcanzar sus objetivos.

Las fases anteriores del proceso de planificación permitieron detectar siete asuntos o problemas que deberían tenerse en consideración en el nuevo plan estratégico mediante su formulación como "cuestiones estratégicas" para REBIUN:

1. Continuar con el fin básico de REBIUN de facilitar y promover la cooperación entre las bibliotecas que forman la red tratando de avanzar hacia un enfoque de coordinación.

2. Definir el papel que, en su condición de red asociada a la Comisión Sectorial de I+D+i debe o puede desempeñar con relación a la CRUE.

3. La posibilidad de orientar el papel de representación de las bibliotecas universitarias desempeñado por REBIUN hacia el ejercicio de

una actividad de lobby dirigida a promover los intereses comunes de las bibliotecas universitarias y científicas españolas.

4. La conveniencia de enfatizar más el papel de REBIUN en el favorecimiento del intercambio profesional y la formación del personal bibliotecario.

5. El fomento del acceso abierto y la ciencia abierta, extensible a los recursos educativos abiertos (OER).

6. El impulso a la contribución de las bibliotecas universitarias a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

7. El papel de REBIUN en el mundo de la cooperación bibliotecaria, tanto a escala nacional como internacional.

Estas siete cuestiones definen la agenda estratégica de REBIUN para los próximos cuatro años y, por tanto, las piezas en torno a las cuales se deben articular las estrategias, las metas y los objetivos del nuevo plan estratégico.

# METAS

A partir de las siete cuestiones estratégicas identificadas, se proponen seis metas para el IV plan estratégico de REBIUN:

- **Meta 1**.- Mejorar la viabilidad y utilidad de los programas cooperativos de REBIUN y explorar nuevas iniciativas de cooperación y coordinación entre las bibliotecas de la red.
- **Meta 2**.- Ayudar a las bibliotecas universitarias y científicas a desempeñar su papel en la creación y acceso al conocimiento, la ciencia abierta y el soporte a la innovación docente.
- **Meta 3**.- Ayudar a las bibliotecas de la red en su gestión de los recursos humanos en las áreas de organización del trabajo y desarrollo profesional.
- **Meta 4**.- Impulsar la contribución de las bibliotecas universitarias y científicas a la Agenda 2030.
- **Meta 5**.- Fortalecer el vínculo entre REBIUN y la Sectorial I+D+i de Crue y definir claramente su papel como red asociada manteniendo su capacidad de actuación y de toma de decisiones.
- **Meta 6**.- Intensificar la visibilidad y actividad de REBIUN en el mundo de la cooperación bibliotecaria nacional e internacional, así como su actividad de promoción y defensa de los intereses comunes de las bibliotecas universitarias y científicas españolas.

Estas metas son de carácter cualitativo y a largo plazo (los cuatro años de duración del plan), operando como guías para el desarrollo del plan. No son, por tanto, medibles, sino más bien inspiradoras al fijar aquello que REBIUN aspira a lograr con la puesta en marcha del plan.

# OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Las metas deben alcanzarse a través del establecimiento de objetivos y la ejecución de las correspondientes acciones. Los objetivos determinan cómo se van a alcanzar las metas, de modo que tienen un carácter más específico y cuantitativo que estas, si bien en diferente grado según el tipo de objetivo del que se trate.

El plan contempla la realización de las metas a través de dos tipos de objetivos conectados entre sí por una relación de jerarquía:

- Los **objetivos generales** precisan cómo se pretenden alcanzar las metas definidas por el plan, de manera que a cada meta se asocia un número variable de objetivos generales. Estos objetivos se deben trazar a medio plazo (1-2 años) y pueden cambiar a lo largo del ciclo de planificación en función de circunstancias diversas (cambios en el entorno, adopción de estrategias emergentes, etc.). Si bien son más cuantitativos que las metas, con frecuencia su medición resulta difícil por lo que en su formulación deben especificar al menos el resultado que cabe esperar de su realización.

- Los **objetivos específicos**, de carácter operativo, cualitativo y a corto plazo (6-12 meses), sirven para llevar a cabo los objetivos generales. Esto quiere decir que un objetivo específico siempre debe estar alineado con un objetivo general. Los objetivos específicos deben ser medibles con objeto de poder comprobar si se

**han cumplido y en qué grado.** Por ello, al formular objetivos específicos se deben proponer a la vez medidas o indicadores para determinar su consecución[1].

El desarrollo de los anteriores planes estratégicos ha puesto de manifiesto que el establecimiento de una lista cerrada de objetivos generales desde el inicio puede generar rigideces en la planificación conduciendo al abandono de objetivos, a su fusión con otros o a la dificultad de incorporar otros nuevos asociados a estrategias emergentes. Debido a esto, el presente plan no enuncia una relación cerrada de los objetivos generales que haya que acometer en cada meta, sino que deja su elección a las nuevas líneas estratégicas y la Comisión Permanente. Con todo, el plan efectúa unas indicaciones dirigidas a facilitar el encaje de las actividades presentes de REBIUN en las nuevas metas estratégicas asignado su coordinación y supervisión a las líneas estratégicas y la Comisión Permanente:

- La meta 1 ("mejorar la viabilidad y utilidad de los programas cooperativos de REBIUN y explorar nuevas iniciativas de cooperación y coordinación entre las bibliotecas de la red"), queda a cargo de la Línea 1 - Servicios compartidos, que, además, asume la coordinación y supervisión de los grupos de trabajo de Catálogo colectivo, Estadísticas y Servicios compartidos, así como de la participación de REBIUN y las bibliotecas universitarias en el archivo de la web española.

[1] Es importante diferenciar entre estos objetivos específicos y las acciones encaminadas a su consecución; los objetivos se enfocan en términos de resultados mientras que las acciones en términos de proceso o de actividades. En definitiva, una acción es un medio, no un fin. Por ejemplo, la organización de una jornada o un *workshop* no constituye propiamente un objetivo específico, sino una acción. El objetivo consistiría en lo que se quiere conseguir con la organización de ese evento: sensibilizar hacia una determinada cuestión, introducir algún planteamiento novedoso, suscitar algún debate público, etc.

- El desarrollo de la meta 2, ("ayudar a las bibliotecas universitarias y científicas a desempeñar su papel en la creación y acceso al conocimiento, la ciencia abierta y el soporte a la innovación docente") corresponde a la Línea 2 - Transformación Digital y Conocimiento Abierto, incluyendo la coordinación y supervisión del grupo de trabajo de Repositorios y la coordinación del proyecto de preservación de tesis doctorales.

- La meta 3, ("ayudar a las bibliotecas de la red en su gestión de los recursos humanos en las áreas de organización del trabajo y desarrollo profesional"), recae en la Línea 3 - Personas y talento, que debe también encargarse de la organización de las jornadas de desarrollo directivo (jornadas formación-acción).

- La meta 4, ("impulsar la contribución de las bibliotecas universitarias y científicas a la Agenda 2030"), a cargo de la Línea 4 – Agenda 2030, comporta la coordinación del grupo de trabajo de Patrimonio bibliográfico cuya actividad se relaciona con la meta 11.4 del ODS 11 de la Agenda 2030 ("proteger y salvaguardar el patrimonio cultural del mundo"), al igual que hacerse cargo de la participación de REBIUN en el grupo de trabajo de la Agenda 2030 del Consejo de Cooperación Bibliotecaria, y la Comisión Asesora de Igualdad y Bibliotecas del Consejo de Cooperación Bibliotecaria.

- La meta 5, cuyo desarrollo correría a cargo de la Comisión Permanente, pretende fortalecer el vínculo entre REBIUN y la Sectorial I+D+i y definir claramente su papel como red asociada manteniendo su capacidad de actuación y de toma de decisiones.

- La meta 6, ("intensificar la visibilidad y presencia de REBIUN en el mundo de la cooperación bibliotecaria nacional e internacional, así como su actividad de promoción y defensa de los intereses comunes de las bibliotecas universitarias y científicas españolas"), asimismo a cargo de la Comisión Permanente, implica también la coordinación de la convocatoria del premio REBIUN, y la supervisión y coordinación del grupo de trabajo de Comunicación.

# VISIÓN

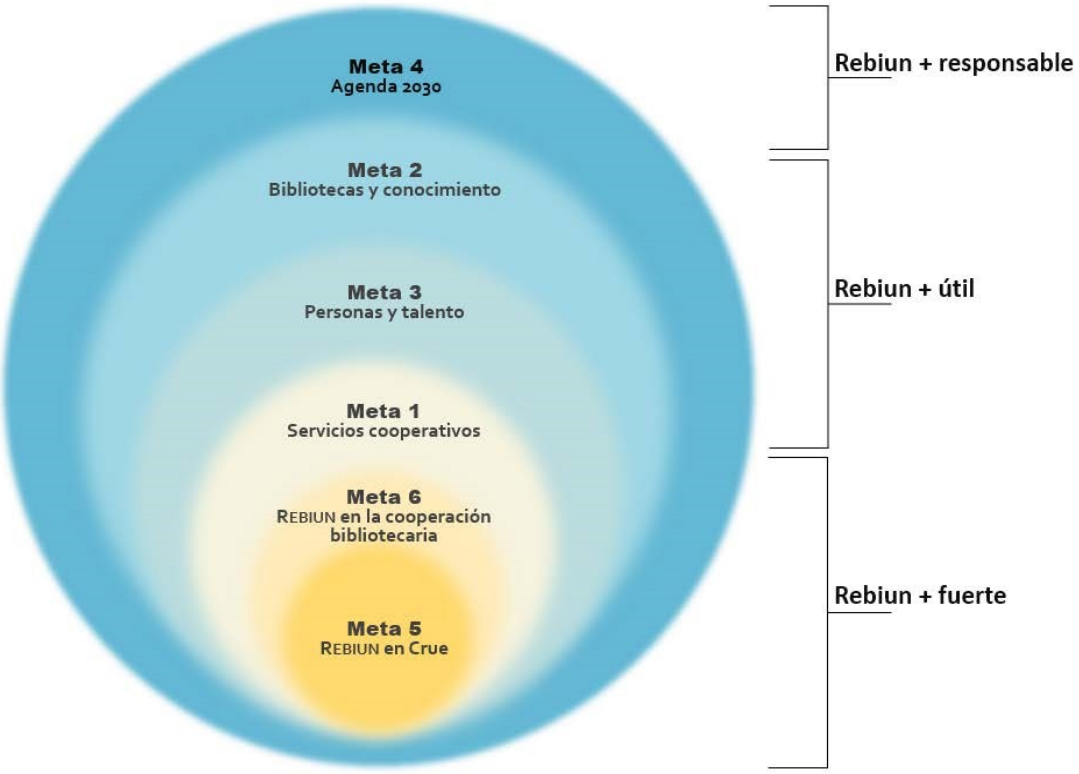
La visión, que complementa a la misión proyectándola al futuro, puede formularse de manera sucinta diciendo que se trata de lograr que REBIUN sea más fuerte, más útil y más responsable:

- Más fuerte en el mundo de la cooperación bibliotecaria, gracias, sobre todo, al logro de las metas 5 y 6.

- Más útil para las bibliotecas que forman la red y sus universidades, a lo cual se dirigen especialmente las metas 1, 2 y 3.

- Más responsable hacia el mundo y el planeta gracias a su contribución a los objetivos de la Agenda 2030 que constituye la meta 4.

Aun así, a cada una de las metas no corresponde un único componente de la visión, sino que una meta puede tener implicaciones sobre dos, o los tres, elementos de ella. Esta circunstancia y las relaciones entre la visión y las metas estratégicas se puede representar de manera gráfica del siguiente modo:




En síntesis, el principal problema estratégico de REBIUN es asegurar su propia supervivencia para, a partir de ahí, seguir creciendo como la principal institución de cooperación bibliotecaria entre las universidades españolas, CSIC y otros organismos relacionados con la investigación científica. Para lograrlo, el nuevo plan estratégico propone, por un lado, definir claramente el papel de REBIUN en la Crue y en el mundo de la cooperación bibliotecaria a escala tanto nacional como internacional; por el otro, aumentar el valor que para las bibliotecas representa la cooperación en REBIUN en tres ámbitos concretos: mejorar la utilidad de sus propios programas cooperativos, ayudar a las bibliotecas a gestionar sus recursos humanos, y ayudarlas a continuar desempeñando su papel en la generación y el acceso al conocimiento. Para conectar ambas líneas de actuación, REBIUN debe aprovechar la oportunidad que representa la Agenda 2030 tratando de impulsar y poner en valor la contribución de las bibliotecas universitarias a los ODS.

# DESPLIEGUE, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El desarrollo de las cuatro primeras metas se encomendará a grupos de trabajo (líneas estratégicas) concebidos especialmente para tal fin, en tanto que las dos metas restantes estarán a cargo de la Comisión Permanente. Con objeto de llevar a cabo la transición del anterior plan REBIUN 2020 al nuevo plan estratégico, durante el primer periodo serán los coordinadores de las anteriores líneas estratégicas quienes asuman la coordinación y puesta en marcha de las nuevas líneas estratégicas. Una vez constituidas, las líneas llevarán a cabo una primera definición de objetivos generales que se vayan a desarrollar y sus correspondientes objetivos específicos.

Las líneas estratégicas y la Comisión Permanente deberán rendir cuentas anualmente ante la Asamblea del desarrollo de las metas asignadas y de sus actividades. Para ello, en sus informes deberán, como mínimo, tratar de los siguientes aspectos:

- La explicación de los objetivos generales mediante los que se articula la meta y los resultados esperados de su realización.
- En su caso, la exposición de los cambios registrados en los objetivos generales durante ese período y las razones de ello.
- La pormenorización de los objetivos específicos asociados a cada objetivo general, así como la ejecución de cada objetivo específico en términos cuantitativos.
- La propuesta de nuevos objetivos específicos (y, en su caso, generales) para el año siguiente con indicación de la forma de medir su ejecución (o, en el caso de objetivos generales, los resultados que se esperan obtener).

Al final del período de vigencia del plan, la Comisión Permanente deberá elaborar un informe sobre los resultados del plan y su evaluación.

crue
Universidades
Españolas
I+D+i
Red de Bibliotecas
REBIUN