

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA BUC 2015-2018 (PE-BUC 15-18)

1.	INTRODUCCIÓN .....	2
2.	METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA BUC (PE-BUC).....	3
3.	MARCO ESTRATÉGICO: MISIÓN / VISIÓN / VALORES .....	4
4.	PE/BUC 2015-2018.....	5
	4.1.LÍNEAS ESTRATÉGICAS .....	5
	4.2.OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	6
5.	MAPA ESTRATÉGICO .....	17
6.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL. INDICADORES .....	19
7.	IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA- CRONOGRAMA.....	22
8.	OBJETIVOS ANUALES .....	23
9.	ANEXOS.....	24
	I.GRUPOS DE INTERÉS DE LA BUC .....	24
	II.DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN: PERFIL ESTRATÉGICO.....	25
	III.MATRIZ DAFO .....	27

## 1. INTRODUCCIÓN

La elaboración y presentación de este Plan estratégico supone un cambio importante en el modo de planificar, organizar y gestionar la BUC. Este Plan constituye una fase esencial en la implantación del sistema de gestión por procesos y de un modo de organizarnos y planificar bastante diferente de lo que veníamos haciendo.

En cuanto al proceso de elaboración del Plan, hubiera sido deseable haber podido dar más tiempo y lugar a una mayor participación pero los calendarios han sido muy ajustados, muy marcados por la elaboración del PEMSU por un lado y de las dificultades derivadas en la propia BUC al coincidir con la implantación del modelo de gestión por procesos y de una nueva estructura.

Para interpretar este documento:

- Puesto que el propósito de la BUC cuando ajustó su calendario de planificación al de la Gerencia era alinearse con la UC de forma más decidida y efectiva, la planificación estratégica que se presenta aquí sigue bastante de cerca la de los servicios universitarios (PEMSU) aunque no del todo ya que algunas cuestiones importantes (como la segmentación de usuarios sobre todo, son específicas y algo diferentes en la BUC).
- Por lo anterior, las grandes líneas estratégicas coinciden con las del PEMSU.
- Objetivos estratégicos: se correlacionan bastante con los del PEMSU (aunque tenemos dos menos). Los objetivos tienen una formulación muy genérica: cada uno se concreta en una o varias líneas de actuación y cada línea se plasma en acciones concretas y fases de ejecución de esas acciones. En el plan anual de objetivos se indica cuáles de esas fases y acciones se van haciendo en cada año y se marca un indicador general para los cuatro años del plan y uno específico por año.
- Presentación del objetivo estratégico: se enuncia, se indica entre paréntesis con cuál o cuáles de los objetivos del PEMSU se corresponde. Los apartados explicativos para cada uno son: “Propósito”, qué pretende lograr el objetivo en términos muy generales; “escenario 2018”, es decir, qué pasaría en la BUC acabados los cuatro años del plan si el objetivo se cumple completamente, cómo nos vemos; “indicadores”, cómo vamos a medir el éxito o no del objetivo; “líneas de actuación”, primera concreción del objetivo.

## 2. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA BUC (PE-BUC)

La Biblioteca ha prorrogado dos años su anterior plan estratégico con el propósito de poder alinearse con el que se realizara para los servicios universitarios en el marco de la Gerencia (III PEMSU).

La metodología de elaboración del PE-BUC, por tanto, ha replicado en buena parte los pasos dados por el equipo de elaboración del PEMSU. Además, la implantación de la gestión por procesos en la biblioteca, incluidos los procesos de planificación, establece también de forma muy específica las acciones que se han de acometer para elaborar un plan de este tipo.

En la BUC, el equipo de elaboración del PE ha sido el *Grupo de dirección*: personas que lideran los principales procesos del servicio y que tiene entre sus funciones específicas la de planificación.

La dirección de la biblioteca ha liderado el proceso y ha actuado, además, de enlace con el PEMSU general en cuyos equipos de dinamización y reflexión participa.

En la fase de elaboración de alternativas estratégicas, han participado todas las personas con algún nivel de responsabilidad en la Biblioteca.

### ETAPAS

- La definición y segmentación de los grupos de interés (Anexo I) se hizo en enero en la primera reunión del año del Grupo de dirección.
- La directora revisó y envió la plantilla correspondiente al Informe de reflexión estratégica. La información aportada y analizada en este informe se reflejó en un perfil estratégico (Anexo II) con el cual se realizó un DAFO del servicio (que se remitió a la gerencia, Anexo III).
- De la matriz de confrontación elaborada con el DAFO, surge la identificación de los puntos más relevantes para la elaboración de estrategias.
- Todos los responsables de la BUC trabajaron en la elaboración de alternativas estratégicas. Con el resultado de este trabajo en grupos, y teniendo presente la propuesta del PEMSU, a la que queríamos ajustarnos, la directora elaboró una propuesta
- Esta propuesta se presentó al Grupo de dirección en diciembre en una sesión con presencia del vicerrector y de la asesoría externa. En dicha sesión se presentó también una propuesta de Plan de objetivos anuales
- Se proponen modificaciones y comentarios y la directora propone este segundo borrador.



### 3. MARCO ESTRATÉGICO: MISIÓN / VISIÓN / VALORES

El establecimiento de la misión, visión y valores procede de trabajos previos realizados a finales de 2013 como ejercicio de implantación de los procesos de planificación y pensando en su posible utilización en la planificación estratégica pendiente, como así ha sido.

#### **MISIÓN**

Asegurar la conservación, gestión, acceso y difusión de los **recursos de información** y colaborar en los procesos de creación del conocimiento a fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la Universidad

#### **VISIÓN**

Ayudar de manera **personal** a los estudiantes en su formación y al profesorado en sus labores docentes y de investigación, colaborando con ellos y ellas en **transformar** la información en conocimiento social a través de una **gestión** profesional, responsable y eficiente.

Contribuir a la misión y visión de la UC como un elemento dinamizador aprovechando el carácter transversal e innovador de la BUC.

#### **VALORES**

##### *EXCELENCIA*

La calidad la definen y juzgan quienes usan el servicio y el principal valor de la B. es su personal. Público, empleados, proveedores, etc. son personas concretas, no números o seres anónimos.

El ideal de calidad en la atención al público consiste en superar sus expectativas en nuestra respuesta. Necesitamos que nos evalúen, aprender de la experiencia.

##### *COMPROMISO*

Ponemos en juego todo lo que sabemos en todo lo que hacemos.

Intentamos inspirar credibilidad y confianza, mostrar nuestro compromiso personal.

##### *ACCESIBILIDAD*

Un usuario, una usuaria jamás interrumpe, estamos expectantes y accesibles para ofrecer nuestra ayuda y atenderle sin demora. Nos preocupamos de que el entorno físico dé la bienvenida. Los buzones, el correo electrónico, las redes sociales, la página web, el teléfono son otros tantos mostradores: los mantenemos abiertos, disponibles y atendidos.

##### *COMUNICACIÓN*

La relación con el público es un diálogo. El trato uniformizante no es adecuado: debemos estudiar y clasificar la comunidad a la que servimos. Procuramos que para cada problema cada persona tenga un interlocutor único. Recibimos al público con cordialidad, escuchamos con atención. En los conflictos, reclamaciones, etc. se trata de comprender, convencer, justificar, aprender y mejorar.

##### *FIABILIDAD*

Los objetivos en nuestras respuestas son: procurar no responder que no, no dejar nada sin responder, perseguir la solución de los problemas, que la respuesta sea completa, adaptada a las conveniencias de quien las requirió, rápida pero fiable.

#### **4. PE/BUC 2015-2018**

En la elaboración del Plan estratégico de la BUC (PE/BUC) se ha llevado a cabo un análisis y reflexión específicos para el servicio. No obstante, puesto que se han seguido los pasos de, se ha participado en y se ha reflexionado sobre el PEMSU de la Gerencia, hay un nivel de correlación alto entre ambos. Esto es deliberado y necesario ya que el PE-BUC se plantea por parte del servicio como una *lupa* puesta sobre el PEMSU en los aspectos y apartados en que es necesario, por la envergadura y actividad del servicio, enfocar de forma específica la planificación.

Por ello, las Líneas estratégicas son básicamente las mismas que las del PEMSU y los Objetivos Estratégicos se correlacionan con pocas divergencias (aunque alguna hay)

##### **4.1 LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

###### **LE1: TRANSFORMADORES**

Con respecto a la UC como institución. Ayudamos, facilitamos la transformación

###### **LE2: FACILITADORES**

Con respecto a los usuarios internos: otros servicios, órganos de gobierno, ...

###### **LE3: EXCELENTES**

Con respecto a los usuarios finales, individuales.

###### **LE4: GENERADORES DE VALOR**

Con respecto a las personas que trabajamos en la BUC

###### **LE5: SOCIALIZADORES**

Con respecto a la sociedad en que vivimos.

## 4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

***BUC OE-01: Contribuir a la misión de la UC mediante una gestión integrada orientada a resultados, transparente y medible [PEMSU OE-01]***

### PROPÓSITO

El servicio de Biblioteca, en el contexto de la administración y servicios de la UC, constituye una parte importante por su tamaño (alrededor del diez por ciento de la plantilla de administración y servicios) pero también por su enorme visibilidad de cara al público en general y a las autoridades de la UC, por su transversalidad en investigación, docencia, administración, por su cultura profesional proactiva.

En los últimos años la BUC ha hecho un importante esfuerzo por mejorar la coordinación con otros servicios y por integrarse más estrechamente en el funcionamiento de la institución.

En este sentido, una de las principales transformaciones abordadas por la biblioteca ha sido la **introducción de la gestión por procesos en su funcionamiento ordinario**. La biblioteca debe aportar valor a su institución (la UC) consolidando y mejorando este modelo de gestión, aportando experiencia previa a otros servicios y orientando su gestión a resultados y a la creación de valor público.

### ESCENARIO 2018

Modelo de gestión por procesos totalmente implantado orientado a la creación de valor, que potencia el carácter tecnológico del servicio; existencia de un CMI como herramienta para la rendición de cuentas y la toma de decisiones. Acreditación de calidad del servicio. Trabajo habitual en proyectos con otras unidades y servicios. La BUC es la ventanilla única de entrada para las publicaciones del conocimiento de la UC y colabora normalmente en la gestión de aspectos de administración de la UC vinculados a la documentación científica.

### INDICADORES

**Modelo de Gestión de la Gerencia Validado en todas las dimensiones**  
**Grado de implantación en la BUC de métricas para la toma de decisiones**

### LÍNEAS DE ACTUACIÓN (PROGRAMAS)

**LA 1.1 Colaborar en el modelo de Gestión pública de la Gerencia** en el que los resultados van a ser factor clave [PEMSU 1.1]

Las acciones de esta línea corresponden sobre todo a la parte directiva de la BUC y se refieren sobre todo a la participación en la transformación del modelo de gestión universitaria. Implica además una revisión y ajuste de los procesos de la BUC (ya implantados)

**LA 1.2 Participación en las redes de coordinación y colaboración interna y externa de la UC** [PEMSU 1.2]

Las acciones de esta línea corresponden también al ámbito de la dirección y la gerencia y se encaminan al conocimiento y establecimiento de redes de servicio y a mejorar la coordinación con los órganos de gobierno

**LA 1.3 Gestión por resultados y trabajar con datos: creación de un CMI** [PEMSU 1.3]

Esta línea pretende conseguir una herramienta de información y rendición de cuentas basada en datos objetivos (“Cuadro de mando integral”) que faciliten la rendición de cuentas y la toma de decisiones. Esta herramienta no sería solo para la BUC sino que aportaría información también a los servicios de gestión y a la UC en general.

## **BUC OE-02: Sostenibilidad y transparencia del servicio [PEMSU OE-02]**

### **PROPÓSITO**

La biblioteca es un servicio totalmente integrado en el conjunto de servicios y unidades de gestión de la UC. La transparencia y el rigor de la información y datos que se manejan en la gestión es un propósito importante de la organización. La BUC, al ser una unidad con capacidad presupuestaria y un volumen de gestión bastante considerable, debe secundar este objetivo gerencial en todos los aspectos en que le afecte.

Además, el contexto económico afecta enormemente al desarrollo del servicio: las actividades de captación de recursos adquieren una relevancia que no habían tenido en otros tiempos.

### **ESCENARIO 2018**

La BUC contribuye a la transparencia y rendición de cuentas mediante una gestión sostenible y responsable. La programación presupuestaria se realiza en función de la estrategia del servicio. Se incorpora el criterio de sostenibilidad en cuantas actividades se organicen. Se mejora la eficacia de la gestión presupuestaria gracias a nuevas formas de trabajo. Existen proyectos y acciones de autofinanciación con algún resultado.

### **INDICADORES**

**Porcentaje de autofinanciación del servicio**

**Incremento del Retorno de la Inversión (según calculador CSIC)**

### **LÍNEAS DE ACTUACIÓN (PROGRAMAS)**

#### **LA 2.1 Transparencia y rendición de cuentas [PEMSU 2.1]**

Esta línea de actuación es general para toda la UC, desde el punto de vista de la BUC se trata de analizar qué peso tiene la Biblioteca en el conjunto y aportar lo posible a la implantación de esta cultura y modo de proceder.

#### **LA 2.2 Gestión presupuestaria orientada a resultados y creación de valor [PEMSU 2.2]**

Esta línea de actuación pretende conseguir poco a poco alinear la gestión presupuestaria y la estrategia; prever y medir el coste de implantación de objetivos y proyectos y lo que obtenemos a cambio como valor para el público.

#### **LA 2.3 Eficiencia y sostenibilidad [PEMSU 2.3]**

Esta línea se corresponde también con una línea general del PEMSU y se refiere por una parte a la eficiencia económica y ambiental (y en este sentido, el papel de la BUC es participar en las acciones comunes sobre todo); y por otra parte se refiere a la sostenibilidad en cuanto a la posibilidad de autofinanciarse al menos en parte.

## BUC OE-03: Gestión excelente [PEMSU OE-03, OE-04, OE-06]

(Propuesta de valor para los Grupos de interés internos\*)

### PROPÓSITO

El servicio de biblioteca siempre ha consultado los niveles de satisfacción y las demandas de usuarios individuales finales, y en ese sentido ha tendido a ser bastante proactivo. Pero los demás grupos de interés internos no han sido tan tenidos en cuenta.

La Biblioteca gestiona muchos recursos y las necesidades de los “proveedores” internos, de las autoridades académicas y de los órganos directivos de la gestión de la universidad no se refieren solo a provisión de servicios finales sino a participación, colaboración e integración en proyectos y procesos de gestión corporativa.

La biblioteca, para mejor ser, deberá tener en cuenta de una forma más sistemática las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés internos.

### ESCENARIO 2018

La biblioteca dispone de mecanismos para conocer y anticipar las necesidades y expectativas de sus grupos de interés internos y de mecanismos para utilizar este conocimiento en acciones de mejora propias del servicio y en colaboración con proveedores internos y autoridades,

La BUC comunica y recibe información fluida que favorece la integración en la gestión de UC (Portal de Investigación, Rendición de cuentas a autoridades y Gobierno):

### INDICADORES

**Nº de mejoras creadas con los usuarios internos**

### LÍNEAS DE ACTUACIÓN (PROGRAMAS)

#### LA 3.1 Mejora en la gestión de necesidades y expectativas de los grupos de interés internos [PEMSU 3.1 Y 4.1]

Esta línea de actuación implica la implantación con todas sus consecuencias de los procesos estratégicos de nuestro mapa referidos a analizar la voz de los grupos de interés; tiene que servir para detectar nuevas necesidades y poder plantear servicios nuevos o modificados en función de los intereses de los usuarios y de la UC en general.

(\*)

<b>Grupo de interés interno</b>	<b>Segmento</b>
<b>USUARIOS INDIVIDUALES</b>	ALUMNOS – (GRADO, INTERNACIONALES, SENIOR, CIUC) ALUMNOS – (POSGRADO) EXMIEMBROS DE LA UC (ALUMNOS / PDI / PAS) USUARIOS ACOGIDOS A CONVENIOS (EXTERNOS) PDI INVESTIGADORES Y DOCTORADO PAS
<b>AUTORIDADES Y ÓRGANOS DE GOBIERNO</b>	CONSEJO DE DIRECCIÓN DE LA UC JUNTA DE USUARIOS DE LA BUC DECANOS/DIRECTORES GERENCIA JUNTA DE PERSONAL / COMITÉ DE EMPRESA CONSEJO DE ESTUDIANTES
<b>PROVEEDORES INTERNOS</b>	SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA UC (INFORMÁTICA/ GESTIÓN ACADÉMICA / ECONÓMICOS / INFRAESTRUCTURAS / SEGURIDAD Y VALIJA / RECURSOS HUMANOS / GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DE INVESTIGACIÓN / COMUNICACIÓN / COIE / JURÍDICOS)  ADMINISTRADORES DE CENTROS

## BUC OE-04: Socializar [PEMSU OE-04 Y OE-05]

(Propuesta de valor para usuarios individuales y para Gis externos\*)

### PROPÓSITO

La biblioteca tiene recursos y servicios que, en su área de competencia, pueden contribuir al propósito general de transformar y mejorar nuestro entorno social. Pero su actividad en este terreno es pobre y, sobre todo, reactiva y poco meditada. Un mejor conocimiento mutuo entre los agentes sociales y nuestro servicio sería la base necesaria para incrementar el efecto.

### ESCENARIO 2018

La biblioteca dispone de mecanismos para conocer y anticipar las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos.

La BUC facilita a la sociedad en general medios para acceder el conocimiento (conocimiento social transformador)

La biblioteca conoce y potencia el impacto social de su servicio.

### INDICADORES

**Nº de acciones diseñadas para interactuar con los Gis**

### LÍNEAS DE ACTUACIÓN (PROGRAMAS)

**LA 4.1 Mejora en la gestión de necesidades y expectativas de los grupos de interés externos [PEMSU 5.1]**

De forma similar al objetivo anterior, esta línea supone la puesta en funcionamiento real de los procesos estratégicos de la BUC en cuanto al conocimiento de lo que necesitan y esperan los grupos de interés (en este caso externos).

(\*)

Grupo de interés interno	Segmento
<b>USUARIOS INDIVIDUALES</b>	EXMIEMBROS DE LA UC (ALUMNOS / PDI / PAS) ( vinculado al Ciclo de Vida del estudiante) USUARIOS ACOGIDOS A CONVENIOS (EXTERNOS)

Grupo de interés externo	Segmento
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	AUTONÓMICA : GOBIERNO DE CANTABRIA (CONSEJERIA DE EDUCACIÓN , CULTURA Y DEPORTE, SERVICIO DE SALUD VALDECILLA) ESTATAL: MEC, SECRETARIA DE ESTADO DE CULTURA, SECRETARIA DE ESTADO DE UNIVERSIDADES, MINISTERIO DE ECONOMÍA, FECYT
<b>ALIADOS, COLABORADORES Y PROVEEDORES</b>	DONANTES DE FONDOS BIBLIOGRÁFICOS ORGANIZACIONES FINANCIADORES (FUNDACIÓN BOTÍN, COMILLAS, MARE, SODERCAN...) PROVEEDORES DE BIBLIOGRAFÍA E INFORMACIÓN PROVEEDORES DE EQUIPAMIENTO, FUNGIBLES, SERVICIOS REBIUN-CRUE
<b>SOCIEDAD</b>	GENERADORES DE OPINIÓN ASOCIACIONES EMPRESARIALES, PROFESIONALES, CULTURALES, SINDICALES CENTROS Y PARQUES TECNOLÓGICOS BIBLIOTECAS EN CANTABRIA SOCIEDAD CANTABRA, ASOCIACIONES CIUDADANAS

## **BUC OE-05: Valorizar [PEMSU OE-07]**

### **PROPÓSITO**

Colaborar con otras unidades de la UC es mejorar el soporte a la transferencia y gestión de la **investigación**, aportando técnicas y conocimientos de gestión documental específicas de la profesión bibliotecaria.

Fomentar el acceso abierto al conocimiento generado en la institución para toda la sociedad.

Facilitar a los investigadores de la UC el acceso al conocimiento científico.

### **ESCENARIO 2018**

La BUC proporciona a los investigadores y docentes la información científico-técnica que necesitan para su trabajo y las herramientas para acceder a la misma, y ofrece formación en el uso de herramientas específicas.

La UC a través de su biblioteca transfiere a la sociedad en acceso abierto un porcentaje muy importante del conocimiento que genera (dispone de colecciones documentales electrónicas producidas por los investigadores y graduados de la UC y disponibles en acceso abierto)

La BUC colabora de forma regular con los servicios de investigación en el control documental, transferencia y visibilidad de la producción científica de la UC

La BUC colabora de forma regular en un portal institucional de investigación

La BUC proporciona información y métricas de calidad de publicación científica y de posicionamiento en función de las necesidades y demandas del gobierno y administración de la UC

### **INDICADORES**

**Nº de publicaciones de investigación UC validadas y normalizadas en los sistemas de gestión integrados.**

**Proporción de publicaciones científicas publicadas en repositorio institucional**

**Tasas de uso de documentos por investigador**

### **LÍNEAS DE ACTUACIÓN (PROGRAMAS)**

#### **LA 5.1 Apoyo a la investigación y transferencia [PEMSU 7.1]**

Incluye acciones orientadas a facilitar la tarea del investigador: la provisión de información científica (colecciones especializadas), la formación en competencias auxiliares, la provisión de servicios específicos en apoyo al investigador.

#### **LA 5.2 Visibilidad de la transferencia y los resultados de investigación [PEMSU 7.2]**

Incluye acciones encaminadas a la transferencia, en el caso de la BUC esto se concreta en el desarrollo de UCrea en toda su capacidad y en la colaboración en la puesta en marcha y mantenimiento de un portal de investigación UC junto con la gestión de las publicaciones producidas por el investigador (proyecto de control de publicaciones de investigación).

## **BUC OE-06: Movilizar [PEMSU OE-08]**

### **PROPÓSITO**

Formar a los estudiantes (grado y posgrado) en la selección, aprecio y uso de la información científica y el conocimiento acreditado, para avanzar en la educación y la investigación de excelencia.

Proporcionar a la comunidad universitaria, en un contexto difícil, acceso a todos los recursos de información que requiera para su trabajo académico.

Canalizar documentación, servicios y atención a los universitarios a través de los dispositivos y **tecnologías móviles** de forma prioritaria, dadas sus altas prestaciones y su gran implantación social

### **ESCENARIO 2018**

La UC proporciona a través de su biblioteca acceso igualitario a sus usuarios individuales a toda la información que necesitan para su trabajo académico y científico. El acceso a la información es principalmente electrónico y a través de dispositivos móviles.

La biblioteca proporciona formación en competencias en información que se integra en la programación académica de forma ordinaria.

Los servicios son accesibles en su mayoría interactuando desde plataformas móviles y se aprovechan éstas para mejorar la información y relación con el entorno. La información está en español e inglés.

La biblioteca proporciona a la comunidad universitaria colecciones de libros electrónicos orientados al estudiante como colecciones básicas.

### **INDICADORES**

**Grado de ejecución del Plan BUCI**

**Tasa de crecimiento de colecciones electrónicas**

**Servicios adaptados a dispositivos móviles**

### **LÍNEAS DE ACTUACIÓN (PROGRAMAS)**

#### **LA 6.1 Definir la participación de la BUC en la gestión del ciclo de vida de los estudiantes [PEMSU 8.1]**

El ciclo de vida de los estudiantes se refiere a la evolución que experimenta el estudiante desde la preinscripción el primer curso hasta que es un egresado en fase de inserción laboral. En todo ese ciclo atraviesa etapas diferentes con necesidades específicas que hay que conocer, atender y gestionar. Esta línea de actuación es general de la UC, en el caso de la BUC se trata de especificar qué papel jugamos en ese ciclo de aprendizaje e integrar nuestros servicios con lo que la UC ofrece al estudiante en cada momento.

#### **LA 6.2 Adaptar los servicios formativos de la BUC al proceso de aprendizaje de los estudiantes. [PEMSU 8.5]**

En cierto sentido es una parte de la línea de actuación 6.1 ya que es uno de los aspectos de la participación de la BUC en el ciclo de vida del estudiante, pero focalizado en el aspecto concreto de las competencias en información especializada. Supone, en parte, la transformación de lo que han sido hasta ahora las asignaturas transversales.

#### **LA 6.3 Mejorar el soporte tecnológico y los servicios orientados a la universalización de dispositivos móviles. [PEMSU 8.3]**

Esta línea se concreta en potenciar el uso de tecnologías móviles en todos los servicios posibles, explorar al máximo las oportunidades que nos da esta tecnología como soporte de servicios.

## **BUC OE-07: Modelo de gestión [PEMSU OE-09]**

### **PROPÓSITO**

La BUC ha funcionado como unidad piloto en la implantación del modelo de gestión por procesos en la UC. La experiencia ha sido difícil pero renovadora ya que ha permitido reformular el funcionamiento de la BUC, darle mayor dinamismo y abrir perspectivas nuevas.

La consolidación y mejora de este modelo de gestión, que se va mostrando realizable y que constituye una apuesta estratégica de la Gerencia, se plantea, pues, como un propósito nuclear para la actividad del servicio.

### **ESCENARIO 2018**

La biblioteca ha implantado completamente la gestión por procesos y ha acreditado al menos un sello 400+. Al finalizar el PE, la BUC funciona de forma ordinaria basándose en datos y en métricas e indicadores para evaluar su actividad, conocer sus resultados, tomar decisiones y hacer su planificación.

En 2018 la BUC ha consolidado su estructura con los ajustes que hayan sido necesarios, y posibles. Ha simplificado su sistema interno de documentación y sintetizado sus procedimientos, atajando así su tendencia centrífuga. Ha incorporado el proyecto como modelo habitual de implantación y modificación de servicios y procesos.

### **INDICADORES**

**100% de procesos implantados**

**Acreditación de calidad**

### **LÍNEAS DE ACTUACIÓN (PROGRAMAS)**

#### **LA 7.1 Consolidación del modelo GPP [PEMSU 9.1]**

Esta línea se refiere, claro, al despliegue completo de la gestión por procesos en la BUC, al hábito de medir la actividad, los resultados y la satisfacción, a la revisión de los procesos y los procedimientos, a la sistematización de la documentación

#### **LA 7.2 Fortalecer el modelo de gestión de la UC orientándolo a la creación de valor y a la proactividad [PEMSU 9.2]**

Las acciones incluidas en esta línea se refieren sobre todo a la participación de la BUC en la implantación y fortalecimiento del modelo de gestión en la UC (la BUC como una parte de un sistema completo de gestión y administración de la UC)

## **BUC OE-08: Difundir [PEMSU OE-10]**

### **PROPÓSITO**

Hacer reconocibles, visibles, accesibles los servicios que se prestan, los resultados que se obtienen, los procedimientos que se usan a todos los GIs es necesario para ser útiles. Sólo si somos conocidos y confiables nuestros servicios se utilizarán y valorarán y serán capaces de aportar algo a la comunidad universitaria primero y a la sociedad después.

### **ESCENARIO 2018**

La biblioteca ha implantado completamente su proceso operativo de promoción de servicios, con sus procedimientos asociados, y mide regularmente los resultados expresados en indicadores.

La biblioteca tiene un plan de promoción que incluye Carta de servicios que facilita la rendición de cuentas y el establecimiento de compromisos.

La biblioteca colabora de forma habitual en las actividades del plan de promoción de la gerencia, referido al conjunto de servicios y unidades de la administración de la UC.

### **INDICADORES**

#### **Evolución de los indicadores asociados al BUC FPO-01**

#### **LÍNEAS DE ACTUACIÓN (PROGRAMAS)**

##### **LA 8.1 Elaboración y aplicación de un plan de promoción de la BUC [PEMSU 10.1]**

Las acciones que recoge esta línea pretenden que la promoción sea un área de trabajo organizada de forma sistemática y planificada de forma que los esfuerzos de mejora del servicio lleguen realmente a los grupos de interés afectados en cada caso. Esta línea de actuación, en realidad, ya comenzó en la BUC al incluir en el nuevo organigrama un responsable de promoción.

##### **LA 8.2 Participación en el Plan de promoción PEMSU [PEMSU 10.1]**

El Plan estratégico de la Gerencia es complejo y afecta a servicios con tradición de planificación estratégica relativamente pequeña. La BUC puede aportar su experiencia (por pequeña que sea) y trabajo para la promoción de este plan a los implicados.

##### **LA 8.3 Elaboración, difusión, aplicación de una Carta de Servicios siguiendo modelo común UC [PEMSU 10.2]**

Esta es una línea de actuación para toda la UC que se concreta en cartas de servicios de cada unidad. Esta línea avanza en la promoción de servicios, en la transparencia y responsabilidad (cumplimiento de compromisos que se hacen públicos), y en la coordinación de servicios de la UC (elaborando modelos comunes y compartidos de cartas).

## **BUC OE-09: Personalizar [PEMSU OE-11]**

### **PROPÓSITO**

Fundamentar el servicio en la relación de persona a persona, en el fortalecimiento profesional de las personas de nuestros equipos de trabajo y en la atención personalizada a nuestros universitarios.

### **ESCENARIO 2018**

Las personas en la biblioteca están formadas en las competencias profesionales adecuadas y actualizadas. Todas las personas conocen la organización y funcionamiento de la propia BUC y de la UC, y tienen un conocimiento general pero suficiente de los servicios de gestión

En la biblioteca existe, como parte de planes generales de la Gerencia para todas las personas, planes de flexibilidad y contingencias y planes de reposición.

Los gestores y líderes tienen conocimiento del clima laboral de la BUC, como parte de un plan general de la Gerencia al respecto, se conocen las necesidades y expectativas de las personas.

### **INDICADORES**

**Grado de satisfacción en las encuestas de clima**

### **LÍNEAS DE ACTUACIÓN (PROGRAMAS)**

#### **LA 9.1 Organizar modos de aprendizaje [PEMSU 11.1]**

Tal como pasa con bastantes de las líneas de actuación, ésta existe en general para el PEMSU, en el Plan Estratégico de la BUC esta línea se concreta en las acciones correspondientes que afecten a la BUC (programas de intercambio, formación específica para el trabajo en equipo, etc.)

#### **LA 9.2 Participar en la gestión de los recursos humanos alineada con la estrategia [PEMSU 11.2]**

Esta línea de actuación, como la anterior, se corresponde con una línea general de la Gerencia para los Servicios de la UC. En el caso de la BUC se concreta en la participación activa en la elaboración de planes de formación, acogida, relevo, etc.

## **BUC OE-10: Generar alianzas [PEMSU OE-12]**

### **PROPÓSITO**

La relación con agentes externos siempre ha existido en la biblioteca. No obstante, nunca ha estado fundamentada en una estrategia definida y proactiva.

En el contexto actual, en sintonía con los propósitos de generar valor social, ser apreciado, captar recursos, la creación y gestión de alianzas adquiere una importancia nueva.

### **ESCENARIO 2018**

La biblioteca ha tejido una red de alianzas formales (vía convenios) e informales, tanto dentro de la propia UC como directamente en el tejido social.

La biblioteca es más conocida fuera de la UC, capta recursos, presta servicios y es útil de forma más general.

### **INDICADORES**

**Percepción de aliados (Gis externos e internos)**

**Nº de proyectos realizados con aliados**

### **LÍNEAS DE ACTUACIÓN (PROGRAMAS)**

#### **LA 10.1 Facilitar desarrollo de alianzas y alinearlos con la UC [PEMSU 12.1]**

Esta línea de acción supone la implantación plena de los procesos operativos y de soporte relacionados con la extensión más allá de la BUC, el desarrollo de convenios, la participación en redes de colaboración o cooperación, etc. Además de potenciar y desarrollar las redes de aliados específicas de la BUC, se trata también de participar de forma unificada con otras áreas y servicios de la UC en la búsqueda, establecimiento y valoración de alianzas.

#### **LA 10.2 Desarrollar alianzas estratégicas para la BUC [PEMSU 12.2]**

Esta línea de actuación se refiere específicamente a propiciar una red de alianzas específicas de la BUC partiendo de las alianzas actuales.

## BUC OE-11: Aprovechar recursos [PEMSU OE-13]

### PROPÓSITO

La limitación de recursos golpea muy directamente a los dos pilares de este servicio: la *provisión de información* y la *disponibilidad de espacios, equipos y asistencia*.

En el primer aspecto, el propósito ha de ser impulsar las colecciones digitales: desarrollando planes de incorporación de libro electrónico a las colecciones de alumnos (para atajar la debilidad de las colecciones básicas); produciendo nuevos contenidos propios a partir de fondos originales; sosteniendo colecciones bajo licencia y acceso al documento electrónico para investigadores. Las alianzas con otras instituciones son cruciales para el mejor aprovechamiento de recursos en este apartado.

En el segundo aspecto, la biblioteca tiene una existencia tangible muy importante: gran parte de sus servicios se basan en la presencialidad, en los horarios prolongados e ininterrumpidos, en el equipamiento cuidado y disponible, en la atención personal inmediata. Las consideraciones de sostenibilidad energética, accesibilidad, confort, polivalencia de espacios, etc. son particularmente relevantes en la biblioteca. La biblioteca es un espacio social por excelencia, la actualización y redefinición de los usos y espacios es una dinámica permanente: la extensión de las tecnologías móviles y la información electrónica permite liberar unos espacios de papel, pero exige dedicar más espacios a usos emergentes y más sociales (grupos, presentaciones, etc.)

### ESCENARIO 2018

La biblioteca ha **reorganizado** sus espacios: ha ocupado y organizado un almacén central y ha implantado un plan sistemático de relevo y expurgo. Ha liberado espacios, ha repensado los usos, ha reformado los servicios presenciales. Los espacios están mejor equipados para su uso con **tecnologías móviles**, existe información contextual virtual (por geolocalización o similar) que ayuda al usuario a encontrar la información que busca y a utilizar de forma óptima el espacio. La biblioteca participa en los programas de **sostenibilidad** energética.

La biblioteca dispone de un plan propio de **digitalización de materiales** originales, raros y antiguos (y tiene normalizados los procedimientos asociados); y de un programa de compra de **libro electrónico**. La biblioteca participa en grupos y clubes de compra que abaratan los precios de los productos bajo licencia

### INDICADORES

**Volumen de espacios reorganizados**

**Satisfacción de los usuarios con los espacios e instalaciones**

**Nº de documentos digitalizados**

**Precio por documento suministrado en cualquier soporte.**

### LÍNEAS DE ACTUACIÓN (PROGRAMAS)

#### LA 11.1 Gestión coordinada de espacios y equipamiento [PEMSU 13.1]

Esta línea de actuación se refiere al aprovechamiento de recursos relativos a espacios, instalaciones y equipamientos, tanto con acciones específicas de la BUC como con la participación en la planificación conjunta de la UC (Gestión)

#### LA 11.2 Digitalizar la BUC

Esta línea de actuación incluye acciones referidas al aprovechamiento de recursos que conlleva la implantación de un entorno sobre todo digital: aprovechamiento de colecciones básicas electrónicas, de colecciones propias originales y valiosas mediante digitalización, de optimización de espacios mediante tecnologías móviles, etc.

## 5. MAPA ESTRATÉGICO

Para interpretar el mapa de más abajo y los once objetivos estratégicos:

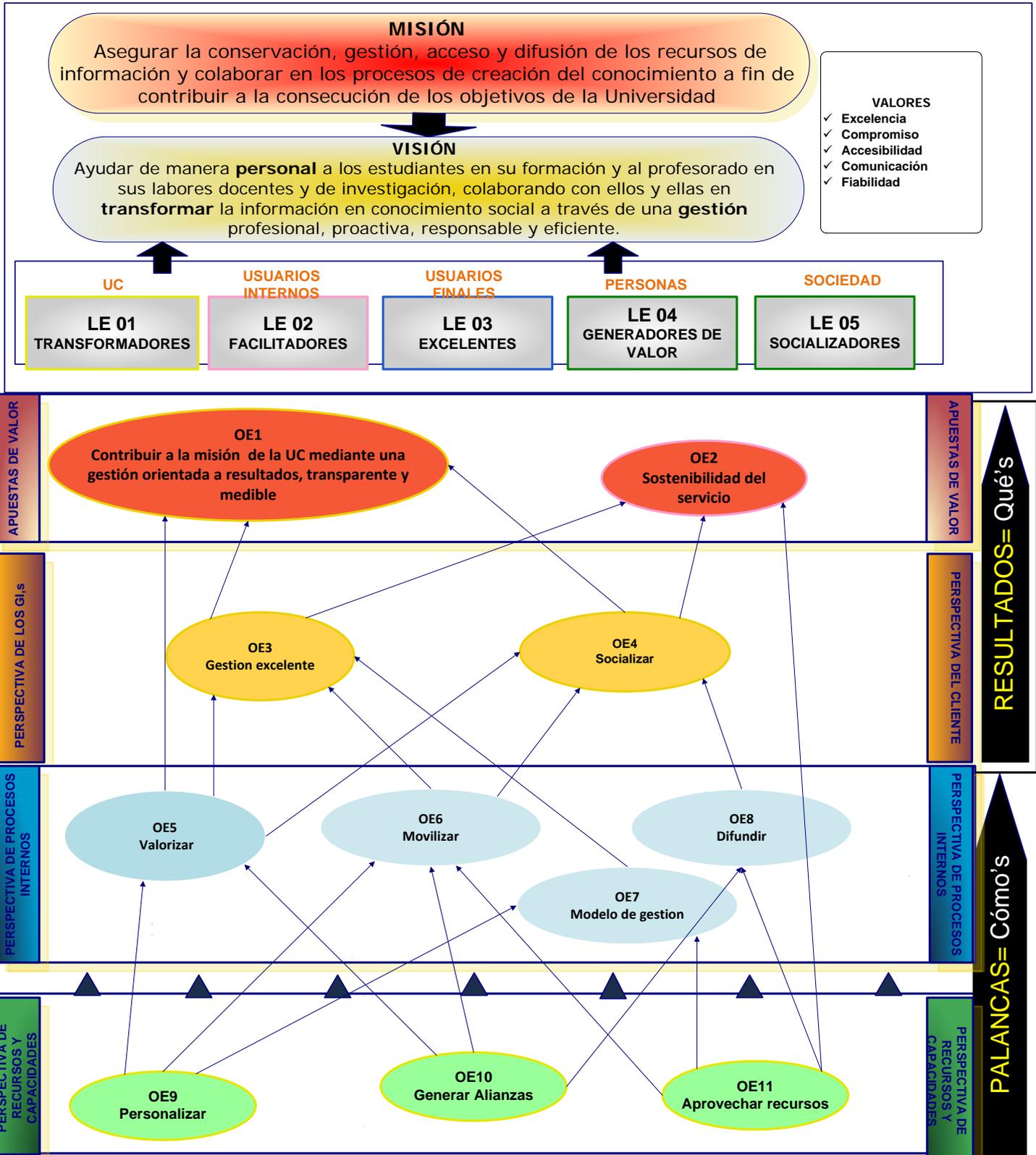
La formulación de “Misión” y “visión” han de tenerse presentes en todo momento: si decimos que la BUC contribuye a la misión de la UC con un modelo de gestión etc., etc. es siempre en el marco que establecen la misión y visión de la BUC (esto es: nuestra gestión excelente no se orienta, por ejemplo, a la formación de cultura y hábitos deportivos en el universitario, eso sería misión del servicio de deportes; aunque ambos servicios colaboramos en la formación integral de los titulados superiores y en ese sentido ambos colaboramos en el cumplimiento de la misión de la UC)

Los objetivos 1 a 4 reflejan los “*qués*”, los resultados que queremos conseguir:

- El OE1 y OE2 formulan lo que queremos que sea la aportación de valor distintiva y específica de la BUC a la UC: la BUC facilita la misión de la UC aportando su capacidad de dinamización, de ser un refuerzo importante en el cambio del modelo de gestión por su propia cultura organizativa; además de perseguir la sostenibilidad del servicio del servicio desde distintos puntos de vista.
- Desde el punto de vista de los grupos de interés, esto se plasma en los objetivos 3 y 4, el primero de ellos referido a los grupos de interés internos de la BUC y el siguiente referido a los externos. Como se ve en las páginas precedentes, estos objetivos se concretan sobre todo en la mejora del conocimiento de sus necesidades respectivas y la planificación de servicios nuevos o mejores diseñados en consecuencia.

Los objetivos 5 a 11 reflejan los “*cómos*” que vamos a poner en juego para conseguir lo anterior:

- Los objetivos 5 a 8 se refieren a los *procesos*, esto es, a cómo nos organizamos y trabajamos efectivamente. El 5 se refiere a los procesos que aportarán valor para las áreas de investigación. El OE6 se refiere sobre todo a los estudiantes (aunque también al conjunto de usuarios individuales). El 7 se refiere propiamente al modelo de gestión, mientras que el 8 se centra en los procesos de difusión (apoyo a la socialización, la rendición de cuentas...).
- Los tres últimos objetivos plantean cómo aprovechar los recursos que tenemos para lograr los objetivos planteados arriba: el OE9 se refiere a las personas que trabajamos en la BUC; el OE10 a las alianzas exteriores a la BUC que nos pueden reforzar y proporcionar medios; y el OE11 a cómo aprovechar mejor espacios, tecnologías y otros recursos para reforzar aspectos que son críticos o distintivos y que contribuyen a nuestra “apuesta de valor”.



## 6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL. INDICADORES

	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR										META ESTRAT	META ANUAL	
	Nº	indicador BUC	%	ALCANCE	RESPONSABLE	PROCESO	FÓRMULAS / CÁLCULOS	FUENTE DE INFORMACIÓN	UDS	FRECUENCIA			
APUESTA DE VALOR	OE.1	1	Modelo de gestión de la gerencia validado en todas las dimensiones	50	TODA LA BUC	DIRECTORA	FPE-04	Nº de componentes del modelo validados / nº de componentes del modelo identificados	shrepoint GERENCIA	%	TRIMESTRAL	100%	25%
	OE.1	2	Grado de implantación en la BUC de métricas para la toma de decisiones	50	TODOS LOS RESPONSABLES	GD	FPE-06	Nº de indicadores (Proceso y CMI) puntualmente cumplimentados / nº total de indicadores propuestos	Datos e indicadores de Procesos / CMI	%	TRIMESTRAL	100%	30%
	100												
	OE.2	1	Incremento del retorno de la inversión	50	TODA LA BUC	DIRECTORA	FPE-04		Cálculo facilitado en la web del CSIC			SEMESTRAL	20%
OE.2	2	Porcentaje de autofinanciación del servicio (VER RELACION CON CMI-UC)	50	TODA LA BUC	DIRECTORA	FPS-03.2	Importe de los recursos externos (financiación directa o en especie)*100 / Presupuesto asignado por la UC a la BUC	La definición de financiación se realizara de forma individual para cada servicio. La Meta irá asociada en función de la capacidad de autofinanciación definida para el servicio. El dato figurara en el POA del Servicio.	%	ANUAL	15%	4%	
100													
PERSPECTIVA GRUPOS DE INTERES	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR										META ESTRAT	META ANUAL	
	Nº	indicador BUC	%	ALCANCE	RESPONSABLE	PROCESO	FÓRMULAS / CÁLCULOS	FUENTE DE INFORMACIÓN	UDS	FRECUENCIA			
	OE.3	1	Nº de mejoras creadas con los usuarios internos - (colaboraciones, mejoras conjuntas, proyectos conjuntos..).	100		GD	FPE-03	Nº de mejoras creadas con los usuarios internos - (colaboraciones, mejoras conjuntas, proyectos conjuntos..).	Se computarán las recogidas en el Informe de Revisión anual del Sistema de Gestión según el apartado 7. Conclusiones y propuestas de mejora y aprendizaje.			SEMESTRAL	3
100													
OE.4	2	Nº de acciones diseñadas para interactuar con los GI's (VER RELACION CON CMI-UC)	100	TODA LA BUC	COORD. EXT.	FPE-03 / FPO-07	Nº de acciones ejecutadas para interactuar con los GI,s externos (colaboraciones, convenios, mejoras conjuntas, proyectos conjuntos..).	Suponen la apertura de nuevos canales de comunicación y participación de los GI,s externos en el desarrollo de los servicios. Se extraen del Plan de Gestión de la Relación con los GI,s.			SEMESTRAL	3	1 + elaboración Plan Gestión relación
100													

	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR										META ESTRAT	META ANUAL	
	Nº	indicador BUC	%	ALCANCE	RESPONSABLE	PROCESO	FÓRMULAS / CÁLCULOS	FUENTE DE INFORMACIÓN	UDS	FRECUENCIA			
PERSPECTIVA PROCESOS	OE.5	1	Nº de publicaciones de investigación UC validadas y normalizadas en los sistemas de gestión integrados.	30	UC	SUBDIR.	FPO-05 FPO-03	Nº de publicaciones de autores UC incorporadas al sistema NOVA	NOVA		TRIMESTRAL	8000	Implantación módulo NOVA
	OE.5	2	Proporción de publicaciones científicas publicadas en repositorio institucional	40	UC	SUBDIR.	FPO-05	Nº publicaciones UC incorporadas UCrea / Nº publicaciones UC incorporadas a NOVA	UCrea+NOVA	%	TRIMESTRAL	80%	10%
	OE.5	3	Tasa de uso de documentos por investigador	30	UC	COORD. SERVI	FPO-04.2	(Préstamos PDI+PDA)+ @-docs descargados / nº PDI	Datos e indicadores BUC	%	TRIMESTRAL	250	200
	100												
	OE.6	1	Grado de ejecución del Plan BUCI	30	EQUIPO BUCI	COORD. FORMACION	FPO-06	Nº actividades realizadas / Nº actividades realizadas	Informe actividades	%	ANUAL	100%	80%
	OE.6	2	Tasa de crecimiento de colecciones electrónicas	35	TODA LA BUC	RESP. COLS. ELECTR.	FPO-04.1.4	Vol. Uso cols. Electrónicas / vol uso col. Papel (libro electr.)	Datos e indicadores B.	%	TRIMESTRAL	50%	10%
	OE.6	3	Servicios adaptados a dispositivos móviles	35	TODA LA BUC	COORD. SERVICIOS	FPO-04.2 FPS-04	Nº de servicios ofrecidos sobre plataformas móviles / Nº de servicios ofrecidos	Inventario tecnológico: aplicaciones	%	ANUAL	75%	10%
	100												
	OE.7	1	100% de procesos implantados	60	TODA LA BUC	DIRECTORA	FPE-06	% de procesos revisados y con todos los procedimientos asociados descritos	sharepoint GPP-BUC	%	ANUAL	100%	25%
	OE.7	2	Acreditación de calidad- Sello 400*	40	TODA LA BUC	DIRECTORA	FPE-04	Puntuación autoevaluación	Perfil		ANUAL	1	
100													
OE.8	1	Evolución de los indicadores asociados al BUC FPO-01	100	TODA LA BUC	COORD. PROMOCION	FPO-01	Porcentaje promedio de ejecución de los objetivos anuales marcados para los indicadores correspondientes	Datos e indicadores BUC	%	ANUAL	100%	100%	
100													

	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR										META ESTRAT	META ANUAL	
	Nº		%	ALCANCE	RESPONSABLE	PROCESO	FÓRMULAS / CÁLCULOS	FUENTE DE INFORMACIÓN	UDS	FRECUENCIA			
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y RECURSOS	OE.09	1	Grado de satisfacción en las encuestas de clima	100	TODA LA BUC	SPAS	FPS-01	Item 46 de la encuesta de clima	SPAS		BIENAL	4	-
	100												
	OE.10	1	Nº de proyectos realizados con aliados	50	TODA LA ORGANIZACIÓN	SUBDIR.	FPE-03	Nº de hitos ejecutados del PRY Alianzas / Nº de hitos planificados) * 100 %	Cronograma PRY Alianzas (según metodología GPP)	%	ANUAL	25%	5%
	OE.10	2	Percepción de aliados (Gis externos e internos)	50	TODA LA ORGANIZACIÓN	DIRECC.	FPE-01	Item 11 de la encuesta de percepción Gis (sector asociaciones, fundaciones, etc.)	Encuesta percepcion		ANUAL	4,8	4,40
	100												
	OE.11	1	Volumen de espacios reorganizados a consecuencia del uso del almacén Central	25	TODA LA BUC	DIRECCIÓN COORD. SERVICIOS	FPO-04.2.4 FPS-05	% de la superficie total de la BUC revisada	GPP_BUC: Registros anuales (Proyectos)	%	ANUAL	75%	15%
	OE.11	2	Satisfacción de los usuarios con los espacios e instalaciones	25	TODA LA BUC	DIRECC.	FPO-04.2.4	Item 11 encuesta anual usuarios	Encuesta anual		ANUAL	4,00	3,80
	OE.11	3	Nº de documentos digitalizado	25	SERVICIOS CENTRALES	RESP. ED. DIGITAL	FPO-5	Nº de documentos digitalizados, descritos e incorporados al catálogo	Según Plan de digitalización		ANUAL		Plan de digitalización
	OE.11	4	Precio por documento suministrado en cualquier soporte.	25	TODA LA BUC	DIRECC.	FPE-06	Coste adquisición bibliografía (electrónica y papel) / suma de préstamo a domicilio + PI externo + documentos de recursos de pago descargados.	Datos e indicadores		ANUAL	2,50	3,00
	100												

## 7. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA- CRONOGRAMA

OE BUC	LÍNEAS ACTUACIÓN	2015				2016				2017				2018			
		1º trim	2º trim	3º trim	4º trim	1º trim	2º trim	3º trim	4º trim	1º trim	2º trim	3º trim	4º trim	1º trim	2º trim	3º trim	4º trim
OE.1	LA 1.1.																
	LA 1.2.																
	LA 1.3.																
OE.2	LA 2.1.																
	LA 2.2.																
	LA 2.3																
OE.3	LA 3.1.																
OE.4	LA 4.1.																
OE.5	LA 5.1																
	LA 5.2																
OE.6	LA 6.1																
	LA 6.3																
	LA 6.2																
OE.7	LA 7.1																
	LA 7.2																
OE.8	LA 8.1 / LA 8.2																
	LA 8.3																
OE.9	LA 9.1																
	LA 9.2																
OE.10	LA 10.1																
	LA 10.2																
OE.11	LA 11.1																
	LA.11.2																

## **8. OBJETIVOS ANUALES**

Ver documento "POA: Plan de Objetivos anuales"

## 9. ANEXOS

### I. GRUPOS DE INTERÉS DE LA BUC

El Grupo de dirección de la BUC revisa la definición y segmentación de los grupos de interés del servicio a principios de año (en enero, tal como se establece en la BUC FPE-01. Al abordar la planificación estratégica 2015-18 no se ha hecho un nuevo análisis sino que se ha adoptado el realizado en enero de 2014, y que se aporta aquí:

<i>Grupo de interés interno</i>	<i>Segmento</i>
<b>USUARIOS INDIVIDUALES</b>	ALUMNOS – (GRADO, INTERNACIONALES, SENIOR) ALUMNOS – (POSGRADO) EXMIEMBROS DE LA UC (ALUMNOS / PDI / PAS) USUARIOS ACOGIDOS A CONVENIOS (EXTERNOS) PDI INVESTIGADORES Y DOCTORADO PAS
<b>AUTORIDADES Y ÓRGANOS DE GOBIERNO</b>	CONSEJO DE DIRECCIÓN DE LA UC JUNTA DE USUARIOS DE LA BUC DECANOS/DIRECTORES GERENCIA JUNTA DE PERSONAL / COMITÉ DE EMPRESA CONSEJO DE ESTUDIANTES
<b>PERSONAL</b>	BECARIOS PERSONAL DE LA BUC
<b>PROVEEDORES INTERNOS</b>	SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA UC (INFORMÁTICA/ GESTIÓN ACADÉMICA / ECONÓMICOS / INFRAESTRUCTURAS / SEGURIDAD Y VALIJA / RECURSOS HUMANOS / GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DE INVESTIGACIÓN / COMUNICACIÓN / COIE / JURÍDICOS)  ADMINISTRADORES DE CENTROS

<i>Grupo de interés externo</i>	<i>Segmento</i>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	AUTÓNOMICA : GOBIERNO DE CANTABRIA (CONSEJERIA DE EDUCACIÓN , CULTURA Y DEPORTE, SERVICIO DE SALUD VALDECILLA) ESTATAL: MEC, SECRETARIA DE ESTADO DE CULTURA, SECRETARIA DE ESTADO DE UNIVERSIDADES, MINISTERIO DE ECONOMÍA, FECYT
<b>ALIADOS, COLABORADORES Y PROVEEDORES</b>	DONANTES DE FONDOS BIBLIOGRÁFICOS ORGANIZACIONES FINANCIADORAS (FUNDACIÓN BOTÍN, COMILLAS, MARE, SODERCAN...) PROVEEDORES DE BIBLIOGRAFÍA E INFORMACIÓN PROVEEDORES DE EQUIPAMIENTO, FUNGIBLES, SERVICIOS REBIUN-CRUE
<b>SOCIEDAD</b>	GENERADORES DE OPINIÓN ASOCIACIONES EMPRESARIALES, PROFESIONALES, CULTURALES, SINDICALES CENTROS Y PARQUES TECNOLÓGICOS BIBLIOTECAS EN CANTABRIA SOCIEDAD CANTABRA, ASOCIACIONES CIUDADANAS

## II. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN: PERFIL ESTRATÉGICO

Este perfil se basa en un informe de reflexión estratégica recogido en la intranet del servicio:

([https://proyectos.unican.es/gpp/buc/Documentos compartidos/REGISTROS 2014/PLANIFICACION ESTRATEGICA/BUC 01 INFORME REFLEXIÓN ESTRATÉGICA 2014.docx](https://proyectos.unican.es/gpp/buc/Documentos%20compartidos/REGISTROS%202014/PLANIFICACION%20ESTRATEGICA/BUC%2001%20INFORME%20REFLEXI%C3%93N%20ESTRAT%C3%A9GICA%202014.docx))

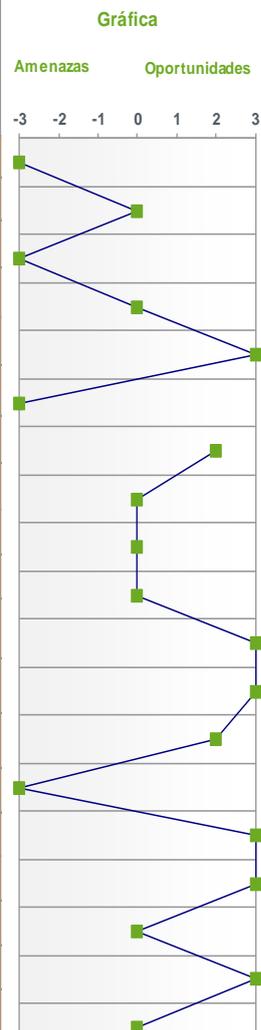
### INTERNO

VARIABLES	Ponderación (1, 2 ó 3)	Evaluación			TOTAL PONDERADO
		Estamos peor que el valor medio del sector	Estamos igual al valor medio de la competencia	Estamos por encima del valor medio del sector	
		-1	0	1	
Perspectiva GIs	Enfoque hacia el usuario y análisis (investigación) de sus intereses	3		1	3
	Priorización de grupos de interés	2		1	2
	Promoción de servicios	3		1	3
	Acciones de comunicación específica con los GIs	2		1	2
	Valoración de la B. en las encuestas generales	3		1	3
	Relación con agentes sociales externos	2	0		0
	Apertura al exterior	2	-1		-2
	Liderazgo fuerte	3		1	3
	Satisfacción con la organización y resultados del trabajo	3		1	3
	Satisfacción con las condiciones y recursos del puesto de trabajo	3	0		0
	Compromiso con la organización	3		1	3
	Perspectiva financiera	Capacidad de autofinanciación	2	-1	
Previsión incrementos suscripciones		3	-1		-3
Previsión de costes de mantenimiento / reposición de equipos y mobiliario		2	0		0
Tasa de envejecimiento de equipos, instalaciones mobiliario		3	-1		-3
Persp. Procesos	Grado de implantación del sistema de gestión	3		1	3
	Evolución de los principales procesos	2		1	2
Perspectiva RR. Humanos y Capacidades	Evolución de la plantilla (tamaño, promoción, estabilidad, edad media)	3	0		0
	Cualificación (categorías / formación)	2		1	2
	Valoración de las personas	3		1	3
	Adecuación en nº y actualidad de los equipos y servidores	3	0		0
	Adecuación en cantidad y estado de conservación de mobiliario	2	-1		-2
	Dimensiones, distribución y acondicionamiento de espacios	3	-1		-3
	Instalaciones funcionales y eficientes	3	-1		-3
	Eficiencia de los sistemas de gestión	3		1	3
	Grado de innovación	3	0		0



EXTERNO

VARIABLES	Ponderación (1, 2 ó 3)	Evaluación			TOTAL PONDERADO
		Nos perjudica	No nos afecta	Nos beneficia	
		-1	0	1	
Análisis Político	Años electorales (2015 políticas/ 2016 rector UC)	3	-1		-3
	Reforma universitaria pendiente	2		0	0
	Modificación marco legislativo referido a Propiedad intelectual	3	-1		-3
Análisis económico	¿Ligera mejoría de la situación económica?	3		1	3
	Financiación de subsistencia	3	-1		-3
	Disminución de fondos para investigación	2	-1		-2
	Respecto a REBIUN, la BUC tiene una ratio presupuesto/usuario por encima de la media, especialmente en adquisición de revistas y personal	2		1	2
Análisis Social	Desregulación (LOMCE) del sistema de acceso a la universidad	1		0	0
	Recorte de becas generales y Erasmus	1		0	0
	UC: crecimiento del grado y reducción del posgrado (matrícula)	3		0	0
	UC bien situada en cuanto a impacto de producción científica	3		1	3
	UC bastante bien integrada en su entorno próximo	3		1	3
	Ratios Estudiantes / PDI-PAS por encima de la media	2		1	2
	Envejecimiento de la plantilla (y en general: social)	3	-1		-3
Análisis tecnológico	Desplazamiento desde entornos web a entornos móviles	3		1	3
	Generalización del movimiento Open Acces	3		1	3
	Desarrollo incipiente de la administración electrónica	2		0	0
	Desarrollo de aplicaciones específicas (de descubrimiento, de repositorios, de biblioteca digital)	3		1	3



### III. MATRIZ DAFO

#### INTERNO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>F1</b>	Servicio bien valorado por la UC y por los usuarios en especial
	<b>F2</b>	Personal comprometido, bien formado y bien valorado por sus usuarios
	<b>F3</b>	Buen clima laboral y disposición al cambio
	<b>F4</b>	Nueva estructura organizativa
	<b>F5</b>	Cultura de orientación al usuario
	<b>F6</b>	Implantación la GPP (ordena y regula los métodos de trabajo)
	<b>F7</b>	Desarrollo del repositorio y existencia de un mandato institucional
	<b>F8</b>	Adecuación de las fuentes de información de cualquier tipo
	<b>F9</b>	Trabajo de Formación en Competencias consolidado: Plan de formación, integración en la formación transversal y materiales de apoyo a la formación muy desarrollados
	<b>F10</b>	Amplitud horaria y <i>presencialidad</i> del servicio. Número elevado de usuarios potenciales
	<b>F11</b>	Implantación de <i>Summon (UniCo)</i>
	<b>F12</b>	Actividades y servicios en cooperación con otras instituciones
<b>DEBILIDADES</b>	<b>D1</b>	Instalaciones pequeñas, antiguas, dispersas e inadecuadas (ruido, climatización, iluminación, ventilación, olores, pintura, enchufes, accesibilidad). Mobiliario decrepito. Ineficiencia de los sistemas. Puertas abiertas/Falta seguridad. Falta de planes de evacuación de usuarios
	<b>D2</b>	Debilitamiento de las colecciones: desactualización de la colección M; escasez de ejemplares en la col. B e imposibilidad de tener un ejemplar de todo lo recomendado; decaimiento de las ExtraBUC; demasiadas cancelaciones de recursos de información.
	<b>D3</b>	Escasa oferta en el catálogo de la BUC de libros electrónicos: carecemos de un plan en este tema
	<b>D4</b>	Equipamiento tecnológico obsoleto
	<b>D5</b>	Falta de un Plan de preservación digital
	<b>D6</b>	Recorte de becas de colaboración
	<b>D7</b>	Reducción y envejecimiento de la plantilla
	<b>D8</b>	Algunas tensiones producidas por la nueva estructura
	<b>D9</b>	Falta de una cultura de toma de decisiones con "datos", con análisis previos y completos de las situaciones
	<b>D10</b>	Tendencia a perpetuar en el tiempo las labores que hacemos, (aunque pierdan sentido); faltan manuales de procedimiento de tareas concretas
	<b>D11</b>	Falta de proyectos de digitalización de fondos propios
	<b>D12</b>	Escasa capacidad de obtener recursos económicos adicionales por nuestros propios medios.
	<b>D13</b>	Escaso rendimiento de las redes sociales (más dinámicas, lenguaje que conecte...)
	<b>D14</b>	Desconocimiento y falta de coordinación con algunos servicios de la UC con los que deberíamos trabajar más estrechamente.

EXTERNO

<b>AMENAZAS</b>	<b>A1</b>	Retroceso de la información y la cultura impresa
	<b>A3</b>	Autosuficiencia del usuario, desintermediación
	<b>A4</b>	Ausencia de estrategia común sobre servicios TIC
	<b>A5</b>	Dificultades de financiación en el presupuesto UC
	<b>A6</b>	Universidad privada
	<b>A7</b>	Tasa de reposición de personal
	<b>A8</b>	Indefinición de los diferentes estatus de usuarios y acceso a los servicios UC
	<b>A9</b>	Requerimientos hardware y software en permanente exigencia de incremento y mejora pese a las dificultades económicas: dependencia total de MS
	<b>A10</b>	El nuevo diseño de las asignaturas transversales.
	<b>A11</b>	Bibliotecas “privadas” de departamento
	<b>A12</b>	Fluctuaciones del euro frente al dólar
	<b>A13</b>	Escasez de proveedores y crisis en el mercado de la información científica, falta de una política editorial clara de libro electrónico para B
	<b>A14</b>	Rigidez normativa en la administración UC, lentitud de los procedimientos legales y administrativos de la propia universidad; complicación creciente de la gestión. Dificultad de pagos con tarjeta
	<b>A15</b>	Riesgo de desmotivación: reducción de la formación, perspectivas profesionales, endurecimiento de las condiciones de trabajo

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O1</b>	Implantación de la GPP en la gestión UC
	<b>O2</b>	Elaboración del IIIPEMSU
	<b>O3</b>	Necesidad de la UC de controlar su producción científica
	<b>O4</b>	Interés de la UC por los rankings y métricas de su producción científica.
	<b>O5</b>	Avance del acceso abierto y los repositorios institucionales
	<b>O6</b>	Trabajo y relación fluidos (aunque no sistemáticos) con los Técnicos de calidad y otros servicios UC
	<b>O7</b>	Desarrollo de la facturación electrónica
	<b>O8</b>	Relevancia de la UC como institución investigadora
	<b>O9</b>	Eventuales financiaciones externas (SANFI, FECYT, etc.)
	<b>O10</b>	Años electorales (2015/16)
	<b>O11</b>	Prevalencia de internet como medio de información
	<b>O12</b>	Prevalencia de tecnologías móviles como canal de comunicación

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN

		INTERNO																										
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	D1	D2		D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14
EXTERNO	A1	0	0	2	2	0	1	2	3	2	2	2	1	1	3	3	2	3	0	1	1	1	3	2	1	2	0	40
	A2	3	1	1	2	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	1	3	2	2	2	2	1	3	1	58
	A3	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	0	2	2	2	2	2	1	2	3	50
	A4	2	0	1	2	1	2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	2	57
	A5	1	1	0	0	1	0	1	0	0	2	1	3	3	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	35
	A6	2	3	3	3	2	2	1	0	2	2	0	2	1	1	0	0	1	2	3	3	1	3	2	2	1	2	44
	A7	2	1	0	1	3	1	2	0	1	2	2	2	2	2	2	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	35
	A8	1	1	0	1	2	1	2	2	2	1	3	1	2	2	2	3	2	0	1	1	2	1	3	2	2	2	42
	A9	2	2	1	2	2	2	1	2	3	0	1	0	1	2	2	1	0	0	1	2	1	1	0	0	1	3	33
	A10	3	1	0	2	2	2	0	3	1	3	2	2	3	3	2	1	1	0	1	1	2	2	2	2	0	2	43
	A11	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	10
	A12	1	0	1	2	2	2	2	3	0	1	2	2	0	3	3	1	2	0	0	0	2	1	2	2	1	1	36
	A13	2	0	2	3	2	3	3	2	0	0	1	3	0	3	3	2	1	0	2	1	2	3	0	3	0	3	44
	A14	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	0	0	2	1	1	2	1	3	3	3	2	2	2	1	1	1	45
O1	3	3	3	3	2	3	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	3	55
O2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	57	
O3	3	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2	1	1	1	1	3	0	2	2	2	2	2	1	1	3	48	
O4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	0	1	1	3	1	1	2	2	2	46	
O5	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	1	3	2	2	3	0	2	2	2	2	3	1	2	1	54	
O6	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	0	2	3	54	
O7	1	1	1	2	1	3	1	0	0	1	0	0	0	2	2	1	2	0	2	1	1	3	1	1	0	2	29	
O8	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	0	2	1	1	0	2	2	2	2	45	
O9	2	2	2	2	2	0	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3	0	0	0	0	0	3	2	2	47	
O10	1	1	1	0	1	0	2	0	0	3	0	3	3	3	1	1	0	1	2	0	0	0	0	3	2	2	30	
O11	3	1	2	1	2	2	2	3	3	1	3	2	2	2	2	2	2	1	1	0	1	2	3	1	3	1	48	
O12	2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	1	0	1	1	1	2	0	1	3	2	45	
		50	37	36	48	49	45	49	48	39	45	41	48	44	57	50	43	44	22	43	35	39	43	40	43	39	51	

Esta matriz cruza los resultados de los análisis interno y externo, indicando el nivel de relación entre los factores.

En el diseño de alternativas estratégicas posterior se trabajó exclusivamente sobre los cruces con una relación directa (3) que aquí se señalan en rojo.

