

Planes estratégicos en las bibliotecas universitarias españolas¹

Alicia ARIAS COELLO

Escuela Universitaria de Biblioteconomía y Documentación
Universidad Complutense de Madrid
alicia@caelo.eubd.ucm.es

José SIMÓN MARTÍN

Director del Instituto Universitario de Evaluación Sanitaria
Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

El establecimiento de planes estratégicos en todas las universidades españolas es, en estos momentos, una necesidad que se está haciendo realidad en cada una de las organizaciones universitarias de este país. Teniendo en cuenta que la Biblioteca es un servicio estratégico, ya que atiende las necesidades de los tres tipos básicos de usuarios: estudiantes, profesores e investigadores, es interesante investigar qué bibliotecas universitarias han diseñado un plan estratégico propio y cuáles aparecen insertos en el Plan Estratégico de su propia Universidad; por otro lado, nos ha parecido interesante analizar en este artículo la concepción que tienen las universidades sobre el servicio bibliotecario, mediante el análisis de la misión y funciones que aparecen en los Estatutos, en los Reglamentos o en los propios Planes Estratégicos.

Palabras clave: Bibliotecas universitarias, planes estratégicos.

Strategic Plans in University Libraries in Spain

ABSTRACT

The need to establish strategic plans in all Spanish universities is at present a requirement becoming true all over university organisations in our country. Considering that libraries are a strategic service, since they attend the needs of our three basic customer types: students, teachers and researchers, it is interesting to explore which university libraries have designed their own strategic plan, and which happen to be inserted into their own Universities'; in the other hand, we thought interesting to analyze in this article the methodology followed across the plan design, as well as to know the results obtained from the implementation of those strategic plans.

Key Words: University libraries, strategic plans.

¹ Los autores de este artículo quieren agradecer la colaboración de Ignacio García de la Navarra Cañizares (Documentalista) y de Daniel Montero Fernández (Informático), becarios de la Oficina de Calidad y Desarrollo Estratégico de la UCM.

INTRODUCCIÓN

La **Gestión Estratégica** es una filosofía de gestión de las organizaciones que se orienta hacia el entorno externo, y que une la planificación estratégica con el sistema operativo de toma de decisiones; esta filosofía de la gestión, intenta alcanzar un ajuste productivo y creativo entre el entorno externo de la organización y su situación interna. La gestión estratégica es, en gran medida, una actividad de toma de decisiones estratégicas.

La **Planificación Estratégica** se basa en el pensamiento estratégico, el cual nos obliga, en primer lugar, a establecer cómo queremos que sea nuestra organización en el futuro (Visión). La planificación estratégica, concebida como un proceso, define la manera en que la organización puede alcanzar ese futuro mediante el análisis de su situación estratégica y desarrollando un protocolo de toma de decisiones, el cual se define como **Estrategia**.

Convenimos, por tanto, en que la **Estrategia** es un patrón de decisiones que puede permitir a la organización colocarse en una posición de privilegio dentro de su entorno; y para que esto ocurra, la Estrategia de una organización debe estar conformada, a su vez, por dos procesos:

- Diseño y desarrollo de la estrategia.
- Implantación de la estrategia.

El proceso de **Diseño y Desarrollo de la Estrategia** contiene cuatro elementos:

1. Decisión sobre la oferta de productos y servicios que desea ofrecer nuestra organización.
2. Determinación de los clientes y de los mercados a quienes deseamos que se dirija nuestra oferta.
3. Definición de las ventajas competitivas que presenta nuestra oferta.
4. Establecimiento de las prioridades en productos y mercados.

El proceso de **Implantación de la Estrategia** tiene que tener en cuenta, como elementos fundamentales, los sistemas y las estructuras de la organización para que el despliegue y la realización de las acciones, que se deben llevar a cabo en la implantación, puedan cumplir con el desarrollo efectivo de la estrategia.

Según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel² (1998), existen varias escuelas fundamentales de pensamiento, que se refieren tanto a los modelos de formulación de estrategias, como a los procesos de establecimiento de metas y objetivos. Estas Escuelas se agrupan en tres tipos diferenciados según su definición:

1. Las Escuelas Prescriptivas: Escuela de Diseño, la Escuela de Planificación y la Escuela de Posicionamiento.
2. Las Escuelas Descriptivas: La Escuela Interactiva, La Escuela Cognitiva, la Escuela de Aprendizaje, la Escuela de Poder, la Escuela Cultural y la Escuela del Entorno.

² Estos tres autores van a publicar en el próximo año 2005 un nuevo libro sobre el presente tema titulado *Strategy Bites Back*. Para más información se puede visitar la siguiente página: www.henrymintzberg.com.

3. La Escuela Configuracional. Sólo es un tipo de escuela que intenta conciliar las distintas filosofías de las anteriores escuelas.

Todos sabemos que el hecho de que existan distintas escuelas es algo inherente a cualquier disciplina, ya que cada una de ellas intenta aportar algo novedoso sobre lo ya establecido, o intenta cubrir lagunas detectadas en las teorías de las escuelas precedentes. En el caso que nos ocupa debemos decir que, en la práctica, cualquier organización que desea aplicar con éxito el proceso de planificación estratégica a su gestión, no sigue estrictamente la metodología expuesta de una de las anteriores escuelas, sino que, en la adaptación de esta filosofía a su realidad organizacional, aplica herramientas y elementos desarrollados por las distintas escuelas. No obstante, queremos presentar en este artículo el proceso básico de formulación de estrategias que se sigue actualmente en las organizaciones.

En primer lugar, la organización debe explicitar cuál es su **Misión**, entendida ésta como la definición del propósito de la organización, y en la que tienen que aparecer identificados los siguientes elementos: la filosofía de la organización, sus códigos de conducta, el entorno en el que se mueve, los productos y estrategias de mercado, los clientes a los que van dirigidos sus productos y servicios y los valores añadidos que hacen que dicha organización sea competitiva.

El establecimiento de la **Visión** es realizada por la alta dirección y lleva implícita una reflexión que debe surgir de un amplio debate sobre lo que los gestores, empleados, clientes y otros grupos interesados quieren que sea esa organización en un tiempo determinado. Se compone de un conjunto de aspiraciones basadas en el análisis de la historia de la organización, en la percepción de las oportunidades que brinda el entorno y en las capacidades funcionales de la organización para capitalizar dichas oportunidades.

Los **Valores** de la organización son otro elemento que debe aparecer en la planificación de la estrategia. Dichos valores forman parte de la cultura de la compañía y constituyen el conjunto de principios que siguen todos los componentes de la organización, determinando la forma de comportamiento de ésta con los clientes, y son, además, el marco organizativo donde deben estar insertas las metas de la corporación.

Las **Políticas de la Organización** son el conjunto de directrices aprobadas por la alta dirección y constituyen el conjunto de principios generales que orientan las decisiones y las acciones que debe llevar a cabo la organización para alcanzar las Metas, cumplir la Misión y acercarse, cada vez más, a la Visión.

Las **Metas** estratégicas de la organización suponen la transformación de los deseos expresados en la Visión en realidades específicas, que deben ser ejecutadas en un tiempo determinado.

Por último, los **Objetivos** suponen la cuantificación específica de las metas y la forma en que se desea conseguir dichas metas, proveyendo a la organización de fines tangibles de control de los resultados que nos permitan alcanzar las metas definidas.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD

Los procesos de planificación estratégica surgieron en el primer mundo en la década de los 50 en el sector industrial, alcanzando su máximo desarrollo en la primera mitad de los años 70. En las universidades de EE.UU. se introdujo esta metodología a finales de los 80 como instrumento de gestión, extendiéndose a las universidades europeas en la década de los 90.

Según Rowley, Lujan y Dolence (1997), los resultados de aplicación del proceso de planificación estratégica en las universidades han sido, a lo largo de estos años, muy desiguales: en unos casos la aplicación de dicho proceso no ha servido para conseguir los cambios que la universidad precisaba, y en otros casos, sin embargo, sí se han logrado grandes mejoras en el funcionamiento operativo de la universidad y en la adaptación a su entorno.

El factor fundamental de que la planificación estratégica no haya sido eficaz en ciertas universidades de distintos países, se ha debido a que sus dirigentes aplicaron directamente a su organización los modelos de planificación que habían sido concebidos para las organizaciones empresariales, sin tener en cuenta, en ningún momento, las diferencias organizacionales, ni el especial sistema de valores del mundo universitario.

Como ya sabemos, en el entorno universitario el poder se encuentra distribuido (Rector, Decanos, Directores de Departamento y profesores), en contra de lo que ocurre en las empresas, donde el poder está más centralizado. Así pues, se ha comprobado que estos hechos diferenciales obligan a que los procesos de planificación en las universidades tengan que ser ampliamente consensuados y deban contar con una participación activa y responsable por parte del personal académico.

Con respecto al caso español, debemos decir que, a pesar de que la planificación estratégica se ha ido introduciendo de forma efectiva en nuestras universidades a partir del año 2000³, esta metodología de gestión se ha extendido rápidamente y, a fecha de hoy, existen veintisiete universidades españolas, la mayoría de ellas públicas, que tienen ya elaborado su Plan Estratégico⁴, o han establecido sus Líneas Estratégicas de Gobierno. En general, podemos detectar en todas ellas, de forma más o menos explícita, el establecimiento de la Visión (cómo quieren que sus universidades sean consideradas en un tiempo determinado, habitualmente el tiempo del mandato del Rector), la Misión, las Metas, las Políticas, los Objetivos que deben alcanzar, y los planes de acción que les permitirá cumplir con su Visión.

Sin embargo, hemos detectado que existe una gran confusión, en la práctica, a la hora de determinar quién es el cliente de la universidad española: los estudiantes, los empleadores, la Administración o la sociedad en general, lo que genera algo de

³ La universidad española pionera en el desarrollo e implantación de un Plan Estratégico, fue la Universidad Politécnica de Cataluña en 1996.

⁴ No nos ha sido posible conocer el número exacto de las universidades que están en proceso de elaboración de sus Planes Estratégicos, aunque sabemos que la mayoría de ellas están elaborando documentos que contienen, o bien Planes Estratégicos o bien Líneas Estratégicas de Gobierno como la Universidad Complutense de Madrid.

desorientación en el despliegue de las políticas y, en concreto, en las referidas al servicio de la biblioteca; por otro lado, esto también tiene su lógica, ya que no debemos olvidar que una de las barreras con la que nos encontramos más habitualmente en las universidades es la lentitud en los procesos de cambio de cultura, dado que son organizaciones cuyo valor fundamental es la tradición, independientemente de que sean más o menos jóvenes en lo que se refiere a la fecha de su implantación.

LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS ESPAÑOLAS, COMO SERVICIO ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD

Nadie discute a estas alturas que uno de los servicios estratégicos de cualquier universidad es la biblioteca, ya que ofrece soporte al aprendizaje, a la enseñanza y a la investigación, lo que supone que atiende a los tres tipos de clientes clave de la organización universitaria: estudiantes, profesores e investigadores.

Partiendo de la anterior premisa, sería lógico pensar que la biblioteca debe ocupar un lugar privilegiado en la definición de las políticas dirigidas a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus diferentes clientes clave y, sobre todo, debería ser uno de los primeros servicios que desarrollaran líneas estratégicas propias que tendrían que estar alineadas con la política estratégica rectoral; sin embargo, la realidad que nos hemos encontrado a lo largo de nuestra investigación es muy diferente a la lógica expresada, ya que el peso de la consideración de la biblioteca dentro de cada universidad es diverso.

En primer lugar, hemos constatado que en casi todos los estatutos de las universidades aparece definida la Misión de la biblioteca; excepción hecha de las universidades de la Rioja y Miguel Hernández en los que no aparece ninguna mención a ésta, y en la de Valladolid que, si bien no aparece la Misión en los Estatutos, sí se recoge en su Reglamento. Por otro lado, hemos observado que en aquellas universidades que tienen definido un Plan Estratégico, el elemento de la Misión de la biblioteca puede no aparecer en éste, ya que posiblemente se considere suficiente la declaración expresada en los Estatutos; véase, a este efecto, las universidades de Almería, Carlos III, UNED, Rey Juan Carlos, Cádiz y Zaragoza. Como excepción a esto último queremos dejar constancia de que la Universidad de Cantabria expresa la Misión de la Biblioteca tanto en sus Estatutos como en su Plan Estratégico con una curiosa variante:

U. CANTABRIA:

Artículo 111. *Biblioteca Universitaria.*:

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."

PLAN ESTRATÉGICO 2004-08:

Misión: "...**asegurar** la difusión, el acceso y la conservación 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."

Según lo anterior, observamos que los Estatutos establecen, entre otras cosas, que la biblioteca debe gestionar los recursos de información; y este hecho no aparece comprometido en la Misión del Plan Estratégico, lo que restringe, en gran medida, el alcance de la biblioteca.

Como caso excepcional tenemos la Universidad Complutense ya que, a pesar de que esta universidad no tiene, a fecha de hoy, un Plan Estratégico, sin embargo su biblioteca sí lo ha elaborado y ha sido nombrado como "Plan Estratégico Cisneros"; en él la definición de Misión no cumple con los requisitos establecidos metodológicamente y se centra, sobre todo, en la oferta del servicio:

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

PLAN ESTRATÉGICO CISNEROS 2004-2006:

Misión: "Ofrecer un sistema de información de calidad que permita a nuestra comunidad desarrollar la investigación, el aprendizaje y la formación continuada en condiciones óptimas vertebrando los mecanismos necesarios para que el conocimiento que la Universidad genera revierta de forma activa en la sociedad, a fin de formar ciudadanos responsables, solidarios ante los problemas sociales y comprometidos con las ideas de progreso, libertad, justicia y tolerancia."

Existe un elemento importante de la Misión que es la declaración explícita de los clientes⁵ a quienes van dirigidos los productos y servicios de la biblioteca. Nuestro interés por este elemento viene dado por el hecho arriba expresado de que la biblioteca es considerada un servicio estratégico que ofrece sus servicios a estudiantes, profesores e investigadores; y, también en este caso, los resultados también han sido poco uniformes.

Con el fin de contextualizar el elemento anterior, debemos comenzar determinando cómo las universidades establecen el propósito de las bibliotecas y, para ello, cómo las definen.

Es bastante común que las universidades definan la biblioteca como **servicio de apoyo**. En esta línea recogemos la declaración de la Universidad de Valladolid, expresada en el Reglamento de su biblioteca:

"...es un **servicio de apoyo** a la docencia, el estudio y la investigación."

Igualmente las universidades de Jaén, La Laguna o la Complutense de Madrid hacen una definición muy aproximada a la de Valladolid, ya que vienen a decir que

⁵ Somos conscientes de la polémica que suscita la palabra "cliente" en el entorno universitario, y no es nuestra intención el entablar un debate sobre este término en el presente artículo, así pues, hemos creído conveniente el utilizar la palabra "usuario" en el resto del trabajo.

la biblioteca es un **servicio de apoyo** para el aprendizaje, la docencia, la investigación y la gestión de la Universidad en su conjunto.

La Universidad de Cantabria reconoce que la biblioteca es un “servicio” sin más calificativos, sin embargo lo amplía a la formación continua:

“servicio para el aprendizaje, la docencia, la investigación y la formación continua.”

Por último, la universidad de Salamanca define la biblioteca como una **unidad** encargada de conservar y gestionar su Patrimonio Bibliográfico, de facilitar el acceso y difusión de los recursos de información bibliográfica y de colaborar en los procesos de creación del conocimiento...” y la de Zaragoza, dentro de esta concepción, afina un poco más: “La Biblioteca es **la unidad de gestión de recursos** de información para el aprendizaje, la docencia, la investigación y la formación continua. Participa también en las actividades relacionadas con la gestión y funcionamiento de la universidad.”

Las universidades Carlos III, UNED, Lleida, Rey Juan Carlos, Gran Canaria, Sevilla, Huelva, Castilla-La Mancha, Oviedo, Autónoma de Madrid, Jaume I y Politécnica de Catalunya, definen sus bibliotecas en los Estatutos⁶ como **centros de recursos** para el aprendizaje, la docencia, la investigación y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad en su conjunto. Un poco más amplia y afinada es la definición de la Universitat Politècnica de Catalunya que hace la siguiente declaración: [las bibliotecas de la universidad] son centros de recursos de información científica, técnica, artística y humanística que dan soporte a los usuarios en los procesos de aprendizaje, de investigación y de formación, y que facilitan el estudio, el acceso a la información y la documentación y el aprovechamiento de estos recursos”⁷

La universidad Rovira i Virgili es la única que define en sus Estatutos a la biblioteca como un “**sistema de recursos** para el aprendizaje, la docencia y la investigación y las actividades relacionadas con el **funcionamiento y la gestión de la Universidad** en su conjunto” y otras, como la de Almería, la definen como un “**servicio de recursos** para el aprendizaje, la docencia, la investigación y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad”

En resumen, las bibliotecas universitarias están siendo consideradas por la comunidad universitaria bajo dos visiones diferentes:

- La biblioteca como un **servicio de apoyo** para el aprendizaje, la docencia y la investigación, heredera de una visión tradicional de lo que siempre ha sido la biblioteca, aunque, en muchos casos, extienden este servicio de apoyo a la gestión de la Universidad.
- La biblioteca como un **centro de recursos** para el aprendizaje, la docencia, la investigación y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad/Institución en su conjunto.

⁶ Los Estatutos de las diferentes universidades se encuentran en las páginas web de cada institución

⁷ Las traducciones al castellano de las declaraciones transcritas de los documentos pertenecientes a las universidades gallegas y catalanas, han sido realizadas por los autores del artículo.

La inclusión del nuevo elemento referido a la gestión de la Universidad, tiene su origen en una recomendación efectuada por la Asamblea General de la Red de Bibliotecas Universitaria en mayo de 2001. Esta nueva misión, que ha sido aceptada por algunas universidades, supone la introducción de una nueva función que está orientada a la consideración de la biblioteca como centro de recursos, lo cual plantea un cambio radical en la concepción que hasta ahora teníamos de la biblioteca y del que posiblemente no hayan sido conscientes los miembros de los claustros universitarios que aprobaron esta nueva visión, ya que supone, en la práctica, dejar bajo la responsabilidad de la biblioteca el **sistema de información** de la universidad, lo cual se aleja considerablemente de la misión clásica de la biblioteca como servicio de información que ofrece un apoyo fundamental y básico para el desarrollo y la mejora de la docencia, el aprendizaje y la investigación y que estaba dirigido a los estudiantes y el personal docente e investigador.

La anterior afirmación, está basada en la definición del objetivo estratégico 1-2 recogido en el “Plan Estratégico de Rebiun”⁸:

“1-2. Impulsar nuevos modelos organizativos que permitan la conversión de la biblioteca tradicional en parte activa de un CRAI [Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación] y que contemplen:

- a) La convergencia del Servicio de Informática y otros servicios de la Universidad junto con la Biblioteca en el CRAI.
- b) La incorporación y la integración en el equipo del CRAI de diferentes perfiles profesionales (informáticos, técnicos audiovisuales, asesores en pedagogía, etc.) y la participación de la Biblioteca en proyectos transversales.
- c) El aprovechamiento del CRAI para la planificación de un *sistema de información único para toda la Universidad*⁹.

EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS POR LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS ESPAÑOLAS

En este apartado vamos a hacer referencia, únicamente, a aquellas bibliotecas universitarias que disponen de un documento formal y propio de Plan Estratégico y que, además, ha sido difundido a través de la página web de la biblioteca correspondiente. Este criterio de inclusión solo lo cumplen seis universidades públicas: UNED, Rey Juan Carlos, Cantabria, Complutense de Madrid, Sevilla y Carlos III.

Los elementos que hemos considerado mínimos para calificar los documentos elaborados por las bibliotecas como Plan Estratégico, son los siguientes:

- La existencia de una visión de futuro, o estado que desean alcanzar al final del plazo de vigencia del plan.

⁸ <http://bibliotecnica.upc.es/Rebiun/nova/estrategico/indice.asp>.

⁹ La cursiva es nuestra.

- El análisis de su situación actual y la distancia que les separa de su imagen de futuro.
- Las áreas o aspectos estratégicos hacia los que se van a dirigir los esfuerzos de la biblioteca para alcanzar la imagen deseada.
- La programación estratégica que se realiza: metas y planes de acción.

La finalidad de introducir los anteriores criterios es la de diferenciar los documentos referidos a Planes Estratégicos, de aquellos otros que hacen referencia a los procesos de planificación a corto o medio plazo, que están más orientados hacia la propia organización de la biblioteca, y que se desarrollan con el fin de satisfacer los requerimientos definidos en normas o regulaciones, o, bien, son exigencias impuestas a la biblioteca por la universidad. El contenido de estos últimos documentos recoge, generalmente, cómo deben ser las instalaciones, cuáles son los servicios que se ofertan, cómo está establecida la organización y la distribución del personal, etc.

En primer lugar, presentamos un cuadro que nos informa de la denominación de los Planes Estratégicos de las bibliotecas universitarias que cumplen los requisitos establecidos al comienzo del presente apartado, junto con la temporalización de los mismos:

UNIVERSIDAD	DENOMINACIÓN DEL PLAN	PLAZOTEMPORAL
UNED	Plan Estratégico de la Biblioteca	200406
Universidad Rey Juan Carlos	Plan Estratégico del Servicio de Biblioteca	200406
Universidad de Cantabria	Plan Estratégico	200408
Universidad Complutense de Madrid	Plan Estratégico Cisneros	200406
Universidad de Sevilla	Líneas estratégicas de la biblioteca universitaria	200406
Universidad Carlos III	Objetivos Operacionales (por Líneas Estratégicas)	200204

Según el cuadro anterior, vemos que cuatro universidades han elaborado un Plan Estratégico propio para sus bibliotecas, mientras que la biblioteca de la universidad de Sevilla define seis Líneas Estratégicas alineadas con el Plan Estratégico de su universidad y, cada una de ellas incluye varios objetivos estratégicos cuyo despliegue se realiza a través de objetivos operacionales. Por otro lado, la biblioteca de la Universidad Carlos III establece treinta y ocho Objetivos operacionales, alineados, así mismo, con el Plan Estratégico de su universidad. Así pues, no analizaremos en este trabajo si las bibliotecas de estas dos últimas universidades cumplen o no con los requerimientos básicos de los planes estratégicos, ya que, a pesar de que las Líneas y objetivos estratégicos aparecen en sus páginas web, dependen directamente del Plan Estratégico de sus universidades.

Centrándonos ya en los Planes Estratégicos de las universidades UNED, Rey Juan Carlos y Complutense, vemos que carecen del elemento de Visión entendida como el futuro que desean alcanzar al terminar la vigencia del Plan; sin embargo sí aparece en la universidad de Cantabria:

“La BUC debe contribuir a que la UC avance hacia la excelencia en el cumplimiento de sus funciones y el desarrollo de sus actividades, y adquiera una posición de liderazgo en el conjunto de las instituciones de investigación y enseñanza superior.

En concreto, la BUC debe abordar la transformación de sus servicios para satisfacer las necesidades y nuevos modelos del *Espacio Europeo de la Educación Superior*. En este sentido, la Biblioteca debe convertirse en un verdadero centro de recursos para la docencia, el aprendizaje y la investigación.”

Con respecto al elemento Misión, éste no aparece explícito ni en el plan estratégico de la UNED ni en el de la universidad Rey Juan Carlos; sí aparece, en cambio, en la de Cantabria que reproduce casi exactamente lo que queda establecido en sus Estatutos, con la excepción más arriba apuntada. Por último, la Misión de la universidad Complutense de Madrid no cumple con los requisitos establecidos, así pues, queda sin definir y, por tanto, sólo nos podemos acoger a la definición de sus Estatutos.

El análisis de situación no ha sido realizado en ninguno de los cuatro planes estratégicos, aunque sí se establecen en todos ellos la Líneas Estratégicas y los Objetivos Estratégicos y, en algún caso, también los operacionales. A continuación presentamos un cuadro en el que aparecen las Líneas Estratégicas de las cuatro universidades que estamos analizando:

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

Líneas estratégicas

- Posicionamiento estratégico de la BUC en el contexto de la UC: Reforzar la capacidad de la Biblioteca para contribuir al posicionamiento de la Universidad en el entorno de la educación superior y la investigación.
- Estructura y organización del servicio: avanzar hacia una organización flexible fundamentada en el conocimiento y la formación de las personas que la integran y orientada a satisfacer las necesidades de información y conocimiento de las personas que lo utilizan.
- Mejora de los recursos de información con los que la biblioteca afronta su contribución a la creación del conocimiento (investigación), al aprendizaje y la docencia (educación superior); y a la formación continua (proyección social en el ámbito de nuestra comunidad).
- Mejora de los recursos de infraestructura necesarios para afrontar, tanto la evolución tecnológica en el campo de la información científica, como la evolución de los modelos docentes y de aprendizaje en el campo de la enseñanza superior.
- La comunidad universitaria es la destinataria primera y prioritaria de la actividad de la BUC, cada uno de los colectivos que la integran recibe servicios específicamente adaptados a sus necesidades de información y documentación.
- La comunidad social a la que la universidad sirve, es usuaria también del servicio de Biblioteca Universitaria.

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS

Líneas estratégicas

Instalaciones y equipamiento: Mantener y mejorar las instalaciones y el equipamiento de las Bibliotecas de Campus.

Personal: Promover el desarrollo de un modelo profesional de bibliotecario adaptado a los continuos cambios que se están produciendo en la organización de la Biblioteca, adecuando la plantilla, tanto en número como en formación y perfiles a las nuevas necesidades.

Organización del Servicio e integración en la Universidad: Reforzar la presencia de la Biblioteca Universitaria en la Universidad, poniendo a disposición de la Institución y sus usuarios su capacidad para gestionar, difundir y facilitar el acceso a los recursos de información que posee, contribuyendo, de esta manera, al desarrollo de proyectos globales destinados a mejorar la calidad del conjunto de servicios que la universidad proporciona a sus miembros.

Servicios bibliotecarios: Incrementar la oferta y la utilización de los servicios bibliotecarios adaptando los existentes a la demanda de calidad e incorporando otros que potencien el entorno digital con el objetivo común de satisfacer las necesidades específicas y cambiantes de los diferentes colectivos de usuarios.

Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC): Crear y mantener unos servicios de calidad innovadores que utilizando las tecnologías digitales permita a la Biblioteca hacer frente a los retos de futuros en materia de educación.

Relaciones externas: Reforzar la presencia de la Biblioteca en organismos y asociaciones profesionales –nacionales o internacionales– y la participación en proyectos cooperativos de ámbito regional, a fin de fomentar la cooperación bibliotecaria y el aprovechamiento compartido de recursos y servicios.

Colecciones científicas y técnicas: Mantener y gestionar la colección bibliográfica, piedra angular de los servicios de la Biblioteca, garantizando a los usuarios el acceso y la disponibilidad de un fondo que se corresponda con las necesidades derivadas de las líneas docentes e investigadoras de la URJC, contribuyendo de esta manera a difundir la sociedad de la información.

Gestión interna del Servicio: Establecer un modelo de organización flexible y abierta que estimule la participación activa del personal y optimice la gestión interna, normalizándola y desarrollándola mediante una planificación por objetivos, utilizando para ello procedimientos documentados y estableciendo los mecanismos oportunos para su evaluación.

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

Líneas estratégicas

Personas. Adaptación del perfil profesional de los bibliotecarios a las necesidades de la sociedad de la información, mejorando las condiciones laborales y profesionalizando los sistemas de promoción.

Organización y calidad. Implantación de un marco organizativo que favorezca la aplicación de las innovaciones tecnológicas en nuestros servicios y colecciones.

Innovación tecnológica. Creación del marco que permita la evaluación, implantación y control de servicios bibliotecarios y colecciones digitales de nuevo desarrollo.

Financiación. Potenciar la existencia de un presupuesto propio y estable para la Biblioteca que permita la planificación de objetivos estratégicos a medio plazo, así como las tareas orientadas a la autofinanciación.

Espacios y equipamientos. Modernizar las instalaciones y equipamientos de nuestras bibliotecas a fin de mejorar su funcionalidad adaptándolas a las nuevas necesidades de la sociedad de la información.

Servicios y gestión de las colecciones. Reorganización de los modelos de gestión y difusión de nuestras colecciones y servicios incrementando la colaboración con otros servicios de la Universidad.

Cooperación y extensión bibliotecaria. Profundizar en la creación de servicios y colecciones virtuales que difundan nuestras colecciones bibliográficas y la labor investigadora de la Universidad, mejorando la presencia de la biblioteca en organismos cooperativos nacionales e internacionales y favoreciendo nuestra integración en consorcios bibliotecarios.

Archivo histórico. Integrar los Archivos de la Universidad en una unidad independiente de la biblioteca.

UNED

Líneas estratégicas

- Afianzar la presencia de la Biblioteca en la UNED.
- Ampliar y mejorar el acceso a los servicios y recursos de la Biblioteca.
- Participación de la Biblioteca en consorcios y redes.

CONCLUSIONES

1. Falta de una concepción uniforme sobre el papel actual de las bibliotecas universitarias a causa de la introducción, en algunas bibliotecas universitarias, de una nueva función relacionada con la responsabilidad de gestionar el sistema de información de la universidad.
2. El tratamiento que se hace de las bibliotecas en el entorno del Espacio Europeo de Enseñanza Superior es ambiguo, quizá por una falta de definición clara por parte de las universidades, del nuevo modelo educativo que hay que implantar.
3. Existe un número escaso de bibliotecas que hayan elaborado un Plan Estratégico.

4. En los planes estratégicos analizados no existe un claro equilibrio entre la importancia que se da a los asuntos de la organización interna, y el enfoque al usuario o cliente de estos servicios.
5. No existe un análisis del entorno externo y del entorno interno, lo que determina el hecho de que el diseño se acerque más a un plan de programación de actividades que a un plan estratégico propiamente dicho, ya que al no haber una declaración explícita de la Visión¹⁰ en la mayor parte de los planes estratégicos de las universidades analizadas, sus intenciones carecen de dirección.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKERMAN, Fran; Eden, Colin; Brown, Ian: *The Practice of Making Strategy*. London, SAGE Pub., 2004.
- ACKERMAN, Fran; Eden, Colin: *Making Strategy*. London, SAGE Pub., 1998.
- BURKHART, Patrick J.; Reuss Suzanne: *Successful Strategic Planning*. London, SAGE Pub. 1993.
- CLEGG, Stewart R.; Kornberger, Martin y Pitsis, Tyrone: *Managing and Organizations*. London, SAGE Pub., 2004.
- MINTZBERG, H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York, NY: The Free Press, 1994.
- MINTZBERG, H.; Ahlstrand; Lampel: *El proceso estratégico*. Madrid, Díaz de Santos, 1998.
- O'CONNOR, Darren: *Business Planing*. Kent (UK), Scitech Educational, 2000.
- PORTER, M.: *Competitive Strategy*. New York, NY: The Free Press, 1980.
- PORTER, M.: *Competitive Advantage*. New York, NY: The Free Press, 1985.
- PORTER, M.: *Business Succes in the 1990s: What are the Key Issues*. Harvard, Harvard Business School Press, 1988.
- ROWLEY, D. J.; Lujan, H. D.; Dolence, M. G.: *Strategic Change in Colleges and Universities*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Pub., 1997.

¹⁰ Como hemos señalado más arriba, la única universidad española que ha hecho explícita la Visión en su Plan Estratégico ha sido la Universidad de Cantabria.