

Proyecto de Dirección para la Biblioteca Nicolás Salmerón de la Universidad de Almería

Resolución de 5 de noviembre de 2019 del Rectorado de la Universidad de Almería, por la que se convoca la provisión del puesto de trabajo “Director/a” de la Biblioteca Universitaria por el sistema de libre designación

Arsenio Gutiérrez Pérez

Jefe de Área. Turno de tarde

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
LÍNEA ESTRATÉGICA 1: LAS PERSONAS	2
1.1- LIDERAZGO	3
1.2- ENVEJECIMIENTO DE LA PLANTILLA Y REDUCCIÓN DE EFECTIVOS.....	4
1.3-NUEVA RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	5
1.4- EL CLIMA LABORAL EN LA BIBLIOTECA	7
1.5- COMUNICACIÓN INTERNA	8
LÍNEA ESTRATÉGICA 2: CALIDAD Y MEJORA EN LOS SERVICIOS	10
2.1- SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	10
2.2- EVALUACIÓN DE RECURSOS Y SERVICIOS	11
LÍNEA ESTRATÉGICA 3. APOYO A LA INVESTIGACIÓN Y A LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO	13
3.1- REFORZAR EL COMPROMISO CON EL ACCESO ABIERTO	13
3. 2-NUEVOS SERVICIOS Y MEJORAS EN LOS EXISTENTES	14
LÍNEA ESTRATÉGICA 4. SOPORTE A LA DOCENCIA Y EL APRENDIZAJE.....	17
4.1- BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA EN FORMATO ELECTRÓNICO.....	17
4.2-ADECUACIÓN DE ESPACIOS E INFRAESTRUCTURAS A LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS.....	18
LÍNEA ESTRATÉGICA 5. COOPERACIÓN Y ALIANZAS.....	20
5.1- COOPERACIÓN EXTERNA	20
5.2- COOPERACIÓN INTERNA.....	21
CUADRO RESUMEN: LÍNEAS OBJETIVOS Y ACCIONES	22
MAPA CONCEPTUAL.....	27
BIBLIOGRAFÍA.....	28

INTRODUCCIÓN

La Resolución de 5 de noviembre de 2019 del Rectorado de la Universidad de Almería, por la que se convoca la provisión del puesto de trabajo “Director/a” de la Biblioteca Universitaria por el sistema de libre designación, establece como requisito, entre otros, la presentación de un “Proyecto de Dirección”, entendido como un documento de gestión que sirva como referencia para la planificación y organización de la Biblioteca Universitaria, con especificación de las estrategias y acciones que se pretenden desarrollar.

Se propone en este documento un Proyecto de Dirección muy concreto, con propuestas de actuación específicas. Aunque el documento incide en la totalidad del Servicio de Biblioteca (SBU), está elaborado desde la perspectiva del puesto de “Director de Biblioteca”, y pretende ser un plan de trabajo, enmarcado en el espacio, el SBU de la UAL, y en el tiempo (los próximos cuatro años).

Las funciones que el [Reglamento de la Biblioteca de la Universidad de Almería](#)¹ asigna al Director son las siguientes:

1. Planificar, gestionar y evaluar el Servicio.
2. Desarrollar la política de recursos humanos.
3. Proponer y administrar el presupuesto anual.
4. Participar en la elaboración y desarrollo de los proyectos de instalaciones y equipamiento.
5. Elaborar la memoria anual.
6. Representar al Servicio ante órganos e instituciones.
7. Recoger, analizar y resolver quejas sugerencias y reclamaciones de usuarios.
8. Todas aquellas otras que le sean asignadas por el Rector.

La forma más eficaz de marcar las directrices del Servicio para alcanzar objetivos es plantear este Proyecto teniendo en cuenta esas funciones y, al mismo tiempo, enmarcado

¹ Aprobado en Consejo de Gobierno de la UAL de 20 de junio de 2005.

en el Sistema de Gestión de Calidad y sus principios, que venimos aplicando desde hace años, de manera que este Proyecto pueda servir de punto de partida para la elaboración de un Plan Estratégico² de la BUNS para los próximos 4 años. No obstante, este reto requerirá la participación directa de los jefes de Área y Administradores, y la implicación de todo el personal del Servicio.

En cuanto a la metodología empleada, se establecen 5 líneas estratégicas, incardinadas con lo que se propone en planes de Calidad y de Contingencia del SBU para 2019, los planes estratégicos de REBIUN³ y, por supuesto, el Plan Estratégico de la Universidad de Almería, con el objetivo fundamental de consolidar la Biblioteca como un centro de recursos académicos y de investigación, reforzando su rol como instrumento dinámico de educación superior.

Líneas estratégicas del Proyecto de Dirección:

1. Las Personas
2. Calidad y mejora en los servicios
3. Apoyo a la Investigación y a la transferencia del conocimiento
4. Soporte a la docencia y el aprendizaje
5. Cooperación y Alianzas

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: LAS PERSONAS

En cualquier organización, el principal activo son las personas; por tanto, el análisis de los recursos humanos es crucial en un proyecto de Dirección; más aún en la situación actual de la Biblioteca. Los resultados que se obtendrán serán una estructura de Biblioteca adecuada a las necesidades actuales y a los retos de futuro y, una mejora en las relaciones

² Al final del trabajo se inserta un cuadro resumen con las líneas, objetivos y acciones planteados en el Proyecto, indicando (del 1 al 4) su priorización.

³ En la XXVII Asamblea REBIUN (14-16 de noviembre 2019) se presenta la elaboración del IV Plan Estratégico.

interpersonales, asunto clave para un mejor ambiente laboral y para conseguir una organización saludable. Todo ello, necesariamente, trabajando estrechamente con la Gerencia.

1.1- LIDERAZGO

Hemos visto las funciones que asigna el Reglamento al Director; sin embargo, no se especifica en ese documento la importancia del liderazgo, una competencia cuya relevancia para conseguir objetivos en las organizaciones es fundamental.

Considero que mi experiencia de líder desde el puesto que actualmente ocupo como jefe de Área de tarde y, anteriormente, como Administrador de Proceso Técnico en la Biblioteca, me han hecho adquirir las habilidades de liderazgo necesarias para convertirme en el próximo Director de la Biblioteca. Cuento, además, con el apoyo de muchos compañeros, avalado por la, en su opinión, buena gestión de equipos humanos que he realizado en los últimos años.

Objetivo 1: Dirección participativa

Acción 1. Calendario de reuniones regulares

Mi objetivo es establecer una dirección participativa con los jefes de Área y con los Administradores, mediante un calendario regular de reuniones. La potenciación de la dirección participativa ya aparece reflejada en el Plan de Contingencia del SBU para 2019, como acción destinada a frenar las consecuencias del Ri.05 (“*Falta de implicación y participación en proyectos del personal*”), pero, hasta el momento, no se han hecho avances en este tema. Planteo dos actuaciones en los órganos de gobierno y asesoramiento de la Biblioteca:

Acción 2. Reactivación de órganos de dirección

Junta Técnica

Este órgano consultivo debe asesorar a la Dirección en la gestión técnica; y es, además, el foro de participación del personal de la Biblioteca. En los últimos años ha

sido convocado en escasas ocasiones y mi objetivo es reunir a sus miembros con la regularidad que establece nuestro Reglamento.

Comisión de Biblioteca

Es el medio de participación de la comunidad universitaria en el funcionamiento y desarrollo del Servicio, y se encuentra en una situación irregular ya que, aunque el Reglamento del SBU establece que se reunirá al menos dos veces al año, lo cierto es que lleva varios sin reunirse. Este hecho puede deberse, entre otras causas, a que su composición y el mecanismo de elección de sus componentes no es ágil. A mi juicio, para un funcionamiento más dinámico, sería necesario:

- a) **Reducir del número de miembros:** La dimensión actual, con doce miembros, hace difícil reunir a la Comisión; creo que se debe reducir, garantizando, siempre la representación de todos los sectores y su proporcionalidad.
- b) **Modificación de la forma de elección de algunos miembros:** Una manera de ganar agilidad en cuanto a la forma de elección de los miembros es, que los docentes, alumnos y personal del PAS que vayan a formar parte de este órgano, no sean elegidos en el Claustro sino en el Consejo de Gobierno .

1.2- ENVEJECIMIENTO DE LA PLANTILLA Y REDUCCIÓN DE EFECTIVOS

Desde hace unos años venimos asistiendo a la jubilación del personal de este Servicio, en distintas escalas, sin que se haya producido la reposición de los mismos. En 2019 se han jubilado 2 personas y para 2021 se prevé que lo hagan otros 5 compañeros, de diversas categorías profesionales, pero especialmente entre los técnicos especialistas.

Por otra parte, tras la última revisión de nuestro mapa de procesos y de la RPT, se crearon varios puestos de trabajo nuevos (jefes de área y administradores) que generaron huecos en la categoría de procedencia del personal bibliotecario que promocionó sin que, hasta ahora, en la mayoría de los casos, se hayan cubierto esos puestos base.

Objetivo 2: Incremento del número de efectivos

Ante esta situación creo que debemos actuar en varias líneas:

Acción 1. Publicación de convocatorias de plazas

Mientras que en los sectores de Administración e Informática se han realizado convocatorias de promoción interna desde el grupo C1 al subgrupo A2 en los últimos años, en el Servicio de Biblioteca Universitaria no se ha convocado ninguna. En consecuencia, desde la Dirección se debe instar de manera urgente a la Gerencia a la convocatoria inmediata de plazas por dos vías:

- A. Externa
- B. De promoción interna⁴

Acción 2. Creación de bolsas de personal (Interna o externa)

Las convocatorias de personal, en sus distintas escalas, deben dar lugar a la creación de bolsas de personal para afrontar cuestiones coyunturales y picos de trabajo.

Acción 3. Creación de becas de colaboración social

Una manera de paliar la escasez de recursos humanos en la escala más básica, puede ser la convocatoria de becas para aquellos estudiantes con menos recursos económicos, con el objetivo de que colaboren durante unas horas en una tarea básica, como por ejemplo, la colocación en las estanterías de fondos en papel. Esta iniciativa en colaboración con el Vicerrectorado de Estudiantes, no supondría un gran desembolso económico.

1.3-NUEVA RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

La estructura de los Recursos Humanos de la Biblioteca Universitaria se encuentra obsoleta; no responde a la realidad actual y, mucho menos, a los retos de futuro. Afortunadamente, el personal bibliotecario, en sus distintas escalas, se ha ido adaptando a los cambios con un alto grado de profesionalidad, asumiendo nuevos roles y funciones

⁴ En relación con la Línea 1- Las Personas, del Plan Estratégico de la UAL 2016-2019- Objetivo 1.2. Mejorar los niveles de motivación, compromiso, desarrollo y satisfacción de los recursos humanos,

que, en muchos casos, no tienen nada que ver con lo establecido en la estructura que establece la RPT vigente.

En los últimos 2 años se han presentado varios borradores para una nueva Relación de Puestos de Trabajo, pero ninguno ha sido aprobado. No obstante, la Gerencia publicaba el pasado 29 de octubre, en el nombramiento del nuevo Equipo de Gerencia, que la RPT es una actuación prioritaria para dar cumplimiento al programa electoral del Rector; además, anunciaba la publicación para este mes de noviembre de un documento de planificación, al que tendremos que estar atentos.

Para la Biblioteca también es un tema prioritario el Objetivo 1 del Plan de Mejora 2019 en el SBU: “*Conseguir un equipo humano adecuado a los servicios que se ofrecen*” que, por diversas causas, no se ha podido alcanzar. No obstante, el objetivo también figuraba en el Plan de Mejora 2018, dando lugar a varias no conformidades en el Sistema de Gestión de Calidad, que se cerraron sin verificación de la eficacia, ya que dependían de la actuación de Gerencia.

OBJETIVO 3: Elaborar una nueva Relación de Puestos de Trabajo (RPT)

No olvidemos que este objetivo está íntimamente relacionado con la modificación del Mapa de Procesos de la Biblioteca, que abordaremos en la Línea 2 de nuestro proyecto.

Acción 1. Análisis de tareas

Paralelamente a la modificación del mapa de procesos, para elaborar una nueva RPT debemos realizar un análisis de las tareas que se realizan en las diferentes categorías profesionales.

Las bibliotecas universitarias se han visto afectadas por grandes cambios (Atkinson, 2018) en los últimos años debido, entre otros factores, a las TIC's y al nuevo modelo de enseñanza y aprendizaje en el Espacio Europeo de Educación Superior. La Biblioteca de la UAL no ha sido ajena a esos cambios, que han afectado a todas las actividades que viene realizando el personal, transformándolas, de manera que resulta inaplazable un análisis de las tareas. Esta actuación, liderada por el Director, requerirá de asesoramiento externo especializado.

Sería conveniente, además, realizar un análisis de las cargas de trabajo; no obstante, se trata de una tarea muy compleja; de hecho, la UAL ha hecho varios intentos en los últimos años sin que ninguno haya fructificado hasta el momento. En cualquier caso, el análisis tendrían que liderarlo expertos en la materia.

Acción 2. Redacción de una nueva RPT

Una vez analizadas las tareas y establecido en nuevo mapa de procesos, tendremos una visión global actualizada para poder definir la estructura del Servicio. La Dirección, junto con los jefes de Área y el asesoramiento de la Junta Técnica, redactará una nueva RPT,

1.4- EL CLIMA LABORAL EN LA BIBLIOTECA

En el Plan de Contingencia del SBU para 2019 aparecen como riesgo los “Problemas de clima laboral” (Ri.04) sin que, hasta el momento, se hayan ejecutado, ninguna de las acciones asociadas. Dado que esta contingencia es ya un hecho, creo que la Dirección debe asumir las dos acciones planteadas para paliarla y revertirla, para lo cual deberá contar con el asesoramiento externo de especialistas en psicología del trabajo.

Objetivo 4: Mejora del clima laboral

Acción 1. Análisis del Clima Laboral

En 2018 se inició un estudio del clima laboral de la Biblioteca mediante la técnica Survey Feedback, liderado por Miguel A. Mañas,. Sin embargo, ese trabajo se paralizó antes de su culminación; en mi opinión, creo que desde la Dirección de la Biblioteca se deben hacer las gestiones necesarias para su reactivación, o bien, para la implementación de otro estudio con el mismo objetivo.

Acción 2. Plan de reconocimiento y motivación del personal

La motivación es un asunto complejo que responde a diversas causas que, además, no son las mismas para todos los individuos. A pesar de que la Biblioteca no puede establecer recompensas motivadoras que supongan un agravio respecto a otros

colectivos del PAS (incentivo económico, por ejemplo), desde hace años los especialistas en psicología del trabajo (Ordóñez Ordóñez, 1997; Puchol Moreno, 2007) han expuesto sistemas de motivación basados en reconocimientos no retributivos en los que habrá que basarse. Por otra parte, en el Informe sobre Bienestar Laboral Sostenible 2018 de la UAL, se reconoce el liderazgo como factor relevante para esta cuestión: “*Se considera que la función de líder es esencial en el proceso motivacional de los empleados a través de la transformación de sus actitudes y valores, para que vayan “más allá” de lo esperado, quien puede lograr el compromiso en los equipos de trabajo*”.⁵ No se trata de un asunto nuevo, sino que es una acción que ya aparece recogida en nuestro Plan de Contingencia 2019, aunque no se ha avanzado.

Acción 3. Formación y participación en congresos, jornadas y foros de comunicación profesional.

En un escenario cambiante como el que hemos apuntado, las actividades formativas son cruciales, algo en lo que, desde hace tiempo, somos conscientes en el SBU, aunque, por diversas causas, no se ha podido avanzar en un plan de formación específico para el personal, pese a que hace años que se creó un grupo de trabajo “ad hoc”. Para reactivar esta iniciativa, o programamos acciones formativas en nuestro Servicio o tendremos que promover la asistencia a jornadas, congresos, etc. del personal en sus diferentes categorías, destinando una partida específica del Presupuesto; no obstante, esta última opción es mucho más costosa económicamente, con lo que debemos tender a la primera, excepto en casos específicos.

1.5- COMUNICACIÓN INTERNA

Otro de los riesgos a los que nos enfrentamos, también recogido en el Plan de Contingencia para este año es la “*Desinformación del personal*” (Ri.01) Este problema ha agravado la cuestión del clima laboral que hemos tratado en el punto anterior, con el que está estrechamente relacionado.

⁵ Mañas Rodríguez, M.A. et al. Proyecto: Bienestar Laboral Sostenible. Universidad de Almería, 2019, p. 57.

Objetivo 5: Mejorar la comunicación interna

Se debe fomentar la transferencia de conocimiento entre el personal del SBU. Una manera de lograrlo puede ser la creación de grupos de trabajo para abordar actuaciones varias. Como jefe de Área, en los últimos años he desarrollado diversas acciones mediante grupos de trabajo transversales, con personal de diferentes áreas y diferentes categorías, y los resultados han sido positivos.

Por otra parte, las actuaciones expuestas en la Línea 1 respecto a la Junta Técnica, también contribuirán a lograr una mejora en la comunicación interna; no obstante, para este objetivo planteo dos acciones concretas:

Acción 1. Establecer un mecanismo eficaz de reuniones informativas

En lo referente a cuestiones laborales, debe establecerse un mecanismo que posibilite el desarrollo de reuniones informativas con una frecuencia predeterminada para los diferentes grupos y escalas de la Biblioteca. No obstante, un funcionamiento normal de la Junta Técnica supondrá una mejora significativa para lograr este objetivo.

Acción 2. Actualizar la herramienta para la gestión de la Intranet

La implementación de la actual herramienta “Intranet”, basada en la plataforma “Sharepoint” fue un éxito hace unos años. Sin embargo, tenemos que tener en cuenta dos cuestiones que hacen necesaria su revisión:

- A. Su estructura se diseñó en base al mapa de procesos existente; por tanto, si modificamos el mapa, habrá que modificar la Intranet.
- B. Venimos funcionando con una versión gratuita de este software que, a día de hoy, necesita una actualización o sustitución.

Objetivo 6. Habilitar una zona de descanso para el personal del SBU

La UAL también impulsa el objetivo de obtener una organización saludable mejorando las condiciones laborales, tanto en el programa “Bienestar Laboral Sostenible” como en

Plan Estratégico⁶. En este sentido, la formación en idiomas⁷ para el PAS y la iniciativa UAL Activa hacen que gran parte de la plantilla del SBU deba permanecer en el campus más allá de sus horas de trabajo y necesitan una zona de descanso.

Acción 1. Hacer las gestiones necesarias con el Servicio de Infraestructuras para determinar el lugar y los recursos necesarios para establecer una zona de descanso para el personal.

LÍNEA ESTRATÉGICA 2: CALIDAD Y MEJORA EN LOS SERVICIOS

2.1- SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El Sistema de Gestión de Calidad de la Administración y Servicios de la Universidad de Almería establece, documenta y mantiene un sistema de calidad y mejora continua basado en la NORMA ISO 9001:2015.

Objetivo 1: Revisar el Sistema de Gestión de Calidad

La realidad actual hace necesario que en este momento abordemos de manera urgente dos acciones, por su trascendencia y transversalidad respecto a todos los objetivos de este Proyecto:

Acción 1. Actualizar el mapa de procesos

Como hemos expuesto en la Línea 1, para lograr una estructura del SBU que responda a la realidad actual es necesario, previamente, actualizar nuestro mapa de procesos y que este sea fiel reflejo de cómo se desarrollan hoy en día las actividades en la Biblioteca.

La Dirección y los jefes de Área, deben realizar un análisis del mapa actual para elaborar un primer borrador, que sirva de punto de partida de discusión en Junta

⁶ Universidad de Almería. Plan Estratégico. Objetivo 1.2. Mejorar los niveles de motivación, compromiso, desarrollo y satisfacción de los recursos humanos.

⁷ Universidad de Almería. Plan Estratégico. Objetivo 3.4. Aumentar el nivel de formación en inglés en la UAL

Técnica y en reuniones con los Administradores, y así poder abordar las cuestiones referidas a las actividades de cada proceso, determinando la secuencia e interacción de las mismas, hasta establecer un documento definitivo.

Establecido el nuevo mapa, habrá que revisar la distribución actual de los efectivos del Servicio y plantear la redistribución que resulte del nuevo Mapa de Procesos, todo ello en relación con el objetivo⁸ del Plan de Mejora vigente, que ya hemos mencionado en la Línea 1 de este proyecto, al que va estrechamente unido.

Acción 2. Modificar los Procedimientos Operativos

La puesta en marcha de ALMA, el nuevo Sistema de Gestión de la Biblioteca, nos obliga también a adaptar la mayoría de nuestros Procedimientos Operativos; el riesgo “*Incidencias en el desarrollo de los procesos*” (Ri.10) que suponía la implementación de ALMA se recogió en el Plan de Contingencia 2019 aunque, afortunadamente, el sistema se ha implementado con éxito.

2.2- EVALUACIÓN DE RECURSOS Y SERVICIOS

La utilización de criterios técnicos para la toma de decisiones es un elemento estratégico en la UAL⁹ y para ello contamos con el Informe de evaluación de Recursos del SBU. Además, el análisis DAFO realizado en la Biblioteca en 2018 manifestó como uno de los riesgos (Ri.07) la baja utilización por parte de nuestros usuarios de los recursos y servicios disponibles en la Biblioteca; esto ha hecho que en el Plan de Contingencia 2019 se incluya una acción consistente en la redacción de un Plan de Difusión de Recursos y Servicios¹⁰, del que soy responsable, y que espero que se ponga en marcha en 2020. Como no puede ser de otra manera, en ese Plan se establece la necesidad de evaluar las actividades de difusión que se realicen, mediante un informe que debe servir como herramienta para la

⁸ SBU. Plan de Mejora 2019. Objetivo 1: Conseguir un equipo humano adecuado a los servicios que se ofrecen.

⁹ Universidad de Almería. Plan Estratégico. Objetivo 5.2. Utilizar criterios técnicos como base para la toma de decisiones

¹⁰ SBU. Plan de Contingencia 2019. (Ri.07). Acción 2: Elaboración de un Plan de Difusión de Recursos y Servicios.

toma de decisiones de suscripción/renovación de recursos (tengo clara la obligación del Director de vigilar por una gestión eficaz y eficiente del presupuesto del Servicio).

En este sentido, también la aplicación de la técnica de grupos focales ha resultado una buena herramienta para obtener datos cualitativos de cara a la toma de decisiones. En el Plan de Mejora 2019 del SBU se introdujo el objetivo de mejorar los procedimientos de recogida y análisis de datos. En esa línea, planteamos dos objetivos:

Objetivo 3: Mejorar las herramientas de evaluación

Además de los instrumentos mencionados, Tenemos dos herramientas para la gestión de datos, sin desarrollar hasta el momento, que nos facilitarán también la toma de decisiones.: Analytics y Bib-Data

Acción1. Avanzar en el uso de Analytics y Bib-Data

Tenemos que profundizar en la utilización de la aplicación “Analytics” que ofrece nuestro sistema de gestión recién implementado ALMA, dado el gran potencial que tiene esta herramienta.

Además, el proyecto Bib-Data impulsado por la Gerencia de la UAL, que ya está en desarrollo, también muestra grandes posibilidades, aunque en el SBU ha estado paralizado por un cambio del personal de la empresa que gestiona el software.

Objetivo 4: Evaluación EFQM

La Universidad de Almería está apostando por el modelo de evaluación basado en EFQM (European Foundation for Quality Model); de hecho, en la Memoria¹¹ del curso académico 2018-2019 se anunciaba el comienzo de un nuevo proyecto para la autoevaluación según este modelo, para todas las áreas de la Universidad; y en abril de 2019 se firmaba el nuevo Pacto por la Mejora de la Calidad, estableciendo como uno de los compromisos “Participar en el proyecto de autoevaluación según el Modelo EFQM de excelencia”¹².

¹¹ [Universidad de Almería. Dirección General de Calidad Memoria Curso Académico 2018-19. p. 573](#)

¹² [Ibídem, p. 576](#)

Acción 1. Incorporar a la Biblioteca a la evaluación EFQM

La Biblioteca viene aplicando desde hace años un modelo basado en los principios de gestión de la calidad, encaminado a la consecución de un servicio de excelencia. En esa línea, al igual que otras bibliotecas universitarias de nuestro entorno (UGR, US, UJA, UCA, etc.) debemos aspirar, en los próximos 4 años, a un sello de calidad y así iniciar nuestra andadura en el proceso de evaluación de nuestros servicios según el modelo EFQM. En esta acción habrá que realizar actividades formativas respecto al modelo de evaluación.

LÍNEA ESTRATÉGICA 3. APOYO A LA INVESTIGACIÓN Y A LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Desde la Dirección hay que seguir trabajando en consonancia con lo expuesto en la Línea 2 del Plan Estratégico de la UAL, de manera que la Biblioteca se consolide como un centro de recursos académicos y de investigación, reforzando su rol como instrumento dinámico de educación superior. En lo referente a la Línea de Apoyo a la Investigación y a la Transferencia del Conocimiento, el propósito es participar en las etapas de creación del conocimiento, así como en su difusión.

3.1- REFORZAR EL COMPROMISO CON EL ACCESO ABIERTO

Siguiendo lo establecido en uno de los objetivos¹³ de la Línea 2 del III Plan Estratégico de REBIUN (2017), pretendemos convertir el SBU en un referente dentro de la Universidad en la difusión en acceso abierto de la producción científica.

Un nuevo empuje respecto a la iniciativa Acceso Abierto (al que habrá que estar atento) es el que pretende aportar el Plan S, que se publicó en septiembre de 2018 por el Enviado Especial para Acceso Abierto de la Comisión Europea (Robert Jan Smits) y Science

¹³ REBIUN. Plan Estratégico 2020. Línea2. Objetivo 4: Promover mandatos y políticas institucionales de acceso abierto a la producción científica de cada universidad para incrementar su visibilidad y su impacto.

Europe. Se trata de una compilación de principios cuya implementación se concretará en un plan de acción que debe aún perfilarse. Aunque nace como iniciativa europea, el Plan S tiene la ambición de recibir el mayor respaldo posible de la comunidad científica global.

3. 2-NUEVOS SERVICIOS Y MEJORAS EN LOS EXISTENTES

Objetivo 1. Crear nuevos servicios de apoyo a la Investigación

La Biblioteca de la Universidad de Almería viene colaborando con éxito desde hace años en el proceso de investigación, posibilitando la creación y la difusión del conocimiento en la UAL e implementando servicios innovadores; un ejemplo reciente es la puesta en marcha de BrújulaUAL. No obstante, el apoyo en la gestión de la investigación y la puesta en marcha de nuevos servicios es un asunto en el que, en muchos aspectos, están implicadas varias unidades de la UAL: la Unidad de Gestión de la Investigación y el SICA; por tanto, tal y como se recoge en la Línea 5 de este proyecto (Cooperación y alianzas), es necesario cooperar estrechamente con esas unidades. Teniendo en cuenta esto, planteamos, además, dos acciones concretas:

Acción 1. Implementación de un Servicio de Bibliometría

La Biblioteca realiza estudios bibliométricos para la propia Institución y, a demanda, utilizando básicamente InCites (la herramienta bibliométrica de Web of Science), lo que permite obtener una serie de indicadores, datos globales y métricas referidas a la Universidad de Almería. No obstante, sería deseable una mayor estructuración de los servicios bibliométricos que estamos prestando, así como ahondar en la cooperación con otros Servicios de la UAL para que la Biblioteca actúe proactivamente y de forma más sistematizada, lo que permitiría realizar previsiones de tareas y recursos necesarios.

Acción 2. Establecimiento de un Sistema de Gestión de Investigación (CRIS)

El excelente trabajo que se ha realizado con BrújulaUAL (permitiendo recolectar la producción científica de ORCID, Web of Science, Scopus, Dialnet y el Repositorio de UAL), hay que continuarlo con el establecimiento de un Sistema de Gestión de Investigación. El CRIS (Current Research Information System) de la UAL debe constituirse en un sistema de información que sirva para recoger y difundir toda la

información relacionada con las actividades de investigación de la Universidad de Almería, es decir, que nos permita saber cuáles son sus autores, las publicaciones, las patentes y los datasets que han generado, los proyectos de investigación que han obtenido, facilitar la evaluación externa de la investigación, etc.

Un informe reciente (Bryant et al., 2018) basado en una encuesta sobre aspectos técnicos y de gestión de los CRIS, destaca las funciones de apoyo a la investigación de la biblioteca, su papel estratégico en esta temática y la importancia creciente de los servicios de apoyo a la investigación en las bibliotecas académicas. Además, se hace hincapié en la interrelación de los diversos agentes: bibliotecarios, gestores e investigadores y en la confluencia con los repositorios institucionales. No obstante, un informe de Malo de Molina y otros (2018) para la Línea II del Plan Estratégico de REBIUN, señala que no siempre se produce esta confluencia.

En el caso de la UAL, resultaría necesario estudiar las posibilidades de interconexión de BrújulaUAL con SICA2, y establecer una estrecha colaboración con SICA para tratar de crear sinergias (no olvidemos que el SICA2 es también un CRIS)

Por otra parte, en muchas universidades el CRIS no depende de la Biblioteca sino del Servicio de Gestión de la Investigación. De cualquier forma, el papel de la Biblioteca en este proyecto es innegable y habrá que prever, en su planificación, los recursos humanos y materiales suficientes, aunque ya contamos con la figura específica de la Administradora de Apoyo a la Investigación.

Acción 3. Observar la evolución del modelo de suscripción a revistas electrónicas, frente al modelo APC

Existe una fuerte controversia en el modelo de negocio de la edición de revistas científicas, tal y como señalan en la Universidad de Salamanca (2017), que pivota entre el modelo de suscripción y, en el lado opuesto, la opción de pago por procesamiento de artículos, conocido por sus siglas en inglés APC (Article Processing Charges). El plan S, del que ya hemos hablado, ha reencendido la discusión sobre APC y “revistas híbridas”. En la Universidad de Almería, al igual que ocurre en el resto de universidades andaluzas, es un asunto relevante que está encima de la mesa; de hecho,

en la última reunión del Grupo de Recursos Electrónicos del CBUA (31 de octubre 2019) se trató el tema, porque en todas las universidades, los departamentos asumen los gastos de APC de su PDI; sin embargo, a día de hoy no conocemos el importe total que cada universidad destina a tal fin y, además, es muy difícil recopilar datos de este coste, porque no hay establecido un código común para identificar dicho gasto; es importante conocer el valor real que la universidad/consorcio destina a una revista (suscripción + APCs).

La siguiente pregunta que tenemos que plantearnos es, ¿deben las bibliotecas asumir la gestión de las APC's e incorporar este gasto a sus presupuestos? En caso de no hacerlo, corremos el riesgo de que lo asuman los servicios de investigación de las universidades.

Objetivo 2. Adecuar los recursos que ofrecemos a las necesidades de nuestros investigadores

Acción1. Consultar a departamentos y grupos de investigación

Debemos ser proactivos para conocer los intereses y necesidades de nuestros investigadores; en este sentido creo que debe volver a realizarse una acción que ya se llevó a cabo en 2014 y 2017: dirigimos a los directores de departamento y de grupos de investigación. No obstante si, finalmente se realiza esta acción, habrá que reflejarla en la propuesta del Presupuesto de la Biblioteca.

Objetivo 3. Mejorar el Servicio de Préstamo Interbibliotecario

Acción 1. Eliminación del papel en la gestión del Servicio de Préstamo Interbibliotecario (SPI)

El Servicio de Préstamo Interbibliotecario de la Biblioteca viene desarrollando sus actividades con un gran nivel de profesionalidad y calidad. La eliminación del papel en aquellas gestiones del SPI que aún se vienen desarrollando en este soporte supone una mejora, en consonancia con el Plan estratégico de la UAL y el compromiso de la comunidad universitaria con la sostenibilidad, que es también uno de los valores defendidos por REBIUN.

LÍNEA ESTRATÉGICA 4. SOPORTE A LA DOCENCIA Y EL APRENDIZAJE

El apoyo a la docencia y el aprendizaje es una de las funciones intrínsecas del Servicio de Biblioteca; además, también es una cuestión estratégica para la Universidad en su conjunto.

4.1- BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA EN FORMATO ELECTRÓNICO

La Biblioteca destina una parte importante de su presupuesto a la adquisición de bibliografía recomendada; hasta ahora, el formato papel ha sido predominante, aunque en los últimos años, se ha incrementado el formato electrónico. No obstante, aunque a día de hoy, no existe la posibilidad real de adquirir la totalidad de este material en formato digital, las universidades andaluzas están barajando la posibilidad de contratar una plataforma que ofrezca al menos el 70% de la bibliografía recomendada para la docencia y aprendizaje, tal y como se planteó en la reunión del Grupo de Recursos Electrónicos del CBUA en la última reunión, a finales de octubre de 2019.

Objetivo 1. Incrementar el porcentaje de Bibliografía recomendada en formato electrónico

Acción 1. Participar en esta línea de trabajo del CBUA

La iniciativa supone la puesta en común de las bibliografías recomendadas de las universidades, de manera que se haga una compra y/o suscripción consorciada de recursos electrónicos que recogen y creo que es positivo para la UAL nuestra presencia activa en esa iniciativa del Consorcio.

Acción 2. Modificación de procedimientos de trabajo

El cambio implicará otra manera de gestionar la bibliografía recomendada; las Administradoras del Área de Recursos tendrán que analizar y diseñar nuevos procedimientos de trabajo.

Objetivo 2. Implementar nuevas competencias en ALFIN

Acción1. Formación en Gestión de Identidad Digital

Siguiendo lo que proponen recientes informes de Adams-Becker et al. (2017) respecto a ALFIN, un nuevo contenido que podemos implementar es la gestión de la identidad digital, cuestión de creciente importancia para las generaciones que están entrando en la universidad. Tanto el citado informe como otros autores (Palazzolo, 2018), ponen también en valor la importancia de la Alfabetización Informacional de los estudiantes para hacer frente al fenómeno de las noticias falsas.

4.2-ADECUACIÓN DE ESPACIOS E INFRAESTRUCTURAS A LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS

Objetivo 1. Mejorar espacios para la docencia y el aprendizaje

En la Biblioteca siempre hemos apostado por el usuario como pilar fundamental de nuestro trabajo, en línea con las tendencias actuales en las bibliotecas universitarias (García García, 2017), que inciden en el usuario como centro, desplazando a las colecciones. En el Plan de Mejora 2019 existe una acción centrada en el reacondicionamiento de la Hemeroteca, que nos permitirá liberar prácticamente la totalidad del espacio que ocupan ahora las revistas impresas.

Acción1. Examinar diversas posibilidades de uso de la Hemeroteca

Tendremos que establecer nuevos usos para este espacio. En un artículo muy reciente Riera-Quintero y otros plantean que, “...*repensar los espacios de las bibliotecas aparece de nuevo como una tendencia a medio plazo*”(2018, p. 161); el usuario ganará protagonismo frente a la colección, incidiendo en que se trata más de una obligación para la organización que de una tendencia. Como anuncia Alonso Arévalo (2019) citando un informe muy reciente de la ACRL (Association of College and Research Libraries), los “*makerspaces*”, espacios creativos o laboratorios de fabricación, se están convirtiendo en un asunto popular para las bibliotecas académicas.

En 2018 se llevó a cabo en el SBU un proyecto piloto para valorar la utilidad de la técnica de grupos focales como método de obtener información para la toma de decisiones. El tema elegido para validar la utilidad del modelo fue el ajuste entre las necesidades de nuestros usuarios y los espacios y equipos que ofrecemos, obteniendo resultados que permitieron efectuar varias mejoras respecto a la sala de horario especial, el problema del ruido, etc.; por tanto, creo que esta técnica también puede ser válida aquí. En cualquier caso, es necesario involucrar a los usuarios en la decisión.

Objetivo 2. Mejorar la iluminación en estanterías de salas

Acción1. Instalación de luminarias LED

Las estanterías de las salas de estudio del SBU están dotadas de un sistema de iluminación que presenta dos problemas: alto consumo y baja iluminación. La sustitución del sistema actual por luminarias LED eliminará estos problemas generando, además, un importante ahorro energético, de acuerdo con la propuesta de apostar por la sostenibilidad¹⁴ en la UAL. Este objetivo requiere la implicación del Servicio de Infraestructuras.

Objetivo 3: Ampliar el servicio de préstamo de portátiles

Uno de los servicios más demandados por los alumnos es el préstamo de portátiles; creo que podemos abordar dos iniciativas que permitirán su mejora.

Acción 1. Habilitar que los equipos puedan usarse fuera de la Biblioteca

En ese momento el uso de portátiles en préstamo está limitado al interior de la Biblioteca y durante un máximo de 3 horas. Podemos permitir que los equipos puedan usarse en el campus, fuera de la Biblioteca, y durante un periodo mayor de tiempo; no obstante, la actuación requiere que concienciamos a nuestros usuarios de que el deterioro o extravío del equipo que se le presta es de su responsabilidad.

¹⁴ En el informe 2018 del Plan Estratégico de la UAL se recoge la Obtención del certificado de eficiencia energética en los edificios de la UAL y auditoría del Aulario I y Biblioteca.

Acción 2. Aumentar el número de dispositivos

La acción 1 implicará un mayor uso de este servicio, por lo que habrá que prever la adquisición de más equipos y módulos de autopréstamo necesarios. No obstante si, finalmente se realiza esta acción, habrá que reflejarla en la propuesta del Presupuesto del SBU o del STIC.

LÍNEA ESTRATÉGICA 5. COOPERACIÓN Y ALIANZAS

Tradicionalmente la Biblioteca viene desarrollando una extraordinaria labor de cooperación, tanto nacional como internacional, cuyos resultados han sido ampliamente reconocidos, en línea, por otra parte, con lo que se recoge en el Plan Estratégico de REBIUN (2017, p. 9). Además, la internacionalización es una línea estratégica de la UAL en la que debemos continuar trabajando. Tenemos que seguir profundizando en varios ámbitos de cooperación externa, aunque también debemos establecer alianzas con otros Servicios de la UAL para generar sinergias que mejoren los servicios que prestamos a nuestros investigadores. Como ya hemos apuntado en este Proyecto, y confirman los expertos, el futuro está en la colaboración entre instituciones (Riera-Quintero & Torn, 2018, p. 161).

5.1- COOPERACIÓN EXTERNA

Los resultados de la cooperación a nivel andaluz han sido excelentes; sin embargo, no debemos cerrar las puertas a establecer alianzas y cooperar con otros agentes externos, por ejemplo, empresas; Un buen ejemplo de colaboración con empresas privadas para conseguir sinergias y cooperación efectiva ha sido el proyecto BrújulaUAL, junto con la empresa SERDOC.

Objetivo 1. Continuar participando activamente en grupos de trabajo del CBUA

Una muestra de la gran eficacia que supone la cooperación en el marco del Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía ha sido la adquisición consorciada de recursos de

información electrónica, que ha provocado en los últimos años un gran ahorro en el presupuesto del SBU.

Acción 1. Adquisición consorciada de bibliografía recomendada

Aunque ya hemos abordado esta cuestión en otro apartado del Proyecto; en torno a la misma se está iniciando una nueva línea de trabajo ya que, hasta ahora, la suscripción consorciada se ha venido realizando sobre recursos destinados a la investigación, pero ahora se plantea que también se realice una compra consorciada de recursos para la docencia. Por tanto, es una cuestión de gran interés.

5.2- COOPERACIÓN INTERNA

Ya hemos hecho varias referencias en este Proyecto a que otro de los ámbitos en los que podemos mejorar es en la cooperación interna, estableciendo alianzas con otros servicios de la Universidad.

Objetivo 2. Establecer alianzas con otros Servicios de la UAL

Acción 1. Incrementar la cooperación con el Servicio de Gestión de la Investigación, OTRI, SICA, etc.

En relación con los objetivos que hemos establecido en la Línea 3, es necesaria una estrecha colaboración del Área de Servicios y más concretamente de la Administradora de Apoyo a la Investigación con otros servicios implicados en este tema, por ejemplo, el Servicio de Gestión de la Investigación, SICA, OTRI, y Recursos Humanos.

Acción 2. Incrementar el papel como dinamizador cultural de la Biblioteca

Aunque no es esta su función principal, también es cierto que podemos aumentar nuestra participación en las actividades culturales que se organizan en la UAL, colaborando activamente con servicios dependientes del Vicerrectorado de Extensión (exposiciones, conferencias, etc.), para que la Biblioteca aumente su papel como lugar de punto de encuentro y socialización de la comunidad universitaria.

CUADRO RESUMEN: LÍNEAS OBJETIVOS Y ACCIONES

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: LAS PERSONAS			
Definición	El Principal activo de la Biblioteca son los Recursos Humanos. Pretendemos conseguir una estructura del SBU adecuada a las necesidades.		
OBJETIVOS	Acciones	Responsable	Prioridad
Desarrollar una Dirección participativa	Calendario de reuniones regulares	Dirección	1
	Reactivación de órganos de Dirección	Dirección	
Incrementar el número de efectivos	Convocatoria inmediata de plazas	Dirección-Gerencia	1
	Creación de bolsas de personal	Dirección-Gerencia	
	Creación de becas de colaboración social		
Elaborar una nueva Relación de Puestos de Trabajo	Análisis de tareas	Grupo de trabajo (con asesoramiento externo)	1
	Redacción de una nueva (RPT)	Dirección y Jefes de Área	
Mejorar el clima laboral	Análisis del clima laboral	Dirección - Jefes de Área (con asesoramiento externo)	1
	Plan de Reconocimiento del Personal		
	Formación y participación en congresos, jornadas y foros de comunicación profesional.	Dirección - jefes de Área	
Mejorar la comunicación interna	Establecer un mecanismo eficaz de reuniones informativas	Admin. de Com.y Calidad	1
	Actualizar la herramienta para la gestión de la Intranet	Admin. de Tecnol. y Sistema	
Habilitar una zona de descanso para el personal del SBU	Hacer las gestiones para determinar el lugar y los recursos necesarios para establecer una zona de descanso para el personal	Dirección - Jefes Área – Infraestructuras	3
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar la estructura del SBU a las necesidades actuales y a los retos de futuro • Lograr una mejora en la comunicación y en las relaciones interpersonales, claves para mejorar el ambiente laboral 		

LÍNEA ESTRATÉGICA 2: CALIDAD Y MEJORA EN LOS SERVICIOS			
Definición	La calidad y la mejora continua en la gestión de los servicios constituyen un referente en nuestro modelo de gestión.		
OBJETIVOS	Acciones	Responsable	Prioridad
Revisar el Sistema de Gestión de Calidad	Actualizar el mapa de procesos	J. Área Planificación -Admin. Comunicación .y Calidad	1
	Modificar los Procedimientos Operativos		1
Mejorar las herramientas de evaluación	Avanzar en el uso de Analytics y Bib-Data	J. Área Planificación - Admin. Evaluación	2
Evaluar el SBU mediante EFQM	Incorporar a la Biblioteca a la evaluación EFQM	Dirección- Jefes de Área	4
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la gestión de los procesos • Comunicación interna eficaz 		

LÍNEA ESTRATÉGICA 3. APOYO A LA INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOMIENTO			
Definición	Colaborar en el proceso de investigación, posibilitando la creación y la difusión del conocimiento en la UAL, implementando servicios innovadores y reforzando el compromiso con el Acceso Abierto.		
OBJETIVOS	Acciones	Responsable	Prioridad
Crear nuevos servicios de apoyo a la Investigación	Implementación de un Servicio de Bibliometría	J. Área Servicios - Admin. Apoyo Investigación	2
	Establecimiento de un Sistema de Gestión de Investigación (CRIS)		
	Observar la evolución del modelo de suscripción a revistas electrónicas, frente al modelo APC		
Adecuar los recursos que ofrecemos a las necesidades de nuestros investigadores	Consultar a departamentos y grupos de investigación	Dirección- Jefes de Área	2
Mejorar el Servicio de Préstamo Interbibliotecario	Eliminación de la gestión en papel de las peticiones de Préstamo Interbibliotecario	Jefa Área Servicios - Admin. Préstamo Interbibliotecario	4
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Convertir el SBU en referente dentro de la Universidad en la difusión en acceso abierto de la producción científica. • Datos bibliométricos. 		

LÍNEA ESTRATÉGICA 4. SOPORTE A LA DOCENCIA Y EL APRENDIZAJE			
Definición	El apoyo a la docencia y el aprendizaje es una de las funciones intrínsecas del Servicio de Biblioteca		
OBJETIVOS	Acciones	Responsable	Prioridad
Incrementar el porcentaje de Bibliografía recomendada en formato electrónico	Participar en esta línea de trabajo del CBUA	J. Área Recursos- Admin Normaliz. y Proceso Téc.- Admin. Obtención.	2
	Modificación de procedimientos de trabajo		
Implementar nuevas competencias en ALFIN	Formación en Gestión de identidad digital y noticias falsas	J. Área Servicios- Admin Formación.	3
Ampliar el servicio de préstamo de portátiles	Habilitar que los equipos puedan usarse fuera de la Biblioteca	J. Área Planificación - Admin Tecnología Sistemas	4
	Aumentar el número de dispositivos		
Mejorar espacios para la docencia y el aprendizaje	Examinar diversas posibilidades de uso de la Hemeroteca.	Dirección - Jefes Área- Infraestructuras	3
Mejorar la iluminación en estanterías de salas	Instalación de luminarias LED	Dirección Jefes Área- Infraestructuras	4
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en el sistema de gestión de bibliografía recomendada • Mejora en el servicio de préstamo de portátiles • Optimización del uso de los espacios de la Biblioteca • Ahorro energético 		

LÍNEA ESTRATÉGICA 5: COOPERACIÓN Y ALIANZAS			
Definición	La presencia del SBU en los diferentes foros nacionales y extranjeros es fundamental. Hay que seguir avanzando mediante alianzas y acuerdos cooperación.		
OBJETIVOS	Acciones	Responsable	Prioridad
Continuar participando activamente en grupos de trabajo del CBUA	Adquisición consorciada de bibliografía recomendada	Jefe Área Recursos	2
Establecer alianzas con otros Servicios de la UAL	Incrementar la cooperación con el Servicio de Gestión de la Investigación, OTRI, SICA	Admin. Apoyo Investigación	2
	Incrementar el papel como dinamizador cultural de la Biblioteca	Dirección	4
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la presencia del SBU en los diferentes foros nacionales y extranjeros, mediante alianzas y acuerdos con el objetivo de seguir avanzando. • Cooperar con otros Servicios de la UAL para lograr mejorar los servicios que se prestan a los investigadores. 		

MAPA CONCEPTUAL



BIBLIOGRAFÍA

- Adams-Becker, Samantha; Cummins, Michele; Davis, A.; Freeman, Alex; Giesinger-Hall, Courtney; Ananthanarayanan, V.; Langley, K.; Wolfson, N. (2017). *NMC horizon report: 2017 library edition*. Austin, Texas. Recuperado a partir de <http://cdn.nmc.org/media/2017-nmc-horizonreport-library-EN.pdf>
- Alonso-Arévalo, J. (2019). Tendencias en las bibliotecas universitarias en 2019 | Universo Abierto. Recuperado 12 de noviembre de 2019, a partir de <https://universoabierto.org/2019/06/07/tendencias-en-las-bibliotecas-universitarias-en-2019/>
- Atkinson, P. J. (2018). *Collaboration and the Academic Library - 1st Edition*. Cambridge, United States: Chandos Publishing. Recuperado a partir de <https://www.elsevier.com/books/collaboration-and-the-academic-library/atkinson/978-0-08-102084-5>
- Bryant, R., Clements, A., de Castro, P., Cantrell, J., Dortmund, A., Fransen, J., ... Mennielli, M. (2018). *Practices and Patterns in Research Information Management: Findings from a Global Survey*. OCLC Research. <https://doi.org/10.25333/BGFG-D241>
- Facultad de Traducción y Documentación de la Universidad de Salamanca (2017). ¿Cuánto cobran los principales editores comerciales por tener un artículo en acceso abierto? | Universo Abierto. Recuperado 9 de noviembre de 2019, a partir de <https://universoabierto.org/2018/06/06/cuanto-cobran-los-principales-editores-comerciales-por-tener-un-articulo-en-acceso-abierto/>
- García García, J. (2017). Tendencias actuales en bibliotecas universitarias: orientaciones bibliográficas. En *Tendencias actuales en bibliotecas universitarias, Universidad de Alcalá de Henares, marzo 2017*. Recuperado a partir de [https://eprints.ucm.es/43154/1/Tendencias en Bibliotecas Universitarias.pdf](https://eprints.ucm.es/43154/1/Tendencias%20en%20Bibliotecas%20Universitarias.pdf)
- Malo de Molina - Leticia Barrionuevo - Maria Dolores Borgoñós - Anna Casaldàliga - Javier Gómez - Concha Guijarro - Fernando Junco - Eva Ortiz Uceta - Almudena Pascual del Pobil, T. (2018). *Estado de la cuestión de los CRIS en las universidades españolas. Subgrupo de Acceso Abierto. Línea II del Plan Estratégico de REBIUN*.
- Ordóñez Ordóñez, M. (1997). La motivación a través del sistema de reconocimiento no retributivo. En F. Coello Rodríguez (Ed.), *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*. Barcelona: AEDIPE.
- Palazzolo, C. (2018). 2018 top trends in academic libraries: A review of the trends and issues affecting academic libraries in higher education | Research Planning and

Review Committee | College & Research Libraries News. *College & Research Libraries News*, 79(6), 286-300. Recuperado a partir de <https://crln.acrl.org/index.php/crlnews/article/view/17001/18750>

Puchol Moreno, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (Díaz de Santos, Ed.). Madrid.

REBIUN. (2017). *III Plan Estratégico REBIUN 2020*. Recuperado a partir de [https://www.rebiun.org/sites/default/files/2017-11/Plan Estratégico REBIUN.pdf](https://www.rebiun.org/sites/default/files/2017-11/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20REBIUN.pdf)

Riera-Quintero, C., & Torn, P. (2018). ¿Cómo serán las bibliotecas académicas y de investigación en 2022? *Anuario ThinkEPI*, 12, 160. <https://doi.org/10.3145/thinkepi.2018.19>