

**INFORME DE  
EVALUACIÓN DEL  
III PLAN ESTRATÉGICO  
REBIUN 2020**  
[años 2012-2015]

XXV Asamblea de CRUE REBIUN  
Logroño, noviembre 2017

# ÍNDICE

## 1. Introducción

2-8

## 2. El marco de evaluación

9-14

## 3. Outputs del plan

15-29

## 4. Uso de los outputs

30-36

## 5. Efectos del plan

37-44

## 6. Conclusiones

45-47

## Anexo I

49-52

## Anexo II

53-55

# INTRODUCCIÓN

*... hay que conceder especial importancia a la visión por cuanto es el elemento que nos proyecta al futuro mediante la pregunta ¿qué quiere ser REBIUN en 2020?...*

El tercer plan estratégico de REBIUN, conocido como Plan 2020, contempla expresamente su evaluación y seguimiento que atribuye al Comité Ejecutivo y al Pleno. En noviembre de 2015, en el marco de la XXIII Asamblea de REBIUN, celebrada en Santander, el Comité Ejecutivo decidió acometer un proceso de evaluación intermedia del plan referido a los años 2012 a 2015. A tal efecto, se propuso un marco evaluador que finalmente fue aprobado por el Pleno, junto a la creación de un “grupo de revisión” formado por representantes de todas las líneas estratégicas<sup>1</sup>. En la Asamblea siguiente, celebrada en Palma en noviembre de 2016, se presentó un avance de los resultados de los trabajos hasta entonces desarrollados por el grupo.

El presente informe expone los resultados del proceso de evaluación del Plan 2020 para los años 2012 a 2015. En su primera parte, efectúa un resumen del marco evaluador y de los ajustes que éste ha precisado a causa de la insuficiencia o la falta de los datos necesarios para analizar alguna de las dimensiones propuestas originariamente. Las tres partes siguientes abordan, respectivamente, las tres dimensiones que finalmente han sido objeto de evaluación: a) un inventario y clasificación de los outputs generados por el plan, b) sus impactos, en términos de utilidad

---

<sup>1</sup> El grupo, coordinado por Carina Rey (Comisionada y Representante Institucional del CRAI de la Universitat de Barcelona y vocal de la Línea 4), lo formaban: Gerardo Marraud (Universidade de Vigo) por la Línea 1, Julia Mensaque (Universidad de Sevilla) por la Línea 2, José Luis Méndez (Instituto de Empresa) por la Línea 3 y Sebastián Jarillo (Universidad de Jaén) por la Línea 4.

para las bibliotecas, y c) la percepción acerca de los efectos del plan para REBIUN. Cierra el informe un breve apartado de conclusiones acerca de cuya brevedad hay que recordar que, en última instancia, corresponde al Comité Ejecutivo y el Pleno la función de extraer las conclusiones y, en su caso, acordar acciones futuras.

Con la finalidad de obtener una mejor comprensión del proceso de evaluación, conviene también recordar de forma breve la arquitectura del plan por cuanto determina el desarrollo de sus objetivos, acciones y resultados. En este sentido, el plan obedece a una estructura clásica en torno a seis elementos principales: misión, visión, valores, líneas estratégicas, objetivos generales y objetivos específicos. De ellos, se puede considerar que los tres primeros tienen un carácter básicamente filosófico o declarativo, correspondiendo a las líneas estratégicas y los objetivos generales y específicos la parte más orientada a la acción.

De los tres primeros elementos, hay que conceder especial importancia a la **visión** por cuanto es el elemento que nos proyecta al futuro mediante la pregunta ¿qué quiere ser REBIUN en 2020? En definitiva la visión proporciona dirección pudiendo caracterizarse como “la visión de éxito de la organización”<sup>2</sup> o “la descripción de un futuro que es más atractivo que el presente”<sup>3</sup>.

Las **líneas estratégicas** marcan en buena medida el despliegue del plan y equivalen a lo que el vocabulario estratégico clásico denomina “metas”. Se trata de aquello que REBIUN debe conseguir durante la vida del plan para aproximarse a su visión estratégica. Estas metas o líneas estratégicas representan objetivos amplios, de carácter cualitativo, acordes con la misión, que no se consiguen de la noche a la mañana, sino que requieren de varios años para ello. El Plan 2020 contempla cuatro líneas estratégicas, cada una de las cuales queda a cargo de un grupo de trabajo coordinado por un responsable que forma parte del Comité Ejecutivo. Las cuatro líneas, según se enuncian en el plan, son las siguientes:

---

<sup>2</sup> Bryson, J.M. (1988) “A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations”, *Long Range Planning*, 21 (1), 73-81.

<sup>3</sup> Levin, I.M. (2000) “Vision Revisited: Telling the story of the Future”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36 (1), 91-107.

1. **Línea 1:** Mejorar la organización, la comunicación y el liderazgo de REBIUN.
2. **Línea 2:** Dar soporte a la docencia, al aprendizaje, la investigación y la gestión.
3. **Línea 3:** Potenciar el desarrollo y el uso de la biblioteca digital 2.0, de internet y de las redes sociales.
4. **Línea 4:** Construir y ofrecer un catálogo de servicios y productos de calidad.

A partir de estas metas o líneas estratégicas se especificaron una serie de **objetivos generales**, de carácter más cuantitativo que las metas, y, por tanto, más medibles. A través de ellos se pretende hacer realidad las metas del plan. Aunque en su diseño original el Plan 2020 contemplaba cinco objetivos generales para cada línea, durante estos cuatro años de ejecución del plan algunos de estos objetivos han experimentado variaciones debidas a su fusión con otros objetivos, su abandono o su sustitución por otro objetivo nuevo como se puede apreciar en la siguiente tabla:

<b>Redacción inicial de los objetivos generales</b> Año 2011	<b>Variaciones en los objetivos generales</b> Años 2012-2015
<b>LÍNEA 1</b>	
<p><b>Obj. 1</b> Establecer marcos de colaboración efectiva a nivel nacional e internacional con otras asociaciones, organismos y bibliotecas académicas que faciliten el desarrollo de políticas y proyectos conjuntos</p> <hr/> <p><b>Obj. 2</b> Potenciar la faceta de interlocutor referente del conjunto de sus bibliotecas con organismos públicos y privados, tanto nacionales como internacionales</p>	<p><b>Obj. 1</b> Establecer marcos de colaboración efectiva a nivel nacional e internacional con otras asociaciones, organismos y bibliotecas académicas que faciliten el desarrollo de políticas y proyectos conjuntos, y potenciar la faceta de interlocutor referente del conjunto de sus bibliotecas con organismos públicos y privados, tanto nacionales como internacionales</p> <p style="text-align: right;"><i>Fusionados en 2012</i></p>
<p><b>Obj. 3</b> Potenciar y garantizar la coordinación entre sus miembros mediante planes de comunicación y canales de contenidos profesionales</p>	
<p><b>Obj. 4</b> Liderar, promover o coordinar la contratación y negociación de licencias nacionales de los</p>	

---

recursos de información de la biblioteca digital en colaboración con los consorcios de bibliotecas y/o directamente con las bibliotecas

---

Obj. 5 Promover la integración de la biblioteca en los objetivos de la universidad colaborando. Fortalecer alianzas con otros servicios universitarios e implicar las bibliotecas universitarias en el ámbito de la responsabilidad social de la universidad

## Línea 2

Obj. 1 Integrar de forma progresiva las competencias informáticas e informacionales (Ci2) en los diferentes estudios de la universidad como estrategia educativa para el desarrollo de las capacidades válidas para toda la vida

Obj. 2 Potenciar la biblioteca como un agente dinamizador de la innovación docente de la universidad e incrementar el uso de los recursos de información desde las diferentes plataformas educativas virtuales de las universidades

Obj. 3 Desarrollar y mejorar el modelo de biblioteca universitaria como CRAI analizando las necesidades de docencia, aprendizaje e investigación de los usuarios, creando y personalizando nuevos servicios y espacios bibliotecarios y estableciendo marcos de colaboración e integración con otros servicios universitarios

Obj. 2 Potenciar la biblioteca como agente dinamizador de la innovación docente de la universidad e incrementar el uso de los recursos de información desde las diferentes plataformas virtuales de las universidades. Desarrollar y mejorar el modelo de biblioteca universitaria como CRAI

*Fusionados 2 y 3 en 2012*

Obj. 4 Promover mandatos y políticas institucionales de acceso abierto a la producción científica de cada universidad para incrementar la visibilidad y el impacto de la universidad

Obj. 5 Implementar servicios de información y asesoramiento sobre propiedad intelectual y protección de datos para el uso

---

---

de la información en el desarrollo de la docencia, aprendizaje, investigación y gestión

### LÍNEA 3

**Obj. 1** Potenciar el uso de tecnologías y estándares abiertos en la implementación de proyectos de biblioteca digital, como garantía de viabilidad, perdurabilidad y preservación

*Cerrado en 2015 por considerarse alcanzado*

---

**Obj. 2** Innovar, desarrollar e implementar nuevos proyectos tecnológicos y digitales para potenciar el uso y acceso a la información científica y técnica de las bibliotecas

---

**Obj. 3** Aprovechar las posibilidades de integración e interoperabilidad que ofrecen las tecnologías, para potenciar el desarrollo e implementación de contenidos y servicios interuniversitarios.

---

**Obj. 4** Adaptar los servicios, instalaciones y recursos de información disponibles a las nuevas necesidades de los usuarios potenciando la biblioteca 2.0. de forma que garanticen el acceso multiplataforma a los servicios y colecciones de la biblioteca

---

**Obj. 5** Construir y potenciar repositorios tecnológicos de contenidos de investigación y docentes institucionales, colaborativos y dinámicos, adaptados a las nuevas necesidades de investigación y metodologías docentes

**Obj. 5** Fomentar la incorporación del libro-e en las bibliotecas como recurso para la promoción de colecciones académicas, la prestación de servicios innovadores y el desarrollo de cooperación científica

*Desde 2015*

### LÍNEA 4

---

**Obj. 1** Integrar los grupos de trabajo en las líneas estratégicas y elaborar y mantener el catálogo de productos y servicios básicos REBIUN común al conjunto de sus bibliotecas

---

Obj. 2	Elaborar directrices y estándares de calidad para el conjunto de sus bibliotecas	
Obj. 3	Coordinar y dirigir las diferentes publicaciones de REBIUN especialmente las memorias de actuación, estadísticas e indicadores sobre bibliotecas universitarias como modelo de transparencia y herramienta de gestión de la calidad	
Obj. 4	Elaborar y potenciar planes de formación y desarrollo profesional. Elaborar una agenda anual de encuentros profesionales y sesiones de trabajo formativo. Potenciar e innovar nuevos perfiles y competencias profesionales	
Obj. 5	Establecer mecanismos y canales alternativos, como instrumentos de comunicación entre las universidades para compartir experiencias, proyectos y buenas prácticas	<i>Suspendido en 2014 tras la puesta en marcha del espacio colaborativo de REBIUN</i>

El plan prevé realizar sus objetivos generales a través de unos **objetivos específicos** que, a su vez, se llevan a cabo por medio de **acciones**. Con todo, como más adelante se verá, el despliegue del plan ha puesto de manifiesto que, en la práctica, no está claro el alcance de los conceptos “objetivo específico” y “acción”.

En su desarrollo, los objetivos específicos también han experimentado cambios que, sin embargo, no cabe interpretar como desviaciones, sino más bien como producto de la naturaleza cambiante del entorno y del propio plan. Desde este punto de vista, se puede afirmar que los planes son más una guía que un corsé. Ese carácter dinámico del plan ha hecho que, en ocasiones, se haya tenido que desistir o suspender la puesta en marcha de algunos objetivos específicos y acciones por causas como su inviabilidad por falta de recursos, su pérdida de relevancia, su

solapamiento con los de otras líneas o su asunción por otros órganos de REBIUN.

Inspirándose en el modelo del marco lógico (LFM o *Logical Framework Model*) aplicado a la evaluación de proyectos<sup>4</sup>, este informe da cuenta de los criterios empleados para evaluar el III Plan Estratégico de REBIUN en torno a la noción de éxito. En concreto se diferencian dos medidas del éxito: el éxito en la ejecución del plan y el éxito del plan en sí mismo, es decir, de sus resultados e impactos. En el primer caso, el éxito se puede resumir en el concepto de efectividad o eficacia entendido como el grado de cumplimiento de las acciones y objetivos específicos del plan; en el segundo, el éxito se cifra en si los efectos del plan son los deseados de acuerdo con lo que expresan la visión y las líneas estratégicas. Esta dualidad del concepto de éxito deriva de la constatación de que una ejecución exitosa del plan no basta por sí sola para considerar que se han alcanzado los resultados esperados que, en última instancia, consisten en hacer realidad la visión estratégica definida por el plan.

***Este informe da cuenta de los criterios empleados para evaluar el III Plan Estratégico de REBIUN en torno a la noción de éxito (... ) Se diferencian dos medidas del éxito: el éxito en la ejecución del plan y el éxito del plan en sí mismo, es decir, de sus resultados e impactos***

---

<sup>4</sup> Baccarini, D. (1999) "The Logical Framework Method for Defining Project Success", *Project Management Journal*, 30 (4), 25-32.

## EL MARCO DE EVALUACIÓN

*... el esquema evaluador tuvo que ser reajustado a medida que se iba poniendo de manifiesto que los datos e informaciones necesarios para evaluar las distintas dimensiones eran limitados o, incluso, inexistentes...*

Como se ha indicado al comienzo, en la Asamblea de REBIUN celebrada en Santander en 2015 se presentó una propuesta de marco de evaluación del Plan 2020 en el denominado “Espacio debate nº 1 - Análisis del Plan Estratégico”. La propuesta, en síntesis, contemplaba cuatro dimensiones de evaluación:

- Su **ejecución**, en el sentido de niveles de cumplimiento de los objetivos específicos.
- Sus **resultados**, en el sentido de *outputs* generados por la ejecución del plan.
- Sus **impactos** sobre las bibliotecas y sobre REBIUN.
- El **futuro del plan**, que quedaba como cuestión a debatir en la Asamblea una vez evaluadas las tres primeras dimensiones.

Sin embargo, este esquema evaluador tuvo que ser reajustado a medida que se iba poniendo de manifiesto que los datos e informaciones necesarios para evaluar las distintas dimensiones eran limitados o, incluso, inexistentes. A continuación, se detallan los problemas que se han

encontrado para llevar a cabo la evaluación de las distintas dimensiones en los términos previstos, así como las soluciones finalmente adoptadas.

## 2.1. Ejecución del plan

Para medir la ejecución del plan, la propuesta originaria consistía en comprobar tres aspectos: el cumplimiento de los objetivos específicos/acciones, el cumplimiento de los plazos y los costes económicos generados por el plan. Sin embargo, cuando se empezó a trabajar en la recopilación de los datos e informaciones relativos a estos aspectos, se constató que no era enteramente posible efectuar tales comprobaciones. Así, aunque resultaba factible determinar la realización de los objetivos específicos y las acciones, la verificación de sus plazos de cumplimiento resultaba algo mucho más elástico o interpretable. La causa de esto era que, en el transcurso de la ejecución del plan, había objetivos o acciones que en ocasiones se aplazaban, se extendían a lo largo de varios años o hasta se suspendían. Por este motivo, la comprobación de la ejecución del plan ha debido centrarse en verificar si se han cumplido los objetivos específicos y las acciones que las líneas se fijaban anualmente.

***La comprobación de la ejecución del plan ha debido centrarse en verificar si se han cumplido los objetivos específicos y las acciones que las líneas se fijaban anualmente***

Debido a esto, la evaluación de la ejecución del plan ha consistido básicamente en poner de relieve la evolución seguida por los objetivos específicos y las acciones a lo largo de estos cuatro años. En este sentido, hay que destacar dos cuestiones importantes:

- a) Que los objetivos específicos han ido experimentando cambios debidos a situaciones diversas como su fusión con otros objetivos, su cancelación ante la falta de medios o de tiempo para llevarlos a cabo, su despliegue a lo largo de varios años, etc. Esto complica aún más el ejercicio de determinar si los objetivos han sido cumplidos en

plazo o no, así como el establecimiento de porcentajes de ejecución de los mismos. Sobre este último aspecto hay que advertir, además, que varios objetivos han recibido formulaciones que hacen poco relevante o adecuado atribuir porcentajes de cumplimiento. Por poner un ejemplo, un objetivo recurrente es la organización de eventos como *workshops* o jornadas sobre los que resulta cuando menos debatible establecer en qué consiste el cien por cien de cumplimiento. A propósito de ello, se pueden suscitar algunas preguntas como si basta con la mera organización del evento para considerar que el objetivo ha sido cumplido o si habría que añadir datos de participación con objeto de cifrar su éxito. En tal caso, también cabría preguntarse sobre qué número de asistentes se necesita para que se pueda atribuir un cien por cien de éxito.

- b) Que, como se ha indicado anteriormente, parece existir cierta confusión entre los conceptos de “objetivo específico” y “acción”. Aunque el plan establece que los objetivos específicos se deben llevar a cabo mediante las acciones, la práctica ha puesto de manifiesto que, con frecuencia, tanto en la fijación de los objetivos específicos anuales, como en su rendición de cuentas ante la Asamblea, esos objetivos consistían en una única acción, conduciendo así, en la práctica, a la identificación de un objetivo específico con una acción.

Por otro lado, en cuanto a los costes económicos generados por el Plan 2020, si bien éste no contempla su medición o control, parece conveniente en futuras evaluaciones tener en cuenta el aspecto económico. En la presente evaluación, aunque inicialmente se pretendieron contabilizar tanto los gastos sufragados por REBIUN, como los soportados por las bibliotecas directamente implicadas en el desarrollo del plan a través de su participación en las líneas estratégicas, pronto se detectó que no era siempre posible conocer los gastos desembolsados por cada biblioteca a lo largo del período de referencia. En cuanto a la contabilización de los gastos financiados por REBIUN, tampoco ha sido posible llevarla a cabo de manera consistente debido a que, en ocasiones, la imputación de los gastos que figura en las fuentes manejadas es incorrecta o poco precisa.

## 2.2. Resultados del plan

Como se ha indicado más arriba, el éxito en la realización de los objetivos específicos y acciones no constituye por sí solo un indicador del éxito del plan, sino que dicho éxito también debe remitirse a los resultados e impactos que esos objetivos y acciones han tenido con objeto de averiguar si los objetivos generales, las metas y la visión están siendo alcanzadas. Desde esta perspectiva, un plan estratégico no es una mera lista de “cosas que hay que hacer”, sino que apunta a una finalidad superior que se define, sobre todo, en el enunciado de la visión estratégica.

Aunque la propuesta inicial pretendía evaluar esta dimensión a partir de la percepción de los directores/as de las bibliotecas de REBIUN sobre los resultados del Plan 2020, al final la evaluación de los resultados se ha centrado primero en inventariar y clasificar los diferentes resultados en el sentido de *outputs*, es decir, de resultados tangibles, inmediatos y específicos resultantes del proceso de ejecución del plan en forma de productos o servicios directamente utilizables o aplicables por las bibliotecas (BACCARINI, 1999).

***La evaluación de los resultados se ha centrado en llevar a cabo el inventario y clasificación de los diferentes resultados en el sentido de outputs, es decir, de resultados tangibles, inmediatos y específicos***

Por otro lado, conviene aclarar que hay líneas que durante los cuatro años de análisis se han marcado objetivos de carácter intermedio cuyos resultados no han sido tomados en cuenta como *outputs* por cuanto están encaminados a la consecución de otros objetivos finales superiores. Un ejemplo de esto puede ser la recogida de encuestas, a menudo asociada a la elaboración de informes u otro tipo de documentos. En este ejemplo, los *outputs* serían

los informes o los documentos finales, pero no las encuestas que no constituyen fines en sí mismas, sino de medios para un fin. En definitiva, la noción de *output* evoca la idea de un resultado directamente utilizable o

“consumible” por las bibliotecas de REBIUN: eventos, documentos, servicios, productos, etc.

### 2.3. Impactos del plan

En la jerarquía de objetivos que contempla el Plan 2020, los objetivos específicos actúan como medios que permiten alcanzar los objetivos generales y las metas, los cuales, a su vez, tienen la finalidad de aproximar a REBIUN a su visión de éxito. Este sistema de relaciones entre los diferentes tipos de objetivos hace que la evaluación del plan también deba ocuparse de determinar si los outputs generados por la puesta en marcha de los objetivos específicos y las acciones han tenido algún impacto real sobre las bibliotecas.

***La evaluación del plan también debe ocuparse de determinar si los outputs han tenido algún impacto real sobre las bibliotecas***

Para tratar de conocer los impactos del Plan 2020 sobre las bibliotecas se ha recurrido a dos conjuntos de datos:

- Datos sobre el uso o aprovechamiento de los outputs por parte de las bibliotecas y obtenidos por medio de una encuesta web dirigida a los directores/as de las bibliotecas de la red.
- Datos de la participación de las bibliotecas en aquellos outputs que, como la organización de eventos o algunos proyectos colectivos, tienen como esencia dicha participación.

Sin embargo, el éxito significa cosas diferentes para cada persona en función de sus conocimientos, intereses, papel que desempeña en la organización, expectativas, etc. Esto hace conveniente tratar de recabar también la percepción que sobre los efectos del plan tienen algunos de los *stakeholders* más relevantes. Por ello, de forma complementaria, y a través de entrevistas semiestructuradas, se han intentado asimismo recoger las opiniones acerca de los efectos para REBIUN del Plan 2020 tienen

aquellas personas que, de algún modo, protagonizaron la redacción del plan y su forma definitiva al formar parte del Grupo de Dirección del Plan Estratégico, del Grupo de Coordinación y Redacción, y del Grupo Task Force<sup>5</sup>.

***El éxito significa  
cosas diferentes  
para cada persona  
(...) Esto hace  
conveniente tratar  
de recabar también  
la percepción que  
sobre los efectos  
del plan tienen  
algunos  
stakeholders***

## 2.4. Marco de evaluación

Como resultado de todos estos ajustes que se acaban de indicar, el proceso evaluador del Plan 2020 ha consistido finalmente en:

- 1) Inventariar y clasificar los outputs finales generados por las líneas con la finalidad de desarrollar sus objetivos específicos anuales.
- 2) Conocer sus impactos en términos de uso por las bibliotecas de esos outputs por medio de una encuesta a los directores/as de las bibliotecas, y de la recopilación de los datos de participación de las bibliotecas en eventos y proyectos colectivos.
- 3) Recoger las opiniones de las personas que más involucradas estuvieron en la elaboración del plan con objeto de determinar si los resultados hasta ahora conseguidos permiten afirmar que REBIUN se está acercando a lo que el plan define como visión de éxito.

Los siguientes apartados del informe versan sobre estas tres cuestiones.

---

<sup>5</sup> Estas personas se relacionan en las págs. 28 y 29 del documento oficial del plan, si bien debe advertirse que la entrevista se dirigió únicamente a personas directamente relacionadas con el mundo bibliotecario, pero no a aquellas otras que formaban parte de REBIUN en representación de la estructura institucional de CRUE.

## OUTPUTS DEL PLAN

*... se pone de manifiesto el peso que ha alcanzado la elaboración de documentos en sus diversos tipos (técnicos, divulgativos, organizativos, videotutoriales) en el conjunto de resultados del Plan 2020...*

A partir de la información contenida en las actas de las reuniones de las líneas estratégicas y en sus presentaciones de rendición de cuentas ante la Asamblea, se ha efectuado un inventario de los objetivos específicos y acciones de cada línea. El inventario resultante se representa mediante unos diagramas que permiten visualizar la trayectoria y evolución de los objetivos durante el período 2012-2015. Para interpretar estos diagramas hay que tener en cuenta tres cosas:

- En el eje vertical de estos diagramas se disponen los numerales de todos los objetivos específicos planteados por cada línea a lo largo de esos cuatro años.
- En el eje horizontal se recogen los cuatro años tomados en consideración, quedando cada objetivo específico/acción representado por una barra horizontal. Así, aparecen barras que cubren un único año, lo cual indica que se trata de objetivos que se inician y concluyen en el año. Del mismo modo, aparecen barras de mayor longitud que cubren varios años, denotando que la conclusión del objetivo ha requerido de dos, tres o cuatro años. A menudo esa prolongación en el tiempo de los objetivos específicos parece responder a su amplio alcance o a las dificultades (falta de tiempo o recursos) que ha encontrado una línea para llevarlos a cabo.

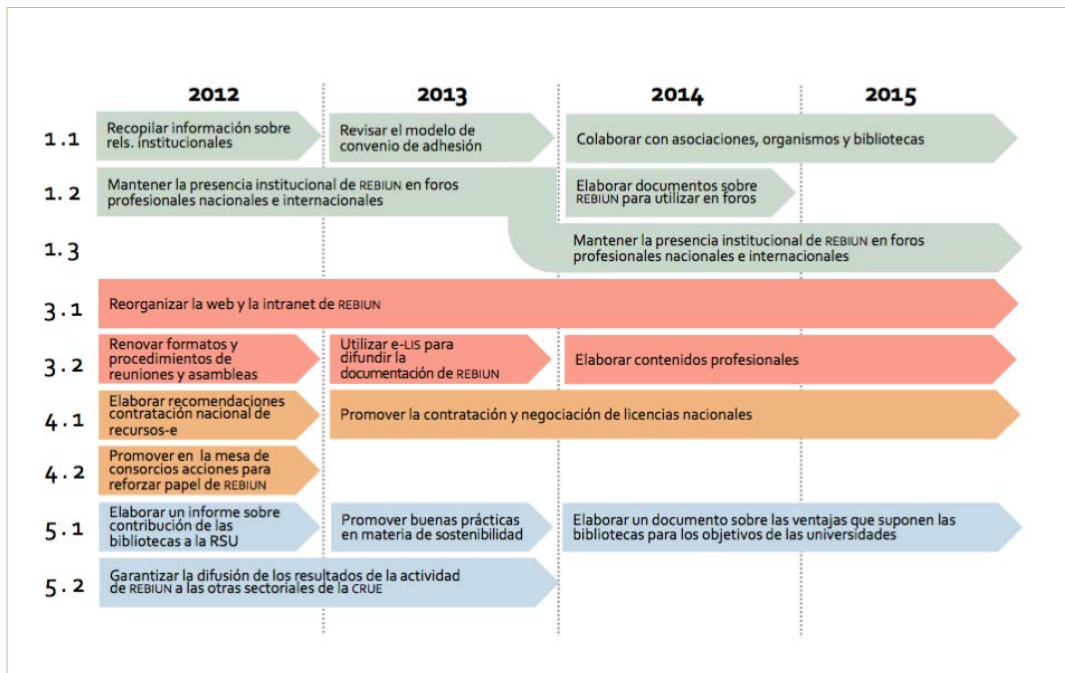
- Por último, se ha incluido un código de colores de manera que los objetivos específicos correspondientes a un mismo objetivo general figuran en barras del mismo color.

Estos diagramas permiten visualizar de manera integrada tres aspectos principales de la actividad de cada línea estratégica: qué objetivos específicos se han acometido en el período de referencia, cuáles han sido sus calendarios anuales de realización y qué variaciones se han producido en ellos.

### 3.1. Objetivos específicos y acciones

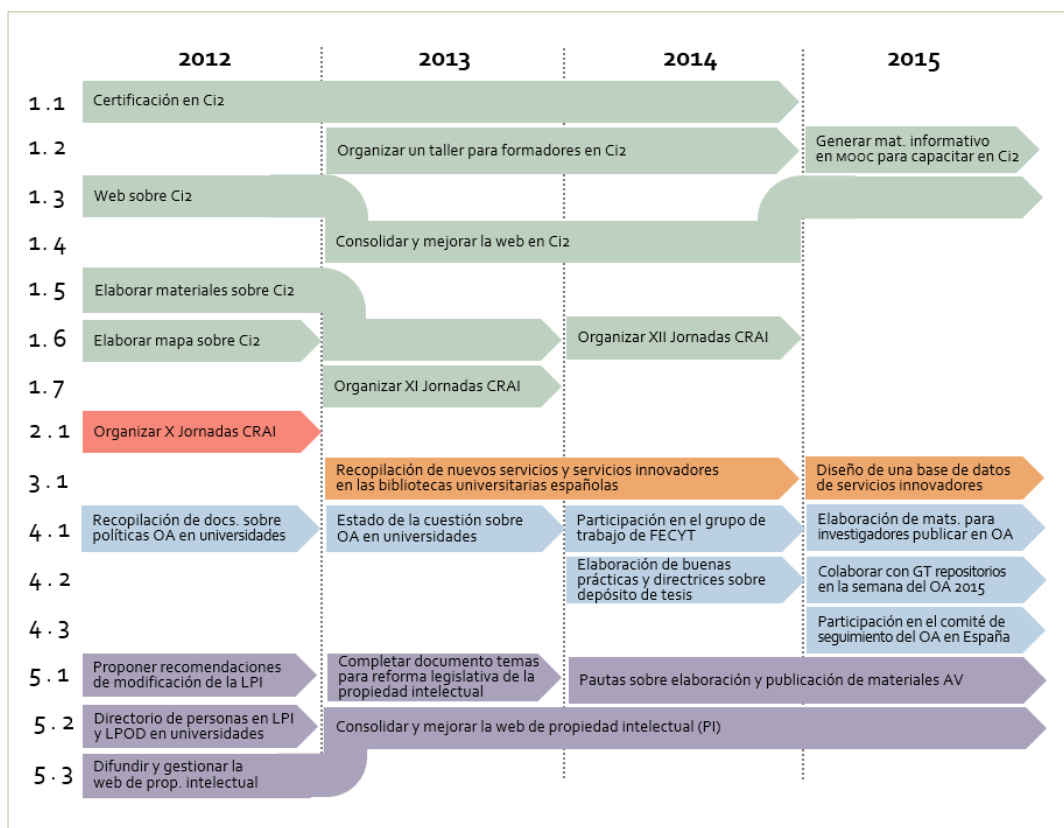
La **Línea 1**, cuya meta consiste en mejorar la organización, la comunicación y el liderazgo de REBIUN, ha tratado de alcanzar dicha meta durante el período 2012 a 2015 a través de nueve objetivos específicos cuyo enunciado ha ido en muchos casos variando a lo largo de esos cuatro años como se puede apreciar en el siguiente diagrama:

**Objetivos específicos/acciones Línea 1 [2012-2015]**



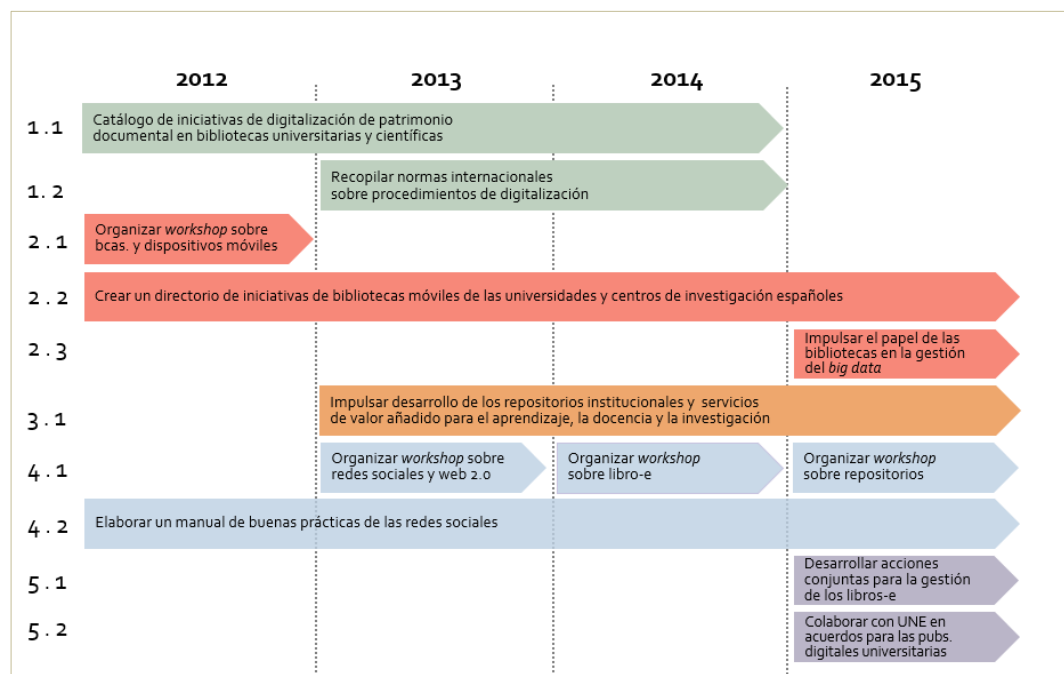
Por su parte la **Línea 2**, ha desarrollado hasta quince objetivos específicos con el fin de alcanzar la meta de dar soporte a la docencia, el aprendizaje, la investigación y la gestión:

## Objetivos específicos/acciones Línea 2 [2012-2015]



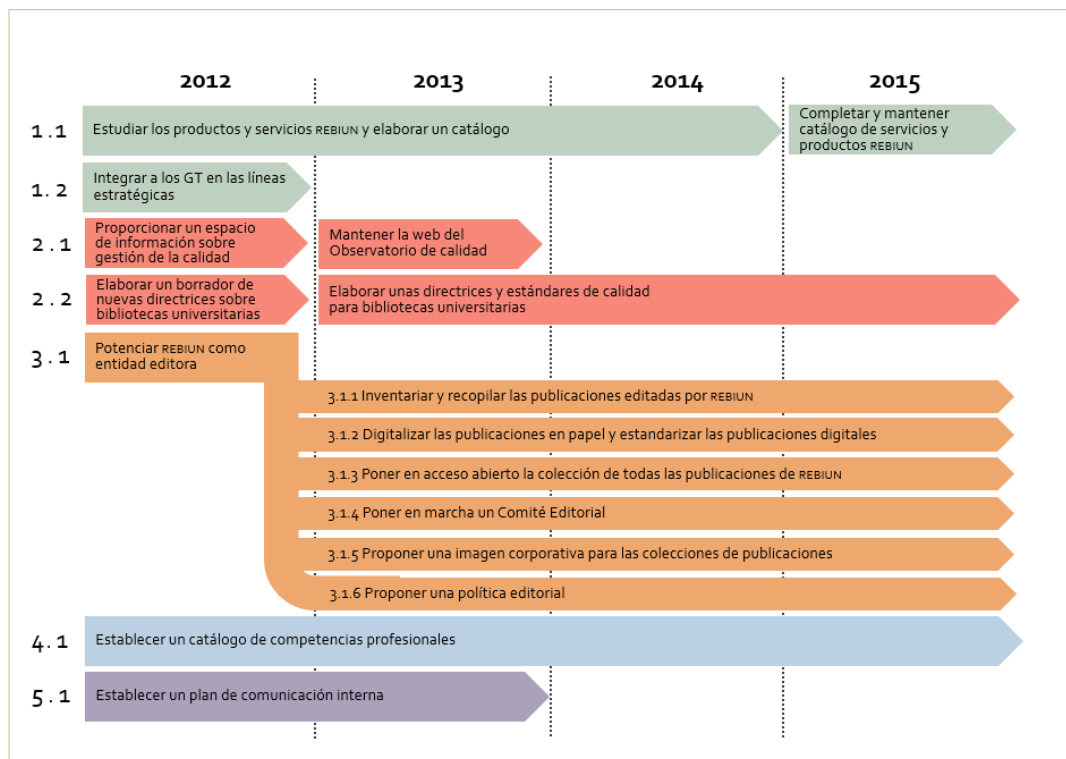
En lo que concierne a la **Línea 3**, cuya meta es potenciar el desarrollo y el uso de la biblioteca digital 2.0 de internet y de las redes sociales, en total abordó diez objetivos específicos:

## Objetivos específicos/acciones Línea 3 [2012-2015]



Por último, la **Línea 4**, inició un total de siete objetivos específicos para tratar de lograr la meta de construir y ofrecer un catálogo de productos y servicios de calidad. En este caso, la línea ha desagregado uno de sus objetivos (el núm. 3.1) en 6 acciones diferentes:

### Objetivos específicos/acciones Línea 4 [2012-2015]



Considerados en su conjunto, los objetivos específicos abordados entre los años 2012 y 2015 por las cuatro líneas estratégicas ponen de manifiesto un

**Considerados en su conjunto, los objetivos específicos abordados entre 2012 y 2015 (...) ponen de manifiesto un panorama cambiante en el que se dan casos de fusión de objetivos, de reformulación, de abandono de objetivos y hasta de emergencia de objetivos nuevos**

panorama cambiante en el que se dan casos de fusión de objetivos, de reformulación, de abandono de objetivos y hasta de emergencia de objetivos nuevos. Estas circunstancias hacen que, como se ha sugerido al comienzo, resulte muy difícil evaluar de manera

consistente el cumplimiento de los plazos en la ejecución de dichos objetivos.

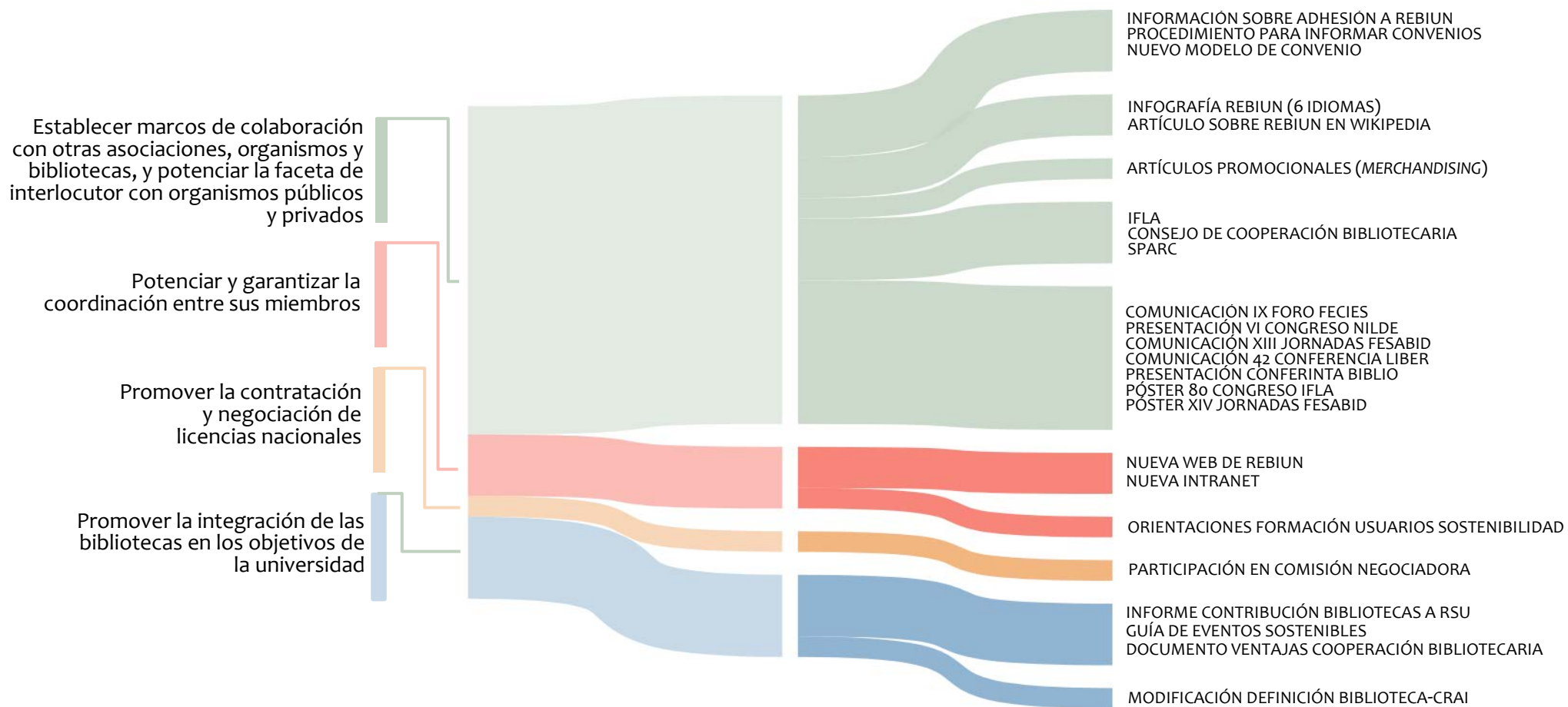
### 3.2. Inventario y clasificación de los outputs

A partir de este mapeo de los objetivos específicos de las líneas, el siguiente paso consiste en identificar y clasificar los outputs generados entre 2012 y 2015 por el cumplimiento de estos objetivos. Para ello, se ha utilizado la información contenida en las actas y presentaciones de las líneas estratégicas, debidamente contrastada con los representantes de cada línea en el grupo de revisión.

Por medio de diagramas de Sankey se presentan los outputs de cada una de las cuatro líneas estratégicas. Estos diagramas permiten visualizar y organizar en forma de flujo los outputs generados por cada línea, de modo que la anchura de cada franja es proporcional al número de outputs producidos en cada grupo de clasificación, es decir, cuanto más ancha es la franja, mayor es la cantidad de outputs. Por otro lado, el color se emplea para dividir el diagrama en diferentes categorías de outputs.

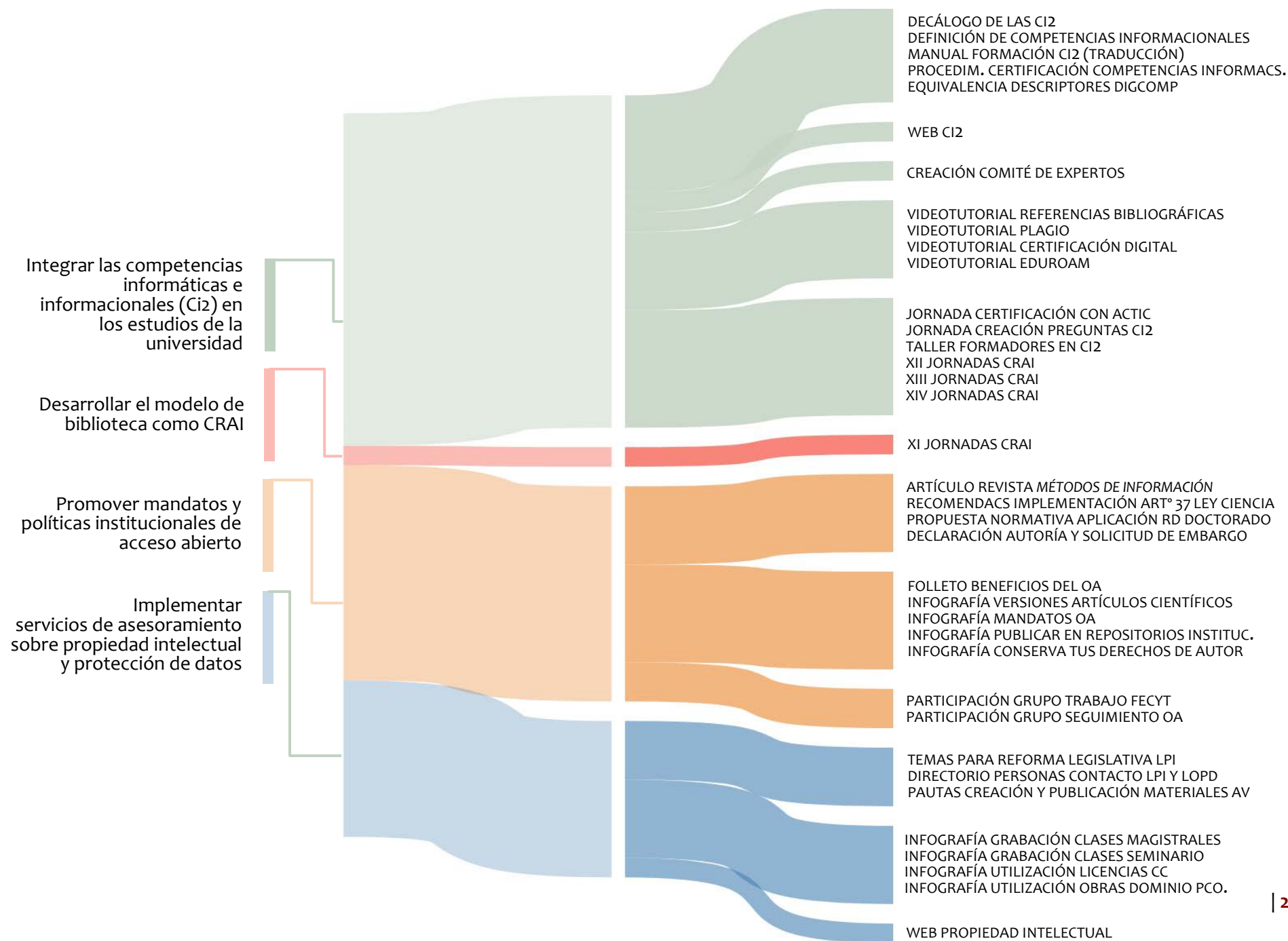
***A partir del mapeo de los objetivos específicos de las líneas, el siguiente paso consiste en identificar y clasificar los outputs generados entre 2012 y 2015 por el cumplimiento de esos objetivos***

**Outputs de la Línea 1 [2012-2015]**  
 [Mejorar la organización, la comunicación y el liderazgo de REBIUN]



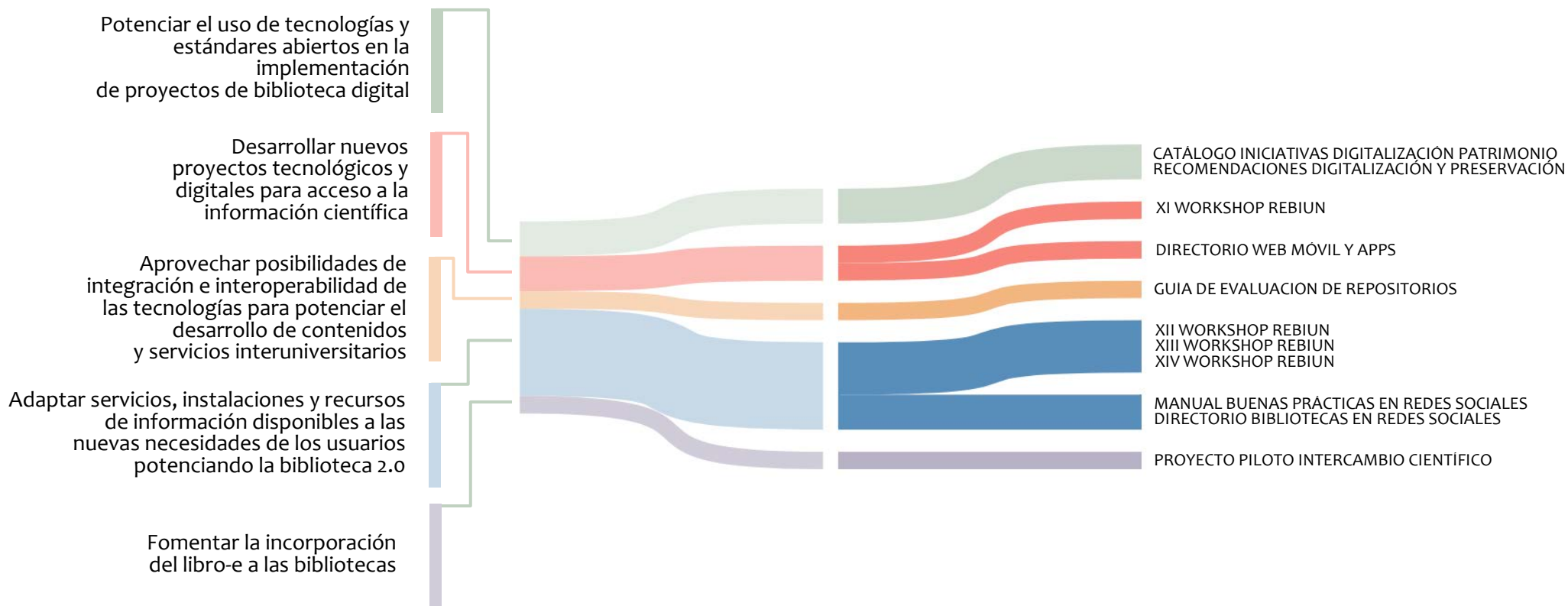
## Outputs de la Línea 2 [2012-2015]

[Dar soporte a docencia, aprendizaje, investigación y gestión]



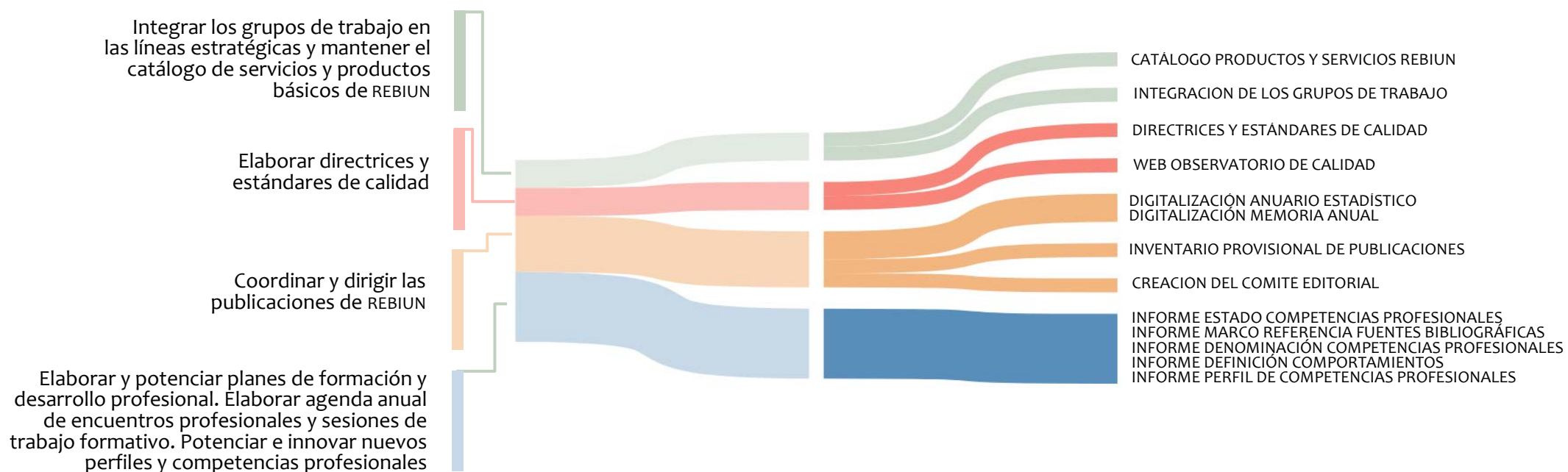
### Outputs de la Línea 3 [2012-2015]

[Potenciar el desarrollo y uso de la biblioteca digital 2.0, internet y las redes sociales]



## Outputs de la Línea 4 [2012-2015]

[Construir y ofrecer un catálogo de servicios y productos colaborativos de calidad de REBIUN]



A la vista de la totalidad de outputs generados por las líneas estratégicas en el período de referencia, se ha establecido una clasificación de los mismos en los diez grupos o categorías:

#### TIPOS DE OUTPUTS DEL PLAN 2020

1. **Documentos organizativos:** documentos internos de REBIUN dirigidos a regular algunos de sus procedimientos de funcionamiento.

---

2. **Documentos divulgativos:** dirigidos al público en general o a los usuarios finales de las bibliotecas. Se trata fundamentalmente de folletos e infografías sobre REBIUN o sobre cuestiones relacionadas con las bibliotecas universitarias.

---

3. **Documentos técnicos:** documentos elaborados por las líneas estratégicas para uso de las bibliotecas y que adoptan la forma de informes, guías, orientaciones, directrices, artículos técnicos, etc.

---

4. **Participación en instituciones y organizaciones relacionadas con el mundo bibliotecario** en las que REBIUN se integra como miembro (conlleva pago de cuotas) o como colaborador (sólo participa en sus actividades).

---

5. **Intervención en congresos,** conferencias, jornadas, etc. en forma de ponencias, comunicaciones, presentaciones o posters.

---

6. **Sitios web:** actuaciones relativas a la puesta en marcha o la modernización de sitios web y análogos (intranet).

---

7. Creación o remodelación de **órganos propios** de REBIUN.

---

8. **Videotutoriales** de carácter formativo o instructivo, dirigidos principalmente a los usuarios finales de las bibliotecas, sobre procedimientos o métodos para realizar alguna actividad.

---

9. **Organización de eventos REBIUN:** *workshops*, jornadas, talleres, etc.

---

10. **Otros:** categoría heterogénea que agrupa aquellos outputs que no cabe clasificar en ninguno de los grupos anteriores.

En este catálogo de outputs no se incluyen las actividades de los grupos de trabajo estables, aunque puedan guardar alguna relación con el plan estratégico, sino únicamente las actividades y outputs generados por las líneas a las que corresponde el desarrollo del plan. En este sentido se considera que las actividades de estos grupos preexistentes al propio Plan 2020, se deben disociar de éste.

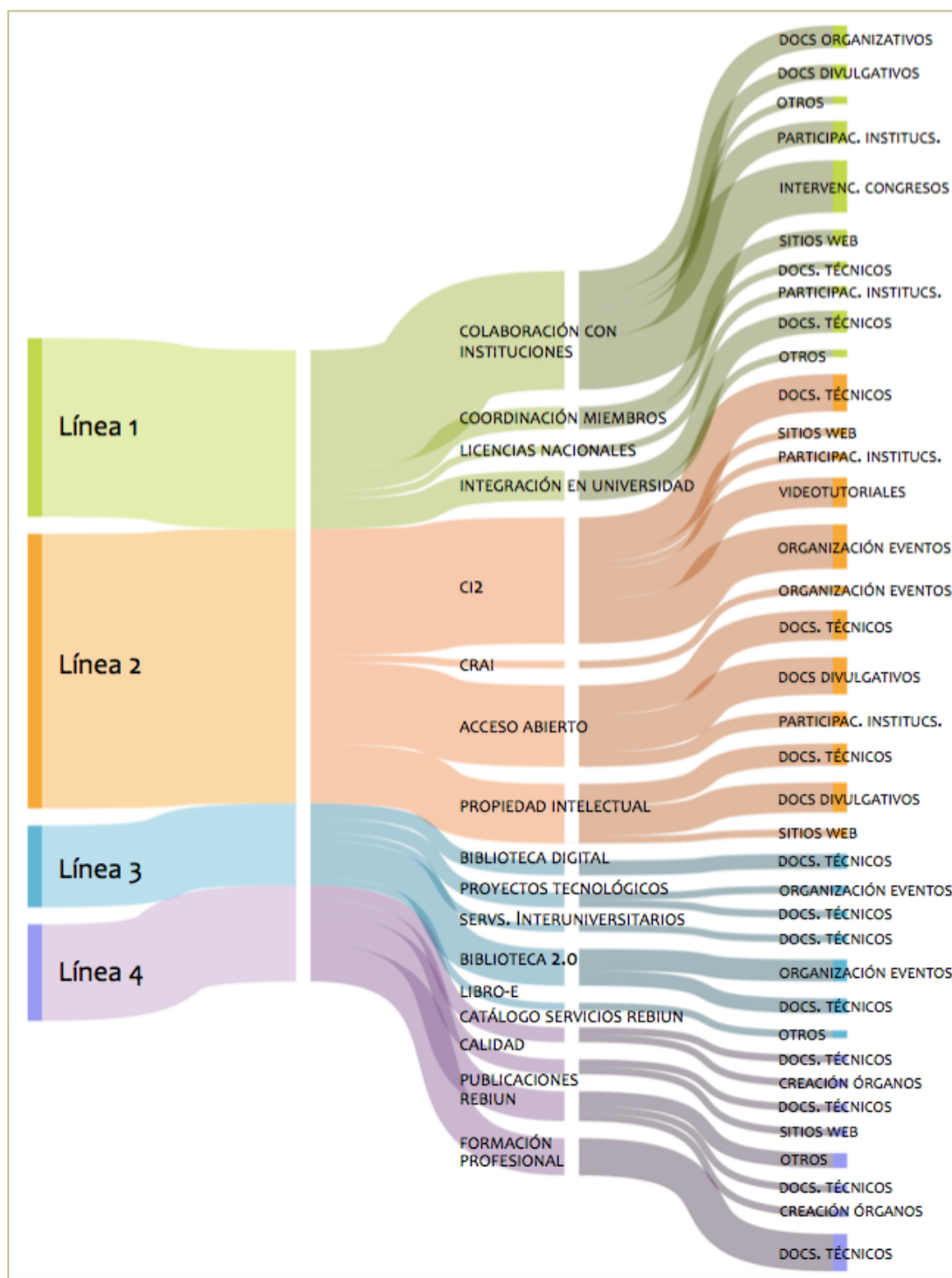
## CLASIFICACIÓN DE LOS OUTPUTS DEL PLAN 2020 [2012-2015]

Output	Tipo	Línea
Información sobre adhesión a REBIUN	Docs. organizativos	L1
Procedimiento para informar convenios	Docs. organizativos	L1
Nuevo modelo de convenio	Docs. organizativos	L1
Infografía REBIUN (6 idiomas)	Docs. divulgativos	L1
Artículo sobre REBIUN en Wikipedia	Docs. divulgativos	L1
Artículos promocionales ( <i>merchandising</i> )	Otros	L1
Participación en IFLA	Participación en instituciones	L1
Participación en Consejo Coop. Bibliotecaria	Participación en instituciones	L1
Participación en SPARC	Participación en instituciones	L1
Comunicación IX Foro FECIES	Intervención en congresos	L1
Presentación VI Congreso NILDE	Intervención en congresos	L1
Comunicación XIII Jornadas FESABID	Intervención en congresos	L1
Comunicación 42ª Conferencia LIBER	Intervención en congresos	L1
Presentación Conferinta Biblio	Intervención en congresos	L1
Póster 80º Congreso IFLA	Intervención en congresos	L1
Póster XIV Jornadas FESABID	Intervención en congresos	L1
Nueva web de REBIUN	Sitios web	L1
Nueva intranet	Sitios web	L1
Orientaciones formación usuarios sostenibilidad	Docs. técnicos	L1
Participación en comisión negociadora ( <i>licencias nacionales</i> )	Participación en instituciones	L1
Informe contribución bibliotecas a RSU	Docs. técnicos	L1
Guía de eventos sostenibles	Docs. técnicos	L1
Documento ventajas cooperación bibliotecaria	Docs. técnicos	L1
Modificación definición biblioteca-CRAI	Otros	L1
Decálogo de las CI2	Docs. técnicos	L2
Definición de competencias informacionales	Docs. técnicos	L2
Manual formación CI2 ( <i>traducción</i> )	Docs. técnicos	L2
Procedim. certificación competencias informacs.	Docs. técnicos	L2
Equivalencia descriptores DIGCOMP	Docs. técnicos	L2
Web CI2	Sitios web	L2
Creación comité de expertos	Participación en instituciones	L2
Videotutorial referencias bibliográficas	Videotutoriales	L2
Videotutorial plagio	Videotutoriales	L2
Videotutorial certificación digital	Videotutoriales	L2
Videotutorial EDUROAM	Videotutoriales	L2
Jornada certificación con ACTIC	Organización eventos REBIUN	L2
Jornada creación preguntas CI2	Organización eventos REBIUN	L2
Taller formadores en CI2	Organización eventos REBIUN	L2
XII Jornadas CRAI	Organización eventos REBIUN	L2

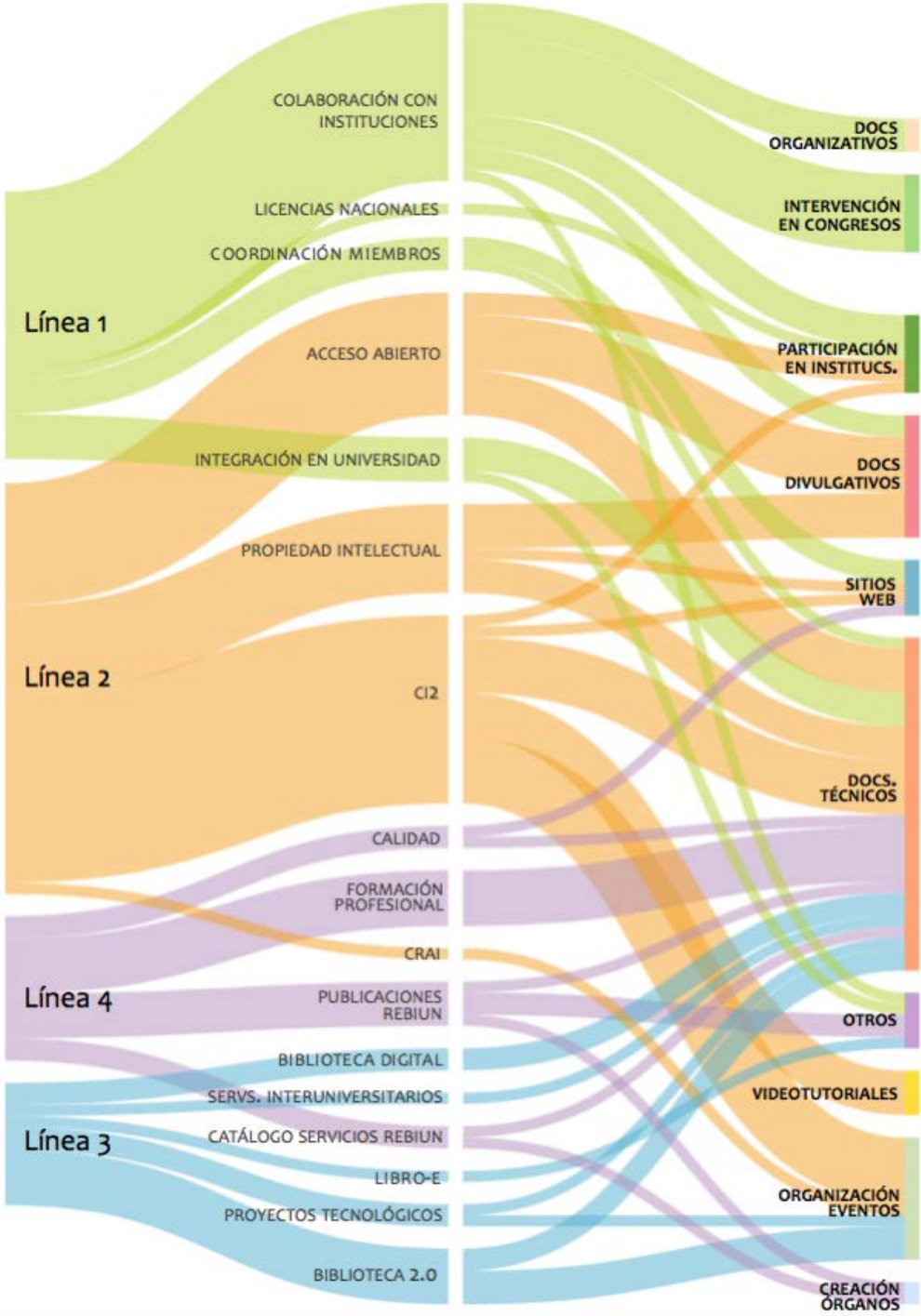
XIII Jornadas CRAI	Organización eventos REBIUN	L2
XIV Jornadas CRAI	Organización eventos REBIUN	L2
XI Jornadas CRAI	Organización eventos REBIUN	L2
Artículo revista <i>métodos de información</i>	Docs. técnicos	L2
Recomendaciones implementación artº 37 Ley de la Ciencia	Docs. técnicos	L2
Propuesta normativa aplicación RD doctorado	Docs. técnicos	L2
Declaración autoría y solicitud de embargo	Docs. técnicos	L2
Folleto beneficios del acceso abierto	Docs. divulgativos	L2
Infografía versiones artículos científicos	Docs. divulgativos	L2
Infografía mandatos acceso abierto	Docs. divulgativos	L2
Infografía publicar en repositorios institucionales	Docs. divulgativos	L2
Infografía conserva tus derechos de autor	Docs. divulgativos	L2
Participación grupo trabajo FECYT	Participación en instituciones	L2
Participación grupo seguimiento acceso abierto	Participación en instituciones	L2
Temas para reforma legislativa LPI	Docs. técnicos	L2
Directorio personas contacto LPI y LOPD	Docs. técnicos	L2
Pautas creación y publicación materiales AV	Docs. técnicos	L2
Infografía grabación clases magistrales	Docs. divulgativos	L2
Infografía grabación clases seminario	Docs. divulgativos	L2
Infografía utilización licencias cc	Docs. divulgativos	L2
Infografía utilización obras dominio público	Docs. divulgativos	L2
Web propiedad intelectual	Sitios web	L2
Catálogo de iniciativas digitalización patrimonio	Docs. técnicos	L3
Recomendaciones digitalización y preservación	Docs. técnicos	L3
XI Workshop REBIUN	Organización eventos REBIUN	L3
Directorio web móvil y apps	Docs. técnicos	L3
Guía de evaluación de repositorios	Docs. técnicos	L3
XII Workshop REBIUN	Organización eventos REBIUN	L3
XIII Workshop REBIUN	Organización eventos REBIUN	L3
XIV Workshop REBIUN	Organización eventos REBIUN	L3
Manual buenas prácticas en redes sociales	Docs. técnicos	L3
Directorio de bibliotecas en redes sociales	Docs. técnicos	L3
Proyecto piloto intercambio científico	Otros	L3
Catálogo productos y servicios REBIUN	Docs. técnicos	L4
Integración de los grupos de trabajo	Órganos propios	L4
Directrices y estándares de calidad	Docs. técnicos	L4
Web observatorio de calidad	Sitios web	L4
Digitalización del anuario estadístico	Otros	L4
Digitalización de la memoria anual	Otros	L4
Inventario provisional de publicaciones	Docs. técnicos	L4
Creación del Comité Editorial	Órganos propios	L4
Informe estado competencias profesionales	Docs. técnicos	L4
Informe marco referencia fuentes bibliográficas	Docs. técnicos	L4
Informe denominac. competencias profesionales	Docs. técnicos	L4

Informe definición comportamientos	Docs. técnicos	L4
Informe perfil de competencias profesionales	Docs. técnicos	L4

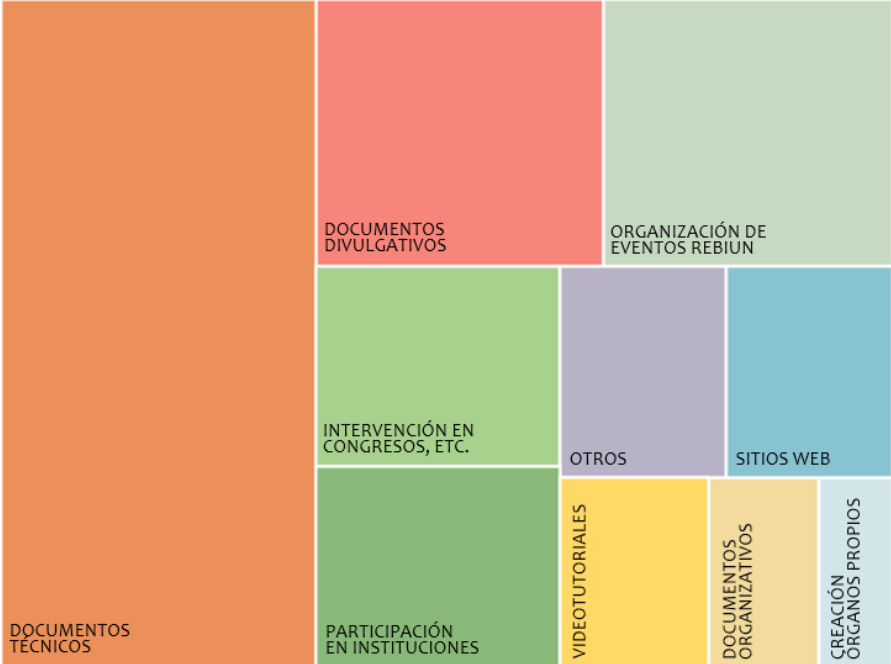
Un diagrama conjunto de los outputs de las cuatro líneas estratégicas permite visualizar el alcance global de estos cuatro años de desarrollo del Plan 2020 con arreglo a las categorías de clasificación de los outputs.



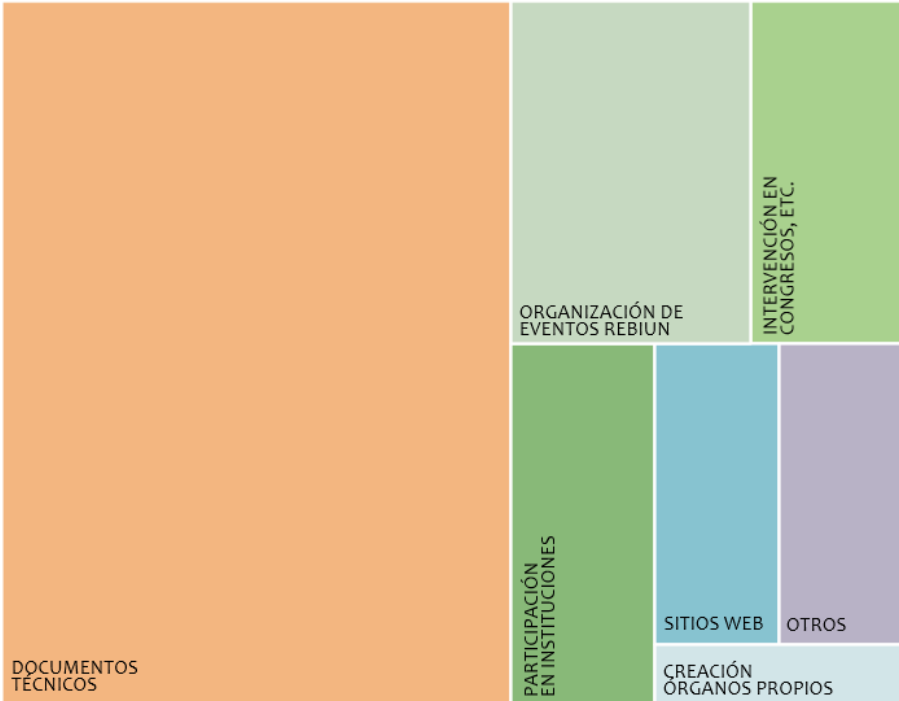
Se puede obtener otra visión conjunta distinta de la clasificación de los outputs generados por las líneas estratégicas con otro diagrama. En esta visualización hay que reparar, sobre todo, en el margen derecho donde la longitud de las barras verticales (nodos) representa el número de outputs correspondientes a cada categoría. A su vez, las franjas horizontales que representan las trayectorias del flujo de los objetivos generales responden también a un código de colores: verde para la línea 1; naranja para la 2; azul para la 3 y morado para la 4:



Una forma alternativa de visualizar el peso relativo de cada tipo de output dentro del Plan 2020, es hacerlo mediante un diagrama *treemap* o de mapa de árbol en el que a cada categoría de outputs se le asigna un área rectangular cuyo tamaño es proporcional al número de outputs incluido en dicha categoría.



Este diagrama permite visualizar el peso alcanzado por la elaboración de documentos de diversos tipos (técnicos, divulgativos, organizativos y videotutoriales) en el conjunto de resultados del Plan 2020. Dicho peso se puede apreciar más claramente en un segundo diagrama en el que se han agrupado en un único rectángulo los outputs relacionados con la producción de documentos:



## USO DE LOS OUTPUTS

*... se considera que la mejor medida de la utilidad de los outputs del Plan 2020 es la constatación del uso que las bibliotecas han hecho o hacen de ellos...*

Como principio de fondo, se considera que la mejor medida de la utilidad de los outputs del Plan 2020 es la constatación del uso que las bibliotecas han hecho o hacen de ellos. A partir de este principio general, para tratar de averiguar la utilidad que para las bibliotecas de REBIUN tienen los outputs producidos por el plan entre 2012 y 2015, se han empleado dos conjuntos de datos:

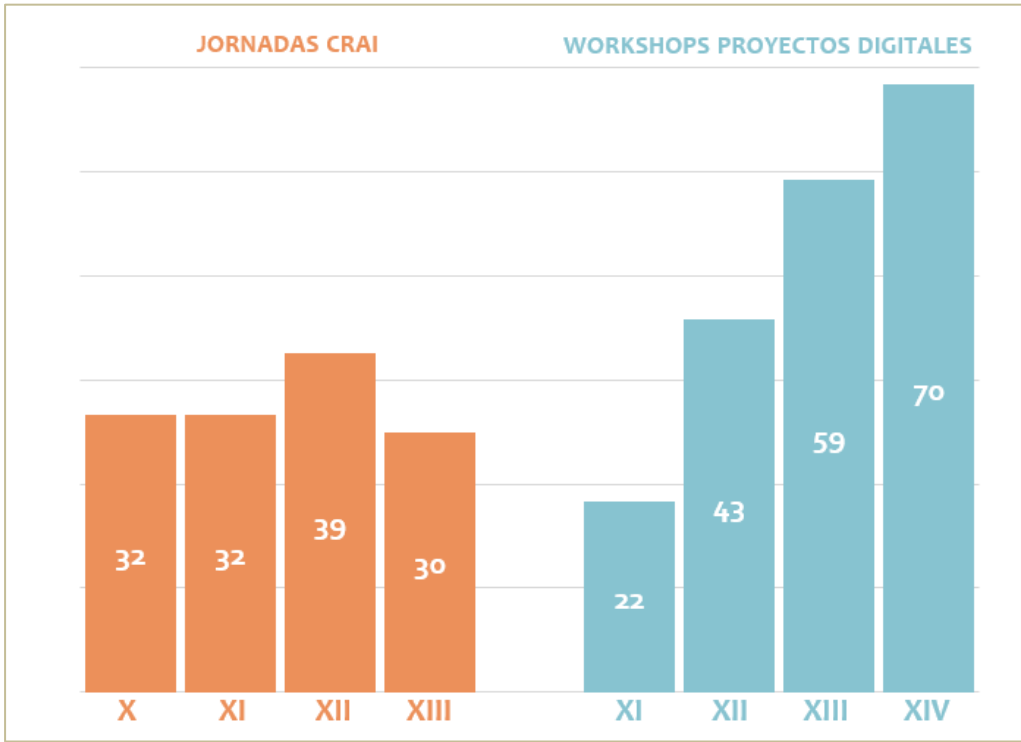
- Para aquellos outputs cuya realización o cuyo éxito tiene que ver con el número de participantes, se han obtenido los datos de participación de las bibliotecas universitarias tanto en los eventos organizados por REBIUN en el marco del plan (sólo se toman en cuenta las Jornadas CRAI y los Workshops sobre proyectos digitales), como en algunas iniciativas de la Línea 3 que figuran en el grupo de “documentos técnicos” (a saber, *Catálogo de iniciativas de digitalización*, *Directorio de bibliotecas móviles*, y *Directorio de bibliotecas en redes sociales*) o en el grupo “otros” (proyecto de intercambio científico de libros-e).
- Para conocer el grado de utilización de los outputs correspondientes a documentos técnicos, documentos divulgativos, videotutoriales y sitios web, se ha realizado una encuesta web a los directores/as de las bibliotecas universitarias pertenecientes a REBIUN.

Quedan fuera de este análisis los outputs relacionados con la participación de REBIUN en otras instituciones (IFLA, SPARC y Consejo de Cooperación Bibliotecaria), su intervención en congresos y jornadas, la elaboración de

documentos internos, y la creación o remodelación de órganos propios (comités).

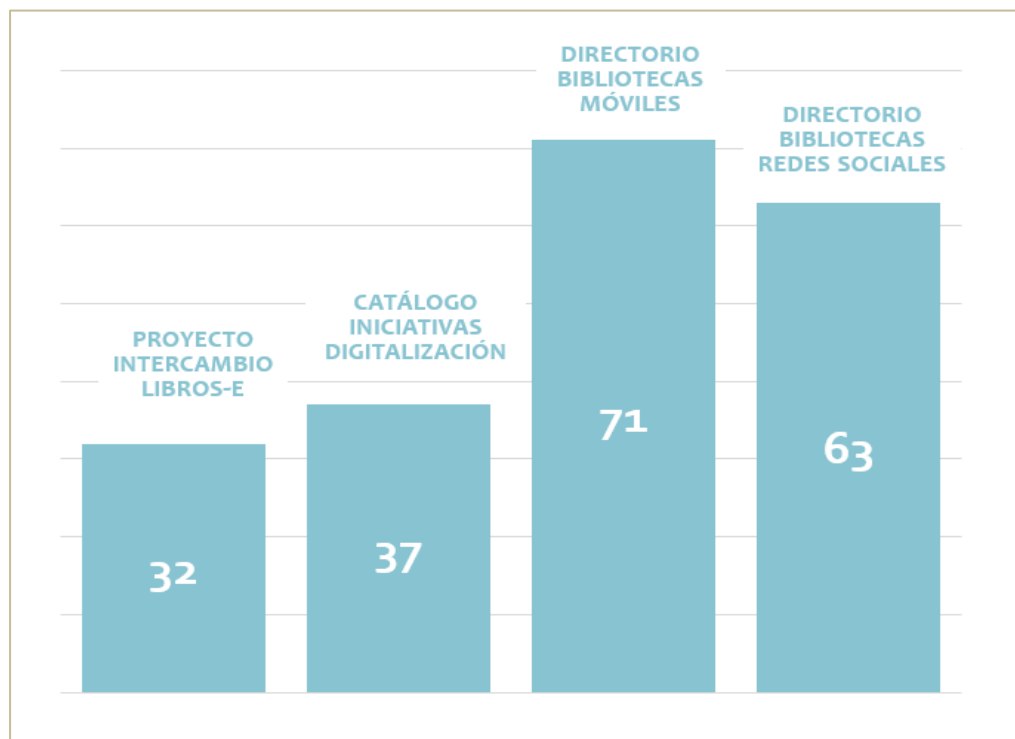
### 4.1. Participación de las bibliotecas en eventos y proyectos

Con relación a la asistencia de las bibliotecas a las jornadas y workshops organizados por REBIUN, y partiendo de un universo de 76 bibliotecas, los datos de participación se muestran en el siguiente gráfico de barras:



De los datos presentados en el gráfico parece desprenderse que, entre las bibliotecas, los *Workshops* de proyectos digitales suscitan más interés, y en todo caso creciente, que las *Jornadas CRAI* que, a lo largo de estos cuatro años, han congregado a menos de la mitad de las bibliotecas en cada una de las jornadas organizadas que fueron dedicadas, respectivamente, a la Ci2, la convergencia de servicios, los MOOCs y el aprendizaje virtual.

Un gráfico similar presenta los datos de la participación de las bibliotecas en las iniciativas y proyectos de la Línea 3 indicados con anterioridad, es decir, el Proyecto de intercambio de libros-e con UNE, el Catálogo de iniciativas de digitalización, el Directorio de bibliotecas móviles y el Directorio de bibliotecas en redes sociales:



## 4.2. Uso de los outputs por las bibliotecas

Entre el 18 de mayo y el 18 de junio de 2017 se lanzó una encuesta web, dirigida a directores y directoras de bibliotecas universitarias, para recoger datos sobre la utilización de los outputs generados por las líneas estratégicas en el período 2012-2015. La encuesta constaba de 19 preguntas cerradas más una pregunta abierta destinada a facilitar la formulación de comentarios o sugerencias. A su vez, las 19 preguntas cerradas de la encuesta eran de dos tipos: 13 preguntas de elección única (con respuestas de tipo Sí, No o No sabe/No contesta) y 6 preguntas de elección múltiple (es decir, con respuestas no excluyentes entre sí).

En el anexo I de este informe se pueden consultar las preguntas y respuestas que integraban la encuesta.

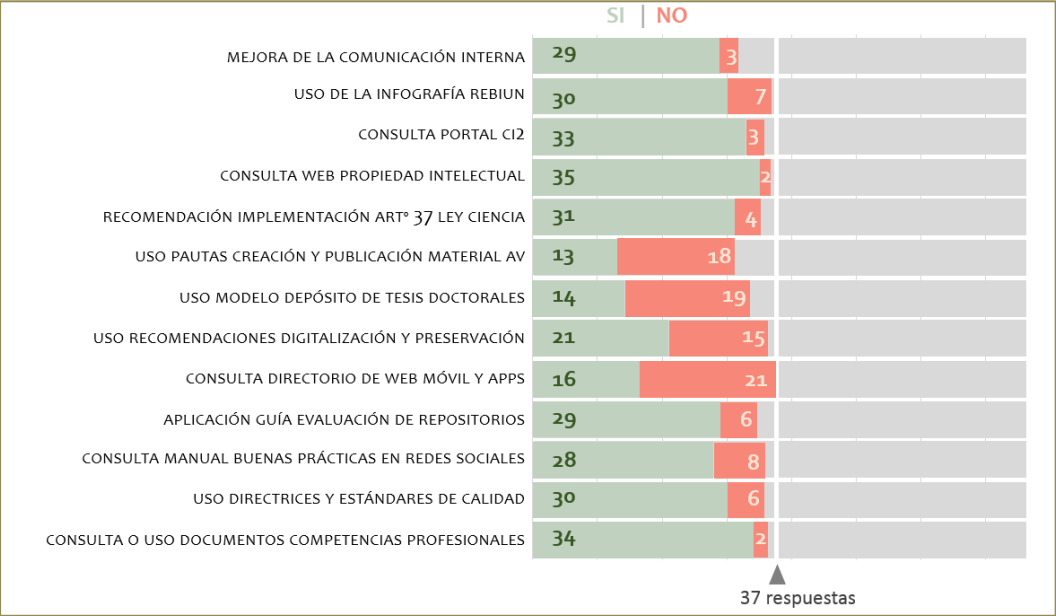
La encuesta se llevó a cabo de forma anónima para que los destinatarios tuviesen plena libertad tanto a la hora de responder, como de formular comentarios o sugerencias. Una vez expirado el plazo de respuesta, se recogieron un total de 37 encuestas, sobre las 76 posibles, es decir, un grado de respuesta de casi un 49 %.

De las 13 preguntas de elección única, en la que la respuesta afirmativa equivalía a declarar que el output era utilizado o aplicado por la biblioteca, el número de respuestas afirmativas para cada pregunta fue el que se muestra en la tabla siguiente (entre paréntesis figura en número de la pregunta en el cuestionario):

PREGUNTA	Sí *
(#1) ¿Consideras que desde 2012 la comunicación interna ha mejorado en Rebiun?	29
(#4) ¿Has utilizado la infografía sobre Rebiun con fines de difusión o información?	30
(#5) ¿Consultas el portal Ci2?	33
(#9) ¿Consultas la web sobre propiedad intelectual?	35
(#10) ¿Ha aplicado tu biblioteca las recomendaciones para implementación de artº 37 de la Ley de la Ciencia?	31
(#11) ¿Se utiliza en tu biblioteca el documento "Pautas para la creación y publicación de material audiovisual en las universidades"?	13
(#13) ¿Se utiliza en tu biblioteca el documento "Modelo para el depósito de tesis doctorales: declaración del autor de la tesis"?	14
(#14) ¿Utiliza tu biblioteca las recomendaciones en materia de digitalización y preservación digital de documentos?	21
(#15) ¿Has consultado el "Directorio de web móvil y apps"?	16
(#16) ¿Aplica tu biblioteca la "Guía para la evaluación de repositorios científicos"?	29
(#17) ¿Has consultado el "Manual de buenas prácticas en redes sociales"?	28
(#18) ¿Usa tu biblioteca las "Directrices y estándares de calidad"?	30
(#19) ¿Has empleado alguno de los documentos sobre competencias profesionales	34

(\*) MÁXIMO POSIBLE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS = 37

Los datos se pueden visualizar mejor con el siguiente diagrama en el que las respuestas positivas a estas preguntas se representan mediante barras de color verde que se superponen parcialmente a las barras principales, de mayor longitud y color gris, que representan el total de bibliotecas que constitúan el universo de la encuesta (76 bibliotecas). A su vez, las barras de color rojo representan las respuestas negativas:



En cuanto a las seis preguntas de respuesta múltiple, cinco de ellas se refieren al uso o consulta de documentos divulgativos y videotutoriales (preguntas núm. 3, 6, 7, 8 y 12), y una (pregunta núm. 2) a los medios utilizados para informarse sobre REBIUN. De acuerdo con las respuestas registradas para esta pregunta, 35 de las 37 personas que respondieron declaran utilizar como vehículos principales para comunicarse e informarse la web de REBIUN y la lista de correo-e.

Por lo que respecta a las cinco preguntas referidas al uso de los documentos divulgativos y videotutoriales, el número de respuestas afirmativas para cada uno de los documentos y videotutoriales indicados en las respuestas fue el que se muestra en la tabla siguiente. En ella, los documentos aparecen ordenados de mayor a menor uso declarado:

Pregunta	Documento / Videotutorial	Declaran uso*
#8	Cómo cumplir con los mandatos de acceso abierto	32
#7	Como citar y elaborar referencias bibliográficas	31
#8	Beneficios de publicar en los repositorios institucionales	31
#7	El plagio y la honestidad académica	30
#8	Conserva tus derechos de autor frente a las editoriales	30
#12	Utilización de licencias CC	29
#8	Versiones de los artículos científicos y acceso abierto	29
#8	Folleto beneficios del OA para tu universidad 28	28
#6	Definición de competencias informacionales	27
#6	Decálogo Ci2	23
#12	Utilización obras en dominio público	22
#6	Manual para la formación en Ci2 (traducción)	21
#6	Procedimiento para la certificación de competencias informacionales	14
#12	Grabación de clases magistrales	13
#6	Equivalencia de descriptores de la competencia digital con el Decálogo Ci2	13
#12	Grabación de clases de seminario	12
#7	¿Qué es un certificado digital?	10
#3	Informe contribución de las bibliotecas a la sostenibilidad	9
#3	Guía de eventos sostenibles	8
#7	¿Qué es EDUROAM?	8
#3	Orientaciones para la formación de usuarios en sostenibilidad	7

(\*) MÁXIMO POSIBLE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS = 37

De cualquier forma, el número de respuestas finalmente recogidas no permite considerar que los resultados de la encuesta sean concluyentes. Con ello, no queda del todo claro el grado de utilidad de los outputs del plan 2020 para las bibliotecas de REBIUN. Pese a todo, las

respuestas recogidas dan información interesante por cuanto parecen indicar que son, sobre todo, los outputs relacionados con la propiedad intelectual, el acceso abierto y las competencias Ciz los que más aprovechamiento reciben por parte de las bibliotecas.

***Son, sobre todo, los outputs relacionados con la propiedad intelectual, el acceso abierto y las competencias Ciz los que más aprovechamiento reciben por parte de las bibliotecas.***

## E F E C T O S   D E L   P L A N

*... la determinación de si los cuatro primeros años de despliegue del Plan 2020 han aproximado a REBIUN a su visión de éxito, obliga a reparar en los efectos intangibles o cualitativos del plan...*

Como se ha indicado el elemento clave de cualquier plan estratégico es la visión debido a que es lo que determina la dirección hacia la que quiere ir una organización. En este sentido hay quienes se refieren a la visión estratégica como “*la visión de éxito de la organización*” (BRYSON, 1988) o como “*la descripción de un futuro que es más atractivo que el presente*” (LEVIN, 2000). La visión es, por tanto, un elemento que nos proyecta al futuro mediante la pregunta ¿qué quiere ser la organización [REBIUN] cuando el plan haya sido cumplido?

A juzgar por el enunciado de su visión, el fin último al que debe contribuir el Plan 2020 tiene que ver con la mejora del posicionamiento de REBIUN en el mundo bibliotecario y en el ámbito de la enseñanza superior. Según consta en el documento oficial del plan, la visión estratégica de REBIUN consiste en el logro de seis aspiraciones:

1. Ser una organización líder y un referente en cooperación, diálogo y proyectos de calidad de las bibliotecas universitarias y científicas a nivel nacional e internacional.
2. Ser una organización abierta, orientada y comprometida con los cambios, nuevas ideas y perspectivas globales de las Tecnologías de la Información y Comunicación.
3. Ser una organización que orienta, asesora y da soporte a las bibliotecas universitarias y científicas miembros de REBIUN y los equipos directivos que las dirigen.

4. Ser una organización de máxima profesionalidad, flexible y transparente.
5. Ser una organización al servicio de las necesidades actuales y futuras de los usuarios de aprendizaje, docencia, investigación y formación a lo largo de la vida.
6. Ser una organización bibliotecaria integrada en CRUE que participa, colabora y da soporte a los rectores y rectoras de las universidades españolas.

El carácter participativo y consensuado del proceso de elaboración del Plan 2020 condujo en su redacción al empleo de enunciados largos que de algún modo fuesen capaces de contener las diferentes opiniones, puntos de vista y sensibilidades de todos los que intervinieron en el proceso planificador. El enunciado de la visión participa de esta circunstancia como pone de manifiesto su carácter amplio y prolijo. Con todo, se puede realizar una

***Se puede realizar una síntesis de la visión estratégica de REBIUN en torno a dos aspiraciones principales: a) ser una organización líder y un referente en materia de cooperación bibliotecaria, y b) ofrecer soporte a las universidades españolas integradas en la CRUE***

síntesis de dicha visión en torno a dos aspiraciones principales: a) ser una organización líder y un referente en materia de cooperación bibliotecaria, y b) ofrecer soporte a las universidades españolas integradas en la CRUE. El impacto final del plan sería, por tanto, que REBIUN llegara a desempeñar ese papel de liderazgo que expresa su visión de éxito y esto es lo que, en definitiva, habría que poder llegar a evaluar.

La determinación de si los cuatro primeros años de despliegue del Plan 2020 han aproximado a REBIUN a dichas aspiraciones (es decir, a su visión de éxito), obliga a reparar en los efectos intangibles o cualitativos del plan que, a menudo, se producen con el tiempo. En este sentido hay que observar que la evaluación del Plan 2020 no sólo debe focalizarse en los

aspectos más fáciles de medir (como son el cumplimiento de las acciones y el uso de los outputs resultantes), sino también en esos efectos intangibles a más largo plazo. Para tratar de descubrirlos, se realizó una entrevista semiestructurada a aquellas personas que, por su participación en los grupos de dirección y coordinación, estuvieron más directa e intensamente vinculadas a la elaboración del plan. En buena medida, las aspiraciones y argumentos sobre los que se basa el Plan 2020 fueron seleccionados y estructurados por estas personas. Tales grupos eran: el Grupo de Dirección del Plan Estratégico, el Grupo de Coordinación y Redacción, y el Grupo *Task Force*. En total participaron 17 personas en estos grupos, si bien, al final, se decidió no entrevistar a las personas no directamente relacionadas con el mundo bibliotecario<sup>6</sup>. Como resultado de ello, la entrevista se envió a 13 personas distintas, todas ellas estrechamente relacionadas con las bibliotecas universitarias y REBIUN. La entrevista estuvo disponible desde el 28 de julio al 25 de octubre de 2017. En el anexo II se ofrece el enunciado de las preguntas que componían la entrevista.

Se recogieron finalmente las respuestas de 6 personas, si bien una de ellas tan sólo respondió a una de las diez preguntas de las que constaba la entrevista.

De las diez preguntas, tres iban dirigidas a determinar el papel que cada persona había desempeñado en el proceso de elaboración del plan:

- #1.- *¿En qué grupo/s participaste?*
- #2.- *¿En qué consistió tu papel?*
- #4.- *¿Qué razones te llevaron a participar en el grupo?*

Además de estas preguntas, la última pregunta, que estaba concebida para facilitar la formulación de comentarios o sugerencias (Preg. #10. *¿Deseas añadir algún comentario más?*) únicamente registró dos respuestas:

- *“Insistir en la transformación de REBIUN como una asociación bibliotecaria profesional y realizar proyectos técnicos liderados por los directores y bibliotecarios profesionales”.*

---

<sup>6</sup> Presidente de REBIUN, representante de la Mesa de Gerentes, Secretaria general de CRUE, y Directora Área Coordinación y Apoyo a Comisiones Sectoriales de CRUE

- *“Desgraciadamente, la proyección externa de REBIUN, el conocimiento de sus actividades entre la comunidad bibliotecaria, y no digamos en la sociedad, sigue siendo escasa”.*

El grueso de la entrevista estaba, por tanto, formado por las preguntas 3 y 5 a 9:

- *#3. En tu opinión, ¿qué causas motivaban la necesidad de elaborar un tercer plan estratégico para REBIUN?*
- *# 5. ¿Crees que, cinco años más tarde, se puede decir que el plan está alcanzado – al menos parcialmente - sus metas o líneas estratégicas?*
- *#6. ¿Cuál crees que son las dos principales virtudes del plan?*
- *# 7. ¿Y sus dos defectos principales?*
- *# 8. De acuerdo con la visión que expresa el plan 2020, REBIUN debe convertirse en una organización líder a escala nacional e internacional en materia de cooperación entre las bibliotecas universitarias y científicas. ¿Qué instituciones, organismos o proyectos consideras que en la actualidad pueden frenar esta aspiración de REBIUN?*
- *#9. ¿Consideras que el plan necesita algún ajuste o reorientación? Si la respuesta es afirmativa, ¿en qué partes?*

En la tabla que se ofrece a continuación se recogen las respuestas que se dieron a estas cuestiones por parte de los entrevistados que finalmente respondieron. A las dificultades inherentes a la interpretación de los datos cualitativos, se suma en este caso el reducido número de entrevistas respondidas (a efectos prácticos, sólo 5 entrevistas sobre las 13 posibles).

De cualquier manera, a modo de simple apunte, se pueden destacar cuatro cuestiones que se repiten en varias de las respuestas como temas potencialmente relevantes para orientar la reflexión sobre los efectos del Plan 2020: la percepción de su carácter participativo como punto fuerte, la

falta de comunicación del plan a sus principales *stakeholders*, la necesidad de mejorar la coordinación entre las líneas y la percepción negativa sobre el papel de la CRUE.

ENTREVISTA	Causas de la necesidad del plan	¿Se están alcanzado las metas?	Señala dos virtudes del plan	Señala dos defectos del plan	¿Qué instituciones, organismos o proyectos consideras que pueden frenar la visión de REBIUN?	¿Necesita el plan algún ajuste o reorientación?
#1	Nuevos escenarios de las bibliotecas universitarias que no estaban recogidos en el anterior plan, sobre todo el escenario tecnológico	Sí. Aunque debería existir una herramienta de evaluación, a través de unos indicadores. Se puede tener una percepción pero es necesario medir el cumplimiento y el ROI de las acciones que se están llevando a cabo para poder presentar resultados	Es un marco común de trabajo de las bibliotecas universitarias, sirve para que todas las bibliotecas se muevan en una misma dirección y trabajen conjuntamente en los temas que preocupan. Otra virtud es la idea de poder seguir unas directrices de trabajo claras. Al ser muchas universidades de diversa tipología y con diversas inquietudes, si no existiera un plan sería caótico. Es bueno poder mostrar objetivos operativos (basados en los estratégicos) y su cumplimiento anual.	No hay una buena comunicación. Los documentos están por escrito, pero no hay una visión global del plan y hasta donde se está yendo. Al final cada biblioteca trabaja en la línea en la que se encuentra, pero no tiene una visión global como plan. Otro defecto es la articulación de nuevos objetivos dentro del plan y a veces la falta de coordinación entre las propias líneas.	Las mismas organizaciones que te impulsan y te pueden favorecer al mismo tiempo te pueden frenar para alcanzar proyectos. Hablo de CRUE, Consorcios, Ministerios, Asociaciones, etc.	Sí, necesita unos indicadores de medición. Aunque se está trabajando mucho, no sabemos dónde llegamos, para qué sirve, que repercusión tiene

#2	No contesta	No contesta	No contesta	No contesta	La CRUE, tal como está concebida y según el papel que se le ha dado a REBIUN en ella	No contesta
#3	Superación del anterior, situación socio-económica del momento, necesidad de reorganización interna, retos de las universidades	Sí	Innovación y participación	La coordinación entre las diferentes líneas y la temporalidad excesiva (año 2020)	Creo que las instituciones y organismos externos son proclives a la colaboración, quizás se trate de incidir en la estrategia de las relaciones con ellos.	Sí. En su totalidad, un nuevo plan.
#4	Seguir con la colaboración y el trabajo conjunto de bibliotecas	Sí	El plan sigue un esquema claro y participativo de todas las bibliotecas	Hace falta plantear y realizar proyectos más significativos	La misma CRUE y reducir REBIUN a una simple sectorial	Rebiun debe plantearse (...) convertirse en una asociación estrictamente profesional tipo ALA y no depender de CRUE que es un consejo estricto de rectores cuya misión es debatir políticas universitarias. Nosotros deberíamos hacer proyectos técnicos y tener más relación con las organizaciones bibliotecarias.

#5	Que el anterior plan se extinguía y seguía siendo necesaria una planificación para las actuaciones de REBIUN. Se necesita saber a dónde queremos ir (visión), y en qué líneas vamos a trabajar para conseguirlo	Ahora no dispongo del acceso de antes a la información sobre REBIUN (esto ya es significativo sobre la organización). No obstante y desde fuera, muy parcialmente.	Que era un plan con una visión de la biblioteca actualizada. El amplio consenso y participación en su realización.	Que su ejecución no ha sido lo suficientemente efectiva. El desconocimiento del mismo fuera de los ámbitos de dirección	A veces la CRUE, tan beneficiosa en otros aspectos, supone un hándicap para la proyección bibliotecaria de REBIUN. Luego, la propia REBIUN no parece dispuesta a ser lo suficientemente ambiciosa en ese aspecto	El plan es bueno. El problema, que no es intrínseco, es que después de seis años podría sacarse ahora y decir exactamente lo mismo.
#6	Contar con un documento público en el que REBIUN se comprometiera ante los usuarios de sus bibliotecas, personal y la propia CRUE en acciones decisivas para los próximos años	No tengo información del grado de ejecución de los puntos propuestos	Marketing y el establecimiento de una agenda de acciones a desarrollar	Falta de comunicación al personal de las bibliotecas de REBIUN y a los Rectores	Las propias universidades desconfían de que el papel tradicional de las bibliotecas deba ser realizado por los bibliotecarios	No

## CONCLUSIONES

*... se pueden descubrir en el desarrollo del Plan 2020 una serie de beneficios con independencia de que los objetivos y acciones planeados se hayan llegado a cumplir y en qué forma...*

Aunque el establecimiento de las conclusiones finales del proceso de evaluación del Plan 2020 corresponde al Comité Ejecutivo y al Pleno de REBIUN, se pueden destacar, a modo de resumen, algunas cuestiones:

- La falta de informaciones y datos ha obligado a reajustar el marco de evaluación inicial aprobado en la Asamblea de Santander. Como resultado de ello, el proceso de evaluación del Plan 2020 ha consistido en: inventariar y clasificar los outputs generados por el plan, tratar de determinar la utilidad de tales outputs para las bibliotecas, y conocer los efectos del plan para REBIUN, en particular si la visión estratégica está siendo alcanzada.
- En su desarrollo a lo largo de los cuatro años que van de 2012 a 2015, con frecuencia los objetivos del plan, tanto generales como específicos, han experimentado variaciones en cuanto a su enunciado, alcance y calendario de realización. En buena medida dichas variaciones responden al carácter dinámico tanto del propio plan, como del entorno en el que actúan REBIUN y sus bibliotecas.
- En la práctica parece haberse producido una confusión entre objetivos específicos y acciones, de suerte que a menudo se ha otorgado la condición de objetivo específico a simples acciones cuyo alcance es más específico y limitado en el tiempo. Así, parece existir la idea tácita de que los outputs generados por las acciones equivalen al logro de objetivos. Esta confusión conlleva el riesgo de que los esfuerzos se

focalicen en exceso en la realización de actividades y outputs, pero no en el logro de los objetivos del plan.

- El inventario y clasificación de los outputs generados por las líneas estratégicas pone de manifiesto el importante peso que, dentro del conjunto de realizaciones del plan, ha alcanzado la elaboración de documentos de diverso tipo.
- La encuesta y la entrevista semiestructurada concebidas para tratar de averiguar, respectivamente, la utilidad de los outputs y los efectos del plan sobre REBIUN, han registrado unos niveles de respuesta no muy elevados que impiden obtener resultados concluyentes y significativos en la medida en que dichas respuestas provienen de menos de la mitad de las personas a las que se enviaron los cuestionarios.
- Con relación a los outputs, aquellos relacionados con las competencias informáticas e informacionales, la propiedad intelectual y el acceso abierto son los que más utilidad parecen tener para las bibliotecas que respondieron a la encuesta.
- En las pocas entrevistas respondidas hay cierta coincidencia sobre algunos temas que pueden requerir de mayor reflexión por parte de los órganos de REBIUN: las dificultades de coordinación entre las líneas estratégicas, la insuficiente comunicación del plan a las partes interesadas y una percepción negativa de la influencia de CRUE sobre REBIUN.

De cualquier forma, en términos generales, la evaluación ha puesto de manifiesto que, en su despliegue, el Plan 2020 ha catalizado buena parte de la actividad de REBIUN que quizás no ha sido bien comunicada a las bibliotecas y universidades que forman la red. En este sentido se debe recordar que, según BRYSON (1988), un plan estratégico puede tener diversas utilidades como: clarificar la dirección de una organización, facilitar la toma de decisiones a la luz de sus consecuencias futuras, establecer prioridades, desarrollar una base coherente para adoptar decisiones o tratar de responder al cambio. A partir de esto se pueden descubrir en el desarrollo del III Plan Estratégico de REBIUN una serie de beneficios con independencia de que los objetivos y acciones planeados se hayan llegado a cumplir y en qué forma. En concreto, se puede considerar que el Plan 2020 proporciona una base coherente para tomar decisiones

relativas a la cooperación bibliotecaria, que está dinamizando la actividad de los miembros y órganos de REBIUN, que contribuye a mejorar su capital social y que ha aumentado la visibilidad de REBIUN.

Por último, a la vista de los obstáculos y dificultades que se han encontrado para llevar a cabo este proceso evaluador del Plan 2020, en especial a la hora de obtener datos aplicables a la evaluación, se recomienda que en futuros ejercicios de planificación estratégica se tengan en cuenta desde el principio la metodología, dimensiones, informaciones y datos que se deben emplear para llevar a cabo la evaluación. Desde este punto de vista, se puede considerar que uno de los beneficios de este ejercicio evaluador ha sido precisamente el aprendizaje. En definitiva, se trata de incluir la lógica de la evaluación ya en la fase de planificación, tratando, por ejemplo, de mejorar la calidad de la formulación de objetivos y los resultados esperados, evitando en lo posible enunciados vagos o excesivamente genéricos que tienen escasas posibilidades de realización o entrañan el riesgo de convertirse en elementos retóricos.

# ANEXOS

# ANEXO I

## ENCUESTA A DIRECTORES <sup>7</sup>

### 1. ¿Consideras que desde 2012 la comunicación interna ha mejorado en REBIUN?

- Sí    No    No sabe/No contesta

### 2. ¿Qué medios utilizas para informarte sobre REBIUN?

- Web de REBIUN  
 Intranet  
 Lista de correo-e  
 Teléfono  
 Otro  
 No sabe/no contesta

### 3. Indica si en tu biblioteca se ha utilizado o utiliza alguno de los documentos de REBIUN sobre sostenibilidad bibliotecaria

- Informe contribución bibliotecas a la sostenibilidad  
 Guía de eventos sostenibles  
 Orientaciones para la formación de usuarios en sostenibilidad  
 Ninguno  
 No sabe/no contesta

### 4. ¿Has utilizado la infografía sobre REBIUN con fines de difusión o información?

- Sí    No    No sabe/No contesta

---

<sup>7</sup> Las preguntas cuyas casillas tienen forma de círculo solo admitían una respuesta; las casillas en forma de cuadrado, en cambio, permitían respuestas múltiples.

**5. ¿Consultas o has consultado alguna vez el portal de Ci2?**

- Sí    No    No sabe/No contesta

**6. Indica si en tu biblioteca se ha utilizado o utiliza alguno de los documentos elaborados por REBIUN sobre Ci2**

- Decálogo Ci2  
 Definición de competencias informacionales  
 Manual para la formación en Ci2 (traducción)  
 Procedimiento para la certificación de competencias informacionales  
 Equivalencia de descriptores de la competencia digital con el Decálogo Ci2  
 Ninguno  
 No sabe/no contesta

**7. Indica si tu biblioteca ha utilizado o utiliza alguno de estos tutoriales de REBIUN**

- Como citar y elaborar referencias bibliográficas  
 El plagio y la honestidad académica  
 ¿Qué es un certificado digital?  
 ¿Qué es Eduroam?  
 Ninguno  
 No sabe/no contesta

**8. ¿En tu biblioteca se ha utilizado o utiliza alguna de las infografías de REBIUN sobre acceso abierto o el folleto beneficios del OA para tu universidad?**

- Versiones de los artículos científicos y acceso abierto  
 Cómo cumplir con los mandatos de acceso abierto  
 Beneficios de publicar en los repositorios institucionales  
 Conserva tus derechos de autor frente a las editoriales  
 Folleto beneficios del OA para tu universidad  
 Ninguno  
 No sabe/no contesta

**9. ¿Consultas o has consultado alguna vez la web de REBIUN sobre propiedad intelectual?**

- Sí    No    No sabe/No contesta

**10. ¿Ha aplicado tu biblioteca las recomendaciones para la implementación del artº37 de la Ley de la Ciencia?**

Sí  No  No sabe/No contesta

**11. ¿Se utiliza en tu biblioteca el documento "Pautas para la creación y publicación de material audiovisual en las universidades" de REBIUN?**

Sí  No  No sabe/No contesta

**12. Indica si en tu biblioteca se ha utilizado o utiliza alguna de estas infografías de REBIUN sobre propiedad intelectual**

- Grabación de clases magistrales
- Grabación de clases de seminario
- Utilización de licencias CC
- Utilización obras en dominio público
- Ninguno
- No sabe/no contesta

**13. ¿Se utiliza en tu biblioteca el documento "Modelo para el depósito de tesis doctorales: declaración del autor de la tesis" de REBIUN?**

Sí  No  No sabe/No contesta

**14. ¿Ha utilizado o utiliza tu biblioteca las recomendaciones REBIUN en materia de digitalización y preservación digital de documentos?**

Sí  No  No sabe/No contesta

**15. ¿Has consultado alguna vez el "Directorio de web móvil y apps?"**

Sí  No  No sabe/No contesta

**16. ¿Aplica tu biblioteca la "Guía para la evaluación de repositorios científicos"?**

Sí  No  No sabe/No contesta

**17. ¿Has consultado alguna vez el "Manual de buenas prácticas en redes sociales" elaborado por REBIUN?**

Sí  No  No sabe/No contesta

**18. ¿Usa tu biblioteca las "Directrices y estándares de calidad" elaborados por REBIUN?**

Sí  No  No sabe/No contesta

**19. ¿Has consultado o empleado alguno de los documentos de REBIUN sobre competencias profesionales?**

Sí  No  No sabe/No contesta

**Si deseas realizar algún comentario u observación puede hacerlo en el siguiente espacio:**

# ANEXO II

## ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

La finalidad de esta entrevista semiestructurada es recabar información cualitativa sobre el tercer Plan Estratégico REBIUN 2020 que permita completar y validar la información reunida durante la fase de evaluación de la ejecución y resultados del plan. La entrevista se dirige a aquellas personas que más activa y directamente participaron en la elaboración y redacción del plan al figurar en alguno de los tres grupos que guiaron el proceso: Grupo de Dirección, Grupo de Coordinación y Task Force.

Las respuestas se tratarán de forma totalmente confidencial, sin que en ningún momento se vaya a hacer público o divulgar a qué entrevistados corresponden.

### 1. ¿En qué grupo/s participaste?

- Grupo de dirección del plan estratégico
- Grupo de coordinación y redacción
- Grupo Task Force

### 2. ¿En qué consistió tu papel?

### 3. En tu opinión, ¿qué causas motivaban la necesidad de elaborar un tercer plan estratégico para REBIUN?

**4. ¿Qué razones te llevaron a participar en el grupo?**

**5. ¿Crees que, cinco años más tarde, se puede decir que el plan está alcanzado – al menos parcialmente - sus metas o líneas estratégicas?**

**6. ¿Cuál crees que son las dos principales virtudes del plan?**

**7. ¿Y sus dos defectos principales?**

**8. De acuerdo con la visión que expresa el plan 2020, REBIUN debe convertirse en una organización líder a escala nacional e internacional en materia de cooperación entre las bibliotecas universitarias y científicas. ¿Qué instituciones, organismos o proyectos consideras que en la actualidad pueden frenar esta aspiración de REBIUN?**

**9. ¿Consideras que el plan necesita algún ajuste o reorientación? Si la respuesta es afirmativa, ¿en qué partes?**

**10. ¿Deseas añadir algún comentario más?**

