

Plan estratégico

21-23

Dirección General de Bibliotecas, Archivos y Museos



BIBLIOTECAS
PÚBLICAS
MUNICIPALES

Este documento recoge la estrategia que la Red de Bibliotecas Públicas Municipales de Madrid se propone para el próximo periodo de 2021/2023. En él se plasman las líneas estratégicas y las acciones concretas que se llevarán a cabo en el próximo trienio, las cuales han sido diseñadas sobre la misión, visión y valores de la Red, teniendo en cuenta la realidad en la que nos encontramos a todos los niveles: económico, social y cultural.

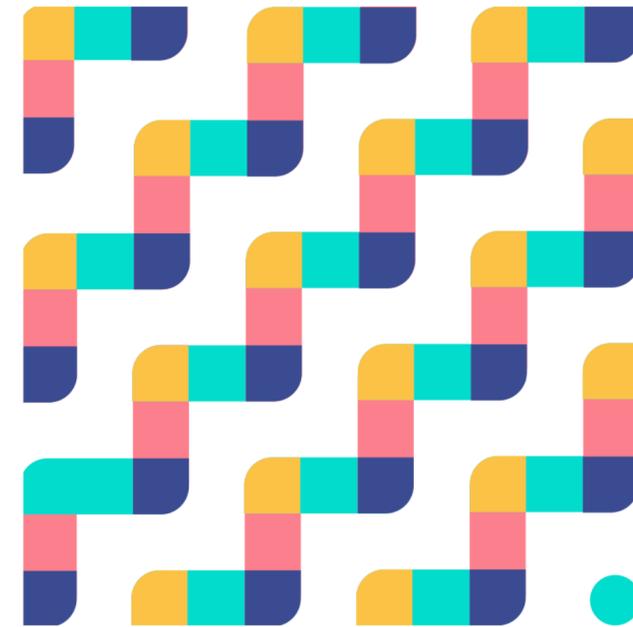
Objetivo del Plan

Establecer los **objetivos, líneas y acciones estratégicas** que proporcionen un rumbo coherente para la Red de Bibliotecas Públicas Municipales para el período 2021-2023, favoreciendo la adaptación al momento y asegurando el cumplimiento de los objetivos que se marca la Red como institución.



Índice

1. Punto de partida
2. Metodología
3. Plan Estratégico
4. Plan de comunicación del plan
5. Recursos
6. Anexos



Índice detallado

1. Punto de partida

1. Introducción
2. Conceptos y argumentario

2. Metodología

1. Fases de elaboración y diseño del Plan Estratégico
2. Metodología utilizada

3. Plan estratégico

1. Proceso de diseño del plan
2. Misión, visión, valores y objetivos
3. Áreas y líneas estratégicas del Plan
4. Objetivos operativos de las líneas estratégicas
5. Detalle de las acciones estratégicas
6. Tablas detalladas de indicadores y KPI's por área estratégica
7. Modelo de gobernanza y agentes implicados
8. Programa de seguimiento y revisión del Plan Estratégico

4. Plan de comunicación

1. Difusión del plan estratégico

5. Recursos

1. Referencias consultadas
2. Buenas prácticas

6. Anexos

1. DAFO
2. Resultados de las encuestas
3. Enlace al proceso de trabajo

1.CONCEPTO Y PUNTO DE PARTIDA

1.1. Introducción

La Dirección General de Bibliotecas, Archivos y Museos inició en 2012 la creación de un Plan Estratégico con una duración prevista de tres años, para mejorar la calidad y el servicio de las bibliotecas.

Desde entonces, se han diseñado y llevado a cabo dos Planes Estratégicos, siendo el que nos ocupa el tercero. En el primero se introdujo la dinámica de los grupos de trabajo y una visión estratégica en la que la participación y la colaboración fue la esencia del Plan. En el segundo, se instauró el trabajo por proyectos, lo cual estructuró la manera en la que se trabajaba en la Red. En definitiva, en los anteriores planes se impulsó la actividad de carácter social y de proximidad, dinámicas que se han instaurado y forman parte del trabajo diario de las bibliotecas, por este motivo, por estar ya integradas en el día a día no se incluyen en este nuevo plan.

Este Plan pretende continuar con estas dinámicas, en las que las bibliotecas tienen su papel fundamental en el desarrollo del servicio y que tienen una valoración muy positiva en cuanto a la evolución del trabajo de la entidad a nivel estratégico. Por esta razón, este Plan va enfocado a solventar dificultades y a cubrir necesidades identificadas tras una fase de análisis de la situación e investigación en la que se ha contado y han participado tanto el personal de bibliotecas, como los públicos de ésta.

A la hora de renovar este documento, se han tenido en cuenta los factores sociales, políticos y económicos que envuelven la realidad del momento. En el caso del presente Plan, hay que tener muy en cuenta la incertidumbre social, sanitaria y económica que estamos viviendo con el Covid 19. Nos hemos planteado preguntas como: ¿Podremos seguir acudiendo a las bibliotecas? Y en ese caso, ¿cuál es el protocolo a seguir? ¿Qué servicios estarán disponibles? ¿Qué papel va a jugar la digitalización? ¿Cuál es el papel de las bibliotecas en este contexto?

*Un Plan
centrado en
mantener lo
bueno, mejorar
lo existente y
adaptarse al
contexto*

Comunicación

Calidad

Tecnología

De esta manera, el Plan propone una estrategia para los siguientes tres años centrada en mejorar la **comunicación**, como motor para aumentar la transparencia, la implicación y el compromiso de todas las personas que forman parte de la Red. También, como herramienta para conseguir una mayor cohesión a nivel de entidad, que ayude a unificar fuerzas y a remar en la misma dirección en esta situación compleja en la que se desarrollará el Plan.

La **calidad** es otro de los focos en los que se centra el Plan con la intención de que sirva para dedicarle tiempo a establecer mejoras a nivel interno y con repercusión hacia el exterior. Puede que este tiempo de incertidumbre sea un momento especialmente propicio para parar y pensar sobre las bases, la esencia y sobre cómo mejorar aspectos que puedan pasar desapercibidos, o que nunca se encuentre el momento para afrontar debido a la hipervelocidad de la rutina diaria. Esta mejora en la calidad pasa, además de por los propios procesos y herramientas de la entidad, por la actividad del personal. A ellos se les va a dedicar especial atención cubriendo algunas de las necesidades y solventando dificultades, que en definitiva les permitan desarrollar el potencial valor que tiene su trabajo en la sociedad.

Por último, el reto tecnológico es algo que, aunque se lleva tiempo afrontando, en este momento ha pasado de opcional a ser obligatorio, ya que se ha colado en nuestro día a día sin discreción. Por esto, la **adaptación tecnológica** es uno de los focos que impregna cada una de las acciones que se desarrollen, prestando especial atención, por un lado, a la adaptación de acciones básicas necesarias para la prestación del servicio, y por otro, a las diferentes oportunidades que los canales digitales pueden aportar a las bibliotecas y sus públicos.

1.2 Conceptos y argumentario

En la elaboración del Plan Estratégico han surgido numerosos debates que han definido un lenguaje y un contexto propio del plan. Por ello, para una mayor comprensión de algunos conceptos que se manejan a la largo del documento, se añade este apartado aclaratorio:

Red: En los objetivos y en las acciones, se emplea el concepto Red cuando se refiere a la Red de Bibliotecas, pero en un sentido más amplio que el referido a la unión de las diferentes bibliotecas. En este Plan, se ha querido ampliar este concepto para que se refiera a todas las áreas implicadas de la entidad, teniendo en cuenta a las personas usuarias, a los trabajadores de bibliotecas y a las áreas administrativas y de gestión. Esta reflexión deriva de la intención de generar una mayor unidad entre los diferentes departamentos y personas que forman la entidad, para conseguir acciones coordinadas y coherentes empujadas en la misma dirección.

Entidad: durante el diseño de las áreas estratégicas se ha definido una que se refiere a la Entidad. Éstas son las acciones que afectan a toda la Red, entendiendo Red como se explica en el apartado anterior.

Personas: otra de las áreas estratégicas es la que hace referencia a los trabajadores y trabajadoras de todos los niveles. Cuando en las líneas, objetivos o acciones estratégicas se habla de Personas, hace referencia a todas las personas que trabajan en la Red, independientemente de su cargo o función.

Públicos: referencia a todas las personas usuarias de las bibliotecas o, que, sin ser usuarias actuales, son susceptibles de serlo por su condición o sus necesidades. Esto ofrece un enfoque diferente al término Público, ya que se asume que las acciones también tienen en cuenta un espectro mayor de usuarios.

2. METODOLOGÍA

2.1. Fases de elaboración y diseño del Plan Estratégico

Para poder realizar este Plan Estratégico, hemos pasado por tres fases fundamentales en cualquier proceso de diseño centrado en el usuario:

Fase 1

Descubrimiento

Lo primero es realizar un análisis de la situación de partida, teniendo en cuenta los resultados de los planes anteriores. De esta manera se pueden dar los primeros pasos para esbozar el nuevo Plan.

- Desk research: investigación sobre documentación y acciones anteriores.
- Entrevistas/grupos de discusión: agentes concedores del contexto de Bibliotecas y con visión estratégica de la entidad. Esto permite conocer en profundidad la realidad actual de las Bibliotecas Públicas Municipales.

Fase 2

Definición

Preparación, coordinación y desarrollo del trabajo de campo (talleres y grupos de discusión) con todos los agentes implicados: directivos, profesionales implicados de perfil técnico, administrativo y usuarios.

- Apoyo para la definición consensuada del modelo de biblioteca y del modelo de la Red y de su misión, visión y valores, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.
- Recopilación, análisis y resumen de los resultados de los trabajos de campo.
- Entrevistas y/o grupos de discusión: se realizan con agentes implicados en el diseño e implantación del plan.
- Talleres de innovación colaborativa: acciones facilitadas con objetivos claros sobre las diferentes fases del Plan. Estos talleres se llevan a cabo con el equipo ejecutor del plan y las personas implicadas en asegurar que se vaya a ejecutar.

Fase 3

Aterrizaje

Definición de la estrategia y de sus objetivos.

- Plan operativo y definición del sistema de indicadores para la evaluación.
- Comunicación del Plan: presentación a agentes implicados y a directivos.
- Talleres o sesiones de trabajo de definición: estos talleres pretenden converger en hechos concretos toda la información recogida en las fases anteriores y redactar la documentación para la implantación del Plan.

2.2 Metodología utilizada

La metodología utilizada para llevar a cabo el diseño del Plan consta de dos tipos de acciones: por un lado, **sesiones de trabajo facilitadas** de análisis y definición de las diferentes partes del plan realizadas con el equipo gestor estable y, por otra, un **proceso de investigación** centrado en recoger información a través de encuestas y cuestionarios a los diferentes agentes implicados.

Ambas acciones se han llevado a cabo de manera sincronizada, sirviendo cada paso como base para el posterior. Las sesiones de trabajo que se han realizado son las siguientes:

Sesión	Sesión 1 Misión y visión.	Encuestas enviadas a directores, personal de bibliotecas, central y personas usuarias	Sesión 2 Mapas de empatía/ detección de problemas/aproximación a soluciones.	Sesión con personal y directores. Búsqueda de soluciones.	Sesión 3 Definición de soluciones/Líneas de trabajo/Objetivos	Sesión 4 Objetivos/actividades/Indicadores (PARTE I) Plan de acción de seguimiento del Plan.	Sesión 5 Objetivos/actividades/Indicadores (PARTE II) Plan de acción de seguimiento del Plan.
Objetivos de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> Analizar el estado actual. Evaluar el plan estratégico anterior. Entender la nueva realidad. Establecer un plan estratégico. Crear líneas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Recoger información sobre la realidad actual de los diferentes personas implicadas (personal y usuarios) y sus necesidades en cuanto al servicio de bibliotecas 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de resultados de investigación. Mapa de empatía enfocado a: 1. Adopción del plan y 2. Necesidades concretas Agrupación de problemas a través de las personas. Aproximación de soluciones a los problemas detectados 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar dinámicas de generación de ideas y soluciones con diferentes grupos de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Generación de soluciones. Valoración de viabilidad de las soluciones. Definición de líneas de trabajo. Objetivos de las líneas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Acciones de cada línea de trabajo. Indicadores de cada línea de trabajo. Programa de seguimiento del propio plan. 	Por necesidades de la sesión anterior, planteamos otra sesión el 14 de diciembre para terminar de: <ul style="list-style-type: none"> Diseñar acciones. Diseñar el Programa de Seguimiento del Plan Estratégico.
Fecha de realización	14 de octubre de 2020 9:00 - 13:00	Durante los meses de Octubre y Noviembre	12 de noviembre de 2020 9:00 - 13:00	18, 19 y 25 de nov. de 2020 9:00- 11:00 / 16:00 a 18:00	25 de noviembre de 2020 9:00 - 13:00	2 de diciembre de 2020 9:00 - 13:00	14 de diciembre de 2020 9:00 - 13:00
Horas	3h 30min		3h 30min	2 horas x 3 sesiones	3h 30min	3h 30min	3h 30min
Documento conclusiones	1.0_Sesión de trabajo -Bibliotecas 14 Octubre. DAFO/ MISIÓN/VISION Y VALORES	2.1 Extracto resultados encuestas	3.0_Memoria Sesión de trabajo CONOCER USUSARIOS / DETECCIÓN DE PROBLEMAS-Bibliotecas 12 Noviembre	4.1_Memoria Sesión de trabajo - Bibliotecas 18,19 y 25 Noviembre	5.0_Memoria Sesión de trabajo DEFINICION DE LINEAS ESTRATEGICAS / KPI Y ACCIONES-Bibliotecas 25 Noviembre	6.0_Memoria Sesión de trabajo -Bibliotecas 2 y 14 Diciembre	

3. PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Proceso de diseño del Plan

La definición de cada paso en el Plan Estratégico está concebida en un proceso que se va construyendo sobre lo anterior, de manera que cada acción tiene relación con sus objetivos operativos. Éstos, con sus líneas estratégicas y a su vez, con las áreas y los objetivos estratégicos.



3.2 Misión, visión, valores

Misión:

Facilitar y difundir el acceso a la cultura, la educación y la información a toda la sociedad, tanto de forma individual como colectiva.

Visión:

Ser una entidad pública de referencia por su impulso y difusión cultural, capaz de adaptarse a los cambios con una perspectiva innovadora.

Valores:

- **Resiliencia** - Mostrando capacidad de adaptación.
- **Inclusión** - De todos los públicos, independientemente de condición personal, socioeconómica o geográfica.
- **Innovación** - Atendiendo a la evolución de la tecnológica y a las necesidades cambiantes del entorno y las personas.
- **Calidad** - En la prestación de todos los servicios.
- **Transparencia** - Con mecanismos de comunicación bidireccional que favorezcan el conocimiento de la gestión global.
- **Igualdad**: En el acceso a la cultura y la información.

3.2 Misión, visión, valores y objetivos

En un primer momento se validó la priorización de los objetivos del Plan Estratégico que quedó pendiente de la reunión anterior.

Objetivos estratégicos:

1. Poner en valor el trabajo que se realiza en la Red.
2. Hacer de la comunicación interna una herramienta útil que facilite el funcionamiento general de la Red.
3. Impulsar el espíritu de autoformación y la formación continua para adaptarse a los retos que plantea la actualidad.
4. Mejorar los procesos de trabajo, permitiendo optimizar los recursos y los esfuerzos en las acciones de la Red.
5. Mejorar la calidad de la atención a las personas usuarias.
6. Orientar las programaciones y acciones teniendo en cuenta los Objetivos 2030.

3.3 Áreas y líneas estratégicas del Plan

En un primer momento se validó la priorización de los objetivos del Plan Estratégico que quedó pendiente de la reunión anterior.

Área estratégica

Propuesta de redacción de cada línea estratégica

● ENTIDAD

E1. Análisis y mejora de los procesos en los que se detecten deficiencias y/o puedan impactar en otras áreas.

E2. Establecimiento de alianzas para la creación de sinergias con otras entidades que potencien la Red de Bibliotecas.

E3. Calidad como eje de todas las líneas/acciones de trabajo.

● PERSONAS

P1. Comunicación Interna.

P2. Motivación y compromiso.

P3. Reducción de deficiencias y dificultades a través de la optimización de recursos.

P4. Mejora de las competencias para adaptarse al trabajo en la actualidad

● PÚBLICOS

PU1. Atención a los usuarios y usuarias.

PU2. Escucha activa de la Red hacia los diferentes públicos.

PU3. Sentido de pertenencia a la Red.

3.4 Objetivos operativos de las líneas estratégicas

Los objetivos de las líneas estratégicas definidos son los siguientes:

ENTIDAD

E1. Análisis y mejora de los procesos en los que se detecten deficiencias y/o puedan impactar en otras áreas.

E1.1. Elaborar un plan integral de comunicación.

E1.2. Fomentar la autoformación y la formación continua.

E1.3. Revisar y actualizar procesos técnicos para optimizarlos y simplificarlos.

E1.4. Introducir herramientas digitales en la metodología de trabajo.

E2. Establecimiento de alianzas para crear sinergias con otras entidades que potencien la Red de Bibliotecas.

E2.1. Análisis y organización de las alianzas actuales.

E2.2. Diseñar un plan de acción que permita establecer alianzas estratégicas y proporcione mayor visibilidad a la Red de Bibliotecas.

E2.3. Difusión de las alianzas actuales.

E3. Calidad como eje de todas las líneas/acciones de trabajo

E3.1. Visibilizar los logros actuales en esta materia (sello AENOR).

PERSONAS

P1. Comunicación Interna

- P1. 1. Garantizar una comunicación clara.
- P1. 2. Lograr la sensación de pertenencia fomentando la comunicación.
- P1. 3. Analizar y conocer el clima laboral.

P2. Motivación y compromiso

- P2. 1. Conseguir que el personal sienta el valor de su trabajo como servicio público.
- P2. 2. Poner en valor el trabajo bibliotecario.
- P2. 3. Plantear acciones que fomenten la interacción y movilidad entre el personal.

P3. Optimización de los recursos

- P3.1. Mejorar la distribución de la plantilla.

P4. Mejora de las competencias para adaptarse al trabajo en la actualidad

- P4.1. Potenciar habilidades del personal para la resolución de conflictos
- P 4.2 Trabajar las competencias digitales del personal

PÚBLICOS

PU1. Atención a las personas usuarias

PU1. 1. Mejorar la atención al público de las bibliotecas a través de los canales disponibles (presencial y remoto)

PU1. 2. Potenciar habilidades del personal para la resolución de conflictos.

PU1. 3. Adaptar y crear servicios bibliotecarios a un formato digital

PU2. Escucha activa de la Red hacia los diferentes públicos

PU2. 1. Generar procesos de comunicación bidireccional.

PU3. Sentido de pertenencia a la Red.

PU3. 1. Desarrollar acciones para potenciar el compromiso y fidelizar con las bibliotecas.

3.5. Detalle de las acciones estratégicas

A continuación se muestra una tabla descriptiva de cada una de las acciones diseñadas para cumplir los objetivos del Plan Estratégico. Como se ha mencionado anteriormente, hay acciones que atienden a más de un área y línea estratégica. En este sentido, se relaciona también con los indicadores y los KPI's de éxito para facilitar la evaluación de las acciones según marca el Programa de Seguimiento del Plan Estratégico, y se muestran las fases que se deben llevar a cabo para la consecución de la acción.

Estas son las acciones que se han diseñado para el corto plazo 2021-2022. Es posible que según avance el Plan, las acciones queden completas y puede que surjan otras, que se definirán por los grupos de trabajo en las sesiones de seguimiento y planificación que marque el Programa de Seguimiento del Plan Estratégico.

Listado de acciones establecidas para comenzar el Plan

1. Contratar el diseño de un plan de comunicación.
2. Crear un canal en el que se difundan sesiones formativas no regladas y su temática (de otras entidades).
3. Completar el mapa de procesos con el grupo de calidad y fomentar su uso.
4. Establecer un cronograma de reuniones.
5. Realización de encuestas.
6. Plan de interacción entre centros y departamentos.
7. Elaborar un plan para el desarrollo de habilidades directivas y de atención al público.
8. Análisis de la RPT para optimización de los recursos.
9. Plan de visitas periódicas a bibliotecas para escuchar de primera mano lo que quieran comunicar.
10. Crear Asociación Amigos/as de la Red de Bibliotecas Públicas y fomentar actividades de participación.
11. Crear un comité/grupo de escucha a nuestro público.
12. Cliente misterioso.
13. Crear un banco de ideas para recoger aportaciones de todas las personas implicadas en bibliotecas.
14. Píldoras "motivacionales".
15. Recapitulación de alianzas actuales.
16. Estandarizar uso de sellos (firmas, etc.).
17. Elaborar un plan de alianzas.

1. Contratar el diseño de un plan de comunicación

Línea estratégica en la que impacta	Objetivos que cumple	Indicadores	KPI de éxito	Recursos necesarios	Agentes implicados	Responsable de la acción	Programación / momento del Plan
E1. Análisis y mejora de los procesos en los que se detecten deficiencias y/o puedan impactar en otras áreas.	E1.1 Mejorar la comunicación interna y externa.	Cumplimiento de las fases.	Cumplimiento de las fases en tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto para el contrato. Grupo de trabajo específico formado por bibliotecarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Grupo de trabajo específico formado por bibliotecarios. Dptos. BPM y TIA. Grupo web. 	<ul style="list-style-type: none"> Jefa de Servicio de BPM. Subdirección General. 	<ul style="list-style-type: none"> Redactar requerimientos: 1er trimestre 2021. Búsqueda de presupuesto. Recoger ofertas: 2º trimestre 2021. Contratación: a partir septiembre 2021. Ejecución. Puesta en marcha: 1er trimestre 2022. Evaluación: trimestralmente a partir de su puesta en marcha/revisiones de mejora.
E2. Establecimiento de alianzas con otras entidades que potencien la Red de Bibliotecas.	E2.3. Difusión de las alianzas actuales.	Número de acciones comunicativas realizadas para difundir las alianzas existentes.	Mínimo dos acciones al trimestre.				
P1. Comunicación interna.	P1. 1. Garantizar una comunicación clara.	Percepción de la calidad de la comunicación en la organización.	5 en una escala de 0 a 10 en 2021. 6 en una escala de 0 a 10 en 2022. 7 en una escala de 0 a 10 en 2023.				
	P1. 2. Lograr la sensación de pertenencia fomentando la comunicación.	Participación del personal en proyectos de Red.	* (Definir antes de comenzar la acción).				
PU2. Escucha activa de la Red hacia los diferentes públicos.	PU2. 1. Generar procesos de comunicación bidireccional.	Número de canales de comunicación disponibles. Nivel de satisfacción del público respecto a la Comunicación.	Obtener un nivel de satisfacción de la comunicación mayor o igual a 6 en la encuesta de satisfacción de usuarios.				

2021				2022				2023			
Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre	Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre	Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre
	Redactar requerimientos	Contratación	Ejecución	Puesta en marcha							

5. Realización de encuestas

Línea estratégica en la que impacta	Objetivos que cumple	Indicadores	KPI de éxito	Recursos necesarios	Agentes implicados	Responsable de la acción	Programación / momento del Plan
P1. Comunicación interna	P1. 2. Lograr la sensación de pertenencia fomentando la comunicación.	Participación del personal en proyectos de Red.	Puntuación igual o mayor a 5 en una escala de 1 a 10.	<ul style="list-style-type: none"> Personal Redes Sociales y Web. Presupuesto Contratación para elaboración de encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> Subdirección General, Servicio y Subdirección de Calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Subdirección y Servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir qué queremos medir con las encuestas. Buscar presupuesto. Elaboración de la encuesta. Primer trimestre. Pasar la encuesta. Mes de mayo Recogida de datos. Mes de julio. Análisis de los datos. Mes de septiembre Evaluación. Mes de octubre. Comunicación de resultados y proponer acciones si procede.
	P1. 3. Analizar y conocer el clima laboral.	Nivel de satisfacción con el clima laboral de cada centro de trabajo.	Puntuación igual o mayor a 5 en una escala de 1 a 10.				
P2. Motivación y compromiso	P2. 1. Conseguir que sientan el valor de su trabajo como servicio público.	Nivel de satisfacción de los usuarios/as bibliotecas como servicio público.	Aumento de 2 puntos.				
	P2. 2. Poner en valor el trabajo bibliotecario.	Nivel de satisfacción de los usuarios/as con los servicios bibliotecarios.	Aumento de 2 puntos.				

2021				2022				2023			
Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre	Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre	Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre
		<ul style="list-style-type: none"> Definir los objetivos de las encuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar presupuesto. Elaboración de las encuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo de campo (pasar encuesta). 	<ul style="list-style-type: none"> Recogida de datos. Análisis de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación y comunicación de resultados. Diseño y planificación de acciones 					

6. Plan de interacción entre centros y departamentos

Línea estratégica en la que impacta	Objetivos que cumple	Indicadores	KPI de éxito	Recursos necesarios	Agentes implicados	Responsable de la acción	Programación / momento del Plan
P1. Comunicación interna.	P1. 1. Garantizar una comunicación clara.	Percepción de la calidad de la comunicación en la organización.	Puntuación igual o mayor a 5 en una escala de 1 a 10.	<ul style="list-style-type: none"> La plantilla existente. 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio Departamento de Bibliotecas Pública y Directores/as de Biblioteca. 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio y Departamento de Bibliotecas. 	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Comunicar esta acción : DG, SGT, Sindicato (enero 2021). 2.- Diseñar plan de intercambios(febrero 2021). 3.- Implementar (abril 2021). 4.- Evaluar resultados. 5.- Comunicar resultados. 6.- implantar mejoras (cada año en diciembre).
P2. Motivación y compromiso.	P2. 3. Plantear acciones que fomenten la interacción y movilidad entre el personal.	Número de personas que participan en programa de movilidad.	Al menos un 30%				

2021				2022				2023			
Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre	Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre	Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre
<ul style="list-style-type: none"> Comunicar esta acción : DG, SGT. Diseñar plan de intercambios. 			<ul style="list-style-type: none"> Implementar 		<ul style="list-style-type: none"> Evaluar resultados. Comunicar resultados. Implantar mejoras. 		<ul style="list-style-type: none"> Implantar mejoras. 				<ul style="list-style-type: none"> Implantar mejoras.

7. Elaborar un plan para el desarrollo de habilidades directivas y de atención al público

Línea estratégica en la que impacta	Objetivos que cumple	Indicadores	KPI de éxito	Recursos necesarios	Agentes implicados	Responsable de la acción	Programación / momento del Plan
PU1. Atención a los usuarios y usuarias.	PU1.1. Mejorar la atención al público de las bibliotecas a través de los canales disponibles (presencial y remoto).	Número de acciones formativas obligatorias en atención al público. Número de no conformidades anuales.	3 sesiones al año. Disminución de 5%	• Formadores.	• S.General, Servicio, Departamento. • Escuela de Formación.	• Escuela de Formación.	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar cursos Escuela de Formación: enero 2021 • Contactar Escuela de Formación. Febrero para habilitar la opción cursos específicos en Bibliotecas públicas. • Oferta Escuela de Formación: marzo 2021. • Evaluación efectividad de los curso: finales de 2021
	PU1. 2. Potenciar habilidades del personal para la resolución de conflictos.	Número de acciones formativas obligatorias para todas las categorías orientadas a la resolución de conflictos.	3 sesiones al año.				
P4. Mejora de las competencias para adaptarse al trabajo en la actualidad	P4.1. Potenciar habilidades del personal para la resolución de conflictos.	Incidencias del servicio.	Disminución del 20%				

2021				2022				2023			
Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre	Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre	Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre
		<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar cursos escuela formación. • Contacto escuela formación. 		• Oferta escuela de formación.	• Puesta en marcha.		• Evaluación efectividad de los cursos.				

8. Análisis de la RPT para optimización de los recursos

Línea estratégica en la que impacta	Objetivos que cumple	Indicadores	KPI de éxito	Recursos necesarios	Agentes implicados	Responsable de la acción	Programación / momento del Plan
P3. Optimización de los recursos.	P3.1. mejorar la distribución de la plantilla.	Incidencias del servicio.	Disminución del 20%	<ul style="list-style-type: none"> La plantilla existente. 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio Departamento de Bibliotecas Públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio Departamento de Bibliotecas Públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Grupo de trabajo. Primera reunión de valoración de la RPT (meses de febrero-marzo 2021). Elaboración de mapa de optimización de recursos humanos (segundo trimestre de 2021.) Implementación del proceso (último trimestre de 2021). Evaluación de la acción (primer trimestre de 2022).

2021				2022				2023			
Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre	Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre	Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre
<ul style="list-style-type: none"> Primera reunión de valoración de la RPT. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar esta acción : DG, SGT, Sindicato. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de mapa de optimización de recursos humanos. 		<ul style="list-style-type: none"> Implementación del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de la acción. 						

10. Crear Asociación Amigos/as de la Red de Bibliotecas Públicas y fomentar actividades de participación

Línea estratégica en la que impacta	Objetivos que cumple	Indicadores	KPI de éxito	Recursos necesarios	Agentes implicados	Responsable de la acción	Programación / momento del Plan
PU3. Sentido de pertenencia a la Red.	PU3.1. Potenciar el compromiso y fidelizar con las bibliotecas.	Número de acciones desarrolladas para potenciar el compromiso y fidelizar.	Al menos 1 al semestre.	Sin definir	<ul style="list-style-type: none"> Bibliotecarios/as y usuarios/as. Consejero Técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General. 	<ul style="list-style-type: none"> Grupo de trabajo Estudiar la forma jurídica de la Asociación. Analizar sobre qué aspectos va a trabajar la Asociación. Difundir la Asociación y recibir solicitudes. Poner en marcha la Asociación. Evaluar la función de la Asociación.

2021				2022				2023			
Enero-marzo	Abril- junio	Julio-sept.	Octubre-diciembre	Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre	Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre
	<ul style="list-style-type: none"> Grupo de trabajo. Estudiar la forma jurídica de la Asociación. Analizar sobre qué aspectos va a trabajar la Asociación. 		<ul style="list-style-type: none"> Difundir la Asociación y recibir solicitudes 	<ul style="list-style-type: none"> Poner en marcha la Asociación. 			<ul style="list-style-type: none"> Evaluar la función de la Asociación. 				

12. Cliente misterioso

Línea estratégica en la que impacta	Objetivos que cumple	Indicadores	KPI de éxito	Recursos necesarios	Agentes implicados	Responsable de la acción	Programación / momento del Plan
PU1. Atención a los usuarios y usuarias.	PU1.1. Mejorar la atención al público de las bibliotecas a través de los canales disponibles (presencial y remoto).	Número de acciones formativas obligatorias en atención al público. Nº de no conformidades anuales.	3 sesiones al año.	Presupuesto para el contrato.	Grupo gestor	Jefatura de servicio	<ul style="list-style-type: none"> Establecer los "temas" en los que el cliente debe incidir : 1er trimestre 2022. Posibilidad de presupuesto. Contratación. Realización de "visitas": 2 meses (abril-mayo) Estudio de los resultados.
	PU1. 2. Potenciar habilidades del personal para la resolución de conflictos.	Número de personas formadas en temas relacionados con la resolución de conflictos.	Al menos 40 personas de la plantilla de la Red de Bibliotecas Públicas.	Alianza con la Escuela de Formación Municipal para crear un itinerario de formación en habilidades directivas	Departamento de Bibliotecas Públicas	Jefatura de servicio	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de la formación, 3º trimestres 2021 Desarrollo de la formación 2022 y 2023

2021				2022				2023			
Enero-marzo	Abril- junio	Julio-sept	Oct-dic	Enero-marzo	Abril- junio	Julio-sept	Oct-dic	Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre
				<ul style="list-style-type: none"> Establecer los "temas" en los que el cliente debe incidir : 1er, trimestre 2022 Posibilidad de presupuesto Contratación 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de "visitas" Contratación Estudio de resultados 						

15. Recapitulación de alianzas actuales

Línea estratégica en la que impacta	Objetivos que cumple	Indicadores	KIP de éxito	Recursos necesarios	Agentes implicados	Responsable de la acción	Programación / momento del plan
E2. Establecimiento de alianzas con otras entidades que potencien la red de bibliotecas.	E2.1. Análisis y organización de las alianzas actuales.	Tener un análisis de las alianzas actuales antes de julio de 2021.	Cumplimiento de las fases en tiempo.	No requiere recursos específicos.	Grupo de trabajo de implicación de usuarios Toda la organización.	Subdirección /Servicio de BBPP.	-Crear grupo de trabajo- -Revisar alianzas actuales de todas las bibliotecas y de la DG. -Crear un fichero de entidades con las que colaboramos. -Crear fichero de potenciales aliados.

2021				2022				2023			
Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre	Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre	Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre
	Crear grupo de trabajo.	Revisar alianzas actuales de todas las bibliotecas y de la DG. Crear un fichero de entidades con las que colaboramos.	Crear fichero de potenciales aliados.								

16. Estandarizar uso de sellos (firmas, etc.)

Línea estratégica en la que impacta	Objetivos que cumple	Indicadores	KIP de éxito	Recursos necesarios	Agentes implicados	Responsable de la acción	Programación / momento del plan
E3. Calidad como eje de todas las líneas/acciones de trabajo.	E3.1. Visibilizar los logros actuales en esta materia (sello AENOR).	Número de acciones comunicativas realizadas para difundir los logros en materia de calidad.	Mínimo dos acciones al año.	No requiere recursos específicos.	Toda la organización.	Subdirección.	-Revisión de normativa existente al efecto. -Desarrollar un modelo. -Evaluar. -Implantar su uso por toda la organización.

2021				2022				2023			
Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre	Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre	Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre
	-Revisión de normativa existente al efecto.	-Desarrollar un modelo. -Evaluar.	Implantar su uso por toda la organización.								

17. Elaborar un plan de alianzas

Línea estratégica en la que impacta	Objetivos que cumple	Indicadores	KIP de éxito	Recursos necesarios	Agentes implicados	Responsable de la acción	Programación / momento del plan
E2. Establecimiento de alianzas para la creación de sinergias con otras entidades que potencien la Red de Bibliotecas.	E2.2. Diseñar un plan de acción que permita establecer alianzas estratégicas y nos de visibilidad.	Contar con un plan de acción de alianzas.	10 entidades de forma habitual.	Grupo de trabajo de implicación de personas usuarias	Subdirección general Jefatura de Servicio Departamento Bibliotecas	Grupo de trabajo de implicación de personas usuarias	<ul style="list-style-type: none"> - Redactar un plan de alianzas. - Difundirlo - Evaluarlo - Actualizarlo.

2021				2022				2023			
Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre	Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre	Enero-marzo	Abril- junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre
				Redactar un plan de alianzas	Difusión plan de alianzas Actualización permanente	Actualización permanente	Evaluación Actualización permanente	Actualización permanente	Actualización permanente	Actualización permanente	Evaluación Actualización permanente

3.6. Tablas detalladas de indicadores y KPI's por área estratégica

La vista mostrada en las tablas siguientes relaciona las diferentes áreas estratégicas, con sus objetivos, indicadores, KPI's y acciones que responden a cada línea. Además se añaden dos columnas más, que ayudan a la reflexión sobre quién debe hacerse cargo de estas acciones, o al menos, quién debe hacer el seguimiento y mediante qué mecanismo vamos a recoger el dato del indicador que nos permita saber el grado de consecución de los objetivos.

Como se puede observar, hay tres tablas, una por área estratégica.



Área estratégica ENTIDAD

Líneas	Objetivos	Indicadores	KPI de éxito	¿De dónde sacamos el dato?	¿Quién debe saber el dato?	Acciones
E1. Análisis y mejora de los procesos en los que se detecten deficiencias y/o puedan impactar en otras áreas.	E1.1 Mejorar la comunicación interna y externa.	Cumplimiento de las fases.	Cumplimiento de las fases en tiempo.	Cronograma de la contratación y elaboración del plan de comunicación.	Subdirección Bibliotecas.	1. Contratar el diseño de un plan de comunicación.
	E1.2. Fomentar la autoformación y la formación continua.	Número de acciones formativas internas ofertadas anuales.	Al menos 1 al trimestre.	Gestor de contenidos de la intranet.	Departamento de Tecnología.	2. Crear un canal en el que se difundan sesiones formativas no regladas y su temática (de otras entidades).
		Número de participantes en cada acción.	50% de la plantilla en diciembre de 2023.	Gestor de contenidos de la intranet.	Departamento de Tecnología.	
	E1.3. Revisar y actualizar procesos técnicos para optimizarlos y simplificarlos.	Número de procesos revisados al cuatrimestre.	Revisar 1/3 del mapa de procesos cada cuatrimestre.	Fuente interna del Grupo de evaluación y calidad.	Grupo de Evaluación y Calidad.	3. Completar el mapa de procesos con el grupo de calidad y fomentar su uso.
E1.4. Introducir herramientas digitales en la metodología de trabajo.	Número de trámites/procesos en los que se utilicen las herramientas digitales implementadas.	Aumento del 10% en las herramientas implementadas anualmente.	Fuentes internas y Grupo Web.	Grupo de trabajo de formación.	2. Crear un canal en el que se difundan sesiones formativas no regladas y su temática (de otras entidades).	
E2. Establecimiento de alianzas para la creación de sinergias con otras entidades que potencien la Red de Bibliotecas.	E2.1. Análisis y organización de las alianzas actuales.	Tener un análisis de las alianzas actuales antes de julio de 2021.	3 nuevas alianzas estratégicas al año.	Fuente interna de la dirección de bibliotecas.	Departamento de bibliotecas Subdirección de Bibliotecas.	15. Recapitulación de alianzas actuales.
	E2.2. Diseñar un plan de acción que permita establecer alianzas estratégicas y nos de visibilidad.	Contar con un plan de acción de alianzas.	10 entidades de forma habitual.	Fuente interna de la dirección de bibliotecas.	Toda la organización, especialmente las bibliotecas.	17. Elaborar un plan de alianzas.
	E2.3. Difusión de las alianzas actuales.	Número de acciones comunicativas realizadas para difundir las alianzas existentes.	Mínimo dos acciones al trimestre.	Sección de Difusión.	Sección de Difusión Subdirección de Bibliotecas.	* Implementar /añadir en plan de comunicación.
E3. Calidad como eje de todas las líneas/acciones de trabajo.	E3.1. Visibilizar los logros actuales en esta materia (sello AENOR).	Número de acciones comunicativas realizadas para difundir los logros en materia de calidad.	Mínimo dos acciones al año.	Grupo de Evaluación y Calidad.	Grupo de Evaluación y Calidad.	16. Estandarizar uso de sellos (firmas, etc.). 3. Completar el mapa de procesos con el grupo de calidad y fomentar su uso.

Área estratégica PERSONAS

Líneas	Objetivos	Indicadores	KPI de éxito	¿De dónde sacamos el dato?	¿Quién debe saber el dato?	Acciones
P1. Comunicación interna.	P1. 1. Garantizar una comunicación clara.	Percepción de la calidad de la comunicación en la organización.	5 en una escala de 0 a 10 en 2022. 6 en una escala de 0 a 10 en 2022. 7 en una escala de 0 a 10 en 2023.	Encuesta de clima laboral.	Servicio Biblioteca /Subdirección.	1. Contratar el diseño de un plan de comunicación. 4. Establecer un cronograma de reuniones. 5. Realización de encuestas. 6. Plan de interacción entre centros y departamentos. 9. Plan de visitas periódicas a bibliotecas para escuchar de primera mano lo que quieran comunicar.
	P1. 2. Lograr la sensación de pertenencia fomentando la comunicación.	Participación del personal en proyectos de Red.	Puntuación igual o mayor a 5 en una escala de 1 a 10.	Encuesta de clima laboral.	Servicio Biblioteca /Subdirección.	1. Contratar el diseño de un plan de comunicación. 4. Establecer un cronograma de reuniones. 5. Realización de encuestas. 9. Plan de visitas periódicas a bibliotecas para escuchar de primera mano lo que quieran comunicar.
	P1. 3. Analizar y conocer el clima laboral.	Nivel de satisfacción con el clima laboral de cada centro de trabajo.	Puntuación igual o mayor a 5 en una escala de 1 a 10.	Encuesta de clima laboral.	Responsable proyecto.	4. Establecer un cronograma de reuniones. 5. Realización de encuestas.
P2. Motivación y compromiso.	P2. 1. Conseguir que el personal sienta el valor de su trabajo como servicio público.	Nivel de satisfacción de los usuarios/as bibliotecas como servicio público.	Aumento de 0,2 puntos. Sobre la valoración de 2019 (8,58)	Encuesta de satisfacción.	Responsable proyecto.	4. Establecer un cronograma de reuniones. 5. Realización de encuestas.
	P2. 2. Poner en valor el trabajo bibliotecario.	Nivel de satisfacción de los usuarios/as con los servicios bibliotecarios.	Aumento de 0,2 puntos. Sobre la valoración de 2019 (8,58)	Encuesta de satisfacción.	Responsable proyecto.	5. Realización de encuestas.
	P2. 3. Plantear acciones que fomenten la interacción y movilidad entre el personal.	Número de personas que participan en programa de movilidad.	Al menos un 30%	Fuente interna de recogida de datos.	Responsable proyecto.	6. Plan de interacción entre centros y departamentos.
P3. Optimización de los recursos.	P3.1. Mejorar la distribución de la plantilla.	Incidencias del servicio.	Disminución del 20%	Departamento de Bibliotecas Públicas	Responsable proyecto.	8. Análisis de la RPT para optimización de los recursos.
P4. Mejora de las competencias para adaptarse al trabajo en la actualidad	P4.1. Potenciar habilidades del personal para la resolución de conflictos.	Nº de incidencias relacionadas con situaciones de conflictos internos y externas.	Disminución del 20%	Fuente interna y SYR.	Responsable proyecto.	2. Crear un canal en el que se difundan sesiones formativas no regladas y su temática (de otras entidades). 7. Elaborar un plan para el desarrollo de habilidades directivas y de atención al público.
	P 4.2 Trabajar las competencias digitales del personal.	Número de personas que asisten a las formaciones.	Al menos 15% de la plantilla realiza la formación.	Fuentes internas.	Responsable proyecto.	2. Crear un canal en el que se difundan sesiones formativas no regladas y su temática (de otras entidades).

Área estratégica PÚBLICOS

Líneas	Objetivos	Indicadores	KPI de éxito	¿De dónde sacamos el dato?	¿Quién debe saber el dato?	Acciones
PU1. Atención a los usuarios y usuarias.	PU1.1. Mejorar la atención al público de las bibliotecas a través de los canales disponibles (presencial y remoto).	Número de acciones formativas obligatorias en atención al público. Nº de no conformidades anuales.	3 sesiones al año.	Fuente interna / Escuela de Formación.	Servicio de BBPP.	7. Elaborar un plan para el desarrollo de habilidades directivas y de atención al público. 12. Cliente misterioso.
	PU1. 2. Potenciar habilidades del personal para la resolución de conflictos.	Número de acciones formativas obligatorias para todas las categorías orientadas a la resolución de conflictos.	3 sesiones al año.	Fuente interna / Escuela de Formación.	Servicio de BBPP.	7. Elaborar un plan para el desarrollo de habilidades directivas y de atención al público. 12. Cliente misterioso.
	PU1.3 Adaptar y crear los servicios a un formato no presencial.	Número de servicios adaptados anualmente.	2021 revisar los implementados hasta el momento. 2022 añadir 1 nuevos. 2023 añadir 1 nuevos.	Fuente interna.	Grupo de trabajo.	2. Crear un comité/grupo de escucha a nuestro público.
PU2. Escucha activa de la red hacia los diferentes públicos.	PU2. 1. Generar procesos de comunicación bidireccional.	Número de canales de comunicación disponibles. Nivel de satisfacción del público respecto a la Comunicación.	Obtener un nivel de satisfacción de la comunicación mayor o igual a 6 en la encuesta de satisfacción de usuarios.	Encuesta a Usuarios Syr Redes sociales Sugerencias en mostrador Correo electrónico	Grupo de trabajo.	1. Contratar el diseño de un plan de comunicación. 2. Crear un comité/grupo de escucha a nuestro público.
PU3. Sentido de pertenencia a la Red.	PU3.1. Potenciar el compromiso y fidelizar con las bibliotecas.	Número de acciones desarrolladas para potenciar el compromiso y fidelizar.	Al menos 1 al semestre.	Fuente interna.	Subdirección / Grupo de trabajo.	10. Crear Asociación Amigos/as de la Red de Bibliotecas Públicas y fomentar actividades de participación.

3.7 Modelo de gobernanza y agentes implicados

Para llevar a cabo las acciones del Plan Estratégico, es necesario que se nombren unas personas responsables con capacidad para ser el motor que asegure la consecución del mismo. Para ello serán necesarios dos enfoques: por un lado, los **grupos de trabajo** que aseguren que se cumplen los objetivos por medio de las acciones definidas, y por otro, el **equipo gestor** que centraliza la visión general del Plan y las acciones de cada área.

Los grupos de trabajo vienen definidos por las tres áreas estratégicas. A su vez, estos grupos de trabajo pueden tener subgrupos o responsables de las diferentes acciones. Además, hay algunas acciones que tienen un carácter transversal, por lo que se propone que haya otro grupo de trabajo que se encargue de la supervisión de las mismas:

De esta manera contamos con los grupos de trabajo:

1. Grupo de Comunicación
2. Grupo de Formación
3. Grupo de Implicación de personas usuarias

Es primordial que exista **coordinación entre áreas**. El mecanismo utilizado para favorecer esta organización será el Programa de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico.



De esta manera, las acciones de las que se encargará cada grupo de trabajo, en la primera fase del plan son las siguientes:

Comunicación		Implicación de usuarios		Formación	
E1. Análisis y mejora de los procesos en los que se detecten deficiencias y/o puedan impactar en otras áreas.	E1.1 Mejorar la comunicación interna y externa.	E2. Establecimiento de alianzas para la creación de sinergias con otras entidades que potencien la Red de Bibliotecas.	E2.1 Análisis y organización de alianzas actuales	E1. Análisis y mejora de los procesos en los que se detecten deficiencias y/o puedan impactar en otras áreas.	E1.2. Fomentar la autoformación y la formación continua
E2. Establecimiento de alianzas con otras entidades que potencien la red de bibliotecas.	E2.3. Difusión de las alianzas actuales		E2.2 Diseñar un plan de acción que permita establecer alianzas estratégicas y nos dé visibilidad	P 4. Mejora de las competencias del personal necesarias para la realización y adaptación de su trabajo en el contexto actual	P4.1. Potenciar habilidades del personal para la resolución de conflictos
P1. Comunicación interna	P1. 1. Garantizar una comunicación clara.	P4. Mejora de las competencias para adaptarse al trabajo en la actualidad	P 4.2 Trabajar las competencias digitales del personal	PU1. Atención a los usuarios y usuarias	P 4.2 Trabajar las competencias digitales del personal
	P1. 2. Lograr la sensación de pertenencia fomentando la comunicación	PU2. Escucha activa de la red hacia los diferentes públicos.	PU2.1 Generar procesos de comunicación bidireccional		PU1. 2. Potenciar habilidades del personal para la resolución de conflictos.
PU2. Escucha activa de la red hacia los diferentes públicos	PU2. 1. Generar procesos de comunicación bidireccional.	PU3. Sentido de pertenencia a la Red.	PU3.1 Potenciar el compromiso y fidelidad de las Bibliotecas		
1. Contratar el diseño de un plan de comunicación.		10. Creación de asociación de amigos/as de RBP y fomentar las actividades de participación		7. Elaborar un plan para el desarrollo de habilidades directivas y de atención al público	
13. Crear un banco de ideas para recoger aportaciones de todas las personas implicadas en bibliotecas		11. Crear un comité de grupo de escucha a nuestro público		14. Píldoras "motivacionales"	
		15. Recapitulación de alianzas actuales			
		17. Elaborar un plan de alianzas			

Entidad		Personas		Público	
E1. Análisis y mejora de los procesos en los que se detecten deficiencias y/o puedan impactar en otras áreas.	E1.3. Revisar y actualizar procesos técnicos para optimizarlos.	P2. Motivación y compromiso	P2. 1. Conseguir que sientan el valor de su trabajo como servicio público.	PU1. Atención a los usuarios y usuarias.	PU1.1. Mejorar la atención al público de las bibliotecas a través de los canales disponibles (presencial y remoto).
			P2. 2. Poner en valor el trabajo bibliotecario.		PU1. 2. Potenciar habilidades del personal para la resolución de conflictos.
E2. Establecimiento de alianzas para la creación de sinergias con otras entidades que potencien la Red de Bibliotecas.	E2.2. Diseñar un plan de acción que permita establecer alianzas estratégicas y nos de visibilidad.		P2. 3. Plantear acciones que fomenten la interacción y movilidad entre el personal.	PU2. Escucha activa de la red hacia los diferentes públicos.	PU2. 1. Generar procesos de comunicación bidireccional.
E3. Calidad como eje de todas las líneas/acciones de trabajo.	E3.1. Visibilizar los logros actuales en esta materia (sello AENOR).	P2. Motivación y compromiso	P2. 1. Conseguir que el personal sienta el valor de su trabajo como servicio público.	PU3. Sentido de pertenencia a la Red.	PU3.1. Potenciar el compromiso y fidelizar con las bibliotecas.
			P2. 2. Poner en valor el trabajo bibliotecario.		
			P2. 3. Plantear acciones que fomenten la interacción y movilidad entre el personal.		
		P3. Optimización de los recursos	P3.1. Mejorar la distribución de la plantilla.		
15 . Recapitulación de alianzas actuales		4. Establecer un cronograma de reuniones		10. Crear Asociación Amigos/as de la Red de Bibliotecas Públicas y fomentar actividades de participación	
17. Elaborar un plan de alianzas		5. Realización de encuestas		11. Crear un comité / grupo de escucha a nuestro público	
16. Estandarizar uso de sellos (firmas, etc)		6. Plan de movilidad e interacción entre centros y departamentos		12. Cliente misterioso	
3. Completar el mapa de procesos con el grupo de calidad y fomentar su uso		8. Análisis de la RPT para optimización de los recursos			
		13. Crear un banco de ideas para recoger aportaciones de todas las personas implicadas en bibliotecas			

Los grupos de trabajo, podrán comenzar las acciones en función de las necesidades y capacidades del momento y el contexto. En este Plan se hace una estimación de cuándo se podría comenzar cada acción. Tal y como se ha dicho anteriormente, se definirá en las reuniones trimestrales qué acciones se abordan y con qué fase, así como las nuevas acciones del área una vez que finalicen las acciones diseñadas en primera instancia.

Grupo de trabajo	Acción	2021	2022	2023
Comunicación	1. Contratar el diseño de un plan de comunicación.	●	● ●	●
	13. Crear un banco de ideas para recoger aportaciones de todas las personas implicadas en bibliotecas	●	● ●	●
Formación	14. Píldoras "motivacionales".	● ●	● ●	● ●
	7. Elaborar un plan para el desarrollo de habilidades directivas y de atención al público.	● ●	● ●	● ●
Implicación de usuarios	10. Crear Asociación de Amigos de la Red de BPM y fomentar las actividades de participación.		● ●	●
	11. Crear Comité/Grupos de escucha a nuestro público.	● ●	● ●	● ●
	15. Recapitulación de alianzas actuales.	● ●		● ●
	17. Elaborar un Plan de alianzas.		● ● ●	●

● Preparación

● Ejecución / puesta en marcha

● Seguimiento

Los grupos de trabajo, podrán comenzar las acciones en función de las necesidades y capacidades del momento y el contexto. En este Plan se hace una estimación de cuándo se podría comenzar cada acción. Tal y como se ha dicho anteriormente, se definirá en las reuniones trimestrales qué acciones se abordan y con qué fase, así como las nuevas acciones del área una vez que finalicen las acciones diseñadas en primera instancia.

Grupo de trabajo	Acción	2021	2022	2023
Grupo Gestor	3. Completar el mapa de procesos con el Grupo de Calidad y fomentar su uso			
	5. Realización de encuestas			
	6. Plan de interaccion entre centros y departamentos			
	8. Análisis de la RPT para la optimización de recursos			
	9. Plan de visitas periódicas a las Bibliotecas para escucha de primera mano lo que quieren comunicar			
	12. Cliente misterioso			
	16. Estandarizar el uso de sellos (firmas, etc.)			

Preparación

Ejecución / puesta en marcha

Seguimiento

3.8 Programa de seguimiento y revisión del cumplimiento del Plan Estratégico

El Plan estratégico se desarrolla en un plazo largo, que además se introduce en la rutina de las funciones diarias. Es por ello que, sobre todo al principio, es necesario introducir una rutina de seguimiento que asegure que no se pierde por el camino y que las acciones que se realizan tienen conexión con la intención estratégica de la entidad.

Este programa de seguimiento tiene dos objetivos:

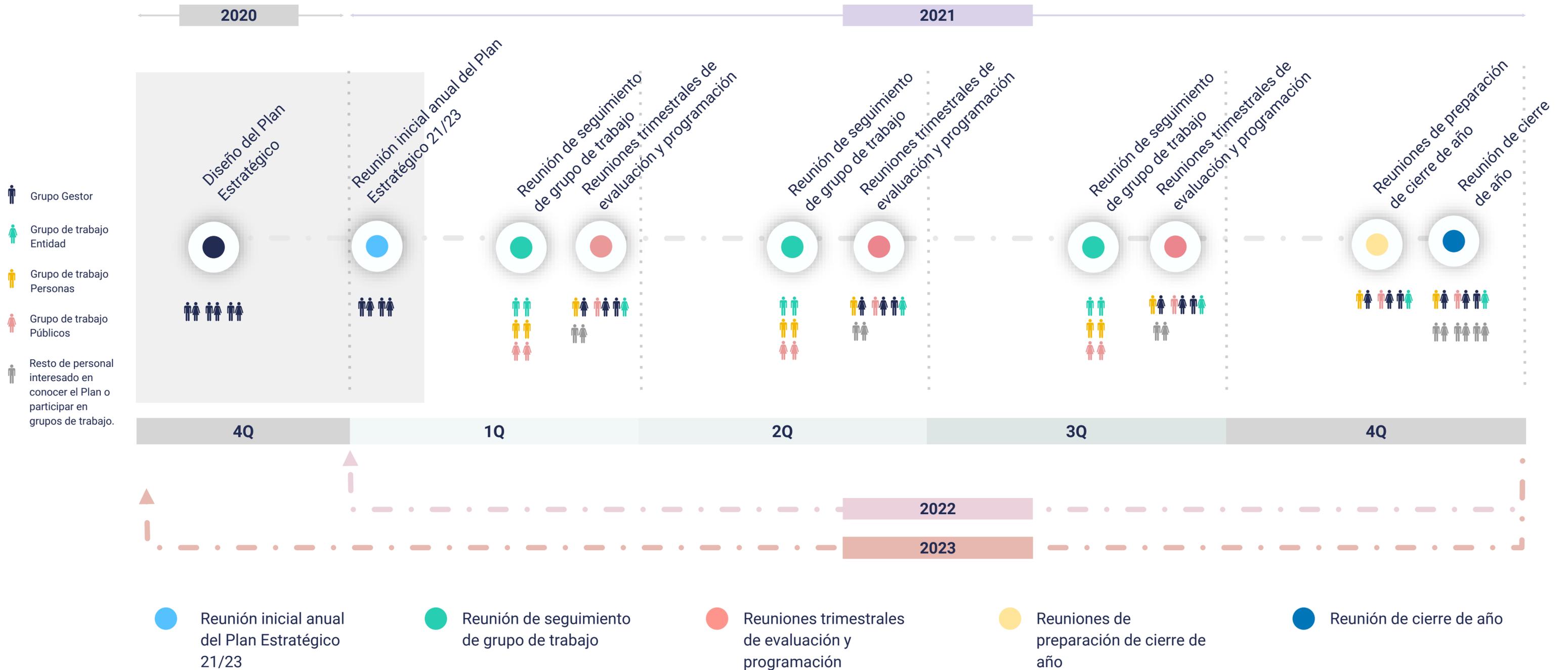
1. Asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.
2. Mantener un flujo de comunicación que facilite la visión del rumbo de la misma.

El programa tiene diferentes tipos de hitos:

- Reunión inicial anual del Plan Estratégico.
- Reunión de seguimiento de grupo de trabajo.
- Reuniones trimestrales de evaluación y programación.
- Reuniones de preparación de cierre de año.
- Reunión de cierre de año.

Planning anual de reuniones del Programa de seguimiento del Plan Estratégico

Calendario de reuniones del Programa de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico



● Reunión inicial anual del Plan Estratégico 21/23

Esta reunión anual debe llevarse a cabo con todas las personas que se vayan a ver implicadas en la realización de acciones concretas derivadas del Plan Estratégico.

Objetivos:

- Se presentan las líneas estratégicas y las acciones a llevar a cabo en el primer año del Plan Estratégico.
- Asignación de grupos de trabajo y tareas para el año 2021.

Asistentes:

- Equipo gestor y personas implicadas en las diferentes acciones y/o grupos de trabajo.

Fecha de realización:

- Febrero 2021. Enero 2022. Enero 2023.

Orden de día tipo:

- Presentación de líneas estratégicas y acciones programadas para el próximo año.
- Definición de acciones a llevar a cabo en cada línea estratégica.
- Calendarización de hitos de cada acción (por trimestres).
- Asignación de responsables.
- Cierre de fecha para la siguiente reunión de seguimiento.

Ejemplo de ficha para rellenar en la **sesión inicial de año** para que cada grupo de trabajo pueda organizar el año.

FICHA 2	Año 2021			
Trimestre /Mes	Area	Nombre de la acción	Responsable	Fase de la acción

● Reunión de seguimiento del grupo de trabajo

Estas reuniones puede que no sean necesarias en el caso en el que las personas que componen los grupos de trabajo, sean las mismas que componen el grupo gestor. En caso de que haya otras personas implicadas, puede que sea necesario un momento en el que los responsables del grupo gestor, se pongan en contacto con las personas encargadas de cada acción para recoger el estado actual de éstas, y los datos necesarios para su evaluación. La realización o no de la reunión de manera formal queda a elección de las personas implicadas.

Objetivos:

- Preparar la información necesaria para la reunión de seguimiento y programación general.
- Revisar y recoger los indicadores de evaluación de las acciones que se han debido llevar a cabo en el trimestre correspondiente.
- Propuesta de próximos pasos y acciones dentro de la línea estratégica que aborda el grupo de trabajo (entidad, personas, públicos).

Asistentes:

- Cada grupo de trabajo tendrá su reunión con las personas responsables de las acciones del área estratégica.

Fecha de realización:

- Al menos una vez al trimestre antes de la Reunión trimestral de evaluación y programación. Es posible que es grupo de trabajo quiera aumentar la frecuencia a mensual o bimensual.

Orden de día tipo:

- Repaso de las acciones programadas para el trimestre que finaliza.
- Recogida de información de indicadores y de cualquier asunto relevante de cada acción.
- Recopilación de todos los indicadores y creación de informe (o formato elegido) para la Reunión trimestral de evaluación y programación.
- Propuesta de programación de acciones para el siguiente trimestre.

Ejemplo de **ficha de seguimiento para los grupos de trabajo**, en la que se observan las acciones que estaban programadas para el trimestre y el grado de consecución a nivel de KPIs, esto debería ir acompañado de una evaluación de la acción, para planificar las siguientes (y utilizar la ficha 2 para planificar el siguiente trimestre).

FICHA 3		Año 2021					
Trimestre:				Areas:			
Acción	Línea estratégica	Objetivos	Responsable	Indicadores	KIP de éxito	¿KPI conseguido?	Próximos pasos

● Reuniones trimestrales evaluación y programación

La Reunión trimestral de evaluación y programación es un punto de control que evalúa las acciones llevadas a cabo en el trimestre, su ejecución y el cumplimiento de los objetivos. En estos encuentros, teniendo en cuenta este feedback, se plantea además, la programación de acciones para el siguiente trimestre. Son muy necesarias, sobre todo al principio, para ser capaces de la permeabilidad del Plan Estratégico en las acciones de la entidad.

En función de la disponibilidad, esta reunión puede dividirse en dos convocatorias: una para evaluar y otra para programar.

Objetivos de la reunión:

- Revisión de KPI's de las acciones llevadas a cabo en el trimestre pasado: cada responsable lleva un resumen de los indicadores.
- Planificación de acciones para el trimestre siguiente: fase de la acción, responsable y KPI identificado.

Asistentes:

- Equipo gestor y responsables de cada grupo de trabajo o representantes de cada acción desarrollada en el trimestre que finaliza.

Fecha de realización:

- Marzo, junio, septiembre y diciembre.

Orden de día tipo:

- Presentación de cada grupo de trabajo de las acciones llevadas a cabo y las siguientes acciones a desarrollar en el siguiente trimestre. Esta presentación debe ser muy ejecutiva, sin entrar en grandes detalles para que no resulte muy extensa.
- Consenso de acciones a realizar en el siguiente trimestre, asignación de responsables.
- Cerrar la fecha de la próxima reunión de seguimiento.

● Reuniones de preparación de cierre de año

Estas reuniones hacen referencia al hito de evaluación final de cada año. De este punto, debería salir un informe, presentación o el formato que resulte más adecuado, para distribuir a todos los empleados. Además, esta preparación también incluye una versión reducida del informe final que será la que se muestre en la reunión de cierre de año.

Objetivos de la reunión:

- Revisión de KPI's de las acciones llevadas a cabo en el trimestre anterior.
 - Evaluación de acciones anuales: cada responsable debe llevar un pequeño resumen.
- Revisión de los grupos de trabajo:
 - Diseño de acciones para el próximo año en los casos en los que las líneas estratégicas no cuenten con acciones definidas.
- Esbozar acciones a abordar por los diferentes grupos de trabajo en las diferentes áreas estratégicas. (Esto se trabajará a un nivel más aterrizado en la sesión de inicio de año)

Asistentes:

- Equipos gestores y responsables de cada acción implicados en las mismas.

Fecha de realización:

- Noviembre/Diciembre de cada año.

Orden del día tipo:

- Exposición de las acciones realizadas a lo largo del año (mayor énfasis en el último trimestre).
- Sesiones de trabajo o dinámicas para diseñar los siguientes pasos en cada área de trabajo.
- Recogida de toda la información necesaria para el informe final de año.
- Planteamiento de acciones para el siguiente año.

● Reunión de cierre de año

La reunión de cierre de año es un encuentro en el que se informa a toda la entidad sobre la marcha del Plan, los objetivos conseguidos y el planteamiento del próximo año. Esta reunión tiene un objetivo especial, enfocado en la transparencia y en el intento de aumentar el sentido de pertenencia de todas las personas que trabajan en la organización. Es recomendable que la exposición no resulte demasiado extensa, ya que en el informe de la reunión de preparación quedará todo reflejado, y se centre en ser un punto de encuentro entre trabajadores de las diferentes áreas y departamentos.

Objetivos de la reunión:

- Mostrar los objetivos conseguidos y las acciones realizadas.
- Informar sobre las acciones que se llevarán a cabo en cada una de las líneas estratégicas.
- Favorecer la transparencia ante las personas que trabajan en la entidad.
- Generar un espacio de encuentro.

Asistentes:

- Toda persona que pueda estar interesada. Al ser una reunión informativa, la participación de la audiencia no es puramente activa, por lo que se puede invitar a todo aquel que quiera escuchar la información de primera mano.

Fecha de realización:

- Diciembre de cada año.

Orden del día tipo:

- Presentación de las acciones llevadas a cabo y grado de consecución de los objetivos.
- Acciones programadas para el año siguiente.

4. Plan de comunicación

4.1. Difusión del plan estratégico

Una vez que hemos definido y creado el Plan estratégico 2021-2023, el siguiente paso es dar a conocer el propio Plan. El objetivo del plan de comunicación del Plan Estratégico es ofrecer las pautas para darlo a conocer, teniendo en cuenta a nuestro público objetivo. No es lo mismo explicarlo de manera interna a empleados y personas implicadas directamente en el proyecto, con quienes se puede utilizar un lenguaje más técnico, que a los usuarios/as.

1. Públicos identificados

Una vez realizado todo el trabajo, hemos detectado que los receptores son:

- a. Directivos
- b. Personal de las Bibliotecas
- c. Usuarios/as.

2. Mensaje

El mensaje que se genere para cada uno de los públicos, debe ser modulado, en tiempo y forma, y adaptado a cada perfil de público (directivos, empleados de las bibliotecas y usuarios) . Conviene generar 3 mensajes clave para cada tipo de público, y que sea siempre igual para cada uno de ellos, y repetirlos una y otra vez. También hay que adaptar cada mensaje a cada medio y canal de manera acorde al tono y voz que la entidad tenga definido.

A continuación se presenta una propuesta de organización de publicaciones para la comunicación del Plan Estratégico. El contenido a comunicar propuesto tiene que ver con los posibles intereses de los públicos, no obstante, es la Red quién debe decidir qué contenidos compartir con cada uno de los públicos.

Canales		Públicos	Contenido a comunicar	Ejemplo de mensaje
Internos	Intranet.	Directivos y personal de bibliotecas	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo - Líneas de trabajo - Organización de grupos de trabajo - Avances del plan estratégico 	<i>Compañeros y compañeras, ya tenemos disponible en la web el nuevo Plan Estratégico de Bibliotecas 2021-2023. Muchas gracias a todos los implicados por hacer posible este Plan. Puedes descargarlo aquí.</i>
Externos	RRSS: Facebook, Instagram, Twitter.	Usuarios de las bibliotecas.	<ul style="list-style-type: none"> - Pilares del Plan estratégico - Objetivos estratégicos 	<p><i>Tras varios meses de trabajo, ¡ya podemos presentar el Plan Estratégico 2021-2021! El objetivo es satisfacer tus necesidades, estar más conectados que nunca y salvar a las bibliotecas. ¡Juntos vamos a lograrlo!</i></p> <p><i>¡Te presentamos el Plan Estratégico 2021-2023 del que has formado parte! ¡Esperamos poder ofrecerte el servicio que deseas! Muchas gracias por utilizar nuestros servicios.</i></p>
	Web: anuncio y nota de prensa.	Usuarios de las bibliotecas.	<ul style="list-style-type: none"> - Enlace al Plan completo - Enlace al extracto - Documentos adicionales 	<i>Plan Estratégico 2021-2021: Consulta la nueva estrategia de las Bibliotecas de Madrid.</i>

5. RECURSOS

5.1. Referencias consultadas

Origen del sistema de bibliotecas públicas español. Se presenta un análisis histórico del sistema bibliotecario liberal en España durante el segundo tercio del siglo XIX. Se estudian las características del fondo bibliográfico, las distintas funciones de las bibliotecas provinciales y la utilidad que tenían estos centros en la sociedad; finalmente se esboza una tipología bibliotecaria que fue el resultado de la política que realmente se llevó a cabo, lastrada por las distintas carencias inherentes a los problemas asociados a la misma. Lee más [aquí](#)

Memoria 2019 de La Red de Bibliotecas Públicas Municipales del Ayuntamiento de Madrid. Está formada por 32 bibliotecas distribuidas por los distritos de la ciudad que ocupan un total de 45.672 metros cuadrados útiles. Durante 2019, se han acometido algunas intervenciones, obras de mejora y reformas en las instalaciones de las siguientes bibliotecas: José Saramago, La Chata, Ana María Matute, San Blas, Huerta de la Salud, Aluche, Pablo Neruda y Pío Baroja. Por otro lado, la biblioteca Conde Duque ha pasado a denominarse Benito Pérez Galdós. Existen diferentes grupos de trabajo, formados por integrantes de la plantilla de la Red de Bibliotecas: grupo Web, grupo de Actividades y fomento de la lectura, grupo de Evaluación y Calidad y grupo de Coordinación Técnica. Lee más [aquí](#)

Anuario Estadístico de la Comunidad de Madrid. 1985-2020. Lee más [aquí](#)

¿Por qué los adolescentes (casi) no leen? Más de la mitad de los jóvenes de 15 a 18 años no abren un libro. Varios expertos nos ayudan a arrojar luz sobre cuáles son los motivos. Lee más [aquí](#)

Catálogo para la innovación en bibliotecas públicas (América Latina y el Caribe). El programa International Network of Emerging Library Innovators – Ineli es una iniciativa desarrollada en varias regiones del mundo por la Fundación Bill & Melinda Gates en el marco de su estrategia Global Libraries. En consonancia con su trabajo por el fortalecimiento de las bibliotecas públicas, el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe – Cerlalc fue el encargado de implementar esta iniciativa en Iberoamérica, en asocio con la Fundación Germán Sánchez Ruipérez. Lee más [aquí](#)

Bibliotecas del futuro: libros y estudiantes se mudan a Zoom. Virtual Study Space es un proyecto creado por la IE University y consiste en crear una biblioteca sostenible en tiempos de Covid-19. Lee más [aquí](#)

Bibliotecas de Barcelona Plan Estratégico. Este sexto Plan Estratégico ha sido elaborado con la implicación de todo el personal de las bibliotecas y con la participación del ámbito gerencial, del ámbito académico y de los miembros del equipo de gobierno de la universidad. Es un documento que está plenamente alineado con las líneas estratégicas institucionales del plan Horizó 2030 y que hace hincapié en valores como la orientación al usuario, la mejora continua y la actuación con responsabilidad y compromiso social. Lee más [aquí](#)

50 ideas para sorprender desde la biblioteca pública. Ofrecer nuevos productos y servicios, en el fondo y en la forma, es la vía principal para reforzar el protagonismo de las bibliotecas públicas en la opinión ciudadana y para conseguir la presencia mediática que se merecen. Se presentan a debate profesional cincuenta ideas sorprendentes, sencillas pero reales, que se pueden llevar a cabo desde las bibliotecas públicas con la finalidad de llegar a públicos inéditos y fidelizar a los actuales. Lee más [aquí](#)

5.2 Buenas prácticas

BIBLIOTECAS

Una biblioteca 'online' de publicaciones con casos de éxito para emprender. La nueva herramienta de la Consejería de Economía facilita la búsqueda de información tanto a emprendedores como a asesores. Lee más [aquí](#)

Experiencias y casos de éxito en la Red Nacional de Bibliotecas Públicas. Destacó varios ejemplos de casos de superación educativa tanto de usuarios como de bibliotecarios que ratifica la contribución de los espacios en la transformación social. Lee más [aquí](#)

Un proyecto de la biblioteca de Espinal, entre los diez mejores de España. El certamen premia "la eficiencia en la administración de los recursos de la biblioteca, así como el esfuerzo realizado por estas instituciones en función de sus recursos disponibles; la claridad e interés del proyecto para la animación de la lectura y su valor como modelo de buenas prácticas en la labor bibliotecaria; la planificación y viabilidad del mismo, además de la colaboración con otras entidades (centros educativos, los diferentes agentes culturales de los municipios, etc.)". Lee más [aquí](#)

El milagro de los libros que salvaron vidas en el hospital de Ifema. Ana María Ruiz, la enfermera que creó una biblioteca de campaña para los pacientes con coronavirus, verá ahora publicadas sus vivencias. Lee más [aquí](#)

EDUCACIÓN/FORMACIÓN

Tres colegios de Córdoba resultan premiados por las buenas prácticas de su biblioteca. Este Primer Premio "Biblioteca escolar" en Educación Infantil y Primaria, dotado con 5.000 euros y un trofeo, es concedido, además, por el fomento de "experiencias lectoras tales como el Club del buen lector", trabajado a través de proyectos interdisciplinares y tareas de investigación. Lee más [aquí](#)

Las cinco universidades públicas valencianas impulsan premios para TFG, TFM y tesis doctorales vinculados a los ODS. Esta Cátedra pretende fomentar las actividades relacionadas con la formación, investigación, información y documentación en el marco de los ODS y, en particular, de las metas de los objetivos de desarrollo sostenible directamente vinculados al eje central: alianzas. Lee más [aquí](#)

INSTITUCIONES PÚBLICAS

Innovaciones Españolas en Tecnologías Verdes (2020). La Oficina Española de Patentes y Marcas O.A. (OEPM), en su afán de visibilizar el esfuerzo de inversión en innovación que realizan las empresas e instituciones españolas, ha querido desarrollar este apartado donde se ponen de relieve casos de éxito que han apostado por la innovación tecnológica aplicada a sectores verdes, resolviendo problemas técnicos que ayudan a que nuestro planeta sea más sostenible. Lee más [aquí](#)

La institución ferial, comprometida con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. La finalidad no es otra que difundir e impulsar el cumplimiento de estos 17 ODS, así como actuar como altavoz y conseguir un efecto multiplicador de esta labor, conforme han resaltado desde la institución ferial. De ese modo, la actividad de Feria de Zaragoza se alinea con estos objetivos, de manera que, por ejemplo, contribuye al fin de la pobreza mediante colaboraciones con entidades como Unicef o Cruz Roja, así como con la colaboración activa con el Banco de Alimentos, facilitando el almacenaje en las instalaciones del recinto ferial. Lee más [aquí](#)

Vitoria enseña Google Classroom y otras herramientas digitales a las familias. Unas 200 personas aprenden a mandar correos y a seguir la enseñanza de sus hijos por internet en un programa municipal. Lee más [aquí](#)

6. ANEXOS

6.1 DAFO

El DAFO realizado en la primera parte de la fase de investigación sentó las bases para el resto de plan, ya que fue a través de los resultados de este cuando se esbozaron los objetivos estratégicos del plan.

A continuación se muestra la dinámica DAFO realizada en la primera sesión realizada con el equipo gestor.

Debilidades

- Falta de competencias digitales por parte del personal.
- Falta de personal en todos los niveles.
- Gestión de lo urgente y no de lo importante.
- Falta de presupuesto o trabas administrativas para atender las necesidades de las bibliotecas.
- Trabajo interrumpido por necesidades políticas.
- Poco tiempo para planificar y pensar en el futuro
- Carencia de formación en determinadas áreas.
- Formación muy heterogénea.
- Falta de definición del perfil de bibliotecarios.
- Escasa agilidad administrativa. Burocracia.
- Desmotivación por parte del personal para gestionar los trámites.
- Falta visión de Red.

Amenazas

- Crecimiento exponencial de oferta cultural.
- Desconocimiento de nuestro trabajo por gran parte de las instituciones con las que se puede colaborar.
- Cambios de criterios políticos.
- Mayor atractivo de ofertas externas.
- Falta de empatía dentro de la institución municipal por parte de otros departamentos y de otros directivos.
- Las TIC.
- Piratería digital. Bajo coste de productos digitales.

Fortalezas

- Equipo humano con gran capacidad de trabajo.
- Relaciones consolidadas con administraciones e instituciones.
- Perfiles cada vez más consolidados.
- Experiencia profesional de personal bibliotecario.
- Conocimiento del entorno de cada biblioteca: barrios, vecindario...
- Impulso de la promoción interna.
- Red consolidada que nos permite disponer de un marco seguro de trabajo.
- Hábito de trabajo en red y uso de herramientas que lo favorecen: PEB, manual procedimiento y reuniones trimestrales, entre otras acciones.

Oportunidades

- Las TIC.
- Reconocimiento ciudadano de la Biblioteca como institución pública.
- Valoración positiva de la ciudadanía.
- Relación fluida entre profesionales de otras Redes.
- Imagen de la Biblioteca como centro que revaloriza el barrio: vecindario a favor de la construcción de nuevas bibliotecas.

La información obtenida en el DAFO, se trabaja a posteriori obteniendo una información más depurada sobre las limitaciones, desafíos, potencialidades y riesgos.

Debilidades + amenazas = limitaciones

- Intromisión política constante y variable en el trabajo.
- Burocracia que no permite tener respuesta rápida a los cambios.
- Limitación para adaptarse a las TIC por las trabas burocráticas.
- Ley de contratos del Sector Público: una gran limitación para la ejecución ágil de objetivos prioritarios.
- No tener suficientes conocimientos o tener miedo para abordar las TIC "Desbordamiento" en la ejecución de tareas.

Fortalezas + oportunidades = potencialidades

- Trabajo colaborativo.
- Acciones innovadoras por parte del personal.
- Buenas relaciones entre ciudadanía, bibliotecarios y otras instituciones.
- Capacidad de actuar como mediadores del entorno en el que se sitúa la biblioteca.

Debilidades + oportunidades = desafíos

- Definir perfiles laborales: RIGIDEZ/FLEXIBILIDAD
- Hacernos más visibles en la ciudad.
- Resaltar la importancia del servicio público que prestamos.
- Potenciar el concepto de Red cohesionada.
- Creación de sinergias con otras organismos.
- Potenciar la colaboración con otras instituciones y administraciones.
- Impulsar la motivación del personal.
- Impulsar la relación/conocimiento entre bibliotecas y departamentos centrales (central, servicio, tecnologías).
- Búsqueda de nuevos servicios o adaptación de los existentes.

Fortalezas + amenazas = riesgos

- Las TIC.
- Reconocimiento ciudadano de la Biblioteca como institución pública.
- Valoración positiva de la ciudadanía.
- Relación fluida entre profesionales de otras Redes.
- Imagen de la Biblioteca como centro que revaloriza el barrio: vecindario a favor de la construcción de nuevas bibliotecas.

OBJETIVOS

- Impulsar la formación para asegurar un perfil adecuado del personal capaz de responder a las necesidades de la actualidad.
- Hacer de la comunicación interna una herramienta útil que facilite el funcionamiento general de la Red.
- Poner en valor el trabajo que se realiza en las diferentes acciones que lleva a cabo la Red.
- Mejorar los procesos de trabajo, permitiendo optimizar los recursos y los esfuerzos en las acciones de la Red.

6.2. Resultados de las encuestas

Para recoger las opiniones y la realidad de los diferentes colectivos que se verán implicados tras la implementación del nuevo Plan Estratégico, ya sea disfrutando o desarrollando las acciones, se han llevado a cabo 2 encuestas: una para el personal de Bibliotecas y otra para las personas usuarias. En este anexo se muestran los resultados más llamativos, pero pueden consultarse tablas, datos concretos y todas las respuestas de los usuarios en el documento de Resultados de las encuestas.

(2.1_ Extracto resultados encuestas)

Estamos planeando el nuevo plan estratégico

Y queremos que tú también formes parte de él, recogiendo algunos datos de tu día a día para poder dar solución a posibles problemas y conocer tus propuestas y opiniones para poder formar un plan conjunto y compartido. Para ello te pedimos 5 minutos de tu tiempo para que completes el siguiente formulario. ¡Gracias!

***Obligatorio**

¿En qué biblioteca trabajas? *

Elige

¿Qué cargo desempeñas en tu biblioteca? *

Queremos saber tu opinión

Estamos en pleno diseño del nuevo plan estratégico de bibliotecas y queremos contar con todas las personas que hacen uso del servicio para plantear las acciones que más se ajusten a todas las necesidades. Por ello queremos recoger tu opinión, tus propuestas y necesidades. Ayúdanos a hacer las cosas mejor, para que tú puedas estar mejor.

***Obligatorio**

1. ¿A qué biblioteca sueles acudir? *

Elige

2. Edad *

Menos de 18

de 18 a 29

Conclusiones de la encuesta a directores y responsables

PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA RED DE BIBLIOTECAS

La percepción de la comunicación en general es percibida como algo que puede mejorar. No obstante, la comunicación interna se percibe ligeramente mejor que la comunicación externa, siendo ésta la que tiene la Red con otras administraciones, usuarios, etc.

MAYORES DIFICULTADES PARA DESARROLLAR LAS FUNCIONES DIARIAS

Las mayores dificultades que se encuentran los directores y responsables son las siguientes:

- Falta de personal.
- Falta de presupuesto.
- Falta de espacios.

En esta pregunta había un apartado para poner otras dificultades, entre las cuales se repiten 2:

- La motivación del personal.
- Personal no cualificado.

ADAPTACIÓN Y DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ON-LINE

En cuanto a la capacidad de adaptación de las actividades ante la situación actual, se preguntó: *“En cuanto a la adaptación de las actividades a formato online ¿Qué cosas mejorarías?”*, y las respuestas han sido:

- Están empezando y aún no tienen visibilidad.
- Las plataformas son precarias.
- Falta de formación del personal.
- No se adaptan a los usuarios.

CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

En cuanto al conocimiento del Plan Estratégico, parece que la mayoría lo conoce, pero es llamativo que el 40% cree que lo conoce de una manera moderada (≤ 3). En cuanto al alineamiento de las actividades y acciones con el Plan, se puntuaron en un 3,53 sobre 5 de media.

Conclusiones de la encuesta a personal

ANTIGÜEDAD DE LA PLANTILLA

Nos encontramos con una plantilla que lleva mucho tiempo desarrollando sus funciones, por lo que ya han pasado por otros planes estratégicos y medidas que se hayan adoptado con anterioridad. Estos perfiles pueden ser reticentes a los cambios.

FUNCIONES REALIZADAS

En este grupo se encuentran todas las personas que trabajan en las bibliotecas con cargos diferentes al de director/a o responsable.

Dentro de la variabilidad en las funciones, se observa que las funciones más comunes son las siguientes:

- Atención a los usuarios (89%)
- Proceso técnico (79%)
- Préstamo y devolución (78%)
- Colaborar con actividades (75%)
- Colocación (73%)

PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA RED DE BIBLIOTECAS

La percepción del personal de la comunicación interna y externa, difiere significativamente frente a la percepción que tienen los directores y responsables. La comunicación interna es percibida de manera más negativa que los directores, pero la externa de manera más positiva. Esto puede ser un indicador de que cuanto más se separa el cargo de la capa más estratégica, la percepción de coherencia y unidad se ve mermada. Por otro lado, parece que el personal es quien hace las comunicaciones externas, con usuarios, y por ello es valorada de manera más positiva.

MAYORES DIFICULTADES PARA DESARROLLAR LAS FUNCIONES DIARIAS

La escasez de empleados vuelve a ser la dificultad más común entre el personal de las bibliotecas. Parece que la falta de espacios, de tiempo y de formación vuelve a ser también las mayores dificultades.

Conclusiones de la encuesta a personal

ADAPTACIÓN Y DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ON-LINE

En las siguientes páginas se muestran las preguntas abiertas recogidas sobre la opinión sobre las actividades online. No obstante, las respuestas más recurrentes son las referentes a:

- Mejora de las plataformas y la conexión.
- Mejor difusión de las actividades.
- Formación en competencias digitales.
- Desconocimiento de las mismas.

CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El personal de las bibliotecas tiene menos conocimiento del Plan Estratégico que la dirección y los responsables. Esto es un indicador más de que la comunicación de la estrategia y los objetivos de la Red, no llegan a los trabajadores. De la misma manera, la percepción de que las actividades están alineadas en toda la Red estratégica, es menor entre el personal que entre los directores.

Conclusiones de la encuesta a personas usuarias

SERVICIOS MÁS UTILIZADOS

El uso de los servicios se concentra en el préstamo y la sala de lectura, pero vemos que hay otras muchas cosas que las personas usuarios hacen en las bibliotecas.

Además, se observa que hay determinadas actividades que se llevan a cabo más en unos centros que en otros. Por ejemplo, el préstamo se da más en Gloria Fuertes, y la sala de lectura en Manuel Vázquez Montalbán. No obstante, hay que ser cauteloso con esto ya que la muestra no es igual en todas las bibliotecas.

¿HAS CAMBIADO TUS HÁBITOS EN EL USO DE LA BIBLIOTECA POR LA SITUACIÓN ACTUAL?

Hay un 55% de usuarios que acuden menos a la biblioteca, aunque hay un interesante 13% que acude más.

De la misma manera, un 18% no lo ha cambiado y un 13% hace cosas diferentes.

En total, la situación actual ha hecho que un 26% de los usuarios, hayan utilizado la biblioteca de manera innovadora, ya sea descubriendo más cosas que hacer o ampliando la frecuencia de uso.

CAMBIO DE HÁBITOS Y EDAD

Aunque no hay diferencias significativas, podemos ver que el patrón es algo diferente entre los usuarios que han pasado a hacer “otras cosas”, donde hay más personas del grupo de edad de 45 a 64. Esto puede indicar que, al contrario de lo esperado, este grupo de edad está más dispuesto a hacer cosas diferentes y a adaptarse en cuanto a lo que los servicios de la biblioteca se refiere.

FRECUENCIA CON LA QUE UTILIZAS LOS SERVICIOS DE LAS BIBLIOTECAS EN LA ACTUALIDAD

Lo más común es que los usuarios acudan una vez al mes a la biblioteca. Esto es importante tenerlo en cuenta cara a la manera en la que se planifican las actividades, comunicaciones, acciones, etc.

Conclusiones de la encuesta a personas usuarias

PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES QUE ORGANIZA LA BIBLIOTECA

De las personas que han contestado la encuesta, muy pocas hacen uso de las actividades que organiza la biblioteca. Puede ser que las personas que acuden a las actividades no hayan tenido acceso a la encuesta, o que en realidad, haya muy pocos usuarios que hacen uso de las actividades.

SIGUES LAS REDES SOCIALES DE BIBLIOTECAS

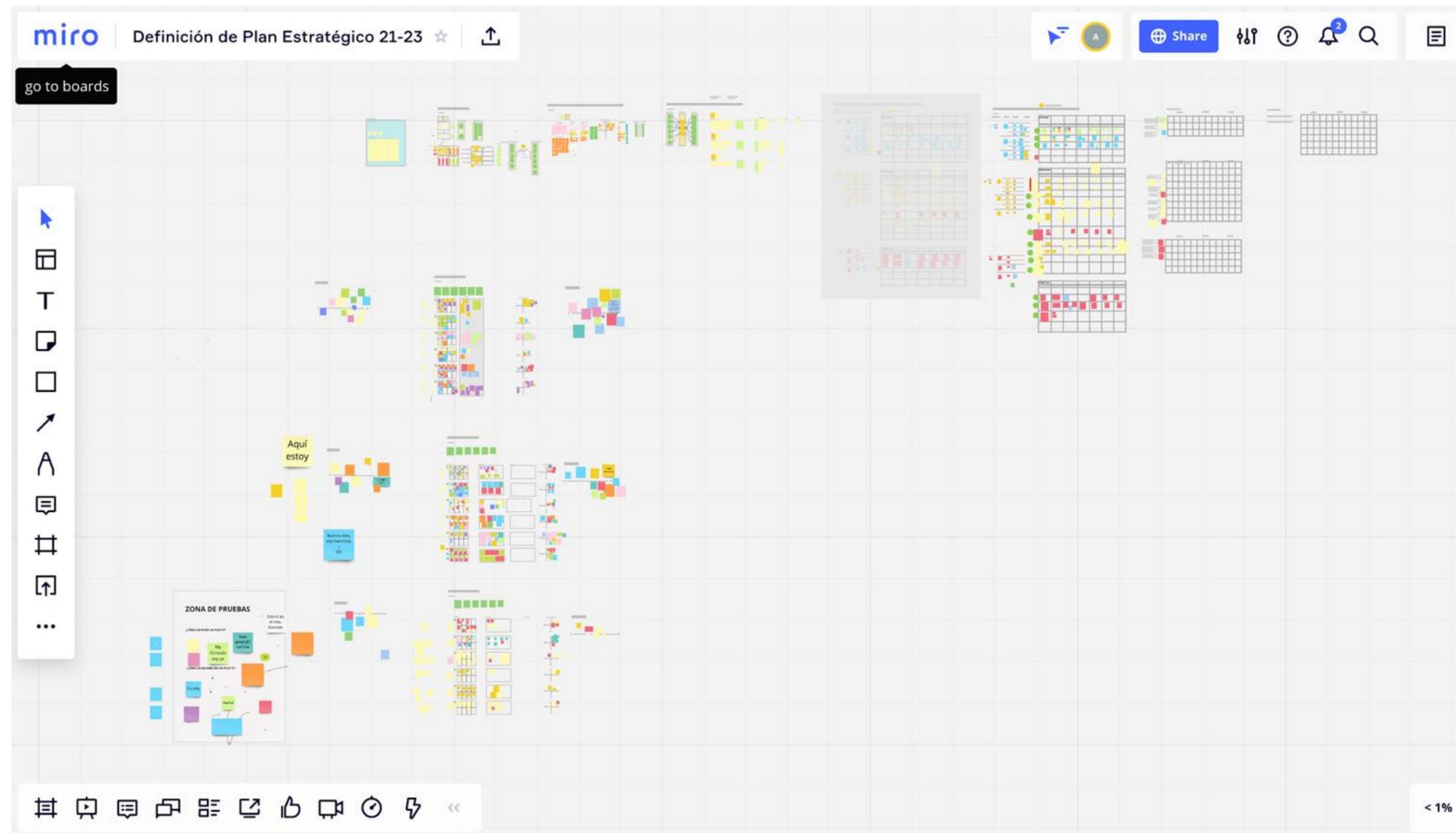
Las redes más utilizadas son Facebook y Twitter, pero hay un porcentaje de personas similar que no sigue ninguna red.

SIGUES LAS REDES SOCIALES DE BIBLIOTECAS CRUZADO CON EDAD

La edad parece determinante en estos patrones, los más mayores tienden a no seguir algunas redes y los más jóvenes a seguirlas todas.

6.3. Enlace al proceso de trabajo

El proceso de trabajo se llevó a cabo en remoto utilizando las herramientas digitales: Miro.com para trabajo colaborativo y Teams para las videollamadas. En este [enlace](#) se puede consultar todo el proceso de toma de decisiones y de ideación del plan estratégico.





**BIBLIOTECAS
PÚBLICAS
MUNICIPALES**