

---

ESTUDIOS / RESEARCH STUDIES

---

## **Estrategias sobre colecciones en bibliotecas universitarias españolas**

José Luis Herrera Morillas\*

\*Universidad de Extremadura. Departamento de Información y Comunicación  
Correo-e: [jlhermor@unex.es](mailto:jlhermor@unex.es) | ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-5310-643X>

Recibido: 06-12-19; 2ª versión: 15-04-20; Aceptado: 19-04-20; Publicado: 02-03-21

**Resumen:** En este trabajo se estudian 47 bibliotecas universitarias españolas para conocer sus planes estratégicos, extraer las alusiones a las colecciones y realizar un análisis comparado entre los diferentes textos para comprobar los aspectos que reflejan sobre la gestión de las colecciones. Se han recopilado los documentos que están disponibles para consulta pública.

**Palabras clave:** bibliotecas universitarias; España; planes estratégicos; gestión de colecciones; colecciones.

### **Strategies on collections in Spanish university libraries**

**Abstract:** In this work, 47 Spanish university libraries are studied to know its strategic plans and to study the references to the collections through a comparative analysis between the different texts to verify the aspects about the management of the collections that reflect. Those documents, that are available for public consulting, have been compiled.

**Keywords:** university libraries; Spain; strategic plans; collection management; collections.

**Cómo citar este artículo/Citation:** Herrera Morillas, J. L. (2021). Estrategias sobre colecciones en bibliotecas universitarias españolas. *Revista Española de Documentación Científica*, 44 (1), e289. <https://doi.org/10.3989/redc.2021.1.1737>

**Copyright:** © 2021 CSIC. Este es un artículo de acceso abierto bajo los términos de la licencia de uso y distribución Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

## 1. INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación que se presenta en este artículo tiene como objetivo general (OG) estudiar las colecciones dentro de la planificación estratégica de las bibliotecas universitarias españolas. Se concreta en estos objetivos específicos (OE):

- Recopilar planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas (OE 1)
- Identificar las alusiones a las colecciones en los documentos estratégicos recopilados (OE 2)
- Estudiar las referencias a las colecciones en los documentos y comprobar los aspectos de la gestión de colecciones que reflejan (OE 3)

Las colecciones se han considerado como el motor, el elemento central en torno al cual gira gran parte del trabajo bibliotecario y de las que depende, en gran medida, su éxito.

Todo el quehacer bibliotecario sobre las colecciones se engloba en la llamada Gestión de Colecciones que según la Red de Bibliotecas Universitarias Españolas (REBIUN) en sus *Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas*, abarca el desarrollo de colecciones, la gestión relacionada con la disponibilidad, la conservación, la evaluación y el uso de los diferentes tipos de materiales. Además de la facilidad de acceso a otras colecciones, los recursos compartidos planificados, el almacenamiento cooperativo y el acceso electrónico a bases de datos y otros recursos de información accesibles a través de las redes de comunicaciones.

Para Solimine (2010) dentro de los elementos y componentes de la gestión de colecciones es fundamental abordar la metodología de desarrollo y gestión, que se compone de:

- La definición de la fisonomía documental de una biblioteca
- La identificación de las fuentes de información a través de las cuales se controla la producción editorial corriente
- La selección atenta y meditada de los documentos a adquirir
- El trabajo de tratamiento y medición de los documentos introducidos en la colección
- El control constante del uso
- La continua renovación de la oferta, por una parte, a través del incremento de las colecciones y por otra, a través de la eliminación de todo lo que no sea funcional a la satisfacción de la demanda

También hay autores que prefieren usar la expresión Desarrollo de Colecciones, porque cuenta con cierta tradición y es el utilizado por la American Library Association (ALA), engloba tareas como criterios de selección, evaluación de las necesidades de los usuarios, estudios sobre la utilización de la colección, evaluación de la colección, identificación de las necesidades de la colección, conservación de la colección y descarte de documentos. Es el caso de Orera y Hernández (2017), aunque estos autores también precisan la necesidad de adaptar este concepto al nuevo modelo de biblioteca, la biblioteca híbrida, "surgida en el marco de la sociedad de la información y del conocimiento y caracterizada por el predominio de las nuevas tecnologías, la globalización y el cada vez mayor volumen de la información electrónica". De tal modo que en este entorno híbrido el desarrollo de colecciones implicaría estos procesos:

- La intervención de bibliotecarios, informáticos y, aunque no en el mismo grado, también de los usuarios
- La existencia de importantes recursos humanos y materiales
- La identificación y selección de documentos de calidad que se ajusten a las necesidades de los usuarios
- La adquisición de documentos físicos previamente seleccionados
- El acceso a la información digital pertinente almacenada tanto en servidores propios como ajenos para las necesidades de los usuarios
- La producción de documentos digitales propios
- La evaluación de colecciones para detectar sus fortalezas y debilidades
- La preservación y conservación de documentos
- El expurgo
- La participación en planes y proyectos cooperativos
- La existencia de políticas de desarrollo de colecciones plasmadas en programas

Hoy en día ambas expresiones, gestión y desarrollo de colecciones, se consideran términos sinónimos. Dada la variedad de procesos que abarca, la mayoría de los estudios existentes sobre la colección se han centrado en algunos de los aspectos concretos (formas de adquisición, métodos de evaluación, etc.).

Ante este panorama puede ser interesante abordar un estudio desde otro punto de vista: cómo

aparece reflejada la colección en los planes estratégicos.

### 1.1 Bibliotecas universitarias y planes estratégicos

Las universidades de Estados Unidos fueron las pioneras en introducir la planificación estratégica a finales de la década de los 80 del siglo XX, y una década más tarde sucederá en las europeas. En el caso de España es, sobre todo, a partir del año 2000 cuando empieza a generalizarse la incorporación de este instrumento de planificación. Así lo indica Pacios (2005):

“Muchas bibliotecas universitarias ponen en práctica una mentalidad anticipatoria que intenta prever los cambios que se producirán en su entorno y, en caso de que sea imprevisible, desarrollan estrategias basadas en la experiencia y la intuición. Esta necesidad de enfrentarse a los nuevos condicionantes del entorno se refleja en los planes estratégicos. Con ellos se pretende reducir la inseguridad, asumir riesgos, y, en definitiva, ocuparse del impacto futuro de las decisiones actuales”.

Para la biblioteca universitaria elaborar un plan estratégico consiste en determinar las líneas de actuación o estrategias para un período de tiempo determinado (dos, tres o cuatro años), teniendo en cuenta las directrices u objetivos de la institución a la que se pertenece (la universidad) y las necesidades de la biblioteca.

El proceso de planificación estratégica implica, generalmente, seis pasos: definir una visión; elegir un conjunto de valores centrales; trazar una visión del contexto; desarrollar metas y estrategias; implementar y evaluar el plan; y revisar el plan (Dole, 2013).

De los autores que han investigado sobre planificación estratégica y bibliotecas universitarias destaca Laura Saunders y sus dos trabajos centrados en el análisis de contenido de planes estratégicos (2015 y 2016). Estos trabajos cuentan con un completo estado de la cuestión del tema (a los que se remite como parte del marco de este estudio) que cita las principales publicaciones realizadas en los últimos años, centradas en analizar aspectos generales de los planes estratégicos de bibliotecas (normalmente de un conjunto de un país o una determinada organización), para conocer sus contenidos, la forma de enfocar este tipo de planificación, su utilidad, si es necesaria o no la renovación de su metodología; también, menciona otros estudios que abordan aspectos más concretos como el marketing o la evaluación en los planes estratégicos.

Con posterioridad a los trabajos citados por Saunders, han aparecido algunos como el de Jaggars y Jones (2018), que aborda el diseño e implementación de un marco ágil de planificación y operaciones que facilite la creación de procesos de planificación y gestión interactivos y abiertos que permitan una mayor flexibilidad y apertura a oportunidades imprevistas; el de Miller (2018) que realiza una encuesta exploratoria en bibliotecas universitarias en Australia, Canadá, Nueva Zelanda y Reino Unido para conocer los aspectos que abarca el proceso de planificación y su valoración por parte de los responsables de los centros encuestados, aportando información práctica para los encargados de la planificación estratégica sobre los aspectos que funcionan mejor; el de Harland y otros, (2018) centrado en la importancia de alinear estratégicamente la biblioteca con la universidad; o el de Kamran, y otros, (2019) donde estudian un caso sobre la Universidad de ILMA en Karachi, que muestra el resultado final de una auditoría de las composiciones de gestión estratégica para comprender los indicadores y las prácticas de gestión estratégica en sus bibliotecas y superar los obstáculos que pueden enfrentar en el futuro.

Los dos trabajos mencionados de Saunders (2015 y 2016) utilizan como muestra de estudio las bibliotecas involucradas en la *ACRL's Value of Academic Libraries National Summits* y en el programa de evaluación *ACRL's Assessment in Action (AiA) program*.

El trabajo de 2016 comprueba cómo se refleja en los planes la priorización entre las diversas tendencias y problemas a los que se enfrentan las bibliotecas, cómo integran el aspecto de la evaluación y cómo están alineados los planes estratégicos con los objetivos, la misión y/o el plan estratégico de las universidades de las que dependen. Es de interés para el trabajo que aquí se presenta la alusión a las colecciones, que se encuentran entre las 5 áreas principales abordadas por los planes estratégicos; siendo la máxima prioridad para las bibliotecas que incluyen las colecciones en sus planes estratégicos. Además, muchos de los planes mencionan el apoyo a la enseñanza y el aprendizaje, pero dicho apoyo podría venir en forma de colecciones relacionadas con el plan de estudios, la tecnología para el aprendizaje en línea, etc.

La investigación de 2015 permite definir, a partir de los documentos estratégicos, cuáles son los temas más importantes o prioritarios para bibliotecas académicas y en qué medida esas cuestiones se alinean con las principales tendencias identificadas por ACRL y otras organizaciones profesionales y de investigación. Los datos aportados se van a

tomar en el apartado de análisis como elemento de comparación con los obtenidos en el trabajo que aquí se presenta.

Sobre España, Arias y Simón (2005) han publicado un artículo que realiza una aproximación general a los planes estratégicos en las bibliotecas universitarias españolas, elaborado para investigar qué bibliotecas universitarias han diseñado un plan estratégico propio y cuáles aparecen insertas en el plan de la universidad; por otro lado, analiza la concepción que tienen las universidades sobre el servicio bibliotecario, mediante el análisis de la misión y funciones que aparecen en los estatutos, en los reglamentos o en los propios planes estratégicos.

Aunque no desde el punto de vista de los planes estratégicos, pero sí por el estudio de la gestión de colecciones, están relacionados con la investigación objeto de este artículo, los trabajos de Herrera Morillas (2013 y 2014): abordan la gestión de las colecciones de bibliotecas universitarias españolas desde los textos normativos elaborados por las propias bibliotecas, y en este sentido se puede considerar un claro precedente del trabajo que aquí se presenta.

Finalmente hay que citar el documento elaborado por REBIUN publicado como *III Plan estratégico 2020* (CRUE-REBIUN, 2011) que cuenta con la Línea estratégica 2. Dar soporte a la docencia, aprendizaje e investigación y gestión, con el objetivo 2.3. 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; y la Línea estratégica 3. Potenciar el desarrollo y el uso de la biblioteca digital 2.0, Internet y las redes sociales, con el objetivo 3.1. Potenciar el uso de tecnologías y estándares abiertos en la implementación de proyectos de biblioteca digital, como garantía de viabilidad, perdurabilidad y preservación.

## 2. MÉTODO Y FUENTES EMPLEADOS

Para conseguir los objetivos de este trabajo, se parte de la metodología ya utilizada por el autor en otras investigaciones realizadas con anterioridad sobre bibliotecas universitarias (Herrera Morillas, 2013 y 2014). En primer lugar fue necesario definir la muestra de bibliotecas universitarias a estudiar. Debido al gran número de universidades existentes en España, se decidió seleccionar las bibliotecas de las universidades presenciales de titularidad pública, para conseguir una muestra homogénea, más difícil de lograr si se hubieran incluido las universidades privadas muy dispares en cuanto a dimen-

siones, planteamientos y característica de organización. De este modo, la muestra está formada por las bibliotecas de las 47 universidades presenciales españolas de titularidad pública.

Las fuentes utilizadas para localizar las bibliotecas y sus universidades han sido:

- Anexo: Universidades de España (2019)
- Directorio de bibliotecas españolas (2019)

A continuación, fue necesario localizar los planes estratégicos de las bibliotecas universitarias seleccionadas para ello se hace una búsqueda en los sitios webs de las bibliotecas y una consulta por correo electrónico a los bibliotecarios responsables. Todo ello durante los meses de octubre y noviembre de 2019.

La consulta se hace a las bibliotecas que no disponen de planes estratégicos en su sitio web, y también a aquellas que lo tenían, pero que el plazo temporal era anterior al año en curso (2019) para tener la seguridad de que no existen planes posteriores, pues la intención de este trabajo es estudiar los planes más recientes elaborados por las bibliotecas.

Tras obtener la muestra de planes estratégicos se observa que la cobertura cronológica de los planes abarca desde 2005 hasta la actualidad y que ello podría aportar falta de homogeneidad a la muestra. Por ello, se decide dividir la muestra en dos grupos: grupo A, formado por los planes de cobertura cronológica anterior al 2017; y grupo B, formado por los planes que abarcan desde el 2017 en adelante.

Con cada uno de los planes se realiza un análisis de contenido para conocer su estructura y, sobre todo, localizar las alusiones a las colecciones, que van a ser objeto de un detenido estudio comparado entre los documentos recopilados. También, se establece una comparación, cuando es posible, con los datos de los trabajos de Laura Saunders (2015 y 2016) sobre bibliotecas académicas anglosajonas.

Los elementos que se consideran mínimos para calificar los documentos elaborados por las bibliotecas como plan estratégico, son los siguientes:

- La existencia de una visión de futuro, o estado que desean alcanzar al final del plazo de vigencia del plan
- La mención a áreas o aspectos estratégicos hacia los que se van a dirigir los esfuerzos de la biblioteca para alcanzar la imagen deseada
- La programación estratégica que se realiza: metas y planes de acción

La finalidad de introducir los anteriores criterios es la de diferenciar los documentos referidos a planes estratégicos de aquellos otros que hacen referencia a un proceso de planificación más simple.

### 3. RESULTADOS

#### 3.1 Planes estratégicos

De las 47 bibliotecas analizadas, 28 (59,5 %) cuentan con planes estratégicos. Es decir, disponen de un documento formal y propio de plan estratégico. En el Apéndice final se reúnen los datos de estos planes.

Las consultas realizadas a los bibliotecarios por correo electrónico han servido también para asegurar que los planes recopilados son los que actualmente están vigentes, aunque algunos de ellos (13 planes, 46,4 %) no abarcan el año en curso (2019) y/o los posteriores y han aportado la justificación pertinente.

Del resto de bibliotecas seleccionadas para el estudio, 8 (17%) han contestado que no tienen planes estratégicos (Jaime I, La Coruña, León, Oviedo, Pablo Olavide, País Vasco, Pompeu Fabra, y Vigo); 4 bibliotecas (8,5 %) no han respondido a la petición de información que se les ha enviado (Almería, Burgos, Pública de Navarra y Rovira i Virgili); y 7 bibliotecas (14,8 %) no utilizan planes estratégicos, pero han indicado que se guían por otros planteamientos (se alinean con las líneas de acción del plan estratégico de la universidad; utilizan objetivos que forman parte del sistema de calidad, etc.)

#### 3.2 Las menciones a las colecciones en los planes estratégicos

En este apartado se analizan los planes estratégicos de los que se ha podido constatar que incluyen menciones a las colecciones, son 24 documentos, 85,7 % (8 planes del grupo A y 16 del grupo B).

De las 28 bibliotecas localizadas con planes estratégicos quedan fuera de este análisis las 3 a las que no se ha podido tener acceso al plan (Castilla La Mancha, Rey Juan Carlos y Politécnica de Cartagena) y la Biblioteca Carlos III, que no incluye referencias a las colecciones.

En el análisis siguiente se diferencia entre las menciones dentro de las líneas o ejes estratégicos, en los objetivos estratégicos, y en las acciones o estrategias.

##### 3.2.1 Las líneas estratégicas

Los 24 planes con menciones a las colecciones, todos presentan en su estructura líneas estratégicas,

a excepción del elaborado por la Biblioteca de Extremadura (utiliza la expresión "Ámbitos de actuación"); 8 planes incluyen más de una línea estratégica con menciones a las colecciones (grupo A: Alicante, Las Palmas de Gran Canaria, Málaga, Islas Baleares; grupo B: Extremadura, Politécnica de Cataluña, Politécnica de Valencia, Zaragoza).

De los 24 planes, sólo 4 incluyen, en las denominaciones de las líneas, referencias al término colecciones (grupo A: Complutense y La Rioja; grupo B: Politécnica de Valencia y Sevilla).

El resto de líneas estratégicas presentan otro tipo de denominaciones, aunque, dentro de ellas, bien en los objetivos o en las acciones (o estrategias), se encuentran las indicaciones referentes a las colecciones. A continuación, se diferencian varios grupos temáticos en los que se pueden organizar las líneas estratégicas del resto de planes estratégicos con menciones a las colecciones:

- Docencia, aprendizaje, investigación: grupo A (Alicante, Las Palmas de Gran Canaria y Málaga); grupo B (Valladolid y Zaragoza)
- Tecnologías, redes: grupo A (Alicante); grupo B (Alcalá de Henares, Murcia, Politécnica de Cataluña y Politécnica de Valencia)
- Recursos de información, servicios: grupo A (Alicante e Islas Baleares); grupo B (Barcelona, Lérida y Salamanca)
- Organización, gestión: grupo A (Alicante y Santiago de Compostela); grupo B Autónoma de Barcelona)
- Cooperación, sociedad: grupo A (Islas Baleares y Las Palmas de Gran Canaria); y grupo B (Granada, Málaga y Zaragoza)
- Otros: Campus (Autónoma de Barcelona), Excelentes (Cantabria), Biblioteca EN, Biblioteca PARA, Biblioteca HACIA (Extremadura), Somos Biblioteca (Gerona), Transformación de las instalaciones en espacios versátiles (La Laguna), Espacios (Politécnica de Valencia). Todas pertenecientes al grupo B.

De la distribución de las anteriores líneas según las bibliotecas de cada grupo, son significativos estos datos: la mayor presencia de bibliotecas del grupo A en las líneas "Docencia, aprendizaje, investigación", que puede responder a la preparación de las bibliotecas ante el modelo de educación relacionado con el Espacio Europeo de Educación Superior; las bibliotecas del grupo B destacan en las líneas de "Tecnologías, redes", aspecto en consonancia con la importancia de lo tecnológico en el modelo actual de biblioteca; también que en el

grupo denominado "Otros" solo están presentes las bibliotecas del grupo B, pues abordan aspectos más recientes, relacionados con la adaptación de los espacios a los nuevos usos y al nuevo modelo de biblioteca universitaria.

### 3.2.2 Los objetivos y las acciones/estrategias

Los 24 planes con menciones a las colecciones tienen todos en su estructura objetivos estratégicos, menos el plan de la Biblioteca de Islas Baleares. De ellos, el que no hace mención directa a las colecciones es el de la Biblioteca de Cantabria. Las bibliotecas de Alicante, Autónoma de Madrid, Salamanca y Santiago de Compostela utilizan la expresión "recursos de información" en lugar de colecciones.

Los objetivos estratégicos con alusiones a las colecciones en los 23 planes estratégicos, atendiendo a su contenido, se pueden agrupar en estas categorías:

1. Adquisiciones: 12 bibliotecas (grupo A: Las Palmas de Gran Canaria Complutense y Santiago de Compostela; grupo B: Barcelona, Extremadura, Gerona, Lérida, Politécnica de Cataluña, Salamanca, Sevilla, Valladolid y Zaragoza)
2. Promoción: 9 bibliotecas (grupo A: Alicante, Complutense, La Rioja y Málaga; grupo B: Autónoma de Barcelona, Barcelona, Extremadura, Granada y Sevilla)
3. Conservación: 6 bibliotecas (grupo A: Complutense y Las Palmas de Gran Canaria; grupo B: Barcelona, Gerona, Sevilla y Valladolid)
4. Gestión: 7 bibliotecas (grupo A: Alicante, Autónoma de Madrid y Las Palmas de Gran Canaria; grupo B: Alcalá de Henares, Murcia, Politécnica de Cataluña y Salamanca)
5. Catalogación / Catálogos: 5 bibliotecas (grupo A: Complutense y Málaga; grupo B: Gerona, Politécnica de Valencia y Sevilla)
6. Colecciones históricas / digitalización: 2 bibliotecas (grupo A: Complutense; grupo B: Barcelona)
7. Reubicación: 2 bibliotecas (grupo B: Extremadura y La Laguna)
8. Evaluación / calidad: 2 bibliotecas (grupo B: Lérida y Sevilla)
9. Préstamo: 1 biblioteca (grupo B: Gerona)

Respecto a la temática de los objetivos los datos anteriores muestran que hay semejanza entre los dos grupos de bibliotecas, pues, en cada categoría están presentes bibliotecas de los dos grupos de manera proporcional: aunque en cantidad destacan las

del grupo B, hay que tener en cuenta que el número de bibliotecas que forman este grupo es mayor (grupo A: 8 bibliotecas y grupo B: 16 bibliotecas).

De los 24 planes con menciones a las colecciones, 17 incluyen en su estructura acciones o estrategias, todas ellas relacionadas con aspectos de las colecciones. Las 6 bibliotecas que no las incluyen son: Málaga y Santiago de Compostela (grupo A); Gerona, Murcia, Politécnica de Cataluña y Sevilla (grupo B).

Las acciones o estrategias, al ser las medidas más detalladas dentro de los planes estratégicos, ilustran muy bien las medidas y actuaciones que las bibliotecas se han planteado para las colecciones, por ello deben ser objeto de un análisis más detallado. En las tablas I y II se recogen estas acciones diferenciando entre las que hacen referencia a la colección impresa (tabla I) y las que lo hace a la colección electrónica (tabla II). En ambos casos se han distribuido por categorías temáticas que indican tareas propias de la gestión o desarrollo de colecciones. Para cada una de las acciones o estrategias se indica la biblioteca a la que corresponde.

Los datos referentes a la colección física indican un total de 62 acciones o estrategias. Destacan las referidas a la "Selección / Adquisición" (16 medidas: grupo A, 13 y grupo B, 3); "Catalogación / Catálogos" (9 medidas: grupo A, 6 y grupo B, 3); "Colecciones históricas / Digitalización" (7 medidas: grupo A, 3 y grupo B, 4); "Gestión" (6 medidas: grupo A, 4 y grupo B, 2); y "Promoción" (6 medidas: grupo A, 4 y grupo B, 2).

Atendiendo a los grupos de bibliotecas establecidos, los datos señalan claramente que en los planes del grupo A, el número de acciones o estrategias es mayor que en el grupo B (teniendo en cuenta que está formado por la mitad de bibliotecas que el grupo B). Tan sólo en las acciones de "Expurgo" y de "Colecciones Históricas / digitalización" ganan las del grupo B, pero sólo en una cifra.

Los datos sobre la colección digital manifiestan 34 acciones. Las mejor representadas están relacionadas con la "Selección / Adquisición" (14 medidas: grupo A, 10 y grupo B, 4); y "Catalogación / Catálogos" (12 medidas: grupo A, 7 y grupo B, 5). También, en la colección digital el grupo A destaca en la cantidad de acciones y estrategias, solo en las relacionadas con "Promoción", el grupo B saca ventaja (2 acciones frente a 1).

Los datos referentes a las acciones relacionadas con "Selección / Adquisición" reflejan que la adquisición de recursos de información es una de las actividades principales de las bibliotecas universitarias españolas, dato coincidente con el de otros estudios (Herrera, 2014), y se comprueba que lo

**Tabla I.** Acciones o estrategias (colección impresa).

<b>Colección física</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Acciones o estrategias / bibliotecas</b>
Selección / Adquisición	<b>Planes anteriores a 2017</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar el programa EDIFACT para agilizar los pedidos y reclamaciones (Alicante)</li> <li>- Adquirir el nº de ejemplares adecuados por alumno de bibliografía recomendada (Alicante)</li> <li>- Evaluar la disponibilidad de bibliografía recomendada en todas las titulaciones (Alicante)</li> <li>- Evaluación de los proveedores de material bibliográfico (Alicante)</li> <li>- Creación de una herramienta para la evaluación de proveedores (Autónoma de Madrid)</li> <li>- Proponer a los responsables universitarios una fórmula presupuestaria centralizada para la adquisición de bibliografía... (Complutense de Madrid)</li> <li>- Establecer una política de colecciones que garantice la total cobertura de la bibliografía recomendada (Islas Baleares)</li> <li>- Establecer una política de donaciones (Islas Baleares)</li> <li>- Ajustar periódicamente las adquisiciones bibliográficas y documentales (Las Palmas de Gran Canaria)</li> <li>- Promover las donaciones de fondos (Las Palmas de Gran Canaria)</li> <li>- Garantizar que la colección contenga la bibliografía básica y la recomendada. Fijar una ratio mínima de ejemplares por asignatura con los criterios que se establezcan en el programa general de gestión de la colección (Las Palmas de Gran Canaria)</li> <li>- Incrementar progresivamente la colección de interés para la investigación (Las Palmas de Gran Canaria)</li> <li>- Lograr un sistema centralizado de adquisiciones (Las Palmas de Gran Canaria)</li> </ul>
	<b>Planes desde 2017</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamento de adquisiciones: normalización de los criterios de donaciones, adquisiciones, suscripciones y financiación (Salamanca)</li> <li>- Completar la gestión de toda la bibliografía recomendada. Garantizar su adquisición y disponibilidad (Zaragoza)</li> <li>- Elaborar plan de adquisiciones de todos los libros (Zaragoza)</li> </ul>
Catalogación / Catálogos	<b>Planes anteriores a 2017</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar el catálogo, adaptando su estructura y contenidos a las nuevas necesidades (Alicante)</li> <li>- Integrar los fondos bibliográficos de departamentos, servicios o unidades en el catálogo (Alicante)</li> <li>- Normalizar y validar las entradas de autoridades al catálogo bibliográfico (Alicante)</li> <li>- Integrar los fondos cartográficos en el catálogo de la Biblioteca (Alicante)</li> <li>- Aplicar los nuevos principios internacionales de descripción y análisis documental y las actualizaciones del formato MARC 21 (Complutense de Madrid)</li> <li>- Desarrollar un proyecto para la aplicación de los principios de los "datos enlazados" (Linked Data) al catálogo de la Biblioteca (Complutense de Madrid)</li> </ul>
	<b>Planes desde 2017</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catalogar el 100% de los documentos procedentes de donativos seleccionados durante el curso (Barcelona)</li> <li>- Adopción de la RDA y la incorporación a las iniciativas de descripción basadas en el modelo BIBFRAME (Politécnica de Valencia)</li> <li>- Implantar de forma progresiva un sistema de clasificación estandarizado (CDU) en los segmentos de la colección que lo requieran (Politécnica de Valencia)</li> </ul>
Conservación	<b>Planes anteriores a 2017</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar las acciones necesarias de almacenamiento, preservación y conservación de las colecciones ocultas del patrimonio bibliográfico incluyendo en su caso el traslado a la Biblioteca Histórica (Complutense de Madrid)</li> <li>- Normalizar los tratamientos pertinentes para la conservación de la colección (Las Palmas de Gran Canaria)</li> <li>- Elaborar un manual de preservación y conservación (Las Palmas de Gran Canaria)</li> <li>- Promover la creación de un taller específico de conservación (Las Palmas de Gran Canaria)</li> </ul>
	<b>Planes desde 2017</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervenir 10 manuscritos (Barcelona)</li> </ul>
Evaluación	<b>Planes anteriores a 2017</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar a cabo procesos de evaluación de la colección a través de un calendario de actuaciones ... (Alicante)</li> <li>- Evaluar periódicamente las bases de datos bibliográficas y documentales (Las Palmas de Gran Canaria)</li> <li>- Evaluar periódicamente la colección de revistas impresas (Las Palmas de Gran Canaria)</li> </ul>
	<b>Planes desde 2017</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar el uso de la colección no consorciada de revistas impresas y tomar las acciones que se deriven (Lérida)</li> <li>- Revisión de la colección para adecuarla a las necesidades (Salamanca)</li> </ul>

<b>Colección física</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Acciones o estrategias / bibliotecas</b>
Expurgo	<b>Planes anteriores a 2017</b>
	- Implementar el manual de expurgo por áreas temáticas (Las Palmas de Gran Canaria)
	<b>Planes desde 2017</b>
	- Detectar los documentos obsoletos o dañados de la colección. Identificar los documentos no relevantes en función de la materia y la vigencia y tomar las adecuadas medidas (Lérida) - Mantenimiento de recursos de información. Plan de expurgo y almacenamiento: Revisión de colecciones para su almacenamiento o expurgo (Salamanca)
Gestión	<b>Planes anteriores a 2017</b>
	- Elaboración del programa de Gestión de la Colección (Alicante) - Revisar la colocación, ordenación y señalética de las obras en libre acceso para conseguir hacerla entendible y fomentar su uso (Complutense de Madrid) - Revisar y mejorar los diferentes procesos relacionados con la gestión de la colección (La Rioja) - Elaboración de un programa general de gestión de la colección de la Biblioteca (Las Palmas de Gran Canaria)
	<b>Planes desde 2017</b>
	- Facilitar el acceso al 100% de los fondos revisados e incorporados al CRAI (Barcelona) - Sistemas avanzados de gestión de colecciones físicas a través de la tecnología de radiofrecuencia (RFID) (Politécnica de Valencia)
Colecciones históricas / Digitalización	<b>Planes anteriores a 2017</b>
	- Elaborar un plan de digitalización del patrimonio documental ubicado en las distintas bibliotecas que incluya cualquier soporte y formato (Complutense de Madrid) - Evaluar e identificar en cada una de las bibliotecas de los centros las colecciones ocultas de patrimonio bibliográfico (Complutense de Madrid) - Incrementar el número de documentos de Patrimonio Bibliográfico y Documental digitalizados. - Fomentar la cooperación de los autores para autorizar la digitalización de sus obras y su difusión a través de la web. Conseguir colecciones y documentos en préstamo temporal para su digitalización (Las Palmas de Gran Canaria)
	<b>Planes desde 2017</b>
	- Incrementar en 1.000 los documentos digitalizados respecto al curso anterior (Barcelona) - Mantener el programa de digitalización de fondos históricos (Granada) - Realizar el plan de colecciones especiales (Lérida) - Selección de documentos para digitalizar: aumento de la colección digital de interés patrimonial, formativa y académica (Salamanca)
Préstamo	<b>Planes anteriores a 2017</b>
	- Potenciar el uso del préstamo interbibliotecario. Conseguir un servicio de transporte de libros, ágil y seguro, que permita reducir los tiempos de recepción de libros por préstamo intercampus entre los distintos edificios de la Universidad (Las Palmas de Gran Canaria) - Idear un sistema amigable de renovación anual de los préstamos de los profesores (Las Palmas de Gran Canaria) - Instalar máquinas de autopréstamo en todas las bibliotecas (Las Palmas de Gran Canaria)
	<b>Planes desde 2017</b>
	- Revisar las normas de préstamo para los distintos tipos de usuario. Revisar la colección exenta de préstamo general y su accesibilidad a los diferentes tipos de usuario. Revisar las condiciones de consulta de los libros recibidos por préstamo interbibliotecario (Las Palmas de Gran Canaria) - Implantación de sistemas de autopréstamo... (Politécnica de Valencia)
Promoción	<b>Planes anteriores a 2017</b>
	- Diseñar e implantar un plan de difusión sobre adquisiciones de material bibliográfico (Alicante) - Fomentar el envío de material bibliográfico y documental a bibliotecas de instituciones de países en vías de desarrollo (Alicante) - Elaboración de guías de recursos temáticas (Alicante) - Desarrollar acciones orientadas a fomentar el uso y difusión de la colección (La Rioja)
	<b>Planes desde 2017</b>
	- Aumentar las colecciones especiales y su difusión (Autónoma de Barcelona) - Dar difusión al material entre los docentes, investigadores y alumnos (Politécnica de Valencia)



**Tabla II.** Acciones o estrategias (colección electrónica).

<b>Colección electrónica</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Acciones o estrategias / bibliotecas</b>
Selección / Adquisición	<b>Planes anteriores a 2017</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un documento de especificaciones técnicas para la contratación de recursos (Alicante)</li> <li>- Emplear como criterio de valoración en la adquisición de recursos, que sean metabuscables y consultables dentro y fuera del Campus (Alicante)</li> <li>- Incrementar la oferta de recursos electrónicos accesibles en remoto (Alicante)</li> <li>- Garantizar una colección de recursos electrónicos adecuada para las distintas áreas (Alicante)</li> <li>- Gestión mediante concurso de todos los recursos electrónicos (Autónoma de Madrid)</li> <li>- Hacer una propuesta de colección electrónica básica para estudiantes... (Complutense de Madrid)</li> <li>- Incrementar la adquisición de manuales y libros de texto en formato electrónico (Complutense de Madrid)</li> <li>- Estudiar y negociar las licencias de uso de los productos electrónicos (Las Palmas de Gran Canaria)</li> <li>- Incrementar la adquisición de recursos electrónicos: revistas, libros, bases de datos bibliográficas, documentales, etc. (Las Palmas de Gran Canaria)</li> <li>- Participar en los consorcios que sean posibles y de interés para la Universidad (Las Palmas de Gran Canaria)</li> </ul>
	<b>Planes desde 2017</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar el número y uso de libros y revistas digitales (Lérida)</li> <li>- Garantizar que la bibliografía básica y de investigación esté disponible en formato electrónico (Lérida)</li> <li>- Tomar en consideración el entorno que rodea a la propia biblioteca. Firma de licencias con editores: valorar casos de consecución de licencias nacionales; conocer los nuevos modelos de negocio, las posibilidades de acceso abierto... (Politécnica de Valencia)</li> <li>- Adquisición de libros e- (Valladolid)</li> </ul>
Catalogación / Catálogos	<b>Planes anteriores a 2017</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar el proyecto Quae (programa Z-portal), con todos los recursos metabuscables (Alicante)</li> <li>- Agilizar los procedimientos para la accesibilidad de todos los recursos electrónicos (Alicante)</li> <li>- Poner en marcha un repositorio digital de materiales audiovisuales (Alicante)</li> <li>- Diseñar un gestor de recursos para administrar los recursos electrónicos (Alicante)</li> <li>- Reforzar las acciones para la creación de una biblioteca digital científica y patrimonial de Extremadura (Complutense de Madrid)</li> <li>- Desarrollar directrices comunes para la gestión coordinada de los recursos electrónicos (Complutense de Madrid)</li> <li>- Desarrollar la normativa para el procesamiento de todos los tipos de registros de recursos electrónicos y mejorar y enriquecer los procedentes de los volcados automáticos al catálogo (Complutense de Madrid)</li> </ul>
	<b>Planes desde 2017</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar 16 nuevos fondos descritos en el L'UBDoc o inventariados en el Depósito Digital de la UB de archivos personales y colecciones especiales (Barcelona)</li> <li>- Implantación de un entorno sobre todo digital: aprovechamiento de colecciones básicas electrónicas, de colecciones propias originales y valiosas mediante digitalización, de optimización de espacios mediante tecnologías móviles, etc. (Cantabria)</li> <li>- Desarrollar el repositorio de colecciones especiales (Lérida)</li> <li>- La colección electrónica deberá incluir un proyecto de digitalización de algunas colecciones de valor histórico y/o cultural (Politécnica de Valencia)</li> <li>- Colecciones en PoliformaT: necesidad de gestión de permisos de la colección en el campus virtual (Politécnica de Valencia)</li> </ul>
Evaluación	<b>Planes anteriores a 2017</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de una herramienta para la evaluación de recursos electrónicos (Autónoma de Madrid)</li> <li>- Evaluar periódicamente la colección de revistas electrónicas (Las Palmas de Gran Canaria)</li> </ul>
	<b>Planes desde 2017</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar el uso de la colección no consorciada de revistas digitales y tomar las acciones que se deriven (Lérida)</li> </ul>
Preservación	<b>Planes anteriores a 2017</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiar las alternativas de preservación y conservación y normalizar las directrices de proceso técnico de la documentación digital adquirida (Complutense de Madrid)</li> <li>- Elaborar el plan de preservación y conservación de la documentación digitalizada, y de la almacenada en el repositorio institucional (Complutense de Madrid)</li> </ul>
	<b>Planes desde 2017</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar en las estrategias de preservación de contenidos digitales (Autónoma de Barcelona)</li> </ul>
Promoción	<b>Planes anteriores a 2017</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar la utilización del libro electrónico como elemento de difusión de la colección (Las Palmas de Gran Canaria)</li> <li>- Promocionar la colección de libros-e desde las estanterías de la colección impresa (Complutense de Madrid)</li> </ul>

es tanto para la colección física como para la digital. La incorporación de colección digital ha influido en los procedimientos de adquisición, pues, al contrario de lo que sucede con la colección física, ahora es frecuente incorporar documentos que la biblioteca no va a guardar en sus locales, pues con frecuencia lo que adquiere es:

“El derecho a acceder a documentos que residen incluso en servidores ajenos, a través de suscripciones o licencias en las que se fijan las condiciones de acceso. La biblioteca ha dejado de ser propietaria de una parte de sus colecciones” (Orera y Hernández, 2017).

Estos nuevos condicionantes en la adquisición de la colección electrónica quedan bien ilustrados en algunas de las acciones definidas en los planes analizados, por ejemplo: “Elaborar un documento de especificaciones técnicas para la contratación de recursos” (Alicante); “Emplear como criterio de valoración en la adquisición de recursos, que sean metabuscables y consultables dentro y fuera del Campus” (Alicante); “Gestión mediante concurso de todos los recursos electrónicos” (Autónoma de Madrid); “Estudiar y negociar las licencias de uso de los productos electrónicos” (Las Palmas), etc.

En las acciones relacionadas con la adquisición de la colección física se refleja el interés por adaptarse a uno de los objetivos prioritarios de la biblioteca universitaria, solventar las necesidades docentes y de investigación: “Evaluar la disponibilidad de bibliografía recomendada en todas las titulaciones” (Alicante); “Establecer una política de colecciones que garantice la total cobertura de la bibliografía recomendada” (Islas Baleares); “Incrementar progresivamente la colección de interés para la investigación” (Las Palmas). Estas acciones están en consonancia con el concepto actual de la biblioteca universitaria como espacio de apoyo al aprendizaje y la investigación:

“El objetivo de la biblioteca ha dejado de ser el acceso y uso de los recursos bibliotecarios, para tener un multiobjetivo, promover y dar soporte al aprendizaje, la enseñanza y la investigación de la universidad (González-Fernández-Villavicencio, 2017).

En los datos sobre “Catalogación / Catálogos” se aprecia el panorama de cambio al que asisten las bibliotecas desde el auge tecnológico, siendo la catalogación y los catálogos uno de los ámbitos en los que el trabajo bibliotecario ha supuesto una mayor transformación. La forma de gestionar, estructurar y representar la información se ha modificado de manera importante, y tareas como la digitalización generalizada de los catálogos ha desplazado buena parte de la actividad bibliotecaria hacia aspectos

tecnológicos (Spottti L.F. y otros, 2012). Un ejemplo claro es el que aporta el plan de la Biblioteca de Cantabria con la acción “Implantación de un entorno sobre todo digital: aprovechamiento de colecciones básicas electrónicas, de colecciones propias originales y valiosas mediante digitalización, etc.”

De tal modo que se asiste a una nueva era de la catalogación que ha implicado el plantearse cuestionamientos fundamentales sobre cómo reestructurar las relaciones con los elementos de los datos contenidos en los recursos de información (Rodríguez, 2013). En este contexto hay que situar la actual adaptación para crear registros acordes a la RDA, medida que tiene por objetivo alinearse con la comunidad internacional que ya en su mayoría cataloga siguiendo estas normas, el nuevo código de catalogación que ha sustituido a AACR2, diseñado fundamentalmente para orientarse hacia el mundo digital. Su función es describir y dar acceso a los recursos, favorece la interacción de las bibliotecas con otras instituciones afines (museos, archivos, etc.), mediante el empleo de un modelo flexible para la representación y captura de metadatos, en un entorno tecnológico cambiante. Un claro ejemplo de ello es el plan de la Biblioteca de la Universidad Politécnica de Valencia que se propone “La adopción de la RDA y la incorporación a las iniciativas de descripción basadas en el modelo BIBFRAME”, o la Biblioteca de la Complutense: “Aplicar los nuevos principios internacionales de descripción y análisis documental y las actualizaciones del formato MARC 21”.

El universo bibliográfico, en los últimos años, es en gran parte digital y este incremento paulatino de las obras electrónicas se integra en los catálogos electrónicos de la biblioteca, ya sea en el mismo sistema de gestión de las colecciones impresas o bien en plataformas de los editores. A todo esto hay que sumar que es un hecho que la información digital está muy extendida entre la comunidad académica. Por todo ello:

“La obra digital, en un medio digital y entre unos usuarios familiarizados con la tecnología digital, exige el replanteamiento de la operación de catalogar, en sus bases especulativas y en sus procedimientos mecánicos, a fin de adecuarse a los cambios técnicos y de la sociedad presentes” (López, 2012).

Las referencias a las “Colecciones históricas / Digitalización” ilustran cómo parte de las bibliotecas universitarias analizadas están inmersas en completar la digitalización de sus fondos históricos. Desde la llegada de los medios digitales y, especialmente, desde la aparición de las tecnologías de la información y la comunicación, la digitalización del patrimonio bibliográfico y documental “físico” se ha

presentado como la mejor alternativa de difusión, compatible al mismo tiempo con la conservación de los materiales originales (Valentín, 2018).

En las bibliotecas universitarias seleccionadas para este estudio se incluye un grupo de las que destacan por sus importantes colecciones de fondo antiguo (Complutense, Granada, Salamanca, Barcelona y Las Palmas) para las que los proyectos de digitalización constituyen "un paso importante para la preservación de este fondo, pero sobre todo para su difusión, ya que permiten al usuario la visualización del texto completo" (Hernández, 2018).

Estas bibliotecas llevan tiempo apostando por los planes de digitalización de sus colecciones especiales pues suponen:

"Un aspecto diferencial y de valor añadido (...). Estos activos elevan la reputación de su universidad como destino para la investigación, atrayendo e inspirando a eruditos en todo el mundo. También, (...) el uso de las colecciones especiales como un instrumento de enseñanza y foco de investigación aumentará el prestigio de la biblioteca y, en consecuencia, de la institución" (Caballer, 2018).

Como uno de los objetivos de los proyectos de digitalización de estos fondos es conseguir su adecuada difusión, respetando la integridad de las obras originales, hoy se tiende a "su integración en los repositorios institucionales o bibliotecas digitales proporcionando una garantía de visibilidad y gestión de la colección" (Millás, 2018) y así lo están haciendo las bibliotecas mencionadas (Herrera, 2015).

Las acciones para la "Promoción" están presentes en la gestión de las bibliotecas y son fundamentales para difundir y aumentar el uso de las colecciones y recursos. Son la garantía para "alejar a las bibliotecas de una realidad: la infrautilización o el uso inadecuado de los servicios y productos" (Fernández Marcial, 2004). En las bibliotecas universitarias es importante debido a que están sometidas a continuos cambios, pues en la comunidad universitaria los flujos informativos se caracterizan por cierta complejidad "gran variedad de productos informativos, multitud de servicios de cara al usuario, distintas categorías de usuarios y por tanto distintas necesidades informativas" (Mañas, 1999) a lo que se añade que los alumnos con frecuencia llegan a la universidad con un pésimo conocimiento de los servicios, recursos y posibilidades informativas. Por ello la biblioteca debe promocionar y dar a conocer sus colecciones y servicios mediante un proceso de promoción eficaz, "eligiendo el mensaje, soporte y canal adecuados en función del receptor y según las características del segmento con el que estemos trabajando" (Mañas, 1999).

Las acciones de "Conservación" destacan también en las bibliotecas analizadas que cuentan con fondo antiguo, para el que es necesario que las bibliotecas velen por su conservación mediante una serie de medidas que detengan el deterioro y prolonguen la vida de los documentos interviniendo directamente en sus características físicas o químicas y siempre adaptadas a las características y necesidades específicas del centro y todo ello se debe concretar en un programa o plan de conservación (Cano, 2014).

Las medidas de "Preservación" son más propias de las colecciones digitales pues las bibliotecas conforme tienden a su nueva organización en forma de bibliotecas digitales, van tomando las medidas para preservar y distribuir tanto las colecciones que estuvieron originalmente en soportes tradicionales y que están siendo digitalizadas, como las colecciones producidas originalmente en soportes digitales (Voutssas, 2011).

Hoy en día es necesario en las bibliotecas definir políticas de preservación a largo plazo, aunque es cierto que este tipo de medidas se enfrentan a problemas todavía no resueltos, utilizando estrategias que en la actualidad están siendo probadas y que requieren de más investigación (Carrazana, 2014).

Algunos de los datos obtenidos también permiten establecer una comparación con los datos aportados en los trabajos de Saunders (2015 y 2016) sobre bibliotecas anglosajonas -ya mencionado en el marco conceptual-. En concreto para las siguientes cuestiones:

- El 81,0 % de los planes anglosajones mencionan el acceso a las colecciones como una prioridad. En los planes españoles el 85,7 % recogen aspectos relacionados con las colecciones.
- El 33,3 % de los planes anglosajones indican un cambio deliberado del paso de fuentes impresas hacia las electrónicas. En los planes españoles la colección electrónica está presente en las acciones o estrategias del 35,7 % de los planes (Alicante, Autónoma de Barcelona, Autónoma de Madrid, Barcelona, Cantabria, Complutense de Madrid, Las Palmas de Gran Canaria, Lérida, Politécnica de Valencia y Valladolid) y de ellos, en el 17,8 % (Alicante, Complutense de Madrid, Las Palmas de Gran Canaria, Lérida y Valladolid) se indica el incremento de la colección electrónica como una estrategia concreta.
- El 41,3 % de los textos anglosajones incluyen planes para la preservación de la colección. En los españoles la preservación y conservación está presente en el 25% (Autónoma de Barcelona, Barcelona, Complutense de Madrid, Gerona,

Las Palmas de Gran Canaria, Sevilla y Valladolid)

- El 31,8% de los planes anglosajones indican la participación en proyectos de digitalización. En los españoles la digitalización se menciona en el 21,4 % (Barcelona, Complutense de Madrid, Granada, Las Palmas de Gran Canaria, Lérida y Salamanca)

Como colofón del análisis de datos, a partir de los resultados obtenidos sobre objetivos y acciones de los 24 documentos estratégicos analizados, se pueden ordenar las bibliotecas en función del mayor o menor número de medidas fijadas para las colecciones (tabla III), destacando, en primer lugar, la Biblioteca de Alicante; en segundo lugar, la de Las Palmas de Gran Canaria; y en tercer lugar, la Biblioteca de la Universidad Complutense.

**Tabla III.** Ranking de bibliotecas en función del número de actuaciones sobre colecciones.

Universidad / biblioteca	Actuaciones sobre colecciones
<b>Planes anteriores a 2017</b>	
Alicante	20
Las Palmas de Gran Canaria	16
Complutense de Madrid	11
Autónoma de Madrid	4
La Rioja	3
Islas Baleares	2
Málaga	2
Santiago de Compostela	1
<b>Planes desde 2017</b>	
Politécnica de Valencia	9
Extremadura	8
Barcelona	8
Lérida	6
Gerona	5
Salamanca	4
Sevilla	4
Autónoma de Barcelona	3
Politécnica de Cataluña	3
Zaragoza	2
Granada	2
Alcalá de Henares	1
Valladolid	1
La Laguna	1
Cantabria	1
Murcia	1

#### 4. CONCLUSIONES

Respecto al objetivo 1 (OE 1), del conjunto de bibliotecas universitarias españolas de titularidad pública analizadas (47 bibliotecas, 100%), el 59,5 % cuentan con planes estratégicos, el 17,0 % no los utilizan, el 14,8 % emplean otros planteamientos y el 8,5 % no han aportado información al respecto.

De los planes estratégicos localizados, atendiendo a su cobertura cronológica, solo el 53,5 % se pueden considerar actualizados, es decir, abarcan el año en curso (2019) y/o los posteriores; mientras que el 46,4 % se pueden considerar desfasados (Alicante, Autónoma de Madrid, Cantabria, Carlos III, Complutense de Madrid, Islas Baleares, La Rioja, Las Palmas de Gran Canaria, Málaga, Politécnica de Cartagena, Rey Juan Carlos, Salamanca y Santiago de Compostela). De estas bibliotecas, 10 han indicado los motivos:

- Que han interrumpido la elaboración de este tipo planes (Alicante, Autónoma de Madrid, Cantabria y Rey Juan Carlos)
- Que no saben si seguirán elaborando más planes (Complutense y La Rioja)
- Que han cambiado de estrategia (Carlos III)
- Que el plan siguiente está en fase de elaboración (Málaga)
- Simplemente, se limitan a constatar que ese es el último plan con el que cuentan (Las Palmas de Gran Canaria y Santiago de Compostela)

La información precedente lleva a estas conclusiones:

- a. Que en el caso de 5 bibliotecas (Alicante, Autónoma de Madrid, Cantabria, Carlos III y Rey Juan Carlos) ya no van a contar con más planes estratégicos y que, por tanto, de la muestra analizada las bibliotecas que a día de hoy utilizan los planes estratégicos son 23 (48,9 %). ¿Esto puede indicar una tendencia de abandono de los planes estratégicos como herramienta de planificación?
- b. De las bibliotecas con planes estratégicos vigentes y actualizados destacan en número las bibliotecas catalanas (Autónoma de Barcelona, Barcelona, Gerona, Lérida y Politécnica de Cataluña). Sus planes pueden ser una interesante fuente de consulta para las bibliotecas universitarias interesadas en redactar o actualizar sus planes estratégicos.
- c. Se recomienda a las bibliotecas que en la actualidad tienen vigentes planes estratégicos desfasados, que consideren la conveniencia de actualizarlos (Complutense de Madrid, Islas Ba-

leares, La Rioja, Las Palmas de Gran Canaria, Málaga, Politécnica de Cartagena, Salamanca y Santiago de Compostela)

Sobre el objetivo 2 (OE 2), los contenidos referidos a las colecciones destacan notablemente, pues un alto porcentaje de los 28 planes estratégicos analizados (85,7 %: 28,5 % del grupo A y 57,1 % del grupo B), incluyen menciones a las colecciones y, por tanto, se pueden considerar como uno de los ámbitos esenciales en los que se enmarcan las actuaciones estratégicas de las bibliotecas universitarias. Todo ello indica que el desarrollo de colecciones es una de las actividades que más atención y esfuerzo requieren por parte de los bibliotecarios:

“De su correcta planificación, sistematización y racionalización dependerá el aprovechamiento, más o menos eficaz, de los recursos humanos, económicos y físicos de la biblioteca, así como su capacidad para responder a las necesidades de información de sus usuarios” (Negrete, citado por Orera y Hernández, 2017).

En relación al objetivo 3 (OE 3) la información más precisa y detallada sobre la planificación estratégica de las colecciones en los 24 planes que la incluyen, se localiza en los objetivos y, sobre todo, en las acciones (o estrategias). El estudio comparado de esta información entre los diferentes textos ha puesto de manifiesto aspectos como que la presencia de las medidas sobre colecciones no es igual en todos los textos. De tal modo que la variedad oscila entre bibliotecas que sólo mencionan 1 actuación (6 bibliotecas 25,0 %: 1 del grupo A y 5 del grupo B) y las que incluyen más de 7 actuaciones (6 bibliotecas 25,0 %: 3 del grupo A y 3 del grupo B).

La distribución total de las actuaciones entre los dos grupos de bibliotecas (los 8 planes del grupo A incluyen 59 actuaciones; los 16 del grupo B, también, 59 actuaciones), indica que es menor en los planes del grupo B, mostrando la tendencia a que el número de actuaciones sobre colecciones disminuye en los planes más recientes.

De todos los procesos que integran el desarrollo o gestión de colecciones el análisis de las acciones o estrategias de los planes ha permitido conocer cuáles están mejor representados y que, por tanto, se pueden considerar como prioritarios. Una primera observación al respecto indica que se pueden diferenciar claramente dos ámbitos: la colección física (64,5 % de las acciones: 42,7 % grupo A y 21,8 % grupo B) y la colección electrónica (35,4 % de las acciones: 23,9 % grupo A y 11,4 % grupo B). Reflejo evidente de que actualmente las colecciones bibliotecarias son colecciones híbridas, mixtas o duales, constituidas por documentos de los que la biblioteca dispone físicamente; y por informa-

ción digital. Esto contribuye a que las colecciones bibliotecarias se configuren en la actualidad como “entes complejos” (Orera y Hernández, 2017), formados por diferentes formatos, áreas y recursos.

Las prioridades que reflejan las acciones o estrategias (tanto para las colecciones impresas como para las electrónicas) están relacionadas con los siguientes procesos:

- Selección / Adquisición: 30 acciones (31,25 %) que corresponden a 10 bibliotecas diferentes, 5 del grupo A (Alicante, Autónoma de Madrid, Complutense de Madrid, Islas Baleares y Las Palmas de Gran Canaria) y 5 del grupo B (Lérida, Politécnica de Valencia, Salamanca, Valladolid y Zaragoza).
- Catalogación / Catálogos: 21 acciones (21,8 %) que corresponden a 6 bibliotecas diferentes, 2 del grupo A (Alicante y Complutense de Madrid) y 4 del grupo B (Barcelona, Cantabria, Lérida y Politécnica de Valencia).
- Conservación / Preservación: 8 acciones (8,3 %) que corresponden a 4 bibliotecas diferentes, 2 del grupo A (Complutense de Madrid y Las Palmas de Gran Canaria) y 2 del grupo B (Autónoma de Barcelona y Barcelona).
- Evaluación: 8 acciones (8,3 %) que corresponden a 5 bibliotecas diferentes, 3 del grupo A (Alicante, Autónoma de Madrid y Las Palmas de Gran Canaria) y 2 del grupo B (Lérida y Salamanca).
- Promoción: 8 acciones (8,3 %) que corresponden a 6 bibliotecas diferentes, 4 del grupo A (Alicante, Complutense de Madrid, Las Palmas de Gran Canaria y La Rioja) y 2 del grupo B (Autónoma de Barcelona y Politécnica de Valencia).
- Colecciones históricas / Digitalización: 7 acciones (7,2 %) que corresponden a 6 bibliotecas diferentes, 2 del grupo A (Complutense de Madrid y Las Palmas de Gran Canaria) y 4 del grupo B (Barcelona, Granada, Lérida y Salamanca).
- Préstamo: 5 acciones (5,2 %), que corresponde a 2 bibliotecas diferentes, 1 del grupo A (Las Palmas de Gran Canaria) y 1 del grupo B (Politécnica de Valencia)
- Gestión en general: 6 acciones (6,2 %) en 6 bibliotecas diferentes, 4 del grupo A (Alicante, Complutense de Madrid, La Rioja y Las Palmas de Gran Canaria) y 2 del grupo B (Barcelona y Politécnica de Valencia).
- Expurgo: 3 acciones (3,1 %) en 3 bibliotecas diferentes, 1 del grupo A (Las Palmas de Gran Canaria) y 2 del grupo B (Lérida y Salamanca).

Los datos manejados en este trabajo ilustran como los avances tecnológicos, en general, y la incorporación de los formatos digitales, en particular, han supuesto una transformación del enfoque del desarrollo o gestión de las colecciones. Por otro lado, la coexistencia de la colección impresa con la colección electrónica es lo que caracteriza a nuestras bibliotecas universitarias en la actualidad, por ello, por ahora, y como han planteado otros autores: "nadie puede determinar con exactitud en qué momento se dará la primacía de lo digital frente a lo impreso y cómo será el proceso final de adaptación de las bibliotecas a los cambios tecnológicos que estamos viviendo" (Vicente, 2013).

En este contexto los bibliotecarios deben contar para el desarrollo de colecciones de sus bibliotecas con la premisa de que tienen que ser equilibradas y que el formato importará más o menos en la medida que sirva para resolver las necesidades y el acceso a la información que requieran sus usuarios.

Por otro lado, si nos fijamos sólo en los 12 planes estratégicos de cobertura cronológica posterior a 2019 dan una pista sobre cuáles son las metas en las que se quieren implicar las bibliotecas en relación a la colección. Están relacionadas con los siguientes aspectos:

## 6. REFERENCIAS

- Anexo: Universidades de España (2019). *Wikipedia*. Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Universidades\\_de\\_Espa%C3%B1a](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Universidades_de_Espa%C3%B1a) [Fecha de consulta: 08/10/2019].
- Arias Coello, A.; Simón Martín, J. (2005). Planes estratégicos en las bibliotecas universitarias españolas. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 28, 73-85.
- Caballer Albareda, G. (2018). "Promotion and outreach", ¿con qué fines? La gestión de fondos patrimoniales en bibliotecas universidades. En: Galán Gall, A.L. *I Jornadas de Gestión del Patrimonio Bibliográfico. Grupo de Trabajo de Patrimonio Bibliográfico de Rebiun (Toledo, 1 y 2 de junio de 2017): Número monográfico de RUIDERAE. Revista de Unidades de Información*, 127-134. Disponible en: <https://revista.uclm.es/index.php/ruiderae/article/view/1621/1310> [Fecha de consulta: 28/10/2019].
- Cano Arroyo, D. (2014). *Fondo antiguo y archivo histórico de la Biblioteca de la Universidad de Sevilla. Un plan de conservación preventiva adaptado a sus necesidades conservativas y funcionales*. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla [en línea]. Disponible en: <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/24411> [Fecha de consulta: 08/11/2019].
- Carrazana Castro, E. (2014). Retos y alternativas para la preservación a largo plazo de información digital en bibliotecas. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 10, 191-196. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/25238/1/15-Reflexi%C3%B3n%2003.pdf> [Fecha de consulta: 09/11/2019].

Mejora en los recursos y colecciones en apoyo a la docencia e investigación con especial atención a los recursos digitales (aparece en todos los planes)

Preservación y conservación (Autónoma de Barcelona, Barcelona, Sevilla y Valladolid)

Reubicación de la colección impresa, aprovechar espacios (Extremadura, La Laguna y Politécnica de Valencia)

Finalmente, indicar que los planes estratégicos recopilados son una interesante fuente de información que se pueden aprovechar para continuar con otros estudios, por ejemplo, conocer cómo están representadas las estrategias de comunicación o los espacios bibliotecarios, uno de los ámbitos sobre los que las bibliotecas universitarias están siendo objeto de interesantes transformaciones.

## 5. AGRADECIMIENTOS

Manifestamos nuestro agradecimiento a todas las bibliotecas que ha colaborado aportando la información solicitada por correo electrónico.

## ACKNOWLEDGEMENTS

We express our gratitude to the libraries that have collaborated providing the requested information by email.

- CRUE-REBIUN (2011). *III Plan estratégico 2020* [en línea]. Disponible en: <https://www.rebiun.org/sites/default/files/2017-11/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20REBIUN.pdf> [Fecha de consulta: 29/10/2019].
- Directorio de Bibliotecas Españolas (2019) [en línea]. Disponible en: <http://directoriobibliotecas.mcu.es/dimbe.cmd?apartado=portada> [Fecha de consulta: 21/09/2019].
- Dole, W. (2013). Strategic planning and assessment: Pigs of the same sow? *The Journal of Library Administration*, 53, 283-292. <http://dx.doi.org/10.1080/01930826.2013.865397> [Fecha de consulta: 22/11/2019].
- Fernández Marcial, V. (2004). Promoción de los servicios de la biblioteca: Un enfoque desde el marketing no convencional. *Biblios*, 5 (20, octubre-diciembre). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16152001> [Fecha de consulta: 24/11/2019].
- González-Fernández-Villavicencio, N. (2017). Espacios físicos de la biblioteca universitaria en el nuevo ecosistema de aprendizaje. *Anuario ThinkEPI*, 11, 109-118. <https://doi.org/10.3145/thinkepi.2017.14> [Fecha de consulta: 24/11/2019].
- Harland, F.; Stewart, G.; Bruce, C. (2018). Aligning Library and University Strategic Directions: A Constructivist Grounded Theory Study of Academic Library Leadership in Australia and the U.S.A. *New Review of Academic Librarianship*, 24 (3-4), 265-287. <https://doi.org/10.1080/13614533.2018.1498797>
- Hernández Vázquez, M.A. (2018). El patrimonio bibliográfico de la Biblioteca Central de la UNED y su di-

- fusión. En: Galán Gall, A.L. *I Jornadas de Gestión del Patrimonio Bibliográfico. Grupo de Trabajo de Patrimonio Bibliográfico de Rebiun (Toledo, 1 y 2 de junio de 2017): Número monográfico de RUIDERAE. Revista de Unidades de Información*, 135-142. Disponible en: <https://revista.uclm.es/index.php/ruiderae/article/view/1622/1311> [Fecha de consulta: 23/11/2019].
- Herrera Morillas, J.L. (2013). La Gestión de la colección en las bibliotecas universitarias españolas. Planes y normativas: la selección. *Revista Española de Documentación Científica*, 36 (4). <http://doi.org/10.3989/redc.2013.4.986> [Fecha de consulta: 03/11/2019].
- Herrera Morillas, J.L. (2014). La Gestión de la colección en las bibliotecas universitarias españolas. Planes y normativas (II): la adquisición. *Revista Española de Documentación Científica*, 37 (1). <https://doi.org/10.3989/redc.2014.1.1051> [Fecha de consulta: 03/11/2019].
- Herrera Morillas, J.L. (2015). Fondo antiguo y repositorios universitarios en España. *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, 35 (diciembre). Disponible en: <http://bid.ub.edu/es/35/herrera.htm> [Fecha de consulta: 29/11/2019].
- Jaggars, D.; Jones, D. (2018). An agile planning and operations framework. *Performance Measurement and Metrics*, 4 abril. <https://doi.org/10.1108/PMM-11-2017-0057>
- Kamran, A.; Shoukat, F.; Syed, N.A.; Ali, S. (2019). Strategic Management Model for Academic Libraries: The Case Study of Ilma University, Karachi. En: Xu, J.; Ahmed, S.; Cooke, F.; Duca, G. (eds.). *Proceedings of the Thirteenth International Conference on Management Science and Engineering Management. ICMSEM 2019. Advances in Intelligent Systems and Computing*, (2). Springer, Cham, 537-545. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-21255-1\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-030-21255-1_41) [Fecha de consulta: 12/10/2019].
- López Guillamón, I. (2012). Contexto, gestores y caracterización de las Resource and Description Access (RDA). *Scire*, 18 (2, julio-diciembre). Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4292564> [Fecha de consulta: 03/11/2019].
- Mañas Moreno, J.E. (1999). Marketing y difusión de servicios en una biblioteca universitaria del próximo milenio. En: *7<sup>es</sup> Jornades Catalanes de Documentació EXPODOC 99: Les biblioteques i els centres de documentació al segle XXI*. Barcelona: Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya, 73-83.
- Millás Mascarós, E.; Escriche Soriano, M. (2018). La biblioteca digital de la Universitat de València. Difusión y preservación de fondos históricos. En: Galán Gall, A.L. *I Jornadas de Gestión del Patrimonio Bibliográfico. Grupo de Trabajo de Patrimonio Bibliográfico de Rebiun (Toledo, 1 y 2 de junio de 2017): Número monográfico de RUIDERAE. Revista de Unidades de Información*, 181-190. Disponible en: <https://revista.uclm.es/index.php/ruiderae/article/view/1627/1316> [Fecha de consulta: 23/10/2019].
- Miller, L.N. (2018). What is helpful (and not) in the strategic planning process? An exploratory survey and literature review. *Library Leadership and Management*, 32 (3, mayo), 1-27.
- Negrete Gutiérrez, M.C. (2003). *El desarrollo de colecciones y la selección de recursos en la biblioteca universitaria*. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas.
- Orera Orera, L.; Hernández Pacheco, F. (2017). El desarrollo de colecciones en bibliotecas públicas. Fundamentos teóricos. *Investigación Bibliotecológica*, 31 (71), 235-270. <http://dx.doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.2017.71.57818> [Fecha de consulta: 23/10/2019]. <https://doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.2017.71.57818>
- Pacios Lozano, A.R. (2005). La planificación en la biblioteca universitaria: los planes estratégicos. En: Orera Orera, L. (coord.). *La biblioteca universitaria: análisis en su entorno híbrido*. Madrid: Síntesis, 149-186.
- Rodríguez García, A.A. (2013). El aprovechamiento de los metadatos en las bibliotecas. *E-Ciencias de la Información*, 3 (1, enero-junio). Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5511065> [Fecha de consulta: 12/11/2019]. <https://doi.org/10.15517/eci.v0i0.8492>
- Saunders, L. (2015). Academic libraries' strategic plans: Top trends and under-recognized areas. *The Journal of Academic Librarianship*, 41 (3), 285-291. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2015.03.011> [Fecha de consulta: 11/10/2019].
- Saunders, L. (2016). Room for Improvement: Priorities in Academic Libraries' Strategic Plans. *Journal of Library Administration*, 56 (1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1105029> [Fecha de consulta: 10/11/2019].
- Solimine, G. (2010). La Gestión de la colección. En: Solimine, G.; Domenico, G. de; Pérez Pulido, M. *Gestión y Planificación de Bibliotecas*. Buenos Aires: Alfagrama Ediciones, 99-138.
- Spotti Lopes Fujita, M; Agustín Lacruz, M.C.; Gómez Díaz, R. (2012). La indización y catalogación de materias en entornos bibliotecarios: desafíos y perspectivas. En: Carmen Pérez Pais, C.; González Bonome, M.A (eds. lits.). *20 años del Capítulo Español de ISKO: actas del X Congreso ISKO-España, Ferrol, 30 de junio - 1 de julio de 2011*, 511-524.
- Stephens, M. (2007). Tools from Web 2.0 & Libraries: Best Practices for Social Software. *Library Technology Reports*, 43 (5), 15-31. Disponible en: <https://journals.ala.org/index.php/ltr/article/view/4822/5778> [Fecha de consulta: 10/11/2019]. <https://doi.org/10.1515/BFUP.2007.239>
- Valentín Ruiz, F.J. (2018). Patrimonio bibliográfico-documental y preservación digital: compañeros inseparables en entornos CLOUD. En: Galán Gall, A.L. *I Jornadas de Gestión del Patrimonio Bibliográfico. Grupo de Trabajo de Patrimonio Bibliográfico de Rebiun (Toledo, 1 y 2 de junio de 2017): Número monográfico de RUIDERAE. Revista de Unidades de Información*, 217-228. Disponible en: <https://revista.uclm.es/index.php/ruiderae/article/view/1631/1320> [Fecha de consulta: 21/11/2019].
- Vicente García, R. de (2013). Los libros electrónicos en las colecciones de las bibliotecas públicas. *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, 30 (juny). <http://dx.doi.org/10.1344/BiD2013.30.11> [Fecha de consulta: 26/11/2019].
- Voutssas, M.J. (2011). Factores culturales, económicos y sociales de la preservación documental digital. *Investigación Bibliotecológica*, 25 (55), 107-150. <https://doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.2011.55.33010>

**ANEXO**

Biblioteca universitaria	Plan estratégico
Alcalá de Henares	IV Plan Estratégico 2018-2020. <a href="https://biblioteca.uah.es/biblioteca/documentos/plan_2018-2022.pdf">https://biblioteca.uah.es/biblioteca/documentos/plan_2018-2022.pdf</a>
Alicante	Plan Estratégico de la Biblioteca Universitaria 2007-2013. <a href="https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12832/1/plan_estrategico_SIBID_07_09.pdf">https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12832/1/plan_estrategico_SIBID_07_09.pdf</a>
Autónoma de Barcelona	Plan Estratégico 2019-2022. Un universo de posibilidades. <a href="https://ddd.uab.cat/pub/infanu/43712/PlaestrategicSdB_a2019biSPA.pdf">https://ddd.uab.cat/pub/infanu/43712/PlaestrategicSdB_a2019biSPA.pdf</a>
Autónoma de Madrid	Plan Estratégico 2006-2008. <a href="https://biblioteca.uam.es/sc/documentos/PlanEstrategicoRev.pdf">https://biblioteca.uam.es/sc/documentos/PlanEstrategicoRev.pdf</a>
Barcelona	Iter 2022: Pla Estratègic del CRAI 2019-2022. <a href="http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/139877">http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/139877</a>
Cantabria	Plan estratégico de la BUC 2015-2018. <a href="https://web.unican.es/buc/Documents/Normativa_formularios_varios/plan_estrategico_15_18.pdf">https://web.unican.es/buc/Documents/Normativa_formularios_varios/plan_estrategico_15_18.pdf</a>
Carlos III	Plan Estratégico 2008-2011. <a href="https://www.uc3m.es/biblioteca/estrategia-calidad/estrategia">https://www.uc3m.es/biblioteca/estrategia-calidad/estrategia</a>
Castilla La-Mancha	Plan Director de Servicios (sin acceso público)
Complutense de Madrid	Plan Estratégico de la Biblioteca 2014-2016. <a href="https://biblioteca.ucm.es/data/cont/docs/60-2015-01-26-PLAN%20ESTRATEGICO%20enero%202015.pdf">https://biblioteca.ucm.es/data/cont/docs/60-2015-01-26-PLAN%20ESTRATEGICO%20enero%202015.pdf</a>
Extremadura	Cuarto Plan Estratégico de la Biblioteca Universitaria UEx 2019-2023. ¡Conecta! Una Biblioteca para todos. <a href="https://biblioteca.unex.es/in?option=com_fileman&amp;view=file&amp;routed=1&amp;name=PLAN%20%202019-2023.pdf&amp;folder=Documentos%20Fvarios&amp;container=fileman-files&amp;exp_token=eyJ0eXAiOiJKV1QiLCJhbGciOiJIUzI1NiJ9.eyJleHAiOiJlMTI2NDI3NTQsImhhdCI6MTYxMjYzOTE1NH0.NNLx_iVbZCSOoXd2d6z3PUppg_4JLB1TrL2JwWwIzHkU">https://biblioteca.unex.es/in?option=com_fileman&amp;view=file&amp;routed=1&amp;name=PLAN%20%202019-2023.pdf&amp;folder=Documentos%20Fvarios&amp;container=fileman-files&amp;exp_token=eyJ0eXAiOiJKV1QiLCJhbGciOiJIUzI1NiJ9.eyJleHAiOiJlMTI2NDI3NTQsImhhdCI6MTYxMjYzOTE1NH0.NNLx_iVbZCSOoXd2d6z3PUppg_4JLB1TrL2JwWwIzHkU</a>
Gerona	Òrbita 18-22. Pla Estratègic. <a href="https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/15354/Orbita18-22.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/15354/Orbita18-22.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>
Granada	Plan Estratégico de la Biblioteca de la Universidad de Granada 2016-2019. <a href="https://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca_ugr/normativa/planestrategico_2016_2019_v3/%21">https://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca_ugr/normativa/planestrategico_2016_2019_v3/%21</a>
Islas Baleares	Pla Estratègic 2004-08. <a href="https://biblioteca.uib.cat/digitalAssets/145/145308_sbd-sgq-d003_pla_estrategic_sbd.pdf">https://biblioteca.uib.cat/digitalAssets/145/145308_sbd-sgq-d003_pla_estrategic_sbd.pdf</a>
La Laguna	Plan estratégico de la Biblioteca ULL 2017-2021. <a href="https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/7088/planestrategico2017-2021.pdf?sequence=3&amp;isAllowed=y">https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/7088/planestrategico2017-2021.pdf?sequence=3&amp;isAllowed=y</a>
La Rioja	III Plan de Gestión (2010-2015). <a href="https://biblioteca.unirioja.es/documentos/plan_gestion10_15.pdf">https://biblioteca.unirioja.es/documentos/plan_gestion10_15.pdf</a>
Las Palmas de Gran Canaria	Plan Estratégico 2005-2007. <a href="https://biblioteca.ulpgc.es/files/repositorio_de_docum152/gestion/PEBULA.pdf">https://biblioteca.ulpgc.es/files/repositorio_de_docum152/gestion/PEBULA.pdf</a>
Lérida	Plan de Actuaciones (2016-2020). <a href="http://bid.udl.cat/es/biblioteca/estrategia-y-calidad/plan-de-actuaciones/">http://bid.udl.cat/es/biblioteca/estrategia-y-calidad/plan-de-actuaciones/</a>
Málaga	Plan Estratégico de la Biblioteca de la Universidad de Málaga: 2013-2016. <a href="https://www.uma.es/publicadores/biblioteca/wwwuma/PlanEstrategicoDeLaBiblioteca_2013_2016.pdf">https://www.uma.es/publicadores/biblioteca/wwwuma/PlanEstrategicoDeLaBiblioteca_2013_2016.pdf</a>
Murcia	Plan Estratégico: Horizonte 2020. <a href="https://www.um.es/documents/793464/1528805/Plan+Estrat%C3%A9gico+_+Horizonte+2020.pdf/a458e23f-6ba7-4647-9ca7-4676a8321816">https://www.um.es/documents/793464/1528805/Plan+Estrat%C3%A9gico+_+Horizonte+2020.pdf/a458e23f-6ba7-4647-9ca7-4676a8321816</a>
Politécnica de Cartagena	Plan estratégico (2015) (sin acceso público)
Politécnica de Cataluña	Enginy20 6è Pla Estratègic 2015-2020. <a href="https://upcommons.upc.edu/handle/2117/80034">https://upcommons.upc.edu/handle/2117/80034</a>
Politécnica de Valencia	Biblioteca UPV 2020 Ideas para construir el futuro (enviado al autor por correo electrónico)
Rey Juan Carlos	Plan Estratégico (2003) (Sin acceso público)
Salamanca	Estrategia de mejora 2015-2017 del Servicio de Bibliotecas. <a href="https://bibliotecas.usal.es/docs/trabajo/Estrategia_de_mejora_2015%E2%80%902017.pdf">https://bibliotecas.usal.es/docs/trabajo/Estrategia_de_mejora_2015%E2%80%902017.pdf</a>
Santiago de Compostela	O Plan Estratégico da BUSC 2011-2014. <a href="http://www.usc.es/export9/sites/webinstitucional/gl/servizos/biblioteca/descargas/plan-estrategico.pdf">http://www.usc.es/export9/sites/webinstitucional/gl/servizos/biblioteca/descargas/plan-estrategico.pdf</a>
Sevilla	Plan Estratégico 2020. Un nuevo escenario de posibilidades. <a href="https://bib.us.es/sites/bib3.us.es/files/pe_2020_def.pdf">https://bib.us.es/sites/bib3.us.es/files/pe_2020_def.pdf</a>
Valladolid	Plan Estratégico de la Biblioteca de la UVA 2019-2022. <a href="http://biblioteca.uva.es/export/sites/biblioteca/_documentos/Plan-Estrategico-BUVA-2019.2022.APROBADO-EN-CONSEJO-GUBIERN0-30.11.2018.pdf">http://biblioteca.uva.es/export/sites/biblioteca/_documentos/Plan-Estrategico-BUVA-2019.2022.APROBADO-EN-CONSEJO-GUBIERN0-30.11.2018.pdf</a>
Zaragoza	III Plan Estratégico 2017-2020. Una biblioteca cercana y a medida. <a href="https://biblioteca.unizar.es/sites/biblioteca.unizar.es/files/users/Calidad.81/docs/plan_estrategico_buz_2017_2020_def.pdf">https://biblioteca.unizar.es/sites/biblioteca.unizar.es/files/users/Calidad.81/docs/plan_estrategico_buz_2017_2020_def.pdf</a>