

## **IV Plan Estratégico del Consorcio Madroño: “Madroño 2025”**

- **2021 – 2025**
- **(Acciones estratégicas de 2025)**

- **Introducción**
- **Misión**
- **Visión**
- **Valores**
- **Cambios en el entorno**
- **Objetivos estratégicos**
- **Acciones estratégicas**
- **Planificación estratégica**
- **Autores**

- **Introducción**
- **Misión**
- **Visión**
- **Valores**
- **Cambios en el entorno**
- **Objetivos estratégicos**
- **Acciones estratégicas**
- **Planificación estratégica**
- **Autores**

- El Consorcio de Universidades de la Comunidad de Madrid y de la UNED para la Cooperación Bibliotecaria (Madroño) fue **creado en 1999**. A la fecha de redacción del presente documento tiene a las bibliotecas de las siguientes Universidades públicas como miembros de pleno derecho: **Universidad Autónoma de Madrid, Universidad de Alcalá, Universidad Carlos III, Universidad Politécnica de Madrid, Universidad Rey Juan Carlos y UNED**.
- Entre las **actividades y proyectos** que el Consorcio Madroño gestiona de manera operativa, destacan los siguientes:
  - Gestión de la colección de **Recursos Electrónicos** adquiridos de manera consorciada
  - **Portal InvestigaM** para la ciencia abierta, incluyendo **e-ciencia, e-cienciaDatos y PGD Online**.
  - **Maleta Viajera**.
  - **Pasaporte Madroño**.
- Los miembros del Consorcio Madroño están comprometidos con el movimiento “**Open access**” / “**Open Science**”. Como muestra de ello, todas las Universidades miembros del Consorcio Madroño han firmado la Declaración de Berlín, así como varias declaraciones propias sobre la ciencia en abierto.
- Antes del presente Plan Estratégico, el Consorcio Madroño se ha regido por tres planes: I Plan Estratégico (2009-2013), II Plan Estratégico (2013-2014, ampliado después hasta fin de 2015) y III Plan Estratégico “Madroño 2020” (2016-2020).

- Para la elaboración del presente Plan actualizado, los directores de las bibliotecas miembro, junto con el director técnico del Consorcio se han reunido en diversas ocasiones entre octubre y noviembre de 2020, de manera que, bajo la metodología de *brainstorming* o “Tormenta de ideas”, han identificado una serie de líneas estratégicas de actuación prioritarias, así como las acciones concretas a llevar a cabo. Dichas líneas y acciones constituyen la parte primordial del contenido del presente Plan Estratégico.
- Asimismo, en cada ejercicio se procede a actualizar el Plan, revisando las Acciones Estratégicas y sus calendarios de implantación dentro de un horizonte temporal de un año.
- Como se ha hecho con anterioridad, la **Comisión Técnica** del Consorcio Madroño tratará en sus reuniones el grado de avance y posibles incidencias en la ejecución del presente Plan Estratégico.

- **Introducción**
- **Misión**
- **Visión**
- **Valores**
- **Cambios en el entorno**
- **Objetivos estratégicos**
- **Acciones estratégicas**
- **Planificación estratégica**
- **Autores**

- La **misión** definida para el Consorcio Madroño dentro del horizonte temporal contemplado por el presente Plan Estratégico es la siguiente:

**“Proporcionar una infraestructura de información que impulse la excelencia de la investigación en las instituciones miembro, contribuyendo al desarrollo de la Ciencia Abierta, a la transformación digital y al desarrollo sostenible, y mejorando la experiencia de sus usuarios a través de los servicios que presta el Consorcio”.**

- **Introducción**
- **Misión**
- **Visión**
- **Valores**
- **Cambios en el entorno**
- **Objetivos estratégicos**
- **Acciones estratégicas**
- **Planificación estratégica**
- **Autores**



- La **visión** definida para el Consorcio Madroño dentro del horizonte temporal contemplado por el presente Plan Estratégico es la siguiente:

**“Una organización líder, tanto nacional como internacional, en el impulso a la excelencia de la investigación, mediante la promoción de la Ciencia Abierta, la transformación digital y el desarrollo sostenible”.**

- **Introducción**
- **Misión**
- **Visión**
- **Valores**
- **Cambios en el entorno**
- **Objetivos estratégicos**
- **Acciones estratégicas**
- **Planificación estratégica**
- **Autores**

- Se identifican los siguientes **valores** como referencia básica para el Consorcio Madroño:

1

2

Búsqueda del bien común y firme compromiso de cooperación entre sus miembros.

3

Igualdad de acceso a la información y la ciencia abierta.

4

Respeto por los diversos enfoques intelectuales y creativos.

5

Innovación continua y avance en la transformación digital.

6

Excelencia en la calidad de la prestación de los servicios.

7

Enfoque al usuario.

8

Orientación a la sociedad, practicando valores como la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad y a los derechos individuales y colectivos.

Compromiso con el desarrollo sostenible.

- **Introducción**
- **Misión**
- **Visión**
- **Valores**
- **Cambios en el entorno**
- **Objetivos estratégicos**
- **Acciones estratégicas**
- **Planificación estratégica**
- **Autores**

- Desde la fecha en que se realizó el anterior Plan Estratégico del Consorcio Madroño se han producido distintos cambios tanto internos como externos, que figuran entre los factores que han aconsejado la actualización de dicho Plan. Entre los más relevantes destacan:
  - **Impacto global de la covid-19 en todos los ámbitos del desarrollo social y humano, y especialmente en sus consecuencias políticas y económicas.**
  - **Necesidad de avanzar en la transformación digital y el desarrollo sostenible.**
  - **Modificaciones en el marco legislativo y fiscal que afectan a las instituciones miembro.**
  - **Aspectos relativos a la legislación sobre derechos de propiedad y su aplicación a la autoría científica.**
  - **Avances del movimiento de la Ciencia Abierta, los mandatos institucionales asociados y el desarrollo de los acuerdos transformativos.**
  - **Acciones de cooperación con otros consorcios y grupos de compra y avances hacia la negociación a nivel nacional de recursos electrónicos.**

- En su reflexión de brainstorming, se han definido los siguientes ámbitos prioritarios de actuación estratégica, que constituyen líneas que agrupan los objetivos / acciones desarrolladas en el presente Plan:
  - **Línea 1: Hacer de la biblioteca un agente imprescindible en el desarrollo de la infraestructura de la investigación.**
  - **Línea 2: Convertir la biblioteca en un nodo esencial para el desarrollo de competencias y servicios digitales.**
  - **Línea 3: Hacer de la biblioteca una plataforma para la innovación en la publicación y difusión científica.**
  - **Línea 4: Avanzar en el liderazgo nacional e internacional del Consorcio Madroño.**

- **Introducción**
- **Misión**
- **Visión**
- **Valores**
- **Cambios en el entorno**
- **Objetivos estratégicos**
- **Acciones estratégicas**
- **Planificación estratégica**
- **Autores**

# Objetivos estratégicos

## Identificación de líneas estratégicas

- Los objetivos estratégicos **guiarán las acciones** emprendidas por el Consorcio Madroño en el horizonte temporal considerado para el presente Plan Estratégico.
- Así, el **éxito de las acciones de carácter estratégico** que se emprendan se determinará según la medida en que han posibilitado la cobertura de dichos objetivos.
- A su vez, los objetivos estratégicos se agrupan en **Líneas Estratégicas**, que implican cierta homogeneidad en su naturaleza y facilitan la asignación de responsables. Las Líneas identificadas son las siguientes:

Número	Denominación
1	Hacer de la biblioteca un agente imprescindible en el desarrollo de la infraestructura de la investigación.
2	Convertir la biblioteca en un nodo esencial para el desarrollo de competencias y servicios digitales.
3	Hacer de la biblioteca una plataforma para la innovación en la publicación y difusión científica
4	Avanzar en el liderazgo nacional e internacional del Consorcio Madroño.



Número:

1

Nombre:

**Hacer de la biblioteca un agente imprescindible en el desarrollo de la infraestructura de la investigación**

- **DESARROLLAR PLATAFORMAS DE INFORMACIÓN Y DIFUSIÓN EN ABIERTO DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA DE LAS INSTITUCIONES MIEMBRO.**
- **APOYAR LA DIFUSIÓN DEL VALOR SOCIAL DE LA ACTIVIDAD CIENTÍFICA DE LAS INSTITUCIONES DEL CONSORCIO MADROÑO.**
- **AVANZAR EN LA PRESERVACIÓN DIGITAL DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA DE LAS INSTITUCIONES MIEMBRO.**

Número:

2

Nombre:

**Convertir la biblioteca en un nodo esencial para el desarrollo de competencias y servicios digitales**

- **DESARROLLAR LA PLATAFORMA DE GESTIÓN BIBLIOTECARIA PARA CONTRIBUIR A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS BIBLIOTECAS.**
- **AVANZAR EN EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DIGITALES DE LA COMUNIDAD DE USUARIOS DEL CONSORCIO.**
- **APOYAR LA EDUCACIÓN DIGITAL Y EL DESARROLLO DE NUEVOS MODELOS DE APRENDIZAJE EN LAS INSTITUCIONES MIEMBRO.**
- **LIDERAR EL DESARROLLO DE LAS HUMANIDADES DIGITALES Y LA PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO CIENTÍFICO.**

Número:

3

Nombre:

**Hacer de la biblioteca una plataforma para la innovación en la publicación y difusión científica**

- **PROMOCIONAR LA CIENCIA ABIERTA Y OFRECER CANALES Y HERRAMIENTAS PARA SU DESARROLLO.**
- **PARTICIPAR EN LA GESTIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA DE LAS INSTITUCIONES MIEMBRO.**
- **CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE MÉTRICAS ALTERNATIVAS EN LA EVALUACIÓN CIENTÍFICA.**
- **DESARROLLAR NUEVOS ACUERDOS TRANSFORMATIVOS CON LOS PROVEEDORES**

Número:

4

Nombre:

**Avanzar en el liderazgo nacional e internacional del Consorcio Madroño**

- **ASEGURAR LA PRESENCIA DEL CONSORCIO MADROÑO EN LOS ÁMBITOS DE INTERÉS PROFESIONAL.**
- **PROMOVER FOROS PROFESIONALES PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN EN EL ÁMBITO DE LAS BIBLIOTECAS.**
- **MEJORAR LA CAPACITACIÓN PROFESIONAL DEL PERSONAL BIBLIOTECARIO DE LAS UNIVERSIDADES MIEMBRO.**

- **Introducción**
- **Misión**
- **Visión**
- **Valores**
- **Cambios en el entorno**
- **Objetivos estratégicos**
- **Acciones estratégicas**
- **Planificación estratégica**
- **Autores**

- El conjunto de los objetivos estratégicos identificados tratará de ser alcanzado en la mayor medida posible a lo largo del horizonte temporal del Plan Estratégico mediante **la identificación, planificación, ejecución y seguimiento de una serie de acciones estratégicas.**
- Cada acción estratégica puede estar asociada a más de un objetivo estratégico, como de hecho sucede en gran parte de los casos.
- Asimismo, **para cada acción estratégica** se establece sus:
  - **Responsables:** Personas dentro de la organización que son responsables de la ejecución directa y/o del control de la adecuada ejecución de las acciones.
  - **Plazos:** Horizonte temporal previsto para su ejecución.
- Dada la incertidumbre y complejidad general en el sector, aumentada en este horizonte temporal por causas exógenas, se ha decidido establecer las acciones estratégicas con un horizonte temporal de un año, de manera que el presente Plan Estratégica será actualizado anualmente con el fin de incorporar las acciones correspondientes a los años sucesivos. Así pues, en su actual versión el Plan establece únicamente las acciones a emprender en 2024.

# Acciones estratégicas

ACCIÓN		RESPONSABLES	PLAZOS
Nº	DESCRIPCIÓN		
<b>LÍNEA 1: Hacer de la biblioteca un agente imprescindible en el desarrollo de la infraestructura de la investigación</b>			
1	Avanzar en la formación y capacitación en servicios e infraestructuras de Ciencia Abierta	Comisión técnica, Oficina técnica, GT de Ciencia Abierta	Enero a diciembre de 2025
2	Definir y aplicar un modelo de evaluación FAIR de los datos de investigación en e-cienciaDatos	Comisión técnica, Oficina técnica, GT de Ciencia Abierta	Enero a diciembre de 2025
3	Potenciar la visibilidad del personal investigador de las universidades miembro del Consorcio Madroño en el repositorio e-cienciaDatos	Comisión técnica, Oficina técnica, GT de Ciencia Abierta	Enero a diciembre de 2025
4	Realizar un estudio sobre las aplicaciones de OpenAlex en el consorcio y sus bibliotecas miembro	Comisión técnica, GT Ciencia Abierta	Enero a diciembre de 2025
5	Evaluar la accesibilidad de los portales del Consorcio Madroño y actualizar la web principal, de forma que se mejore su accesibilidad a medio y largo plazo	Comisión técnica, GT Web (en cooperación con el servicio GATE de la UPM)	Enero a diciembre de 2025
6	Elaborar un estudio sobre la realización de una infraestructura común de repositorios para todo el Consorcio Madroño, incluyendo la identificación de fuentes de financiación	Comisión técnica, GT Ciencia Abierta	Enero a diciembre de 2025
<b>LÍNEA 2: Convertir la biblioteca en un nodo esencial para el desarrollo de competencias y servicios digitales</b>			
7	Organizar una jornada de buenas prácticas sobre transformación digital y/o inteligencia artificial	Comisión técnica-Oficina técnica	Junio a diciembre de 2025
8	Seguir avanzando en la implantación conjunta de las RDA en los catálogos de las universidades miembro	Comisión Técnica / GT Alma Primo	Enero a diciembre de 2025
9	Realizar la migración de la herramienta de descubrimiento a Primo VE	GT Alma Primo	Enero a junio de 2025
10	Elaborar unas recomendaciones para el diseño de formación en competencias digitales de investigación para PDI y posgrado	Comisión Técnica	Enero a junio de 2025
11	Investigar sobre las aplicaciones de la inteligencia artificial en las diferentes áreas de las bibliotecas	Comisión Técnica / GT Inteligencia Artificial	Enero a diciembre de 2025
<b>LÍNEA 3: Hacer de la biblioteca una plataforma para la innovación en la publicación y difusión científica</b>			
12	Realizar un seguimiento de la negociación de acuerdos transformativos y/o "read&publish"	Dirección técnica / Oficina técnica / Grupo de trabajo de Gestión de la colección	Enero a diciembre de 2025
13	Redefinir los criterios y metodologías de reparto de APCs de los acuerdos transformativos consorciados	Dirección técnica / Comisión técnica	Enero a diciembre de 2025
14	Realizar un estudio sobre el impacto real de los costes de las APCs de 2021 a 2024 a partir del informe global de Rebiun	Grupo de trabajo de Ciencia Abierta / Oficina técnica	Enero a diciembre de 2025
<b>LÍNEA 4: Avanzar en el liderazgo nacional e internacional del Consorcio Madroño</b>			
15	Mantener la presencia del Consorcio Madroño en los distintos grupos de trabajo de Rebiun e intentar mantenerla también en la comisión permanente	Dirección Técnica	Enero a diciembre de 2025
16	Mantener la presencia en foros nacionales e internacionales y analizar el posicionamiento de las bibliotecas miembro en las alianzas de universidades europeas para aplicar las correspondientes sinergias en beneficio de los miembros del Consorcio.	Comisión Técnica, Dirección Técnica	Enero a diciembre de 2025

- **Introducción**
- **Misión**
- **Visión**
- **Valores**
- **Cambios en el entorno**
- **Objetivos estratégicos**
- **Acciones estratégicas**
- **Planificación estratégica**
- **Autores**



- A continuación, se ubicarán las acciones estratégicas previstas dentro del primer año del horizonte temporal contemplado por el presente Plan Estratégico.
- Así, se establece un **calendario que posee carácter estimativo, para cada uno de los años incluidos en el horizonte temporal del Plan**, y que será actualizado por los responsables de la planificación estratégica del Consorcio Madroño (autores del presente documento), pero que también implica un primer compromiso de actividades por parte de la dirección del Consorcio.

# Planificación estratégica

## Calendario 2025

Acciones Estratégicas	1ºTRIM 25	2ºTRIM 25	3ºTRIM 25	4ºTRIM 25
<b>1. Avanzar en la formación y capacitación en servicios e infraestructuras de Ciencia Abierta</b>				
<b>2. Definir y aplicar un modelo de evaluación FAIR de los datos de investigación en e-cienciaDatos</b>				
<b>3. Potenciar la visibilidad del personal investigador de las universidades miembro del Consorcio Madroño en el repositorio e-cienciaDatos</b>				
<b>4. Realizar un estudio sobre las aplicaciones de OpenAlex en el consorcio y sus bibliotecas miembro</b>				
<b>5. Evaluar la accesibilidad de los portales del Consorcio Madroño y actualizar la web principal, de forma que se mejore su accesibilidad a medio y largo plazo</b>				

# Planificación estratégica

## Calendario 2025

Acciones Estratégicas	1ºTRIM 25	2ºTRIM 25	3ºTRIM 25	4ºTRIM 25
<p>6. Elaborar un estudio sobre la realización de una infraestructura común de repositorios para todo el Consorcio Madroño, incluyendo la identificación de fuentes de financiación</p>	[Redacted]			
<p>7. Organizar una jornada de buenas prácticas sobre transformación digital y/o inteligencia artificial</p>	[Redacted]			
<p>8. Seguir avanzando en la implantación conjunta de las RDA en los catálogos de las universidades miembro</p>	[Redacted]			
<p>9. Realizar la migración de la herramienta de descubrimiento a Primo VE</p>	[Redacted]			
<p>10. Elaborar unas recomendaciones para el diseño de formación en competencias digitales de investigación para PDI y posgrado</p>	[Redacted]			

# Planificación estratégica

## Calendario 2025

Acciones Estratégicas	1ºTRIM 25	2ºTRIM 25	3ºTRIM 25	4ºTRIM 25
<p>11. Investigar sobre las aplicaciones de la inteligencia artificial en las diferentes áreas de las bibliotecas</p>				
<p>12. Realizar un seguimiento de la negociación de acuerdos transformativos y/o "read&amp;publish"</p>				
<p>13. Redefinir los criterios y metodologías de reparto de APCs de los acuerdos transformativos consorciados</p>				
<p>14. Realizar un estudio sobre el impacto real de los costes de las APCs de 2021 a 2024 a partir del informe global de Rebiun</p>				
<p>15. Mantener la presencia del Consorcio Madroño en los distintos grupos de trabajo de Rebiun e intentar mantenerla también en la comisión permanente</p>				

# Planificación estratégica

## Calendario 2025

Acciones Estratégicas

1ºTRIM 25

2ºTRIM 25

3ºTRIM 25

4ºTRIM 25

**16. Mantener la presencia en foros nacionales e internacionales y analizar el posicionamiento de las bibliotecas miembro en las alianzas de universidades europeas para aplicar las correspondientes sinergias en beneficio de los miembros del Consorcio.**

- **Introducción**
- **Misión**
- **Visión**
- **Valores**
- **Cambios en el entorno**
- **Objetivos estratégicos**
- **Acciones estratégicas**
- **Planificación estratégica**
- **Autores**

- A lo largo de la realización del presente documento han participado las siguientes personas:
  - Grupo de trabajo encargado de la construcción y actualización del IV Plan Estratégico del Consorcio Madroño:
    - M<sup>a</sup> Dolores Ballesteros (Directora de la biblioteca de la UAH)
    - Santiago Fernández Conti (Director de la biblioteca de la UAM)
    - Teresa Malo de Molina (Directora de la Biblioteca de la UC3M)
    - Raúl Aguilera (Director de la Biblioteca de la UC3M)
    - M<sup>a</sup> Isabel Calzas (Directora de la biblioteca de la UNED)
    - María Boyer (Directora de la biblioteca de la UPM)
    - María Soledad Vicente (Directora de la biblioteca de la URJC)
    - Magdalena Nebot (Directora de la biblioteca de la URJC)
  - Coordinación:
    - Ianko López (director técnico del Consorcio Madroño).

- Documento aprobado por:

Instancia	Fecha
Comisión Técnica del Consorcio Madroño	13-01-2025
Consejo de Gobierno del Consorcio Madroño	14-01-2025