

BIBLIOTECARIOS E INFORMÁTICOS: SUMANDO ESFUERZOS, APRENDIENDO JUNTOS

Panel “Innovación pública en un centro de investigación y docencia: el caso de la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona”

Mercè Cabo Rigol, Jefa del Área de Recursos de Información de la Universitat Pompeu Fabra (UPF)

Montserrat Espinós Ferrer, Directora de la Biblioteca de la Universitat Pompeu Fabra (UPF)

1. Preámbulo

La Biblioteca y el Servicio de Informática de la Universitat Pompeu Fabra emprendieron su andadura, a la vez que la universidad, con el curso académico 1990-1991. Desde 1990 hasta 2003, habían funcionado de manera disgregada y con dependencias orgánicas separadas. En el año 2003, a raíz de la reestructuración administrativa que emprende la Universitat Pompeu Fabra, se crea el Área de Recursos de Información. La creación de esta nueva área es la que ha permitido aglutinar los servicios de Biblioteca y de Informática.

2. La confluencia de los servicios de Biblioteca y de Informática

Las posibilidades de una colaboración más estrecha entre las bibliotecas universitarias y los servicios de informática surgieron en la literatura profesional ya en la década de los 80. Pero es en la década siguiente, la de los 90, cuando el debate alcanza su máxima intensidad toda vez que se plasman en la realidad, en diversas universidades del ámbito anglosajón, las ideas que se debatieron a lo largo de este período. Es decir, aparecen nuevos modelos organizativos de confluencia entre los servicios de biblioteca y de informática. A tenor de la historia de cada una de las universidades, se concretaron modelos distintos que van desde el mantenimiento de servicios separados con un director común que lidera el proyecto en su conjunto hasta la integración organizativa en una sola unidad. De un modelo al otro, las fórmulas intermedias son múltiples y variadas. Es importante señalar otros servicios que también han confluído en esta estructura, como es el caso de los servicios de audiovisuales y de los servicios de soporte al aprendizaje

Los motivos por los que aparece esta tendencia organizativa son de diferente índole y de variada caracterización.

Recesión económica:

La creciente demanda de nuevos servicios en un contexto económico a la baja hizo que las universidades debieran replantearse seriamente la creación de estructuras más eficientes y más económicas y que evitaran la duplicación de estructuras y de personal, y, consecuentemente, se esforzaran en la racionalización de los presupuestos, puesto que la creación de estructuras integradas permite también compartir espacios y equipamientos, ampliar horarios y aumentar y mejorar la prestación de servicios sin aumentar la plantilla. En definitiva, dar mayores y mejores prestaciones a un coste menor.

Crecimiento y consolidación de la información electrónica

Con la irrupción y la consolidación de los recursos de información electrónica, se han difuminado los límites entre las operaciones que hay que hacer para prestar servicios en relación a estos recursos. Por lo tanto, es coherente también que, con formas distintas según cada institución, se tienda a integrar uno y otro personal. En los momentos actuales, los bibliotecarios no pueden continuar teniendo el monopolio sobre la gestión de los recursos de información, ni los informáticos pueden continuar controlando con exclusividad la tecnología. Es necesario, pues, unir ambas responsabilidades y las capacidades que se aplican a ellas. Además, desde la perspectiva del usuario –sin lugar a dudas, la de mayor impacto– la separación de los dos colectivos es confusa e innecesaria y no aporta ningún valor.

Espacio Europeo de Educación Superior:

La Declaración de Bolonia –firmada por las autoridades europeas de educación superior y precedida por la Declaración de la Sorbona de 1998– impulsó un proceso de convergencia y de armonización de la enseñanza superior que va a culminar en 2010 con la creación de un espacio común europeo de educación superior.

El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) comporta un cambio profundo en la concepción y la estructura de la educación universitaria. Este cambio afecta profundamente sistemas, procesos, personas e instituciones porque supone la adopción de un nuevo paradigma en la docencia y en el aprendizaje, así como una nueva filosofía en la concepción de los estudios superiores. El nuevo paradigma implica, para profesores y alumnos, una nueva manera de aprender y de enseñar. Este cambio se inscribe de forma total en la filosofía del aprendizaje a lo largo de la vida (life-long training) que propugna la sociedad del conocimiento y que apuesta por una predisposición permanente a aprender como una manera de adaptarse a los cambios constantes del entorno académico, profesional y social.

El espíritu del EEES propugna la adquisición por parte de los estudiantes en su época de formación de aquellas habilidades que les permita a lo largo de su vida poseer los mecanismos para la formación constante y permanente. El espíritu del EEES refuerza, aún más si cabe, la necesidad, por parte especialmente de los estudiantes, de un uso más intensivo de los recursos que la universidad pone a su disposición.

Así pues, se hace necesario repensar la organización de todos los servicios centralizados de soporte y apoyo directo a la docencia y a la investigación. Es preciso crear nuevas estructuras menos jerarquizadas y más matriciales que permitan trabajar conjuntamente a bibliotecarios, informáticos, pedagogos, técnicos audiovisuales, etc. para poder dar respuesta a las nuevas demandas y a las nuevas necesidades que el Espacio Europeo de Educación Superior exige. Estos cambios se han materializado en Europa con la transformación de las bibliotecas y los servicios de informática en Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), llamados Learning Resources Centres (LRC) en el ámbito anglosajón.

3. Estado de la cuestión en España

La situación de las bibliotecas universitarias en España en la década de los 90 no permitía emprender un debate y unas actuaciones posteriores en relación a la confluencia e integración de servicios como el que se producía en otras latitudes más avanzadas desde este punto de vista. La

universidad española se hallaba inmersa en un proceso de cambio y modernización que se plasmó en grandes inversiones en infraestructuras y equipamientos y en la creación de nuevas universidades. Tanto las bibliotecas como los servicios de informática se vieron favorecidas por estas inversiones en las TIC y en nuevas edificaciones. Además también en estos años se definen y se consolidan las estructuras organizativas de las bibliotecas en la mayoría de las universidades españolas. Estas actuaciones han permitido que, a principios de la década actual, REBIUN (Red de Bibliotecas Universitarias) haya podido elaborar un plan estratégico que recoja el debate sobre la integración y confluencia de servicios de biblioteca y de informática que se produjo anteriormente en el ámbito anglosajón.

REBIUN, la plataforma de cooperación de todas las bibliotecas universitarias españolas, que constituye una comisión sectorial de CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas) tiene como objetivo básico ser un organismo estable en el que estén representadas todas las bibliotecas universitarias españolas, para conseguir elevar el nivel de los servicios y de la infraestructura bibliotecaria mediante la cooperación y para llevar a cabo las acciones cooperativas que supongan un beneficio para los usuarios de las bibliotecas universitarias españolas.

El *Plan estratégico (2003-2006)* de REBIUN, en su línea primera, recoge la siguiente formulación: *Impulsar la construcción de un nuevo modelo de biblioteca universitaria, concebida como parte activa y esencial de un sistema de recursos para el aprendizaje y la investigación*, de la cual se desprenden tres objetivos estratégicos:

- Definir un nuevo modelo de biblioteca universitaria
- Impulsar nuevos modelos organizativos
- Planificar nuevos espacios, instalaciones y equipamientos para que la biblioteca se transforme en un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI).

A lo largo de los años 2003 y 2004, se han definido y llevado a cabo los objetivos operacionales derivados, que han permitido realizar una serie de actuaciones para fomentar el debate interno y la sensibilización sobre el tema en el seno de las universidades. En algunas de ellas, se han producido también cambios organizativos para llevar a la práctica el nuevo modelo de CRAI.

En esta ponencia, nos centraremos en el caso de la Universitat Pompeu Fabra, concretamente, en la reestructuración administrativa que tuvo lugar a finales del 2003 y que ha permitido la creación y puesta en marcha del Área de Recursos de Información, que aglutina los servicios de Biblioteca, Informática y Audiovisuales.

4. Los antecedentes del cambio organizativo en la Universitat Pompeu Fabra

La Biblioteca

En la actualidad (datos de julio de 2004), la Biblioteca está implantada territorialmente en cuatro sedes; es decir, la Biblioteca está presente en cada uno de los edificios de la universidad donde se imparte docencia y se realiza investigación: Biblioteca General, Biblioteca de Rambla, Biblioteca de França y Biblioteca del Mar. Como ya se explicará más adelante, en un futuro próximo está prevista la fusión de la Biblioteca de Rambla y de la Biblioteca de França, como consecuencia de la creación de un nuevo campus de la UPF: el campus de Ca l'Aranyó.

Las cifras definatorias de sus actuales dimensiones vienen dadas por el número de monografías que, supera los 470.000 volúmenes, y el de publicaciones en serie, 11.000. Además, es necesario señalar

la importantísima y ya consolidada biblioteca digital con 7.000 títulos de revistas electrónicas, 160 bases de datos y más de 1.000 títulos de libros electrónicos.

La Biblioteca pone a disposición de sus usuarios 10.500 m² y 1.900 puestos de lectura durante 110 horas semanales a lo largo de 360 días al año.

Durante estos catorce años, la Biblioteca ha ido evolucionando y adaptándose a los nuevos retos que los cambios internos y externos le planteaban. Sin embargo, hay unos principios vertebradores de su funcionamiento que se han mantenido vigentes a lo largo de su trayectoria.

Estos principios se materializan en tres ejes de actuación:

- a) Biblioteca única
- b) Orientación al usuario
- c) Organización flexible

a) Biblioteca única

Ya en la etapa preparatoria, la Biblioteca tuvo que hacer converger y resolver, para la planificación de su funcionamiento, dos factores en apariencia contradictorios: de un lado, tenía que dar respuesta al modelo de campus urbano implantado en diferentes áreas de la ciudad; y del otro, cumplir la voluntad de implantar un modelo de biblioteca como si de un solo edificio se tratara.

Para llevar a la práctica estas dos premisas opuestas, la Biblioteca planificó, bajo una dirección única, unos servicios al usuario que se ofrecerían en las diferentes sedes donde la universidad se implantara. Los servicios ofrecidos a los usuarios fueron diseñados de manera que se consiguiera una total uniformidad en su prestación en las diferentes sedes –reforzando a la vez la especificidad de cada una de ellas y organizando unos servicios a la medida de los estudios que allí se impartían– y que el acceso de los usuarios a la globalidad de los fondos documentales fuera posible sin necesidad de trasladarse de un edificio a otro. Es evidente que la total informatización de la gestión bibliotecaria desde su inicio permitió que este modelo pudiera hacerse realidad, y que la descentralización territorial se convirtiera en un aspecto meramente físico, circunstancial.

b) Orientación al usuario

Además del funcionamiento, ya comentado, como biblioteca única, que asegura una prestación homogénea de los servicios en todas las sedes, otra de las características que configuran el modelo bibliotecario adoptado en la UPF es la clara voluntad de prestar el mayor y mejor servicio, voluntad que se refleja en la amplitud de sus horarios de obertura y en la asistencia permanente del servicio por personal bibliotecario.

c) Organización flexible

Hay muchas maneras posibles de organizar los recursos humanos en una biblioteca y de darles forma orgánica; seguramente ninguna de ellas pueda ser considerada mejor entre todas. Es preciso establecer una estructura organizativa que cumpla el mayor número posible de requisitos y que se ajuste al contexto concreto de cada biblioteca –marco legal y formativo, institución de la que depende, etc.– y que permita lograr los resultados planteados en el marco de los planes estratégicos y de los objetivos de mejora. Por lo tanto, es preciso que esta estructura sea lo suficientemente flexible para adaptarse a entornos cambiantes. Es necesario un análisis permanente y una actitud siempre dispuesta a la introducción de cambios organizativos. Se trata, también, de mantener la conciencia de que el modelo escogido e implantado nunca debe ser considerado definitivo. La

flexibilidad tiene que ser un elemento presente tanto en la estructura organizativa como en la actitud de los miembros que la integran.

El Servicio de Informática

Desde sus inicios, el Servicio de Informática se creó como un servicio único y centralizado. A medida que se fue implantando el campus de la universidad, se fueron creando unidades de soporte en cada uno de los nuevos edificios, al tiempo que se creaban aulas informáticas para la impartición de docencia y para el uso de los estudiantes. Así, se crearon las unidades de soporte de manera paralela a las sedes de la Biblioteca, además de la unidad de soporte en el edificio del Rectorado.

Las cifras que caracterizan el actual Servicio de Informática pueden ser expresadas de acuerdo con los siguientes parámetros: 3.500 ordenadores personales, 90 servidores, 28 aulas informáticas con más de 100 programas comerciales y 50 programas de código abierto instalados. El Servicio de Informática pone a disposición de los usuarios un entorno microinformático integrado, con disponibilidad de cualquier aplicativo y datos desde cualquier lugar. También está disponible una red Wi-Fi con más de 20 puntos de acceso y capacidad para más de 600 usuarios simultáneos. Esta red está en fase de expansión y crecimiento.

Durante estos catorce años, el Servicio de Informática ha mantenido inalterable su organigrama inicial: Unidad de Sistemas y Comunicaciones, Unidad de Gestión y Unidad de Soporte. La orientación principal del servicio y la mayor dedicación de los recursos humanos y materiales, hasta la creación del Área de Recursos de Información (ARI), ha radicado en el desarrollo, la implementación y el mantenimiento de los distintos aplicativos informáticos de gestión de los servicios administrativos de la universidad con un menor peso específico de la prestación de servicios al usuario final.

Técnicos audiovisuales

Los técnicos audiovisuales se incorporaron a la Universitat Pompeu Fabra al mismo tiempo que se crearon los estudios de Comunicación Audiovisual y de Periodismo. Su primera función fue la de dar soporte directo a la docencia de estos estudios. Con el paso de los años y el uso generalizado de recursos y servicios multimedia en otras titulaciones, se incorporaron nuevos técnicos audiovisuales a la universidad. En ningún caso han constituido una unidad orgánica sino que han permanecido disgregados y con dependencias orgánicas distintas y cambiantes a lo largo de este período. No obstante, el núcleo más nutrido continúa siendo el de los técnicos de soporte a los estudios mencionados.

5. La reestructuración administrativa de la Universitat Pompeu Fabra

Una vez llevado a cabo y finalizado su *Plan de Actuaciones* para el bienio 2002-2003, el actual equipo de gobierno de la UPF redactó y publicitó su segundo *Plan...* para el período 2003-2005, período caracterizado, entre otros, por dos factores: la implementación del Espacio Europeo de Educación Superior y por el contrato programa suscrito entre la UPF y la Generalitat de Catalunya (2002-2005).

El Plan de Medidas Organizativas (PMO) es el instrumento que concreta y pone en práctica las actuaciones previstas. Una de estas actuaciones ha sido la reestructuración administrativa de la UPF. Esta reestructuración ha establecido un nivel de dirección formado por siete áreas. Los jefes de área tienen dependencia funcional de los miembros del equipo de gobierno y están dirigidos y

coordinados por el gerente. Las siete áreas que se agrupan en el equipo de gerencia actúan como nexo de unión entre el gobierno y la gestión, la cual está a cargo de los servicios universitarios y otras unidades administrativas. Una de las siete áreas creadas en el marco del PMO es el Área de Recursos de Información que nos ocupa. El Área fue creada en Octubre de 2003, mediante Resolución de la Rectora.

El instrumento que permite trasladar al ámbito de la gestión los objetivos previstos en el Plan de Actuaciones es el Plan de Objetivos de Gestión (POG). El POG se estructura en un conjunto de quince programas. La responsabilidad de los programas recae en los jefes de área y en su elaboración han participado las personas que dependen de los servicios y unidades encargados de su ejecución. Cada programa recoge los objetivos estratégicos y operacionales, los resultados esperados, los indicadores de seguimiento y evaluación y el calendario previsto.

El Área de Recursos de Información ha liderado el *Programa 10: Tecnologías y Recursos de Información*. El *Programa 2: Innovación Docente y Apoyo al Aprendizaje* ha sido liderado conjuntamente entre el ARI y el Área de Innovación y Coordinación de Proyectos. La ejecución de los objetivos estratégicos y operativos planteados en estos dos programas permitirán la puesta en marcha y la implementación del modelo de confluencia e integración de servicios.

Desde su creación, el ARI ha centrado su actividad en dos grandes ámbitos: la elaboración de los dos programas ya citados, y la revisión del funcionamiento del Servicio de Informática y la redacción de una propuesta –que ya ha sido elevada a los órganos de gobierno competentes en la materia– de un nuevo modelo organizativo del Servicio y, consecuentemente, de un nuevo organigrama, el cual incluye también la incorporación de los técnicos audiovisuales.

Este nuevo organigrama va a permitir cambiar la orientación del Servicio de Informática, reforzando las funciones de soporte y prestación de servicios de apoyo a las actividades de docencia, investigación y gestión para toda la comunidad universitaria, sin menoscabo de las funciones de desarrollo, implementación y el mantenimiento de los distintos aplicativos informáticos de gestión y de las funciones –tan importantes y estratégicas– sobre seguridad y comunicaciones.

El modelo de confluencia que se está configurando en la UPF se basa en la prestación conjunta, en espacios comunes, de servicios que antes se ofrecían de forma dispersa y separada en diferentes puntos del campus por parte de bibliotecarios, informáticos y técnicos audiovisuales. Se trata, pues, de crear equipos multidisciplinares que den servicios de apoyo a la docencia y a la investigación de forma conjunta, sumando sinergias y capacidades. Esto nos permitirá la mejora en la prestación actual de servicios, la creación de otros nuevos y la ampliación de horarios. Este nuevo paradigma supone un mayor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales y una racionalización del gasto gracias a la concentración de equipamientos en espacios comunes, evitando duplicidades innecesarias, economizando en su mantenimiento y propiciando un uso más intensivo de estos.

6. El nuevo contexto para la gestión de los recursos humanos

El curso académico 2004-2005 tiene que permitir consolidar el nuevo modelo organizativo que acabamos de exponer. El desarrollo y la implementación de esta nueva estructura organizativa tiene que suponer la superación de culturas organizativas distintas y el desarrollo de nuevas competencias y formas de trabajo en común, dado que el personal procede de servicios y unidades separadas.

Podemos observar diferencias respecto a las culturas organizativas de los colectivos implicados:

Los bibliotecarios tienen unos sólidos conocimientos profesionales y una buena capacidad de organización y sistematización, aunque para afrontar los retos que plantean los nuevos tiempos, necesitan adquirir conocimientos técnicos. En general, tienen experiencia en el trabajo en equipo y están acostumbrados a la formación de grupos transversales de trabajo. Tienen una fuerte orientación al usuario final y a la mejora de servicios.

Los informáticos tienen un alto grado de conocimientos técnicos y una cualificación profesional reconocida, pero en cambio, en general, poca metodología y sistematización de procesos y circuitos de trabajo. Han tendido al trabajo individual con escasa experiencia en el trabajo de equipo y con poca orientación al usuario. Además, como colectivo, se detecta un bajo nivel de comunicación. Hay un gran desconocimiento por parte de la comunidad universitaria de los servicios que ofrecen.

Los técnicos audiovisuales tienen una gran experiencia profesional, aunque su nivel de formación académica, en general, se puede calificar de bajo. Una de sus fortalezas radica en el alto espíritu de servicio y de dedicación a los usuarios. Sin embargo, tienden al trabajo individual y aislado con poca propensión a la sistematización y al compartimiento del conocimiento.

Cada uno de los tres colectivos va a aportar sus capacidades y también sus recursos en una dirección común. La confluencia de los tres colectivos en espacios comunes con la responsabilidad compartida de prestar servicios de manera integrada y homogénea va a proporcionarles una nueva visión de su propio trabajo. Todos van a avanzar en su capacitación profesional, ya que todos van a ganar conocimientos, van a reforzar competencias y, en consecuencia, van a aumentar su reputación profesional en el seno de la universidad.

El proceso no está exento de dificultades y complejidad. Creemos que uno de los factores que va a asegurar el éxito de este proceso es la capacidad de la institución de transmitir su alcance y su potencial de futuro de manera clara y transparente para que pueda ser entendido como una oportunidad, por un lado, de crecimiento y desarrollo profesional y de mejora de los servicios prestados –de los resultados–, por otro. Como en cualquier proceso de cambio organizativo, va a haber quien oponga resistencia o sienta amenazado su lugar. Sin embargo, hay que señalar que lo importante es la suma. Sumar es, en este proceso, el verbo clave. No se trata de perder posiciones o influencia o reputación. Se trata de que se potencien los puntos fuertes de cada uno de los colectivos y se mejoren los puntos débiles. Las fortalezas de unos van a servir para mejorar las debilidades de otros.

La formación tiene que constituir otro de los ejes vertebrales para alcanzar los objetivos planteados por el cambio organizativo. Es necesario diseñar un plan de formación realista y ambicioso a la vez. El plan deberá incluir distintas líneas y diferentes tipos de acción formativa. Sin dejar de lado la adquisición o ampliación de conocimientos técnicos de acuerdo con las necesidades de cada uno de los colectivos, una de las prioridades del plan va a ser el fomento de las habilidades que permitan el trabajo en equipo de estos tres colectivos. El plan se elaborará conjuntamente entre el Área de Recursos Humanos y Organización y el Área de Recursos de Información.

7. Nuevos espacios de uso compartido

Este modelo organizativo de confluencia de bibliotecarios, informáticos y técnicos audiovisuales en equipos multidisciplinares de prestación de servicios y de atención al usuario conlleva necesariamente una redefinición de los espacios que actualmente ocupan estos colectivos. La naturaleza del cambio propuesto exige que los espacios que vayan a ocupar conjuntamente sean espacios visibles y fácilmente accesibles por parte de la comunidad universitaria. Es obvio que los espacios destinados a la Biblioteca cumplen con creces estas características.

Así pues, se está llevando a cabo una redefinición de los actuales espacios de la Biblioteca para poder acoger a los informáticos y a los técnicos audiovisuales, manteniéndose, las personas dedicadas a tareas y procesos internos de cada uno de los tres colectivos, de manera separada en los espacios que han venido ocupando hasta el momento.

En el curso 2004-2005, está previsto que bibliotecarios, informáticos y técnicos audiovisuales puedan ya compartir espacios comunes en las actuales instalaciones de la Biblioteca, después de una revisión de usos y de una adaptación de algunas de las instalaciones actuales, con lo cual se logra el objetivo de que informáticos y técnicos audiovisuales adquieran la “visibilidad” y la accesibilidad por parte de los usuarios de que gozan ya los bibliotecarios. Además, se produce una normalización y homogeneización de los horarios de atención al usuario por parte de los tres colectivos, asimilándose a los horarios de prestación de los servicios bibliotecarios (que, como ya se ha mencionado, tienen una gran amplitud).

Campus de Ca l'Aranyó

La UPF tiene proyectada la inauguración de un nuevo campus donde confluyan dos de los actuales campus de la universidad (edificio de Rambla y área de França). El nuevo campus de Ca l'Aranyó concentrará la formación, la investigación y la producción en el ámbito de la comunicación y la tecnología. Ca l'Aranyó se inscribe en el proyecto universidad-empresa Parc Barcelona Media, promovido por la UPF y la empresa Mediacomplex (participada por la sociedad municipal 22@bcn y el grupo empresarial MEDI Apro). Parc Barcelona Media será un gran complejo multidisciplinario donde confluirán iniciativas de divulgación, producción y formación del sector audiovisual. La inauguración está prevista para el año 2006.

En el nuevo campus de Ca l'Aranyó, se está planificando un espacio dedicado al Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), donde se integren los recursos y los servicios bibliotecarios, informáticos y multimedia. En este nuevo espacio se incluirán aulas de informática, de autoformación, salas de trabajo en grupo, platós, talleres multimedia. La concentración de servicios y recursos en espacios comunes permitirá una gestión integrada de estos equipamientos y, como ya se ha comentado, se evitarán duplicidades innecesarias, se economizará en su mantenimiento y se propiciará un uso más intensivo de ellos.

Área del Mar

En otro de los campus de la UPF, el Área del Mar, que acoge los estudios del ámbito de las ciencias experimentales –la biología humana– se está gestando también un nuevo proyecto que se prevé poder inaugurar durante el curso 2005-2006. Es el Parc de Recerca Biomédica de Barcelona (PRBB). El PRBB es una entidad conjunta de las Fundaciones Universitat Pompeu Fabra, Instituto Municipal de Investigación Médica (IMIM) y Centro de Regulación Genómica (CRG). Estas tres instituciones de investigación forman el núcleo científico inicial del PRBB. Incluyen un total de 60 grupos de investigación biomédica que cubren temas científicos relevantes, desde el ámbito molecular hasta el poblacional. En el PRBB, el núcleo científico principal se complementará con empresas privadas del sector.

Estas nuevas instalaciones permitirán a la UPF redefinir los actuales espacios que ocupa en esta Área del Mar y, consecuentemente, también los espacios dedicados actualmente a Biblioteca y al Servicio de Informática serán ampliados y redefinidos conjuntamente según el modelo propuesto de confluencia de servicios.

Área de Jaume I

El Área de Jaume I es el campus que acoge los estudios del ámbito de las ciencias sociales y humanidades. Es el campus donde se imparten un mayor número de titulaciones y que tiene una más alta concentración de estudiantes y una mayor extensión. El campus aún está en fase de expansión. Está prevista, por una parte, la construcción de un nuevo parque de ciencias sociales y, por otra, de un nuevo edificio –adjunto a las instalaciones actuales de la Biblioteca– que permitiría redefinir y reasignar, con más profundidad, los actuales espacios y aplicar de forma completa el modelo propuesto de concentración de servicios.

Todas las nuevas instalaciones deberán responder de manera satisfactoria a dos retos: la integración de materiales y servicios para los usuarios, por una parte, y la creación de espacios para el trabajo conjunto de los equipos multidisciplinares, por otra.

8. Mejora y ampliación de servicios

Además de las funciones tradicionales que se prestan actualmente tanto desde la Biblioteca como desde el Servicio de Informática o por parte de los técnicos audiovisuales, la nueva estructura organizativa va a permitir poder organizar nuevos servicios a prestar conjuntamente por parte de los tres colectivos implicados. A grandes trazos, la descripción de estos servicios sería la siguiente:

Dirigidas al personal docente e investigador:

- Proporcionar acceso a las TIC (hardware y software) necesario para la creación de materiales didácticos.
- Ofrecer asesoramiento y asistencia personalizada en los aspectos relacionados con la utilización de las nuevas tecnología en el proceso de producción, mantenimiento y gestión de los materiales didácticos.
- Dar apoyo al proceso de integración de los recursos de información en los materiales didácticos, consistente en:
 - Evaluar los recursos de información;
 - Seleccionar y localizar materiales;
 - Adquirir y contratar productos o bases de datos que contengan documentos académicos a texto completo y que puedan ser destinados a la creación o la producción de materiales didácticos;
 - Digitalizar documentos para la elaboración de materiales didácticos;
 - Gestionar los derechos de autor;
 - Organizar los recursos de información de manera que sean disponibles y accesibles según las necesidades de los académicos y las condiciones de uso que se establezcan.
- Programar e impartir actividades de formación del personal académico en relación a las funciones anteriores, priorizando la atención individualizada.

Dirigidas a los estudiantes:

- Ofrecer un servicio de resolución de incidencias sobre la utilización del hardware y del software de soporte al aprendizaje ya sea presencialmente o a distancia (atención electrónica o telefónica).

- Programar e impartir sesiones de formación en el uso de las TIC.

9. Conclusiones

La aplicación del nuevo modelo de confluencia de servicios representa, a la vez, un reto y un compromiso: mantener y mejorar el nivel de satisfacción que la comunidad universitaria ha explicitado a lo largo de la trayectoria de la UPF en relación a la calidad de los servicios prestados. En este sentido, el Área de Recursos de Información ha sentado las bases organizativas para afrontar el reto y cumplir el compromiso.

Por otro lado, la integración de personas, recursos y servicios aporta nuevas oportunidades y una proyección de los bibliotecarios, informáticos y técnicos audiovisuales en la institución universitaria. En este sentido, cabe recordar que este modelo sigue las tendencias en boga en universidades del ámbito anglosajón.

La creación de equipos de trabajo interdisciplinares para la prestación de servicios comporta una mejor combinación de los recursos humanos y también la mejor integración de recursos técnicos y tecnológicos. Cuando bibliotecarios, informáticos y técnicos audiovisuales se unen, aumenta la calidad de los servicios que se prestan y, en definitiva, mejora la universidad; objetivo final y finalista de la reestructuración.

La creación de esta potente estructura de apoyo a todos los ámbitos de la actividad académica sitúa a la Universitat Pompeu Fabra en una posición de ventaja competitiva, ya que aporta elementos innovadores que contribuyen a hacerla avanzar en áreas clave para el éxito de cualquier organización tales como la racionalización presupuestaria, la modernización organizativa, la motivación de las personas y la intensificación del uso de los recursos. Este proceso permite a la Universitat Pompeu Fabra afrontar con más seguridad y más flexibilidad los retos que se plantearán en los próximos años: el crecimiento de la propia universidad, los cambios en la financiación de las universidades públicas y aquellos otros cambios derivados de la nueva sociedad de la información y el conocimiento.

Son muchos los proyectos iniciados y muchos los retos pendientes. Muchos esfuerzos empleados y muchas ilusiones iniciadas. Será necesario esperar al curso 2004-2005 para poder analizar y evaluar los resultados. No hay que olvidar que el signo más definitorio se halla en la actividad diaria de los servicios prestados a los usuarios realizada por este gran equipo de profesionales del Área de Recursos de Información, que con su voluntad de servicio y su constante espíritu de mejora, hará avanzar y consolidará el proyecto. Con toda seguridad, el proyecto significará una gran inyección de optimismo y confianza.

BIBLIOGRAFÍA

Adamson, V. "What, no library? The development of a library and learning resource service for the University of the Highlands and Islands Project". *New Review of Libraries and Lifelong Learning*, vol. 1 (2000), p. 123-136.

Bennet, Scott. *Libraries designed for learning*. Council on Library and Information Resources (CLIR), 2003.

Bunn, R. "Intellect inside: University of Hertfordshire LRC building analysis". *Building services journal* (January, 1998), p. 22-25.

Cabo, Mercè. "Les biblioteques universitàries com a Centres de Recursos per a l'Aprenentatge i la Investigació (CRAI)". *Document*, núm. 144 (juliol-agost 2003).

Cowen, W. A. "The Adsetts Centre: Sheffield Hallam University - a case study of a multi-functional learning centre". *Liber Quarterly: the Journal of European Research Libraries*, vol. 9, no.1 (1999), p. 39-57.

Charlton, J. ; Johnson, R. "'The Centre' of Salisbury College: portrait of a library and open learning centre". *Library and Information Briefings*, vol. 103 (jun. 2001), p. 1-10.

Ferguson, Chris; Spencer, Gene; Metz, Terry. "Greater than the sum of its parts" *Educause review*, vol. 39, no. 3 (2004), p. 39-46.

Frاند, Jason; Bellanti, Robert. "Collaborative Convergence: Merging Computing and Libraries Services at the Anderson Graduate School of Management at UCLA". *Journal of Business & Finance Librarianship*, vol. 6 (2) 2000. p. 3-26.

Fourie, Ina. *Centred on learning: academic case studies on Learning Centre Development*. Aldershot: Ashgate Publishing, 2003. 253 p.

Kriewall, Gloria. "Integration of academic support services into one facility through a construction project". *Community and Junior College Libraries*, vol. 9, no. 2 (2000), p. 37-45.

Marshalsay, Barbara. "Convergence and resurgence: the integration of academic libraries and computing centres". *Canadian Journal of Information and Library Science*, vol. 23, no. 4 (December 1998), p. 28-61.

Martin, Di. "Libraries and Learning Resources for the 21st century at the University of Hertfordshire". En: *La Biblioteca universitaria en el siglo XXI: quo vadis?: Jornadas organizadas por la Biblioteca de la Universidad de Sevilla: Vicerrectorado de Investigación Sevilla 22 y 23 de marzo 2004*. Sevilla: Biblioteca de la Universidad de Sevilla, 2004.

Martin, Di. "Expertise and culture change: human resources strategy for our services". en: *La Biblioteca universitaria en el siglo XXI: quo vadis?: Jornadas organizadas por la Biblioteca de la Universidad de Sevilla: Vicerrectorado de Investigación Sevilla 22 y 23 de marzo 2004*. Sevilla: Biblioteca de la Universidad de Sevilla, 2004.

Martínez, Dídac. "El Centre de Recursos per a l'Aprenentatge (CRA): un nou model de biblioteca universitària en l'era del coneixement". *Ítem*, núm. 35 (2003), p. 35-53.

Mitchell, D.J.D. "New partnerships: changing approaches to learner support". *COFHE Bulletin*, vol. 89, (Spring 2000), p. 6.

Mundell, Jacqueline; Celene-Martel, Coryl; Braziunas, Tom. "An Organizational Model for Instructional Support at a Community College". *Information Technology and Libraries*, vol. 22, no. 2, (2003).

Peet, N. "Curriculum 2000: the role of ILT". *Learning Resources Journal*, vol. 16, no. 1 (Feb. 2000), p. 17-19.

Revill, Don. "The Avril Robarts Learning Resource Centre: Liverpool John Moores University". *New Library World*, vol. 98, no. 1138, 1997. 11 p.

Spring, Martin. "One day all libraries will be like this". *Building*, no. 21, (November 1997), p. 40-44.

Tarvonen, S; Juntunen, A; Abrahamsson, M. "New learning environments and libraries". *Signum*, vol. 33, no. 4 (2000), p. 95-98.

Urquhart, E. "Critical visit to the University of Hertfordshire, Learning Resources Centre, Hatfield Campus". *SCONUL Newsletter*, vol. 22 (Spring 2001), p. 9-11.

Whiteside, S. "LRCs: making the grade". *Learning Resources Journal*, vol. 15, no.3 (Oct. 1999), p. 66.

RESEÑAS BIOGRÁFICAS

Mercè Cabo Rigol

Licenciatura en Geografía e Historia (1978) y Diplomatura en Biblioteconomía y Documentación (1984), ambas por la Universitat de Barcelona (UB) y Diploma universitario de postgrado en Planificación y Gestión de Bibliotecas (1996) del Institut d'Educació Contínua de la Universitat Pompeu Fabra.

Desde 1973 hasta 1986 trabaja en la Biblioteca de la Universitat de Barcelona, realizando diversas tareas y ocupando distintas plazas con situaciones administrativas diferentes. A partir de 1986 es jefa de la Unidad Técnica de Descripción de la Sección de Proceso Técnico de la Biblioteca de la Universitat de Barcelona. Desde 1989 a 1990 ocupa el cargo de jefa de los Servicios Técnicos de las Bibliotecas de la Universitat Politècnica de Catalunya. En 1990 se incorpora a la Universitat Pompeu Fabra, siendo directora de la Biblioteca desde su etapa fundacional hasta 2003, año en el que pasa a ocupar el cargo de jefa del Área de Recursos de Información de la Universitat Pompeu Fabra.

Desde su creación, en 1996, ostenta el cargo de secretaria del Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Cataluña (CBUC) y forma parte de sus órganos de gobierno. Ha formado parte del comité ejecutivo de REBIUN (Red de Bibliotecas Universitarias) y fue redactora de su *Plan estratégico 2003-2006*.

Universitat Pompeu Fabra
Plaça de la Mercè, 10-12
08002 Barcelona

Fax: 93 542 21 18
Teléfono: 93 542 22 05

merce.cabo@upf.edu

Montserrat Espinós Ferrer

Licenciatura en Filología Hispánica (1980) y Diplomatura en Biblioteconomía y Documentación (1987), ambas por la Universitat de Barcelona (UB) y Diploma universitario de postgrado en planificación y gestión de bibliotecas (1996) del Institut d'Educació Contínua de la Universitat Pompeu Fabra.

Desde 1987 hasta 1990, trabaja en la Biblioteca de la Universitat de Barcelona. En 1990 se incorpora a la Biblioteca de la Universitat Pompeu Fabra, en la que ha desarrollado funciones distintas desde diferentes posiciones de su organigrama. Desde diciembre de 2003, ocupa el cargo de directora de la Biblioteca.

Universitat Pompeu Fabra
C/ Ramon Trias Fargas, 25-27
08005 Barcelona

Fax: 93 542 17 99
Teléfono: 93 542 17 25

montserrat.espinos@upf.edu

RESUMEN

La Universitat Pompeu Fabra, después de una fase de revisión y análisis de sus estructuras, inició a finales del año 2003 una reestructuración organizativa. Esta reestructuración se inscribe en un marco más amplio de medidas de reforma de la administración universitaria: el plan de medidas organizativas (PMO) de la UPF, cuya voluntad es la de aumentar la eficacia y la eficiencia en la prestación de servicios, dotar a la universidad de una mayor capacidad para responder a las nuevas necesidades y los retos que los cambios en el entorno provocan y, en definitiva, dotar a la universidad, como servicio público, de una mayor transparencia y un mayor ajuste a las demandas que la sociedad le plantea.

La creación del Área de Recursos de Información (ARI) fue una de las medidas de la reestructuración organizativa. La nueva área aglutina los servicios de Biblioteca y de Informática, que, hasta el momento, habían funcionado de manera disgregada y con dependencias orgánicas distintas.

La convergencia de servicios bibliotecarios y servicios informáticos es una tendencia que, con modelos organizativos distintos, se viene produciendo, desde la década de los noventa, en el entorno universitario anglosajón. Con la irrupción de los recursos electrónicos, se han difuminado los límites entre las operaciones que hay que hacer para prestar servicios en relación a estos recursos. Es coherente también que, con formas distintas según cada organización, se tienda a integrar uno y otro personal, mejorando la combinación de los recursos humanos y la integración de los recursos técnicos y tecnológicos. En los momentos actuales, los bibliotecarios no pueden continuar teniendo el monopolio de la gestión de los recursos de la información, ni los informáticos pueden continuar controlando con exclusividad la tecnología. Es necesario unir ambas responsabilidades y las capacidades que se aplican a ellas.

Además, si se considera la perspectiva del usuario -verdadera y única razón de ser de ambos colectivos- sea cual sea su tipología (académicos, estudiantes o personal de administración y servicios), la separación de los dos colectivos es confusa e innecesaria y no aporta ningún valor.

Por el contrario, las operaciones que tienden a integrar, a unir, a concentrar los servicios y recursos de los que la universidad dispone para la realización de sus actividades que le son propias, docencia e investigación, principalmente, confieren un mayor grado de visibilidad a estos recursos y servicios y más agilidad y facilidad a su uso. Así, en la línea emprendida de sumar esfuerzos y aumentar sinergias, la nueva Área de Recursos de Información va a integrar también otros profesionales organizativamente dispersos hasta el momento, tales como los técnicos audiovisuales.

La creación de una estructura potente de apoyo a todos los ámbitos de la actividad universitaria (administración, docencia y aprendizaje e investigación) coloca a la Universitat Pompeu Fabra en una situación innovadora y de ventaja competitiva y de referente en su ámbito de influencia.