



UNIVERSIDAD DE SALAMANCA

Departamento de Biblioteconomía y Documentación

TESIS DOCTORAL

**El reto de las Bibliotecas Universitarias
Españolas ante el Espacio Europeo de
Educación Superior: el CRAI**

BEATRIZ BUITRAGO RUBIRA

Directora: Prof.^a Rosario Osuna Alarcón

Vº Bº de la Directora de la Tesis de Doctorado

Dra. D^a. Rosario Osuna Alarcón

Beatriz Buitrago Rubira

Salamanca, 2016

1. INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

El tema escogido para el presente trabajo de investigación es el desarrollo de un modelo de Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI, en adelante) para la Universidad de Salamanca. El cambio que conlleva el desarrollo de dicho modelo, de una biblioteca más o menos tradicional a un Centro de Recursos, viene dado por la actual coyuntura en la que se encuentran las instituciones universitarias, debido, sobre todo, a dos factores.

1) Por un lado, a su adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES, en adelante), que propugna un papel más activo y una mayor autonomía de los estudiantes, la homologación de las titulaciones a través de su configuración en *European Credit Transfer System* (ECTS en adelante), que facilita la comparación de las mismas y, al mismo tiempo, una mayor movilidad de los estudiantes. De esta forma, se pretende fomentar una mayor dimensión europea en los ciclos superiores, con el fin de aumentar la competitividad de éstas en el panorama internacional.

2) Por otro lado, a los cambios que trae aparejados el nuevo paradigma de la Sociedad del Conocimiento, donde la multiplicidad de medios permite una facilidad y velocidad de acceso a la información sin precedentes. Ante un reto semejante, son continuos los debates acerca de cómo invertir los recursos y, por tanto, cuál debe ser el nuevo papel tanto de las bibliotecas como de los bibliotecarios en la nueva era digital.

A través de estas dos vertientes se refleja, por tanto, una necesidad perentoria de afrontar una reconfiguración completamente radical respecto a los modelos y dinámicas de trabajo vigentes en la institución universitaria. Este nuevo panorama abarca aspectos tan heterogéneos y motivadores como pueden ser la adaptación a los nuevos modelos pedagógicos y el modelo de aprendizaje basado en competencias y habilidades, con un máximo aprovechamiento de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación, en adelante TIC) (cuyo

desarrollo alcanza velocidades muy superiores al tradicional avance universitario), la configuración de los espacios como nodos de interacción científica, profesional y social y el rol de los bibliotecarios.

En este sentido, los profesionales, aun habiendo iniciado ya un proceso de adaptación al nuevo escenario, han entendido que una de las vías para la supervivencia institucional reside en el potencial beneficio que los Centros de Recursos aportan a las comunidades en las que se inscriben, apostando por su reconfiguración como “tercer lugar”, focalizado en el aprendizaje (dominio de las TIC, aprendizaje digital, comunicación y creación en línea y desarrollo de trabajo colaborativo).¹

Además de lo expuesto, el proceso no implica únicamente una adaptación a un contexto nuevo sino también de reinención constante y evolución en ese marco novedoso. Dentro de este nuevo papel de los profesionales bibliotecarios no está sólo la participación activa en la implementación de un nuevo modelo de Centro de Recursos y la creación de más y mejores herramientas y productos documentales. Es primordial también dar a conocer, tanto a la comunidad universitaria como a la sociedad, la identidad del CRAI, su filosofía, actividades y servicios a través de planes de *marketing* interno y externo para incrementar su visibilidad y el posible alcance, tanto a sus usuarios potenciales como a los usuarios reales, en un contexto en el que la diversidad de *inputs* heterogéneos hacen vital el posicionamiento del centro. Siendo este un aspecto muy técnico, me limito en esta Memoria a algunas consideraciones sobre la cuestión.

Es en este escenario donde la biblioteca tradicional pasa a aglutinar todos los servicios de información de la institución bajo la denominación de CRAI, convirtiéndose en el centro neurálgico de toda actividad de la comunidad universitaria. De este modo, el centro pasa de ser un lugar puntual de consulta a ser un punto de paso obligado para toda aquella actividad que implique transferencia de información, recursos y conocimientos, favoreciendo el trabajo colaborativo y las sinergias.

¹En este sentido la USAL recoge en su Programa de Mejora de la Calidad 2013-2018 la necesidad de formación del personal: “Para hacer realidad estos preceptos se establecen los Planes de Formación e Innovación, dónde se integran las distintas acciones e iniciativas dirigidas a mejorar la capacitación y cualificación profesional tanto del PDI como del PAS, así como la calidad y la eficacia en el trabajo que desarrollan, constituyendo a la vez un medio para facilitar la promoción profesional, impulsar la motivación y el desarrollo profesional y personal”.

Tradicionalmente, la biblioteca ha jugado un papel complementario e complementariedad a la formación a través de clases magistrales; de hecho su uso era entendido en la mayoría de los casos como opcional e incluso testimonial. Sin embargo, la visión que consideramos que debería tenerla Universidad de Salamanca (en adelante USAL) para su CRAI, implica que éste sea el espacio (tanto físico como virtual) que capitalice la mayor parte del tiempo y el trabajo de los alumnos, que represente la herramienta docente de mayor potencial y que acompañe al investigador en todas y cada una de las etapas de su trabajo.

Una transformación de este calibre no puede tener lugar de la noche a la mañana; no obstante, la Universidad de Salamanca, con casi ocho siglos de historia a sus espaldas, se encuentra en una posición de máxima exigencia en su configuración como vanguardia de la Educación Superior y en la adopción de nuevos modelos y herramientas que permitan no sólo posicionarse a la cabeza de las instituciones de enseñanza superior a nivel nacional, sino como referente para los países de Iberoamérica, con los que la une una estrecha vinculación plasmada en las líneas estratégicas de la Universidad.

De hecho, este proceso implica la participación e implicación activa de diversos actores y colectivos tan heterogéneos como específicos en sus características, necesidades y retos de futuro propios. Los implicados deben hacer un especial esfuerzo por trascender una visión endogámica y excesivamente compartimentada de su trabajo y sus dinámicas para tomar conciencia de un panorama más amplio, que tenga en cuenta objetivos estratégicos de carácter general que afecten a la trayectoria de la Universidad. Por eso, deben acometer la tarea de actuar en un mismo sentido en la configuración de las líneas de trabajo.

Por tanto, con el fin de conseguir la excelencia y la calidad necesarias para convertirse en una Universidad preparada ante los desafíos del nuevo siglo, se precisa la alineación y coordinación de ejes y objetivos de cada uno de los Servicios Universitarios con los de la institución, para no desaprovechar esfuerzos y definir y clarificar las acciones comunes a través de las cuales se logre un posicionamiento ventajoso en el marco europeo, en el que la Universidad de Salamanca adopte un puesto competitivo aún más destacado que el actual, si cabe.

En un camino tan largo y complejo, no hay que obviar las más que probables dificultades y obstáculos que a buen seguro aparecerán, sobre todo en lo referente a rutinas y concepciones superadas por la natural evolución de la vida académica. Tal como se verá más adelante, la reticencia del personal (tanto administrativo como docente, voluntaria o inconsciente) a alterar sus procesos de trabajo es uno de los mayores escollos a salvar, no solamente en el entorno de la USAL, sino en todos aquellos sistemas y organizaciones grupales con una cierta trayectoria, y que se enfrentan a cambios de envergadura y alcance similares a los expresados anteriormente. Es importante informar y concienciar al personal involucrado de que este proceso no implica una amenaza ni a corto ni a medio plazo en el funcionamiento interno de sus respectivos entornos, sino una posibilidad de transformar para bien el discurrir de una institución cuyo papel en la construcción de una sociedad democrática sólida, confiable y permeable al cambio debe ser protagonista.

De esta forma, el marco actual se presenta como una oportunidad histórica para actualizar viejas prácticas, conceptos anclados aún en formas de entender la enseñanza y la transferencia de conocimiento más próximas al siglo XX que al XXI, así como dinámicas de grupo. En el actual contexto económico, empresarial y social, cualquier intento de cambio transversal y de gran profundidad despierta dudas y temores, hasta cierto punto comprensibles, debido a la inseguridad que genera un “salto al vacío” de resultado incierto. No obstante, un paso valiente en la dirección hacia la innovación aceptando el riesgo inherente y la adopción de un giro copernicano de estas características, tendría el efecto de una brújula orientada hacia el éxito en un futuro a medio-largo plazo.

Es preciso tener en cuenta, desde un punto de vista socio-económico, un fenómeno reciente, según el cual, en el actual EEES resulta imposible obviar el protagonismo preponderante del enfoque empresarial en el diseño e implementación de programas académicos. Estos deben estar adaptados a los requerimientos y exigencias del sector privado y orientados a la capacitación en habilidades de tipo técnico, hasta el punto de otorgar la palabra y capacidad de decisión a este sector sobre la construcción curricular en aras de la empleabilidad de los egresados. No obstante, existen voces que denuncian esta situación, y piensan que va en detrimento de la formación de un pensamiento

crítico y del desarrollo de habilidades cognitivas en lugar de permitir un modelo formativo en el que prime el éxito académico, basado en variables competitivas cuantificables, y orientado a maximizar los beneficios económicos de las empresas.²

Por ejemplo, la filósofa Martha Nussbaum, en su discurso en la Universidad de Antioquia (Colombia) al recibir en 2015 el título de Doctora *Honoris Causa*, resalta la progresiva degradación del área de las humanidades y las artes, que mina “[...] la capacidad de pensar de manera crítica; la capacidad de trascender las lealtades locales y acercarse a los problemas mundiales como un ‘ciudadano del mundo’; y la capacidad de imaginar comprensivamente la situación del otro”, requisitos que esta autora considera indispensables para el mantenimiento de una sociedad democrática y la construcción de la cultura.

Las directrices del EEES incentivan el crecimiento en la Educación Superior de una cultura de la innovación, entendida desde un prisma focalizado en los resultados empresariales usando los avances científicos como herramientas para la mejora o creación de mercado, así como implantando pautas de comportamiento que favorezcan esta innovación condicionada. La réplica del paradigma de Desarrollo Humano plantea serias dudas en caso de prevalecer esta tendencia, alertando sobre la futura configuración de “[...] Naciones de personas con formación técnica que no saben cómo criticar la

²Estas opiniones discordantes con el modelo que se está implantando se ven representadas por corrientes tales como la defendida por Nussbaum (2015): “La principal alternativa al modelo basado en el crecimiento en los círculos internacionales de desarrollo, y con el que he estado asociada, se conoce como el paradigma de Desarrollo Humano. De acuerdo con este modelo, lo que importa son las oportunidades, o “capacidades” que cada persona tiene, en áreas clave que van desde la vida, la salud y la integridad física hasta la libertad política, la participación política y la educación. Este modelo de desarrollo reconoce que cada persona posee una dignidad inalienable que debe ser respetada por las leyes y las instituciones”. También el filósofo Noam Chomsky (Mendoza, 13 de marzo de 2014) alertaba sobre cómo el modelo empresarial imperante en el que están insertas las instituciones de Educación Superior favorece la precarización y la disminución de la calidad en la enseñanza y el aprendizaje, haciendo especial hincapié en el delicado equilibrio de la estabilidad laboral de los docentes, el exceso de requisitos burocráticos (que supone, además, un considerable despilfarro de recursos económicos) y el peligro que los créditos de estudio (que, poco a poco, van adquiriendo un protagonismo creciente en España) implican el potencial adoctrinamiento de los estudiantes. Chomsky aboga por una participación más directa en la toma de decisiones por parte de la comunidad universitaria y un esfuerzo adicional por “enseñar a pensar”.

autoridad, útiles creadores de lucro con imaginaciones torpes”.³

En este contexto, el Servicio de Información Bibliográfica de la Universidad debe configurarse como el motor de cambio en la gestión de las redes y relaciones entre los diferentes cuerpos que integran la comunidad académica. Las características geográficas y administrativas de la USAL van a determinar la forma en que su CRAI se haga efectivo. Como se verá más adelante, las singularidades de la institución hacen difícil la puesta en marcha de un complejo que fuera la manifestación del proyecto ideal, entendido como la construcción *ex profeso* de un centro que unificara todos los servicios configuradores en una misma localización, dotado con los recursos idóneos para el desarrollo de sus funciones.

Ante esta dificultad, ha de apostarse por el modelo mixto de CRAI y por la convergencia de los servicios para el desarrollo de proyectos comunes que superen la deslocalización y que, a pesar de ella, contribuyan al afianzamiento tanto de las líneas estratégicas de la Universidad como a las del propio Centro de Recursos, respetando la coherencia y solidez de ambas.

No resulta conveniente forzar relaciones que, estando sujetas a estructuras de dependencia preestablecidas o fuertemente jerarquizadas, pueden degenerar en conflictos; ni establecer dentro de un ámbito que sólo entiende de colaboración a nivel horizontal, figuras de control de otro tipo. Por ello, la opción más conveniente como paso intermedio es la configuración de proyectos de colaboración de tipo puntual entre los diferentes actores que forman parte de este CRAI articulado en torno a dinámicas en lugar de ceñirse a estructuras administrativas y espacios físicos.

De este modo, los proyectos colaborativos orbitarían alrededor del CRAI proyectado de modo que, respetando la idiosincrasia y características de cada uno de los servicios implicados, se pueda avanzar hacia la consecución de objetivos estratégicos que permitan un servicio de calidad y excelencia, capaz de cubrir todas las necesidades de cada uno de los colectivos que conforman el

³“Las democracias tienen grandes potencias racionales e imaginativas. También son propensas a algunos defectos graves en el razonamiento al parroquialismo, la prisa, la dejadez, el egoísmo, la deferencia a la autoridad y la presión de grupo. Una educación basada principalmente en la rentabilidad en el mercado magnifica estas deficiencias produciendo una torpeza codiciosa y una docilidad técnicamente capacitada que amenazan la vida misma de la democracia y que, sin duda, impiden la creación de una cultura mundial decente” (Nussbaum, 2015).

total de los usuarios del centro. La meta implantando un servicio de estas características es lograr que los procesos de trabajo en red se transformen en un catalizador normalizado en la actividad diaria de cada uno de los integrantes y no en un recurso tangencial o de periodicidad puntual, de modo que estas rutinas de trabajo se interioricen, embebiéndose dentro de la estructura organizativa y de toma de decisiones a todos los niveles.

1.2 OBJETIVOS DE LA TESIS

El objetivo principal de esta tesis ha sido realizar una investigación, que sirva como una herramienta para el desarrollo y el fortalecimiento de las bibliotecas de la USAL en su configuración, junto con el resto de servicios de información de la Universidad, como Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, presentando una propuesta de modelo capaz de acompañar y articular estos servicios y el resto de las actividades académicas y que posibilite la generación de nuevas sinergias entre los diferentes colectivos de usuarios y los mismos profesionales.

Por ello, el principio rector debe ser la búsqueda e identificación de las necesidades clave de la nueva comunidad universitaria, a partir de las que se ha esbozado un sistema de relaciones a través de la convergencia entre todos los servicios integrantes del CRAI, necesarios para la configuración y el diseño de la propuesta del modelo a definir. El modelo integra como componentes esenciales la formación en ALFIN y CI2, la implementación de las TIC como una herramienta enfocada a la consecución de objetivos y no como un fin en sí misma, el desarrollo de nuevos modelos pedagógicos que han revolucionado el escenario del proceso de enseñanza-aprendizaje en la Educación Superior y el cambio en el paradigma del bibliotecario tradicional a través de la inclusión de nuevos perfiles profesionales, en los que destaquen su protagonismo y proactividad. El logro de este objetivo fundamental implicó cumplir con los siguientes cuatro objetivos específicos:

- Ejecución de un análisis teórico, conceptual, descriptivo y comparativo del escenario educativo y pedagógico sujeto al EEES, a fin de disponer de un marco teórico referencial del desarrollo de los servicios necesarios en el nuevo paradigma y de la identificación de los encargados de

llevarlos a cabo.

- Elaboración de una metodología de trabajo para la evaluación e identificación de buenas prácticas de aquellos servicios adaptables a una Universidad con las características de la USAL, dentro del contexto nacional y también en el entorno anglosajón (Estados Unidos y Reino Unido).

- Ejecución de un estudio analítico de las Universidades españolas cuyos Centros de Recursos se han configurado de forma efectiva y han logrado objetivos y avances estratégicos medibles y constatables con el fin de aplicar la filosofía del *benchmarking*, identificando las buenas prácticas anteriormente citadas para valorar su posible aplicación en el modelo de la USAL.

- Elaboración de una propuesta concreta de modelo mixto de Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación para la Universidad de Salamanca, abarcando sus aspectos básicos, tales como la planificación estratégica, la financiación, la identificación de los usuarios, la delimitación de servicios, la gestión de recursos humanos y materiales y la evaluación de la calidad.

1.3 METODOLOGÍA DE LA MEMORIA

En cuanto a la metodología para la realización de este trabajo de investigación, resulta de una serie de actividades y procesos ejecutados por fases. La primera de ellas se inicia con la revisión de literatura científica sobre aspectos teóricos y conceptuales. La segunda etapa implica la búsqueda e identificación de buenas prácticas y modelos de referencia; para este fin se ha efectuado una revisión teórica sobre aspectos organizativos, con el fin de identificar los elementos necesarios básicos para la configuración de un modelo operativo, objetivo de la siguiente fase, que consiste en la definición y el diseño de una propuesta de modelo para la organización de servicios de información alrededor de un entorno CRAI.

El desarrollo de la investigación tuvo como punto de partida el método científico inductivo, cuya aplicación posibilitó el estudio de los centros más destacados a nivel nacional e internacional, identificando sus áreas de excelencia. Por otra parte, el desarrollo de la investigación ha exigido profundizar en otras áreas del conocimiento vinculadas a las ciencias de la información y a las ciencias de la educación, siendo necesario acudir a algunas

parcelas teóricas de las siguientes áreas de conocimiento:

- **Educación:** el nuevo modelo CRAI se concibe como el centro neurálgico del proceso de enseñanza y aprendizaje; por lo tanto, para ahondar en el cambio de paradigma de la biblioteca tradicional al Centro de Recursos, se demanda una revisión de los conceptos y objetivos desde el prisma de los nuevos modelos pedagógicos.

- **Tecnologías de la Información y la Comunicación:** el grado de desarrollo, evolución y capitalización que la tecnología ejerce en la sociedad actual exige permanecer atentos a un proceso de constante cambio que, en los últimos años, ha sufrido un empuje exponencial. Además de como herramientas, ha de concebirse el uso y aprovechamiento de los avances tecnológicos como parte integrante de los procesos diarios y elementos que aporten valor añadido.

- **Comunicación:** el papel de la comunicación como protagonista activo adquiere, a inicios del siglo XXI, una relevancia sensiblemente mayor que en décadas precedentes, ya que impregna casi todas las áreas del conocimiento e incide transversalmente en el grueso de actividades de la vida diaria. Por tanto, debe entenderse como elemento catalizador en cualquier contexto en el que esté presente, ya sea en procesos de primer nivel, como es el caso, o en entornos en los que su incidencia sea secundaria.

- **Psicología:** el cambio de perfil en los usuarios de un CRAI en la Educación Superior ha generado una sensible modificación en su conducta al modificar los patrones tradicionales de acceso a la Universidad, bien se trate de alumnos, bien sean investigadores o docentes. El desarrollo de actividades heterogéneas por parte de perfiles muy diferentes entre sí con respuestas imprevisibles, al tratarse de un nuevo marco, requiere que cada uno de los participantes modifique su enfoque en un contexto de reto.

- **Economía:** la elección de un determinado modelo de gestión debe tener su justificación, en un contexto de rendición de cuentas, con criterios de viabilidad, rentabilidad y capacidad para el crecimiento argumentado y coherente, primando para ello la eficiencia y la sostenibilidad de dicho modelo.

- **Administración y gestión:** el nuevo modelo implica la alteración de estructuras prefijadas, por lo que los esfuerzos realizados en este campo deben ser intensos y acometidos con una especial cautela.

1.4 LA ORGANIZACIÓN DE LOS CAPÍTULOS

El contenido de esta tesis doctoral se articula en cinco capítulos principales, a los que se añaden una Introducción y las Conclusiones, las referencias bibliográficas, y un apartado de anexos.

En el **Capítulo 2**, se analiza el nuevo marco en el que la Educación Superior debe desarrollarse a nivel europeo, partiendo de una visión retrospectiva del concepto y la misión tradicionales de la Universidad, estudiando el marco normativo correspondiente a las últimas reformas educativas y analizando cuál es la situación de la Universidad española en el contexto internacional.

Se realiza un breve repaso histórico de la Universidad así como del papel que juegan las bibliotecas dentro de ella a nivel europeo y nacional. El objetivo de este capítulo es entender la evolución que ha sufrido el concepto de misión de la institución universitaria a lo largo de su historia y cómo la biblioteca ha participado en ese proceso evolutivo.

La Universidad no ha sido impermeable a diferentes influencias de tipo ideológico, político, cultural o económico de cada momento histórico, contribuyendo a la existencia de etapas de mayor actividad, que conllevaron mayores progresos o una evolución más rápida, frente a otras de estancamiento.

En todo caso, es mediante esta aproximación como se consigue apreciar la doble vertiente de la influencia de la sociedad en la Universidad y viceversa: por un lado la forma en que han evolucionado estas instituciones históricamente ha cambiado la sociedad; del mismo modo, se va a comprobar cómo éstas se adaptan, a su vez, a las transformaciones sociales y a las nuevas necesidades de un mundo en constante cambio y evolución.

En el **Capítulo 3**, se atiende a los cambios de paradigma a los que está sujeta la Educación Superior, no sólo en lo referido a las nuevas tecnologías y necesidades de la denominada Generación Net, sino a los retos que conllevan la convergencia europea y el nuevo espacio para la Educación Superior. Ahondando, por un lado, en las metodologías y dinámicas de trabajo académicas y, por otro, en los métodos y técnicas de evaluación y medición del rendimiento académico dentro de un contexto basado en las competencias y habilidades.

Con el fin de enfrentar cambios de esta envergadura y garantizar un modelo estable capaz de flexibilizarse y adaptarse al medio y a las necesidades en cada momento, evolucionando por sí mismo y proyectándose constantemente hacia el futuro, se plantea un nuevo enfoque tanto para la Universidad en sí misma como para su biblioteca. Se apuntan las razones que hacen necesario el proceso de adaptación emprendido en el marco del EEES, prestando especial atención a las necesidades formativas, sobre todo en lo que se refiere a metodología e inclusión de las TIC en el proceso de aprendizaje, de la Generación Net. Se analizan también los cambios necesarios para converger con el modelo europeo: pedagógicos, metodológicos, de evaluación y en cuanto a las herramientas y las técnicas precisas.

En el **Capítulo 4**, el interés se centra en las bibliotecas universitarias, las circunstancias y el proceso de transformación universitario, y cómo éste condiciona profundamente la misión, la estructura y las funciones de estos centros, quienes no pueden vivir ajenos al mismo y deben afrontar, por tanto, cambios análogos a los que sufre la institución en la que se encuadran, adaptándose a los nuevos usuarios, las nuevas funciones que se precisan de ella y los nuevos medios de los que dispone.

El cambio que está teniendo lugar actualmente en las Universidades, empuja a la biblioteca hacia un reto tanto a nivel institucional y de organización interna. Su planificación estratégica debe marchar de la mano con la planteada por la institución universitaria de manera que ambas se dirijan de manera coherente y equilibrada en el camino hacia la excelencia y la competitividad.

Para establecer el marco de trabajo, se estudian las directrices que la Red de Bibliotecas Universitarias Españolas (REBIUN, en adelante) marca en sus planes estratégicos y documentos de trabajo y aquellos aspectos que afectan de forma más directa a los bibliotecarios universitarios y los medios de que disponen, tales como la alfabetización informacional (ALFIN). Se procede, por tanto, a una definición específica de CRAI y se analiza el contenido y desarrollo de las jornadas que, con el fin de trabajar en este aspecto, se vienen realizando desde el año 2003 hasta la actualidad.

En el **Capítulo 5**, se aborda el estudio de algunos de los sistemas bibliotecarios de las Universidades españolas y de forma más específica dentro de estas, los correspondientes a las Universidades castellanoleonesas. Con ello

se pretende comprobar hasta qué punto los cambios teóricos estudiados han sido llevados a la práctica en el territorio nacional, con el fin de evaluar a la Universidad de Salamanca en su contexto regional y nacional, comparando sus fortalezas y debilidades con las de sus homólogas. Para complementar este análisis se estudian brevemente algunos antecedentes del contexto anglosajón, donde nacieron los Centros de Recursos en su concepción original, y donde cuentan con un mayor y mejor desarrollo.

En el Capítulo 6, acometemos la construcción teórica de un modelo de CRAI para la Universidad de Salamanca. Al no existir un consenso unificado acerca de los servicios que debe prestar o el tipo de relaciones de colaboración entre sus elementos, no se parte de una base fijada de antemano sino que todas las facetas se diseñan a medida de las necesidades de la USAL.

En este sentido se hace necesaria la definición de un CRAI adaptado a la Universidad de Salamanca, la delimitación de los servicios y las funciones que debe desarrollar, la designación del papel que juega en el proceso de implantación de los ECTS, así como el establecimiento de la relación entre el CRAI y los diferentes modelos de docencia, explorando las experiencias llevadas a cabo en otros países e identificando las dificultades más importantes a las que se enfrenta la Universidad.

La propuesta realizada en este documento implica el análisis de la trayectoria de la Biblioteca Universitaria de la USAL, junto con el análisis de casos concretos de Centros de Recursos existentes tanto en Universidades extranjeras como españolas con experiencia en su funcionamiento, con el fin de aprender del camino que ya ha sido andado por otras instituciones identificando referentes en buenas prácticas, fijando la atención en aquellos centros a los que se puede aplicar la denominación de “excelente”, y adoptando la práctica del *benchmarking* sobre los productos, servicios y formas de trabajo de algunos de estos CRAI, con suficiente experiencia en su funcionamiento como para considerarse consolidados y servir de base para la presente propuesta de un modelo.

A pesar de las posibles carencias de dicho modelo, debidas a las limitaciones anteriormente expresadas, la intención que persigue el presente estudio de investigación es poner de manifiesto el amplio rango de posibilidades que la Universidad de Salamanca y su Servicio de Bibliotecas tienen ante sí, en

un momento histórico crucial para la dotación de protagonismo y valor añadido a las instituciones de Educación Superior, en la confianza de que sirva de aliciente para el emprendimiento de acciones y políticas que posibiliten, para una Universidad que comienza su octavo centenario, su posicionamiento como referente en la construcción de una sociedad mejor formada, democráticamente consciente y competitivamente diferenciada en los inicios de un nuevo siglo.

En cuanto a la selección de la **Bibliografía** utilizada en la primera fase de recopilación de datos, se ha recurrido a criterios de selección diversos con metodologías diferenciadas en función de la tipología documental, su soporte y su alcance. Los documentos recogidos versan sobre la configuración de los nuevos Centros de Recursos para el aprendizaje y la investigación, estudiados desde diferentes aspectos de su concepción teórica y su aplicación práctica, así como de los diferentes ejes transversales mencionados con anterioridad. Los documentos están escritos en castellano, catalán, inglés y portugués, con formato tanto analógico como digital (todos los cuales están disponibles *online*).

Por último, y en cuanto al alcance cronológico de la bibliografía utilizada, cabe mencionar que el grueso de la producción científica sobre este tema vivió su máxima cota de interés hace unos años, mientras que en torno al final de la primera década de este siglo éste se vio disminuido al mismo tiempo que otras vertientes de este proceso, tales como, por ejemplo, la creciente importancia de ALFIN, aun siendo temas ya tratados con anterioridad, han adquirido una mayor proyección académica. Por este motivo la selección bibliográfica se corresponde mayoritariamente con dicho período cronológico.

La selección bibliográfica figura, convenientemente recogida y ordenada, al final del trabajo de investigación, siguiendo el sistema de citación de la American Psychological Association (APA). Se ha optado por el mismo por considerarlo más dinámico, ágil, moderno e intuitivo a la hora de facilitar la lectura, siguiendo el hilo argumental sin interrupciones.

Quiero expresar aquí mi profundo agradecimiento, en primer lugar, a la Prof.^a Dra. Rosario Osuna Alarcón, por su constante apoyo y afecto desde el principio de la redacción de esta Tesis, realizada bajo su dirección.

Y a todas aquellas personas que tanto desde el ámbito académico como el familiar, han alentado el impulso de este trabajo, arduo en algunas ocasiones. A todos ellos mi consideración y mi afecto.

7. CONCLUSIONES

Desde finales del siglo XX y, con mayor intensidad a comienzos del XXI, se ha desarrollado, tanto en el mundo anglosajón, como en el panorama universitario español, un cambio importante referido a los espacios bibliotecarios.

Los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación se han convertido en el referente ideal al que aspira la biblioteca universitaria del siglo XXI, enmarcado en los nuevos escenarios de la sociedad del conocimiento y de la información y siendo un eje esencial de la universidad en la que se enclava

La puesta al día de las enseñanzas universitarias dentro del Espacio Europeo de Educación Superior, con consecuencias directas en los cambios pedagógicos, metodológicos, y de evaluación. Además, la creciente presencia de las tecnologías de la información y la comunicación en todos los ámbitos, incluyendo el académico, ha obligado a la Biblioteca Universitaria a un gran esfuerzo de actualización. El cambio de un sistema basado en la enseñanza a otro basado en el aprendizaje se planteó en esta investigación como un factor determinante, ya que de ahí se derivan importantes consecuencias a nivel pedagógico que repercuten también sobre el CRAI. Por este motivo, este aspecto se ha tomado como una base a tener en cuenta, ya que fundamenta la forma y estructuración del CRAI, no solo a nivel teórico, sino desde el punto de vista de la distribución de los propios espacios y equipamientos y del planteamiento de nuevos perfiles profesionales.

Al afrontar este tema en esta investigación, nos ha interesado profundizar en la doctrina subyacente a este nuevo modelo, pues, como es sabido, no se trata de un mero cambio de nombre de la biblioteca. En efecto, para que un CRAI cumpla la función para la que ha sido diseñado, deberá darse, además de un cambio de medios materiales y espacios, que podemos considerar instrumentales, un cambio de mentalidad de todos los profesionales implicados en el desarrollo de un CRAI. A la Universidad del siglo XXI, se le exige que sus profesionales y sus titulados reciban una formación de calidad y excelencia, y que adquieran las competencias profesionales necesarias para competir en un mundo globalizado.

Los cambios a efectuar en las actuales bibliotecas universitarias tendrán su impacto en su identidad y proyección, ya que la biblioteca pasa a ser un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación; de concepción del espacio físico, ya que los nuevos modelos de aprendizaje en los que toman protagonismo las TIC y el impulso de un trabajo colaborativo, obligará a la aparición de nuevos espacios diseñados especialmente a este fin; de alianzas y estrategias, ya que la planificación estratégica se configura como una pieza fundamental para un desarrollo coherente de todo el proyecto de este subsistema de información; también representa el cambio que juegan los nuevos profesionales, a quienes se les exige un nuevo abanico de competencias y habilidades. Por último, la naturaleza y gestión de los contenidos será otro de los cambios que afecte a las colecciones de las bibliotecas; en este contexto CRAI, además de establecerse como espacio físico, debe erigirse como un espacio digital, de ahí que deba prestarse especial atención a la formación en competencias CI2 de los usuarios y profesionales.

Así, nos ha interesado conocer en qué nivel de desarrollo se encontraba el CRAI en la Universidad de Salamanca y qué impulso se le había dado desde el Servicio de Bibliotecas y desde otras instancias. Además de analizar lo que se había hecho hasta ahora, nos pareció de interés desarrollar distintos aspectos de lo que podría ser un modelo de CRAI para esta prestigiosa Universidad, y ese es el objeto central de esta tesis.

Para ello, consideramos que debíamos tener en cuenta, como punto de partida para dar cohesión al proyecto, los ejes estratégicos planteados para la institución; por otro lado, las líneas definidas a nivel nacional por REBIUN para este nuevo modelo de biblioteca y, finalmente, a las tendencias tecnológicas que condicionan el funcionamiento y la evolución del sistema de información universitario.

Teniendo en cuenta estos tres aspectos básicos, hemos desarrollado seis facetas: **docencia, investigación, personal, infraestructuras, proyección exterior y capacidades**. En primer lugar, y en cuanto a la **docencia**, cabe destacar como uno de los principales factores a tener en cuenta la ALFIN, considerada como soporte fundamental dentro del nuevo modelo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Ello implicará necesariamente, al personal bibliotecario en nuevas prácticas de aprendizaje formal e informal,

personalizando éste al máximo con el fin de primar las necesidades y demandas usuario. En cuanto se refiere a la **investigación**, el CRAI debe, según las líneas estratégicas de REBIUN, configurarse como un elemento clave que de apoyo al investigador a lo largo de todo el proceso. Para ello, **los profesionales** deben formarse en los ámbitos y competencias necesarios para dar un servicio de excelencia y calidad. Se pide a estos nuevos expertos, no sólo una formación diversificada, sino una actitud proactiva a la hora de desarrollar el CRAI. Un equipo humano volcado con los usuarios, será la mejor forma de fidelizar a estos. Medio, que no fin en si mismo debe ser el configurado por las TIC, cuyo desarrollo e implementación debe centrar también parte de los esfuerzos. Por ello, las **infraestructuras** existentes deben someterse a un proceso de adecuación y adaptación a las necesidades actuales, tanto de espacios dedicados a la docencia, como para la investigación y para el aprendizaje informal de los estudiantes, sin olvidar además el continuo avance de la tecnología. En el contexto tecnológico, resulta ideal la creación de contenidos 2.0, así como el apoyo a la labor investigadora de la institución mediante una mayor y más efectiva exposición pública que contribuya a su mejor posicionamiento a través de nuevas plataformas y medios como, por ejemplo, las redes sociales. Será esta, una buena forma de aumentar la **proyección exterior** de la institución, estableciendo como un objetivo prioritario el CRAI. Para ello debe esforzarse especialmente tanto en la comunicación de sus proyectos, como de sus logros, y procurar el establecimiento de alianzas con entidades afines y otros actores sociales, dentro de la propia ciudad. Por último hay que resaltar las **capacidades** del mismo: no sólo resultar económicamente sostenible, sino contribuir a una reducción drástica en los costes que la Universidad. Esta optimización de recursos se apreciará de forma evidente cuanto más se incida en la planificación de proyectos transversales en la que participen diferentes servicios.

A partir del marco que se ha esbozado, podemos sugerir que la necesidad más apremiante es la construcción y desarrollo de un *Plan Estratégico* integral para el CRAI, del que ahora carece el Servicio de Bibliotecas. También resulta ineludible la concepción de una *Carta de Servicios* completa y detallada, imprescindible para cuantificar y otorgar entidad al compromiso del CRAI con sus usuarios y con la Universidad. Asimismo, se han apuntado en esta

investigación una serie de *áreas de trabajo prioritarias*, cuya implantación requiere un desarrollo pormenorizado y una revisión constante para cubrir las carencias que se han detectado dentro del Servicio de Bibliotecas de la Usal.

Este trabajo de investigación no pretende establecerse como una herramienta de trabajo cerrada y exenta de evaluación, sino como un primer paso y una invitación a traspasar el umbral que, a día de hoy, en las primeras décadas del siglo XXI, permanece abierto para la Universidad de Salamanca y su Servicio de Bibliotecas como una oportunidad de valor incalculable para posicionarse a la cabeza de las instituciones de Educación Superior, tal y como su amplia tradición histórica requiere.

No se nos ocultan las dificultades de todo tipo que un CRAI implica a la hora de su puesta en marcha: la planificación general, la reticencia del profesorado y del personal a cualquier tipo de cambio cuando ya se han adquirido una serie de rutinas, la incertidumbre ante lo desconocido, los problemas económicos, con los recortes presupuestarios para muchas iniciativas. Por ello hacemos una propuesta de áreas prioritarias.

Somos conscientes, además, de las dificultades objetivas que se dan en la Universidad de Salamanca: gran cantidad de edificios históricos, dispersión académica no sólo dentro del propio casco urbano de la ciudad, sino en poblaciones distantes, lo que dificulta una planificación más integral, pero también somos conscientes que su historia y prestigio la capacitan para abordar proyectos de esta envergadura.

Teniendo en cuenta las características de la Universidad de Salamanca, proponemos que el modelo de CRAI más adecuado para esta Universidad, sería un modelo mixto, es decir aquel en el que se tengan en cuenta proyectos puntuales que deberán implementarse para la mejora de este Subsistema de Información.

Para finalizar, comentar que se acompaña el trabajo de investigación con una bibliografía relevante en torno al tema de estudio y se incluyen unos anexos relacionados con el tema de este trabajo.