

# Los espacios bibliotecarios en los planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas

## *Library spaces in the strategic plans of Spanish university libraries*

**José Luis Herrera Morillas:** Universidad de Extremadura, España. jlhermor@unex.es

 0000-0001-5310-643X

**Cómo citar:** Herrera-Morillas (2020). Los espacios bibliotecarios en los planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas. *Bibliotecas. Anales de Investigación*;16(2), 112-134

Recibido: 4 de marzo de 2020

Revisado: 22 de abril de 2020

Aprobado: 5 de mayo de 2020

José Luis Herrera Morillas

### RESUMEN

**Objetivo:** Se estudian los planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas con el objetivo principal de analizar las alusiones a los espacios bibliotecarios.

**Diseño/Metodología/Enfoque:** La muestra de estudio la forman bibliotecas de las 47 universidades presenciales españolas de titularidad pública. Se recopilan planes estratégicos disponibles para consulta pública (28 planes). Se realiza un análisis de contenido para conocer su estructura y, sobre todo, localizar las alusiones a los espacios.

**Resultados/Discusión:** De los 28 planes se analiza: cobertura cronológica, denominación de los planes, estructura, etc. Los planes con menciones a los espacios son 24. Se establece un listado de la tipología de espacios y, sobre todo, se precisa cómo se reflejan las nuevas tendencias de espacios bibliotecarios.

**Conclusiones:** Las actuaciones relacionadas con los espacios son una tarea prioritaria en las bibliotecas analizadas (presentes en el 85,7 % de los planes). De los espacios que las bibliotecas ven necesario incorporar destacan: de trabajo en grupo; multifuncionales o versátiles; de trabajo colaborativo e interacción social. Se constata que en las bibliotecas analizadas existe el propósito de adaptarse a las tendencias del siglo XXI: adoptar espacios en apoyo a los nuevos modos de docencia-aprendizaje; y adoptar espacios que faciliten interrelación y la convivencia.

**Originalidad/Valor:** El estudio de los espacios bibliotecarios en la actualidad es una forma de conocer la transformación y la innovación de la que están siendo objeto las bibliotecas. En este trabajo se realiza por primera vez un estudio de los espacios de bibliotecas universitarias españolas a través de los planes estratégicos.

**Palabras clave:** bibliotecas universitarias; planes estratégicos; espacios bibliotecarios; aprendizajes.

### ABSTRACT

**Objective:** The strategic plans of Spanish university libraries are studied with the main objective of analyzing the references to the library spaces.

**Design/Methodology/Approach:** The study sample is composed of libraries of the 47 Spanish public universities. Strategic plans available for public consultation (28 plans) are gathered. Content analysis is performed to know its structure and, above all, find references to spaces.

**Results/Discussion:** Out of the 28 plans, the following are analyzed: chronological coverage, name of the plans, structure, etc. The plans with mentions to the spaces are 24. A list including the space typology is established and, above all, how the new trends of library spaces are reflected is specified.

**Conclusions:** *The actions related to the spaces are a priority in the libraries analyzed (present in 85.7% of plans). From the spaces that libraries see necessary to incorporate, the following stand out: group work; multifunctional or versatile; collaborative work and social interaction. It is verified that in the analyzed libraries there is a purpose to adapt to the trends of the 21st century: to adopt spaces in support of the new modes of teaching-learning; and to adopt spaces that facilitate interrelation and coexistence.*

**Originality/Value:** *The study of library spaces today is a way of learning about the transformation and innovation that libraries are undergoing. In this paper, a study of spaces of Spanish university libraries through the strategic plans is performed for the first time.*

**Keywords:** *university libraries; strategic plans; library spaces; learnings.*

## Introducción

Los espacios de la biblioteca han estado vinculados al diseño arquitectónico de sus edificios, que a lo largo de la historia han reflejado modelos diferentes. Entre los factores que pueden influir en la configuración de los espacios de las bibliotecas están los siguientes:

- Los cambios de los soportes documentales
- La dimensión de las colecciones
- La función social y la misión de la institución
- Las características de los usuarios
- La necesidad de representación simbólica de la institución

Las bibliotecas han evolucionado y de ser sitios para consumir cosas han pasado más bien a ser “sitios donde hacer cosas” (Gallo-León, 2015). En el caso de las bibliotecas universitarias, también, se han visto afectadas por la pérdida de relevancia de la colección física, disminuyendo los espacios dedicados a libros impresos en favor de otros destinados a los estudiantes y sus variadas formas de aprendizaje. Así “se ha pasado del espacio centrado en la colección al espacio centrado en los usuarios”. En este sentido destaca el concepto de biblioteca como espacio de aprendizaje:

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

En este panorama de cambio e innovación las bibliotecas asisten a la propuesta de nuevos espacios como los *fabLabs* o los *makerspaces*, que para muchos autores son sinónimos, “consisten en espacios de co-creación con la ayuda de tecnología avanzada y multimedia” (Caridad, *et al.*, 2018). Otros autores establecen matices: los *makerspaces*, ofrecen recursos que posibilitan a los ciudadanos el diseño de productos que aúnan lo físico y lo tecnológico (Johnson, *et al.*, 2015; Garmer, 2014; Dudley, 2013) pero también son “servicios que impulsan la inclusión y la socialización, en los que tienen cabida casi todo tipo de propuestas” (Alonso-Arévalo, 2018); los *fabLabs*, incluyen herramientas tecnológicas destinadas a idear y diseñar proyectos

colectivos (Aguilera Giménez, 2017). Y también otros espacios como los de *coworking*, destinados “al encuentro entre emprendedores para colaborar y establecer contactos” (Caridad, *et al.*, 2018) de los que pueden surgir proyectos laborales y empresariales.

Así, las bibliotecas se transforman en:

*Nuevos centros comunitarios dinámicos, con cafés y cómodos asientos, incubadoras de pequeñas empresas, espacios de colaboración, impresoras 3-D, talleres de escritura y tiendas online para vender los libros de autores locales* (Dudley, 2013).

Los estudios que abordan los cambios en los espacios bibliotecarios universitarios son diversos. Entre ellos están los que se centran en la tendencia a modificarlos. Así, Watson (2017) analiza los cambios que se producen actualmente en la sociedad, el aprendizaje y la tecnología y que se pueden tener en cuenta a la hora de diseñar las bibliotecas universitarias y prepararlas para el siglo XXI, fomentando y apoyando el aprendizaje fuera del aula.

La ARL publicó un informe (Brown, *et al.*, 2014), fruto de las encuestas pasadas a 72 bibliotecas de investigación, en el que revela que el 84 % de las bibliotecas tenían planes de realizar cambios significativos, para añadir aulas, laboratorios, espacios de estudio colaborativos y espacios de creación, junto con la eliminación de los espacios de colecciones físicas. El informe llama a estos nuevos espacios “espacios de aprendizaje de próxima generación”. Son entornos de servicio creados en colaboración con socios del campus que apoyan el aprendizaje activo y la instrucción multidisciplinaria, además de proporcionar una plataforma para la comunicación académica y el enriquecimiento cultural.

El *Primary Research Group* elaboró un informe (2017) sobre el rediseño de bibliotecas académicas. En él se constata la tendencia en la mayoría de estas bibliotecas a la reducción del espacio dedicado a la colección impresa: analizan 44 instituciones y de ellas un 70% han disminuido los espacios dedicados a la colección impresa en un 10%, el 25% han mantenido el mismo espacio y un 5% lo han incrementado.

Cada dos años el Comité de Planificación y Revisión de Investigación de la ACRL redacta un *Environmental Scan*, un resumen de los temas clave en bibliotecas y educación superior. El análisis correspondiente a 2019 se centra en los temas desarrollados en los dos años anteriores (2017 y 2018), uno de los temas abordados se denomina *Student Learning Environment* que engloba el asunto de las colecciones y espacios, e indica que las bibliotecas se enfrentan a una presión sobre los espacios ante necesidades como las de expandir sus servicios o la de reducir las colecciones físicas por el crecimiento de las de formato electrónico, permitiendo ganar espacio para las necesidades relacionadas con el estudio. También, constata que los *maker-spaces* se siguen incorporando como tendencia popular y que muchos bibliotecarios consideran cómo las nuevas configuraciones del espacio de la biblioteca pueden beneficiar el entorno de aprendizaje de los alumnos. De este modo se puede tener en cuenta el espacio como un servicio que se debe ofertar teniendo en cuenta el número de estudiantes y los diferentes estilos de aprendizaje y en coordinación con el profesorado.

La principal red de bibliotecas europeas de investigación LIBER, en su plan estratégico: *Research Libraries Powering Sustainable Knowledge in the Digital Age. LIBER Europe Strategy 2018-2022* incluye la dirección estratégica 3. “Las bibliotecas como socios en infraestructura de investigación”, entre sus objetivos está apoyar el desarrollo de infraestructuras adecuadas contando el grupo de trabajo Foro de Arquitectura, para fomentar el intercambio de experiencias entre bibliotecarios y arquitectos en toda Europa y aumentar el nivel de conciencia sobre nuevos proyectos y tendencias.

REBIUN en su *III Plan estratégico 2020* (CRUE, REBIUN, 2011) cuenta con la línea estratégica 2. “Dar soporte a la docencia, aprendizaje e investigación y gestión”, entre las cosas que plantea está la necesidad de crear nuevos servicios personalizados y espacios bibliotecarios. El objetivo 3 así lo indica:

*Desarrollar y mejorar el modelo de biblioteca universitaria como Centro de Recursos de Aprendizajes e Investigación analizando las necesidades de docencia, aprendizaje e investigación de los usuarios, creando y personalizando nuevos servicios y espacios bibliotecarios y estableciendo marcos de colaboración e integración con otros servicios universitarios.*

El trabajo de investigación que se presenta en este artículo tiene como objetivo general (OG) comprobar las alusiones a los espacios bibliotecarios en planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas. Se concreta en estos objetivos específicos:

- Localizar y recopilar planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas (OE 1)
- Establecer las características esenciales de los planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas (OE 2)
- Identificar las alusiones a los espacios en los documentos estratégicos recopilados y contrastarlas con las nuevas tendencias en espacios bibliotecarios (OE 3)

## Bibliotecas universitarias y planes estratégicos

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

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

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

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

Para definir qué se entiende por plan estratégico se reproducen a continuación algunas de las definiciones que se incluyen en los textos de los planes estratégicos de las bibliotecas estudiadas:

*Es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su empresa a medio plazo. Por ello, se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. Un plan estratégico debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance los objetivos que se plantea” (Universidad de Granada. Biblioteca Universitaria, 2015).*

*Entenem que el pla estratègic és un instrument general de planificació per definir el paper que ha de jugar una organització dins la societat i que serveix de marc i de guia perquè les actuacions concretes que durà a terme es dirigeixin cap a la consecució d'uns objectius generals a llarg termini. Entenem que és també una eina de reflexió sobre el que és i el que vol arribar a ser l'organització. El considerem com una via per aconseguir que els esforços individuals de les persones que hi treballen vagin cap a una mateixa direcció. Ha de ser per nosaltres una guia perquè tothom entengui quin sentit té el que està fent quotidianament i pugui situar-se dins una línia coherent d'actuació cap a uns fins coneguts i acceptats per tots” (Universidad de las Islas Baleares. Servicio de Bibliotecas y Documentación, 2004).*

*Establece las líneas esenciales a seguir para cumplir con nuestra misión fundamental de apoyar eficazmente el aprendizaje, la docencia y la investigación en nuestra Universidad” (Universidad de La Laguna. Biblioteca Universitaria, 2017).*

Algunos de los planes analizados también aluden a la motivación que justifica la necesidad de contar con un plan de este tipo:

*Las transformaciones que se están produciendo en la enseñanza universitaria, en la investigación y en la comunicación científica, en un entorno de restricciones económicas profundas y duraderas en la que los poderes públicos financiadores exigen una eficiencia cada vez mayor en la inversión, la profunda transformación que la innovación tecnológica está produciendo sobre la información y el uso de la misma nos exigen escoger con claridad los proyectos de futuro que nos permitan mantener y aumentar la eficiencia de los servicios que se esperan de nosotros” (Universidad de La Laguna. Biblioteca Universitaria, 2017).*

O indican los fundamentos de su elaboración:

*Una profunda reflexión, amplia participación y aportaciones e informaciones de los Grupos de Interés más relevantes de la Biblioteca (...) [para] responder a las necesidades del momento y las previsibles en un futuro cercano...* (Universidad de Sevilla, Biblioteca, 2020).

Los elementos o apartados fundamentales en los que ese debe estructurar un plan estratégico son estos (según Corral, 2000, citado por Pacios, 2005):

1. Declaración de la misión
2. Fuerzas del entorno que actúan sobre la biblioteca
3. Visión
4. Direcciones fundamentales o estrategias de empuje
5. Metas, objetivos, estrategias e indicadores
6. Recursos (implicaciones financieras)

En definitiva, y siguiendo a Arias y Simón (2005):

*La biblioteca debe ocupar un lugar privilegiado en la definición de las políticas dirigidas a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus diferentes clientes clave y, sobre todo, debería ser uno de los primeros servicios que desarrollaran líneas estratégicas propias que tendrían que estar alineadas con la política estratégica rectoral.*

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

Con posterioridad a los trabajos citados por Saunders, han aparecido algunos como el de Jaggars y Jones (2018), que aborda el diseño e implementación de un marco ágil de planificación y operaciones que facilite la creación de procesos de planificación y gestión interactivos y abiertos que permitan una mayor flexibilidad y apertura a oportunidades imprevistas; el de Miller (2019) que realiza una encuesta exploratoria en bibliotecas universitarias en Australia, Canadá, Nueva Zelanda y Reino Unido para conocer los aspectos que abarca el proceso de planificación y su valoración por parte de los responsables de los centros encuestados, aportando información práctica para los encargados de la planificación estratégica sobre los aspectos

que funcionan mejor; el de Harland, Stewart y Bruce (2018) centrado en la importancia de alinear estratégicamente la biblioteca con la universidad; o el de Kamran, *et al.* (2019) donde estudian un caso sobre la Universidad de ILMA en Karachi, que muestra el resultado final de una auditoría de las composiciones de gestión estratégica para comprender los indicadores y las prácticas de gestión estratégica en sus bibliotecas y superar los obstáculos que pueden enfrentar en el futuro.

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

El trabajo de 2016 comprueba cómo se reflejan en los planes la priorización entre las diversas tendencias y problemas a los que se enfrentan, cómo integran el aspecto de la evaluación y cómo están alineados los planes estratégicos con los objetivos, la misión y/o el plan estratégico de las universidades de las que dependen.

La investigación de 2015 permite definir, a partir de los documentos estratégicos, cuáles son los temas más importantes o prioritarios para bibliotecas académicas y en qué medida esas cuestiones se alinean con las principales tendencias identificadas por ACRL y otras organizaciones profesionales y de investigación. Es de interés para el trabajo que aquí se presenta la alusión al espacio físico, del que indica que es la segunda prioridad en el 94,2% de los planes revisados, tras las colecciones. Las bibliotecas se centran en la reducción del espacio físico dedicado a las colecciones, para ampliar los espacios de trabajo en grupo y de forma colaborativa. Muchos planes hacen una alusión genérica referente a crear un espacio cómodo, atractivo y seguro para sus usuarios. Otros, incluyen objetivos específicos como: la creación de un espacio de trabajo en grupo y/o un espacio de estudio en silencio, la reorganización del espacio en torno a un modelo de aprendizaje en común y la provisión de los muebles y equipos necesarios para la enseñanza, el aprendizaje y la investigación. Curiosamente, aunque las colecciones fueron la prioridad mencionada con mayor frecuencia, muchos planes se centran en reducir la cantidad de espacio dedicado a las colecciones para maximizar el espacio disponible para el trabajo grupal y colaborativo y para la tecnología. Con ese fin, estas instituciones estaban cambiando su enfoque hacia los recursos en línea, y consideraban la colocación de estanterías compactas y el almacenamiento fuera del sitio para recursos de impresión de bajo uso para que el espacio físico pudiera usarse de otras maneras.

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

## Metodología

Para conseguir el objetivo de este trabajo en primer lugar fue necesario definir la muestra de bibliotecas universitarias a estudiar. Debido al gran número de universidades existentes en España, se decidió seleccionar las bibliotecas de las universidades presenciales de titularidad pública, para conseguir una muestra homogénea, más difícil de lograr si se hubieran incluido las universidades privadas muy dispares en cuanto a dimensiones, planteamientos y característica de organización. De este modo, la muestra está formada por las bibliotecas de las 47 universidades presenciales españolas de titularidad pública.

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

- RUCT (Registro de Universidades, Centros y Títulos) (2019)
- Directorio de bibliotecas españolas (2019)

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

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

Con cada uno de los planes se hizo un análisis de contenido para conocer su estructura y, sobre todo, localizar las alusiones a los espacios, que van a ser objeto de un detenido estudio para establecer una tipología de los mismos y cotejarlos con las nuevas tendencias indicadas por la literatura reciente.

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

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

## Resultados y discusión

### Planes estratégicos

De las 47 bibliotecas analizadas, 28 (59,5 %) cuentan con planes estratégicos. Es decir, disponen de un documento formal y propio de plan estratégico.

En la tabla 1 se indica de cada plan la denominación, el plazo temporal y la URL, de los que están disponibles en internet.

Respecto a las denominaciones de los planes se puede observar que 5 bibliotecas (17,8 %) no utilizan la expresión plan estratégico (tabla 1), han elegido las siguientes:

- Castilla La Mancha: “Plan Director de Servicios”
- La Rioja: “III Plan de Gestión”
- Lérida: “Plan de Actuaciones”
- Politécnica de Valencia: “Biblioteca UPV 2020. Ideas para construir el futuro”
- Salamanca: “Estrategia de Mejora del Servicio de Bibliotecas”

Sobre el plazo temporal se comprueba que la cobertura temporal de los planes es la siguiente:

- 4 años (9 planes, 32,1 %)
- 5 años (5 planes, 17,8 %)
- 3 años (5 planes, 17,8 %)
- 1 año (4 planes, 14,2 %)
- 6 años (2 planes, 7,1 %)
- 7 años (1 plan, 3,5 %)

De 2 planes no se ha obtenido información al respecto (Castilla La-Mancha, Rey Juan Carlos). Por otro lado, decir que 13 planes (46,4 %) no abarcan el año en curso (2019) ni los posteriores.

Los planes de 24 bibliotecas (85,7 %) están accesibles en su página web correspondiente.

Las bibliotecas de 2 universidades han respondido que estos documentos no son de uso público (Castilla-La Mancha, Politécnica de Cartagena); y 1 biblioteca lo ha enviado por correo electrónico (Politécnica de Valencia).

De las consultas realizadas a los bibliotecarios por correo electrónico se ha obtenido información que ayuda precisar la situación actual sobre los planes estratégicos, se indica a continuación:

- Alicante: el Plan Estratégico se aprobó en 2007 y lo mantuvieron hasta 2013, pero después no han vuelto a hacer ninguno
- Autónoma de Madrid: el Plan 2006-2008 es el único que se ha elaborado en la Biblioteca
- Cantabria: después de 2018 no han elaborado otro plan estratégico, porque la Universidad elaboró un plan estratégico global para toda la institución (por primera vez) y dejaron en suspenso la elaboración de un plan propio para asegurarse de que la estrategia de la Biblioteca se va a acompañar a la estrategia global de la Universidad
- Carlos III: desde 2012 en adelante ya no tienen un plan estratégico como tal, ya que lo que hacen es trabajar alineados con el Plan Estratégico de la Universidad
- Complutense: el plan 2014-2016 es el último que han tenido, en septiembre de 2019 ha cambiado la dirección de la Biblioteca y no saben si van a proceder al diseño de un nuevo plan

**Tabla 1. Planes estratégicos de las bibliotecas universitarias públicas españolas.**

Universidad	Denominación del plan	Plazo temporal	URL
Alcalá de Henares	III Plan Estratégico	2015-2017	<a href="http://biblioteca.uah.es/biblioteca/plan-estrategico.asp">http://biblioteca.uah.es/biblioteca/plan-estrategico.asp</a>
Alicante	Plan Estratégico de la Biblioteca Universitaria	2007-2013	<a href="https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12832/1/plan_estrategico_SIBID_07_09.pdf">https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12832/1/plan_estrategico_SIBID_07_09.pdf</a>
Autónoma de Barcelona	Plan Estratégico. Un universo de posibilidades	2019-2022	<a href="https://ddd.uab.cat/pub/infanu/43712/PlaestrategicSdB_a2019biSPA.pdf">https://ddd.uab.cat/pub/infanu/43712/PlaestrategicSdB_a2019biSPA.pdf</a>
Autónoma de Madrid	Plan Estratégico	2006-2008	<a href="https://biblioteca.uam.es/sc/pestrategico.html">https://biblioteca.uam.es/sc/pestrategico.html</a>
Barcelona	<i>Iter 2022: Pla Estratègic del CRAI</i>	2019-2022	<a href="http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/142543">http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/142543</a>
Cantabria	Plan estratégico de la BUC	2015-2018	<a href="https://web.unican.es/buc/Documents/Normativa_formularios_varios/plan_estrategico_15_18.pdf">https://web.unican.es/buc/Documents/Normativa_formularios_varios/plan_estrategico_15_18.pdf</a>
Carlos III	Plan Estratégico	2008-2011	<a href="https://www.uc3m.es/biblioteca/estrategia-calidad/estrategia">https://www.uc3m.es/biblioteca/estrategia-calidad/estrategia</a>
Castilla La-Mancha	Plan Director de servicios		Sin acceso público
Complutense de Madrid	Plan Estratégico de la Biblioteca	2014-2016	<a href="https://biblioteca.ucm.es/data/cont/docs/60-2015-01-26-PLAN%20ESTRATEGICO%20enero%202015.pdf">https://biblioteca.ucm.es/data/cont/docs/60-2015-01-26-PLAN%20ESTRATEGICO%20enero%202015.pdf</a>
Extremadura	Cuarto Plan Estratégico de la Biblioteca Universitaria UEx. ¡Conecta! Una Biblioteca para todos	2019-2023	<a href="http://biblioteca.unex.es/informacion-general/calidad.html">http://biblioteca.unex.es/informacion-general/calidad.html</a>
Gerona	<i>Òrbita 18-22. Pla Estratègic</i>	2018-2022	<a href="https://biblioteca.udg.edu/ca/normativa-i-estrategia/orbita-18-22-pla-estrategic">https://biblioteca.udg.edu/ca/normativa-i-estrategia/orbita-18-22-pla-estrategic</a>
Granada	Plan Estratégico de la Biblioteca de la Universidad de Granada	2016-2019	<a href="https://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca_ugr/normativa/planestrategico_2016_2019_v3/%21">https://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca_ugr/normativa/planestrategico_2016_2019_v3/%21</a>
Islas Baleares	<i>Pla Estratègic</i>	2004-2008	<a href="https://biblioteca.uib.cat/digitalAssets/145/145308_sbd-sgq-d003_pla_estrategic_sbd.pdf">https://biblioteca.uib.cat/digitalAssets/145/145308_sbd-sgq-d003_pla_estrategic_sbd.pdf</a>
La Laguna	Plan estratégico de la Biblioteca ULL	2017-2021	<a href="https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/7088">https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/7088</a>
La Rioja	III Plan de Gestión	2010-2015	<a href="https://biblioteca.unirioja.es/documentos/plan_gestion10_15.pdf">https://biblioteca.unirioja.es/documentos/plan_gestion10_15.pdf</a>
Las Palmas de Gran Canaria	Plan Estratégico	2005-2007	<a href="https://biblioteca.ulpgc.es/files/repositorio_de_docum152/gestion/PEBULA.pdf">https://biblioteca.ulpgc.es/files/repositorio_de_docum152/gestion/PEBULA.pdf</a>
Lérida	Plan de Actuaciones	2016-2020	<a href="http://bid.udl.cat/es/biblioteca/estrategia-y-calidad/plan-de-actuaciones/">http://bid.udl.cat/es/biblioteca/estrategia-y-calidad/plan-de-actuaciones/</a>
Málaga	Plan Estratégico de la Biblioteca de la Universidad de Málaga	2013-2016	<a href="https://www.uma.es/ficha.php?id=63561">https://www.uma.es/ficha.php?id=63561</a>
Murcia	Plan Estratégico. Horizonte 2020	2020	<a href="https://www.um.es/documents/793464/1528805/Plan+Estrat%C3%A9gico+_+Horizonte+2020.pdf/a458e23f-6ba7-4647-9ca7-4676a8321816">https://www.um.es/documents/793464/1528805/Plan+Estrat%C3%A9gico+_+Horizonte+2020.pdf/a458e23f-6ba7-4647-9ca7-4676a8321816</a>
Politécnica de Cartagena		2015	Sin acceso público
Politécnica de Cataluña	<i>Enginy20 6ª Pla Estratègic</i>	2015-2020	<a href="https://upcommons.upc.edu/handle/2117/80034">https://upcommons.upc.edu/handle/2117/80034</a>
Politécnica de Valencia	Biblioteca UPV 2020. Ideas para construir el futuro	2020	Enviado al autor por correo electrónico
Rey Juan Carlos	Plan Estratégico	2003	Sin acceso público
Salamanca	Estrategia de mejora del Servicio de Bibliotecas	2015-2017	<a href="https://bibliotecas.usal.es/acreditacion-y-calidad">https://bibliotecas.usal.es/acreditacion-y-calidad</a>
Santiago de Compostela	<i>O Plan Estratéxico da BUSC</i>	2011-2014	<a href="http://www.usc.es/export9/sites/webinstitucional/gl/servizos/biblioteca/descargas/plan-estrategico.pdf">http://www.usc.es/export9/sites/webinstitucional/gl/servizos/biblioteca/descargas/plan-estrategico.pdf</a>
Sevilla	Plan Estratégico 2020. Un nuevo escenario de posibilidades	2020	<a href="https://bib.us.es/sites/bib3.us.es/files/pe_2020_def.pdf">https://bib.us.es/sites/bib3.us.es/files/pe_2020_def.pdf</a>
Valladolid	Plan Estratégico de la Biblioteca de la UVA	2019-2022	<a href="http://biblioteca.uva.es/export/sites/biblioteca/_documentos/Plan-Estrategico-BUVA-2019.2022.APROBADO-EN-CONSEJO-GOBIERNO-30.11.2018.pdf">http://biblioteca.uva.es/export/sites/biblioteca/_documentos/Plan-Estrategico-BUVA-2019.2022.APROBADO-EN-CONSEJO-GOBIERNO-30.11.2018.pdf</a>
Zaragoza	III Plan Estratégico. Una biblioteca cercana y a medida	2017-2020	<a href="https://biblioteca.unizar.es/sites/biblioteca.unizar.es/files/users/Calidad.81/docs/plan_estrategico_buz_2017_2020_def.pdf">https://biblioteca.unizar.es/sites/biblioteca.unizar.es/files/users/Calidad.81/docs/plan_estrategico_buz_2017_2020_def.pdf</a>

- La Rioja: el Plan Estratégico 2010-2015 es el último que tienen aprobado como tal. Con posterioridad, han intentado sacar adelante un nuevo plan, pero no ha sido posible. La Universidad cuenta con unas líneas de acción, pero no un plan propiamente dicho y en ese contexto no ha sido fácil aprobar una estrategia de la biblioteca. No obstante, continúan trabajando con objetivos operativos anuales
- Las Palmas de Gran Canaria: no ha habido más planes desde la fecha indicada (2005-2007)
- Málaga: la forma de trabajo es con planes operativos anuales que manan de sus planes estratégicos a más largo plazo. Dinámica que han seguido, incluido el periodo 2013 a 2019, que ha estado basado en el Plan Estratégico 2013-2016. En concreto, en 2017 realizaron una prórroga del Plan Operativo de 2016 y para 2018 y 2019 desarrollan nuevos anuales. Ahora están en fase de elaboración del próximo plan estratégico, que esperan aprobar antes de finales de 2019 y comenzar a aplicarlo a principios de 2020 y en años sucesivos, pero siempre con la dinámica de los planes anuales
- Rey Juan Carlos: la Biblioteca no tiene actualmente ningún plan estratégico. El único que estuvo vigente se aprobó en el año 2003, dentro del II Plan de Calidad de las Universidades, pero de espaldas al Plan Estratégico de la Universidad. En la actualidad se está elaborando un Plan Estratégico de la Universidad para 2018-2025, pero aún está en fase de elaboración
- Santiago de Compostela: no ha habido más planes desde la fecha indicada (2011-2014)

Esta información ha servido para precisar que de los 13 planes (46,4 %) que no abarcan el año en curso (2019) ni los posteriores, en 10 casos los motivos son:

- Que han interrumpido la elaboración de este tipo planes (4 bibliotecas: Alicante, Autónoma de Madrid, Cantabria y Rey Juan Carlos)
- Que no saben si seguirán elaborando más planes (2 bibliotecas: Complutense y La Rioja)
- Que han cambiado de estrategia (1 biblioteca: Carlos III)
- Que el plan siguiente está en fase de elaboración (1 biblioteca: Málaga)
- Simplemente se limitan a constatar que ese es el último plan con el que cuentan (2 bibliotecas: Las Palmas de Gran Canaria y Santiago de Compostela)

Finalmente indicar que, del resto de bibliotecas seleccionadas para el estudio, 15 (31,9 %) han contestado que no tienen planes estratégicos y 4 bibliotecas (8,5 %) no han respondido a la petición de información que se les ha enviado.

## Los espacios en los planes estratégicos

En este apartado se analizan los planes estratégicos de los que se ha podido constatar que incluyen menciones a los espacios, son 24 documentos (85,7 %) (tabla 2).

Tabla 2. Planes estratégicos: mención a los espacios.

Universidad	Líneas / Ejes estratégicos	Objetivos estratégicos	Acciones / Estrategias
Alicante	• Recursos y servicios	• Desarrollar y potenciar la oferta y utilización de los recursos y servicios (...) y adaptándolos a las necesidades requeridas por el Espacio Europeo de Educación Superior, para lo que la biblioteca debe disponer de los espacios y herramientas adecuados	• Planificar las necesidades de espacios e infraestructuras para ofrecer en las Bibliotecas los servicios CRAI • Elaborar un proyecto de modificación de la actual estructura de las salas de estudio del edificio de la Biblioteca General para la creación de espacios independizados adecuados a las necesidades de aprendizaje
Autónoma de Barcelona	• Campus	1. Transformar los espacios para favorecer la cocreación y la generación de conocimiento	1. Redefinir, flexibilizar y dinamizar los espacios de las bibliotecas 2. Colaborar en la creación de espacios de cocreación de conocimiento 3. Aplicar políticas de sostenibilidad ambiental en los espacios de las bibliotecas
Autónoma de Madrid	4. Recursos	• Desarrollar una estrategia respecto al empleo de los diferentes tipos de recursos necesarios para el logro de los objetivos estratégicos, ya sean financieros, tecnológicos o referentes al espacio y equipamiento	4.4. Gestión de las instalaciones del Servicio de UAM_Biblioteca 4.4.1. Mejorar las condiciones de infraestructura e instalaciones de los centros 4.4.2. Asegurar la capacidad de depósito de las Bibliotecas y Archivo 4.4.3. Gestionar el estudio para la creación de un edificio nuevo para albergar una Biblioteca de Ciencias Sociales
Barcelona	1. Servicios	1.1. Potenciar el espacio físico: crear nuevos espacios y rediseñar los ya existentes (...ofrecer una variedad de espacios sociales, informales y colaborativos para el aprendizaje individual o en grupo...)	
	2. Recursos de información y patrimonio bibliográfico	2.5. Liberar espacio en el depósito Cervera	
Cantabria	1. Transformaciones	11. Aprovechar recursos	11.1. Gestión coordinada de espacios y equipamiento Aprovechamiento de recursos relativos a espacios, instalaciones y equipamientos, tanto con acciones específicas de la BUC como con la participación en la planificación conjunta de la UC (Gestión)
Carlos III	Plan Estratégico Biblioteca (2008-11) 3. Apoyo al desarrollo de infraestructuras de aprendizaje (adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior)	3.1. Impulsar los espacios y servicios para el aprendizaje	3.3.1. Bibliotecas como centros de recursos de aprendizaje e investigación • Ampliar espacios de trabajo colaborativo para fomentar el estudio y la investigación • Crear nuevos espacios tanto físicos como virtuales para fomentar el trabajo colectivo, la investigación y la interacción social para el desarrollo del conocimiento
	Plan Estratégico Universidad (2016-20) 3. Educación	3.3. Mejorar los entornos físicos y virtuales para la vida universitaria	

Universidad	Líneas / Ejes estratégicos	Objetivos estratégicos	Acciones / Estrategias
Complutense de Madrid	2. Organización y gestión	2.2. Mejorar la gestión de los espacios de las bibliotecas optimizando los recursos existentes y orientándola de modo especial a las necesidades actuales de los usuarios	2.2.1. Mejorar los espacios existentes en cada biblioteca de centro dedicados al aprendizaje colaborativo, el trabajo en grupo y la interacción social de los estudiantes 2.2.2. Proponer la ejecución de un presupuesto escalable de finalización de la obra pendiente de la Biblioteca María Zambrano 2.2.3. Elaborar un estudio para la construcción o rehabilitación de un depósito destinado a colecciones de poco uso 2.2.4. Avanzar en el proceso de centralización de bibliotecas departamentales 2.2.5. Proponer a la Universidad un Plan de Seguridad de todas las instalaciones bibliotecarias
Extremadura		3. Flexibilizar y adaptar espacios, recursos y actividades a las nuevas necesidades para convertir la biblioteca en un lugar de encuentro físico y virtual. Los espacios bibliotecarios deben ser flexibles, acogedores y sociales (...) para convertir las bibliotecas en entornos donde construir comunidad, facilitar la creatividad, el intercambio de experiencias y la socialización...	
Gerona	1. Somos Biblioteca: personalizamos y tecnificamos los servicios y los recursos bibliotecarios	1.3. Repensar los espacios para asegurar que inspiren a los estudiantes a alcanzar, compartir y generar nuevo conocimiento	Actuaciones sobre los espacios y los equipamientos, reservas de espacios, seguridad y acceso a las bibliotecas, uso y empleo, sostenibilidad y ahorro energético...
Granada	1. Docencia y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar el uso de los espacios y los recursos de la Biblioteca para la docencia y el aprendizaje</li> <li>• Adaptar los servicios de la biblioteca a los nuevos parámetros de inclusividad de la UGR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar creando espacios polivalentes destinados a los trabajos en grupo; Prestar las salas de trabajo en grupo</li> <li>• Estudiar la accesibilidad de las instalaciones y los servicios</li> </ul>
Islas Baleares	4. La biblioteca espacio de conocimiento	• Mejorar los servicios a los estudiantes	• Aumentar y diversificar los lugares de estudio de las bibliotecas
La Laguna	4. Transformación de las instalaciones en espacios versátiles	<p>4.a. Adaptar los espacios para el trabajo autónomo del alumnado, para la innovación docente y la actividad investigadora.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un plan de reutilización del espacio para los usuarios que contemple las necesidades más importantes de los principales segmentos: Alumnado, Profesorado e Investigadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un aula polivalente en una de las bibliotecas del Servicio</li> <li>• Habilitar una de las plantas de la Biblioteca de Informática como zona de trabajo en grupo</li> <li>• Elaborar un proyecto de reorganización de la 3ª planta de la Biblioteca de Educación</li> <li>- Crear dos <i>carrels</i> en la Biblioteca de Ciencias de la Salud</li> <li>• Elaborar un proyecto para la creación de espacios para el aprendizaje de idiomas</li> <li>• Elaborar un estudio sobre las necesidades de adaptación de los espacios para usuarios discapacitados</li> </ul>

Universidad	Líneas / Ejes estratégicos	Objetivos estratégicos	Acciones / Estrategias
La Rioja	2. Financiación e infraestructuras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar sus instalaciones, espacios y mobiliario para poder ofrecer a estudiantes y profesores lugares polivalentes que permitan realizar trabajos, estudiar y aprender en grupo y espacios para el estudio tradicional. (...) será necesario disponer de espacios adicionales para albergar los fondos bibliográficos</li> </ul>	2.1. Mejorar y adaptar las infraestructuras y las instalaciones de la biblioteca a nuevos usos y necesidades
Las Palmas de Gran Canaria	I. Docencia-aprendizaje	I.1. Promover la adecuación progresiva de los locales e instalaciones de la Biblioteca Universitaria hacia al nuevo modelo de servicio	I.1.1. Reorganización y mejora de los espacios actuales en función del modelo CRAI I.1.2. Ampliación de espacios hasta alcanzar los estándares recomendados por REBIUN
Lérida	• Organización, espacios y recursos	5.7. Mejorar espacios, equipamientos y tecnología para hacer trabajos, estudiar conjuntamente y compartir ideas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar el uso de los espacios actuales</li> <li>• Mejorar los espacios actuales y crear nuevos</li> </ul>
Málaga	Plan Estratégico Biblioteca (2013-16) 4. Innovación, recursos y sostenibilidad	3. Mejorar las instalaciones y equipamientos de la biblioteca	
	Plan Operativo 2016 (prorrogado en 2017) 4. Innovación, recursos y sostenibilidad	3. Mejorar las instalaciones y equipamientos de la biblioteca	• Habilitar en todas las bibliotecas que sea posible un espacio de trabajo en grupo (salas / mesas)
Murcia	2. Dar soporte a la docencia y aprendizaje, investigación y gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y mejorar el modelo de la biblioteca universitaria como Centro de Recursos de Aprendizaje e Investigación, analizando las necesidades de docencia, aprendizaje e investigación de los usuarios</li> <li>• Creación y personalización de nuevos servicios y espacios, mediante la colaboración e integración con otros servicios universitarios. Aplicar políticas de sostenibilidad de recursos en todas las actuaciones</li> </ul>	
Politécnica de Cataluña	A. La biblioteca abierta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las instalaciones y espacios de las bibliotecas para adaptarlas a las formas de estudio individual y de aprendizaje colaborativo</li> <li>• Ofrecer los espacios de las bibliotecas a los estudiantes para desarrollar proyectos emprendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso y ocupación. Instalaciones y equipamientos</li> <li>• Salas de trabajo en grupo</li> <li>• Mobiliario y espacios de estudio</li> </ul>

Universidad	Líneas / Ejes estratégicos	Objetivos estratégicos	Acciones / Estrategias
Politécnica de Valencia	Espacios		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseño de los espacios de biblioteca que pasa por una reubicación y concentración de las colecciones de monografías (...). Esto facilitaría el acceso a toda la colección a la vez que la apertura/cierre de salas de estudio en función del aforo y del periodo del curso</li> <li>• Creación de espacios multifuncionales que sirvan tanto para el trabajo individual como el colectivo, el aprendizaje compartido, la creación de conocimiento,...</li> <li>• Planificación de los espacios de uso interno del personal, reorganizando despachos y salas de trabajo para facilitar una mayor conexión entre las diferentes unidades de la Biblioteca</li> <li>• La Biblioteca Central debe ser un espacio "líder" en el Campus, un lugar de encuentro, con espacios de aprendizaje dotados de equipamiento tecnológico innovador (...). Es necesaria la dotación de nuevos puestos de atención al usuario integrados en las salas de estudio (...); nuevos espacios dedicados a colecciones especiales...</li> </ul>
Salamanca	5. Organización del sistema bibliotecario	5.8. Infraestructura y equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de espacios y equipos: reformar los espacios y mejorar equipamientos en las bibliotecas con carencias, actualizando los equipos profesionales y el de uso público</li> </ul>
Santiago de Compostela	1. Los usuarios	4. Velar por la mejora continua de sus espacios, equipamiento e instalaciones para dar soporte al nuevo modelo de aprendizaje y docencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un estudio de necesidades del alumnado que priorice las actuaciones futuras destinadas a sustituir, rehabilitar y construir las infraestructura y equipamiento teniendo en cuenta las directrices del EEES y una gestión responsable de los recursos</li> </ul>
Sevilla	1. Espacios e infraestructuras de calidad	<p>1.1. Promover y crear nuevos espacios de acuerdo al modelo CRAI (Biblioteca Rector Machado y Núñez; CRAI Humanidades; Biblioteca Politécnica; CRAI Económicas y Turismo; Biblioteca Depósito)</p> <p>1.2. Adaptar espacios a nuevas demandas y servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un Plan de Mejora de las Instalaciones</li> <li>• Creación de espacios diferenciados: salas de trabajo en grupo, cabinas individuales, <i>information commons</i>, etc.</li> <li>• Concentrar puntos de servicio</li> <li>• Homogeneizar la señalética en las bibliotecas</li> </ul>
Valladolid	1. Aprendizaje y Docencia	1.5. Disponer de un adecuado equipamiento y reordenación de los espacios de la BUVA	<p>1.5.1 Rediseñar los espacios existentes para atender las demandas de los usuarios y los servicios BUVA</p> <p>1.5.1.1 Creación de espacios versátiles en las bibliotecas tanto para el estudio/trabajo individual como en grupo</p>
Zaragoza	II. Docencia y aprendizaje	2.3. Rediseñar los espacios existentes para atender las demandas de los alumnos, dentro de la filosofía de los CRAI	2.3.1. Crear espacios versátiles en las bibliotecas para el estudio y el trabajo individual y trabajo en grupo en todos los centros

De las 28 bibliotecas localizadas con planes estratégicos quedan fuera de este análisis las 3 a las que no se ha podido tener acceso al plan (Castilla La Mancha, Rey Juan Carlos y Politécnica de Cartagena) y la de Alcalá de Henares por no incluir menciones a los espacios.

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

## Las líneas estratégicas

Los 24 planes con menciones a los espacios todos presentan en su estructura líneas estratégicas, a excepción del elaborado por la Biblioteca de la Universidad de Extremadura. Pero de ellos, sólo 4 incluyen en las denominaciones de las líneas referencias el término espacios. Son los siguientes:

- La Laguna: “Transformación de las instalaciones en espacios versátiles”
- Lérida: “Organización, espacios y recursos”
- Politécnica de Valencia: “Espacios”
- Sevilla: “Espacios en infraestructuras de calidad”

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

- Recursos y/o servicios: 6 planes (Alicante, Autónoma de Madrid, Barcelona, Gerona, Islas Baleares, Málaga)
- Docencia (o educación) y/o aprendizaje: 6 planes (Carlos III, Granada, Las Palmas, Murcia, Valladolid, Zaragoza)
- Otras: Organización y gestión (Complutense), Financiación e infraestructura (La Rioja), La biblioteca abierta (Politécnica de Cataluña), Organización del sistema bibliotecario (Salamanca), Los usuarios (Santiago de Compostela), Campus (Autónoma de Barcelona), Transformaciones (Cantabria)

## Los objetivos estratégicos

Los 24 planes con menciones a los espacios tienen todos en su estructura objetivos estratégicos, menos el de la Biblioteca de la Universidad Politécnica de Valencia. De ellos, los únicos que no hacen mención directa a los espacios son los de 4 bibliotecas: Cantabria, Islas Baleares, Málaga y Salamanca.

Los objetivos estratégicos con alusiones a espacios en los 20 planes estratégicos, atendiendo a su contenido, se pueden agrupar en estas categorías:

- Objetivos que mencionan de forma genérica la mejora o reforma de espacios: 5 planes (Autónoma de Madrid, Carlos III, Complutense, Las Palmas de Gran Canaria y Valladolid)

- Objetivos que indican la necesidad de adaptar los espacios a las tendencias de docencia-aprendizaje o al EEES: 6 planes (Alicante, Granada, Murcia, Santiago de Compostela, Sevilla y Zaragoza)
- Objetivos que señalan la creación y diseño de espacios con características específicas: 8 planes (Autónoma de Barcelona, Barcelona, Extremadura, Gerona, La Laguna, La Rioja, Lérica y Politécnica de Cataluña)

## Las acciones / estrategias

De los 24 planes con menciones a los espacios 19 incluyen en su estructura acciones y estrategias, todas ellas relacionadas con los espacios.

Las 5 bibliotecas que no las incluyen son: Barcelona, Carlos III, Extremadura, Málaga y Murcia.

Las alusiones a los espacios en las acciones o estrategias, se pueden agrupar en estas categorías:

- Menciones genéricas a la mejora o reforma de espacios: 5 planes (Cantabria, Gerona, La Rioja, Lérica y Salamanca)
- Cambios relacionados con la docencia-aprendizaje o el EEES: 4 planes (Alicante, Islas Baleares, Las Palmas de Gran Canaria y Santiago de Compostela)
- Creación y diseño de espacios con características específicas: 12 planes (Autónoma de Barcelona, Autónoma de Madrid, Carlos III, Complutense, Granada, La Laguna, Málaga, Politécnica de Cataluña, Politécnica de Valencia, Sevilla, Valladolid y Zaragoza).

## Tipología de espacios

Si se presta atención a los espacios con características específicas incluidos en los objetivos estratégicos y en las acciones o estrategias analizadas se puede trazar un listado de los espacios que las bibliotecas ven necesario incorporar en sus instalaciones, son los siguientes:

1. Espacios de trabajo en grupo: 7 bibliotecas (Complutense, Granada, La Laguna, Málaga, Politécnica de Cataluña, Sevilla y Lérica)
2. Espacios multifuncionales o versátiles (trabajo individual, colectivo, aprendizaje compartido, creación de conocimiento...): 4 bibliotecas (Politécnica de Valencia, Valladolid, Zaragoza y La Rioja)
3. Espacios de trabajo colaborativo y de interacción social: 3 bibliotecas (Carlos III, Complutense y Politécnica de Cataluña)
4. Espacios de cocreación de conocimiento: 2 bibliotecas (Autónoma de Barcelona y Gerona)
5. Espacios de estudio: 2 bibliotecas (Politécnica de Cataluña y La Rioja)
6. Espacios para convertir la biblioteca un lugar de encuentro físico y virtual, flexibles, acogedores y sociales, donde construir comunidad, facilitar la creatividad, el intercambio de expe-

- riencias y la socialización: 2 bibliotecas (Extremadura y Barcelona)
7. Aulas polivalentes: 1 biblioteca (La Laguna)
  8. Cabinas individuales: 1 biblioteca (Sevilla)
  9. *Carrels*: 1 biblioteca (La Laguna)
  10. Depósito para obras de poco uso: 1 biblioteca (Complutense)
  11. Espacios adicionales para albergar los fondos bibliográficos: 1 biblioteca (La Rioja)
  12. Espacios de aprendizaje, dotados de equipamiento tecnológico innovador: 1 biblioteca (Politécnica de Valencia)
  13. Espacios para aprendizaje de idiomas: 1 biblioteca (La Laguna)
  14. Espacios para el trabajo autónomo del alumnado, para la innovación docente y la actividad investigadora: 1 biblioteca (La Laguna)
  15. *Information Commnos*: 1 biblioteca (Sevilla)

En esta tipología se reflejan muy bien las tendencias principales que han definido diversos autores para la biblioteca del siglo XXI:

Tendencia a espacios en apoyo a los nuevos modos de docencia y el aprendizaje (González-Fernández-Villavicencio, 2017). Así lo expresan algunos de los planes estratégicos de las bibliotecas analizadas:

*La BUSC dará respuesta a las demandas de los nuevos métodos de aprendizaje a través de una infraestructura adecuada, dotada de espacios multifuncionales y adecuado equipamiento tecnológico* (Universidad de Santiago de Compostela. Biblioteca Universitaria, 2011)

*A menudo la biblioteca es la puerta de entrada de los estudiantes en la Universidad y pretendemos que nuestros usuarios, cuando entren, encuentren espacios cómodos, adaptados a sus necesidades de aprendizaje e investigación y que, al mismo tiempo, mediante la práctica, potencien su creatividad e innovación* (Universidad de Barcelona. CRAI, 2019)

[En el apartado Introducción]: *Las bibliotecas ofrecen un amplio abanico de recursos de información y servicios de calidad mediante unos espacios orientados a favorecer el aprendizaje y el trabajo en equipo, con equipamientos tecnológicos, profesionales cualificadas y recursos de información y servicios adaptados a las necesidades de los usuarios* (Universidad de Santiago de Compostela. Biblioteca Universitaria, 2011)

Tendencia hacia espacios versátiles y polivalentes (Garmer, 2014, citado por Alonso-Arévalo, 2016; Omella Terma y Vilagrosa, 2017). Así lo expresan algunos de los planes estratégicos de las bibliotecas analizadas:

*La BUZ diseña espacios y servicios flexibles, presenciales y virtuales, para la comunicación, el trabajo y el aprendizaje* (Universidad de Zaragoza. Biblioteca, 2017).

*Trabajaremos para que las bibliotecas de la UPC, sus instalaciones, recursos y servicios den respuestas reales a las necesidades*

*cambiantes de los estudiantes, ampliando los horarios de apertura, incrementando los equipamientos para el trabajo individual, adaptando los espacios de trabajo en grupo e implementando las TIC necesarias para apoyar el aprendizaje presencial y virtual. Las bibliotecas deben ser la casa de los estudiantes* (Universidad Politécnica de Cataluña. Servicio de Bibliotecas, Publicaciones y Archivos, 2015)

*Se adaptarán, además, las instalaciones e infraestructuras existentes para ofrecer un entorno flexible y acogedor que incorpore los avances tecnológicos de soporte al aprendizaje presencial y virtual y potencie la accesibilidad de los servicios y facilite el autoservicio* (Universidad de Sevilla. Biblioteca, 2020)

Tendencia hacia un aumento del espacio en consonancia con la disminución de las colecciones físicas (Laerkes y Manolis, 2013; González-Fernández-Villavicencio, 2017). Así lo expresan algunos de los planes estratégicos de las bibliotecas analizadas:

[Entre las tendencias de cambio detectadas por los profesionales están:] *Ganar espacios para nuevos usos bibliotecarios mediante la creación de depósitos y al mismo tiempo destacar las colecciones más interesantes para los investigadores* (Universidad de Extremadura. Biblioteca Universitaria, 2019)

*En los edificios de biblioteca tradicionalmente se ha priorizado el espacio dedicado a los libros, pero la tendencia claramente está cambiando hacia un servicio orientado a los nuevos usuarios nativos digitales en un entorno muy cambiante y marcado por conceptos como flipped learning, gamificación, internet de las cosas, web social, etc.* (Universidad Politécnica de Valencia. Servicio de Biblioteca y Documentación Científica, 2016)

*Repensar el Depósito de Cervera, sus usos y los fondos que acoge. Reorganizar los materiales y racionalizar los espacios (...) con nuevas utilidades y nuevos servicios* (Universidad Politécnica de Cataluña. Servicio de Bibliotecas, Publicaciones y Archivos, 2015)

*La Biblioteca ha reorganizado sus espacios: ha ocupado y organizado un almacén central y ha implantado un plan sistemático de relevo y expurgo. Ha liberado espacios, ha repensado los usos, ha reformado los servicios presenciales* (Universidad de Cantabria. Biblioteca, 2015)

Tendencia a incorporar espacios para trabajo colaborativo, tipo *coworking*, *fab lab*, etc. (Aguilera Giménez, 2017). Así lo expresan algunos de los planes estratégicos de las bibliotecas analizadas:

*El CRAI se esfuerza por proporcionar un entorno de calidad que de soporte a la innovación en investigación, y ofrecer una variedad de espacios sociales, informales y colaborativos para el aprendizaje individual o en grupo* (Universidad de Barcelona. CRAI, 2019)

[Entre las tendencias de cambio detectadas por los profesionales están:] *“Creación de nuevos espacios de cultura “maker” para el fomento del emprendimiento tecnológico y social* (Universidad de Extremadura. Biblioteca Universitaria, 2019)

[Dentro del apartado Visión:] *“Espacios versátiles, multiusos, flexibles y adaptados, con horarios amplios, y que ofrezcan recursos orientados a la creación (maker spaces), al trabajo colaborativo de la comunidad universitaria, y a la integración social* (Universidad de la Laguna. Biblioteca Universitaria, 2017)

Tendencia a diseñar espacios que faciliten interrelación y la convivencia (Sánchez-García y Yubero, 2015). Así lo expresan algunos de los planes estratégicos de las bibliotecas analizadas:

*Se promoverán Bibliotecas de campus o CRAIs con espacios e instalaciones confortables con amplios horarios, concentrando, si ello fuera posible otros servicios que demanda hoy día la comunidad universitaria”* (Universidad de Sevilla. Biblioteca, 2020)

[Dentro del apartado Visión:] *“Nuevos espacios cooperativos y versátiles: como punto de encuentro académico y cultural, exige una reorganización de los espacios actuales. Junto a los espacios de silencio, ofrecerá zonas de trabajo en común, así como de descanso y ocio”* (Universidad de La Laguna. Biblioteca Universitaria, 2017)

*La biblioteca es un espacio social por excelencia, la actualización y redefinición de los usos y espacios es una dinámica permanente: la extensión de las tecnologías móviles y la información electrónica permite liberar unos espacios de papel, pero exige dedicar más espacios a usos emergentes y más sociales (grupos, presentaciones, etc.)”* (Universidad de Cantabria. Biblioteca, 2015)

*Rediseño de los espacios de biblioteca para conseguir una reubicación y concentración de las colecciones de monografías y La Biblioteca Central debe ser un espacio “líder” en el Campus, un lugar de encuentro”* (Universidad Politécnica de Valencia. Servicio de Biblioteca y Documentación Científica, 2016).

## Conclusiones

- Respecto al objetivo 1 (OE 1), del conjunto de bibliotecas universitarias españolas de titularidad pública analizadas (47 bibliotecas, 100%), se han localizado 28 bibliotecas (59,5 %) que utilizan planes estratégicos. Del resto de bibliotecas analizadas (19 bibliotecas, 40,4 %), 15 bibliotecas (31,9 %) no utilizan los planes estratégicos y 4 bibliotecas (8,5 %) no han aportado información al respecto.
- Sobre el objetivo 2 (OE 2), en los planes estratégicos se han comprobado características como que en más de la mitad de estos planes (53,5 %) la cobertura cronológica abarca un periodo posterior al año 2018 y que en el caso de los documentos que no es así, se debe a estos motivos:

- Han interrumpido la elaboración de planes estratégicos: 14,2 %
- No saben si seguirán elaborándolos: 7,1 %
- Han cambiado de estrategia y han sido sustituidos los planes por otro tipo de planificación: 3,5 %
- El plan estratégico siguiente está en fase de elaboración: 3,5 %
- El plan consultado es el último plan con el que cuentan y está vigente: 7,1 %
- Las bibliotecas no han aportado información al respecto: 10,7 %

Estos datos indican que, al menos, en el 21,3 % de las bibliotecas en las que se ha constatado el empleo de planes estratégicos, en la actualidad no gozan de estabilidad; y al menos en el 3,5 % han sido ya superados por otras estrategias.

En este sentido se debe hacer notar que las bibliotecas catalanas analizadas (Autónoma de Barcelona, Barcelona, Gerona, Lérida y Politécnica de Cataluña) destacan porque todas cuentan con planes estratégicos actualizados y recientemente elaborados.

También, respecto a este objetivo, se han identificado otros aspectos de los planes como su denominación, los plazos temporales de su cobertura, los elementos en los que se estructuran, o qué documentos se difunden a través de internet accesibles en los sitios webs de las bibliotecas.

- En relación al objetivo 3 (OE 3), un alto porcentaje de los 28 documentos estratégicos recopilados incluyen alusiones a los espacios bibliotecarios (85,7 %), indicando este dato que las actuaciones en los espacios es una tarea prioritaria en las bibliotecas analizadas. En este estudio se ha precisado de qué modo las alusiones a los espacios están presentes en las líneas estratégicas, objetivos estratégicos y acciones o estrategias.

El análisis realizado ha permitido establecer un listado de los espacios que las bibliotecas ven necesario incorporar en sus instalaciones, formado por 15 espacios diferentes. Los tres espacios más destacados son:

- Espacios de trabajo en grupo
- Espacios multifuncionales o versátiles
- Espacios de trabajo colaborativo y de interacción social

Situación que a su vez sirve para constatar que en las bibliotecas universitarias españolas existe el propósito de adaptarse e incorporar las tendencias que marcan los espacios de las bibliotecas del siglo XXI entre las que se sobresalen:

- Adoptar espacios en apoyo a los nuevos modos de docencia y el aprendizaje
- Adoptar espacios versátiles y polivalentes que faciliten interrelación y la convivencia ■

## Referencias bibliográficas

- ACRL Research Planning and Review Committee (2019). *Environmental Scan 2019*. Chicago: Association of College and Research Libraries, American Library Association.
- Aguilera Giménez, M. (2017). 2021: una odisea del espacio bibliotecario. En *VIII Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas: espacio físico y virtual* (pp. 44-52). Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Subdirección General de Documentación y Publicaciones. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/congresobp/portada/2016/presentacion.html>
- Alonso-Arévalo, J. (2016). *La biblioteca en proceso de cambio: Universitat de Barcelona*. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/29504/>
- Alonso-Arévalo, J. (2018). *Makerspaces y bibliotecas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Arias Coello, A. y Simón Martín, J. (2005). Planes estratégicos en las bibliotecas universitarias españolas. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 28, pp. 73-85.
- Brown, S.; Bennett, C.; Henson, B.; & Valk, A. (2014). *SPECKit342 - Next-Gen Learning Spaces*. Washington, DC: Association of Research Libraries.
- Caridad Sebastián, M.; García López, F.; Martínez Cardama, S.; y Morales García, A. M. (2018). Bibliotecas y empoderamiento: servicios innovadores en un entorno de crisis. *Revista Española de Documentación Científica*, 41(2), 14 p. Recuperado de <https://doi.org/10.3989/redc.2018.2.1486>
- Corrall, S. (2000). *Strategic Management of Information Services: A Planning Handbook*. London: ASLIB/IMI.
- CRUE-REBIUN (2011). *III Plan estratégico 2020*. Recuperado de <https://www.rebiun.org/sites/default/files/2017-11/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20REBIUN.pdf>
- Dole, W. (2013). Strategic planning and assessment: Pigs of the same sow? *The Journal of Library Administration*, 53, pp. 283-292. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/01930826.2013.865397>
- Directorio bibliotecas españolas (2019). Recuperado de <http://directoriobibliotecas.mcu.es/dimbe.cmd?apartado=portada>
- Dudley, M. (ed.). (2013). *Public Libraries and Resilient Cities*. New York: American Library Association.
- Gallo-León, J-P. (2015). La biblioteca es servicio (y en ello está nuestro futuro). *El profesional de la información*, 24 (2), pp. 87-93. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.mar.01>
- Garmer, A.K. (2014). *People, Place and Platform: The role of the 21st-century library in the digital era is built on its three key assets: people, place and platform*. Recuperado de <http://csreports.aspeninstitute.org/Dialogue-on-Public-Libraries/2014/report/details/0087/Libraries>
- González-Fernández-Villavicencio, N. (2017). Espacios físicos de la biblioteca universitaria en el nuevo ecosistema de aprendizaje. *Anuario ThinkEPI*, 11, pp. 109-118. Recuperado de <https://doi.org/10.3145/thinkepi.2017.14>
- Harland, F.; Stewart, G.; & Bruce, C. (2018). Aligning Library and University Strategic Directions: A Constructivist Grounded Theory Study of Academic Library Leadership in Australia and the U.S.A. *New Review of Academic Librarianship*, 24(3-4), pp. 265-287.
- J-aggars, D.; & Jones, D. (2018). An agile planning and operations framework. *Performance Measurement and Metrics*, 4 april.
- Johnson, L.; Adams Becker, S.; Estrada, V; & Freeman, A. (2015). *NMC Horizon Report: 2015 Higher Education Edition*. Austin, Texas: The New Media Consortium. Recuperado de <http://cdn.nmc.org/media/2015-nmc-horizon-report-HE-EN.pdf>
- Kamran, A.; Shoukat, F.; Syed, N. A.; & Ali, S. (2019). Strategic Management Model for Academic Libraries: The Case Study of Ilma University, Karachi. En Xu, J.; Ahmed, S.; Cooke, F.; Duca, G. (eds.). *Proceedings of the Thirteenth International Conference on Management Science and Engineering Management. ICMSEM 2019. Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol. 2 (pp. 537-545). Springer, Cham. Recuperado de [https://doi.org/10.1007/978-3-030-21255-1\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-030-21255-1_41)
- Laerkes, J. G.; & Manolis, P. (2013). *Building Public Libraries for Tomorrow: INELI Cohort 1 Collaborative Project Report*. Melbourne: INELI.
- Miller, L. N. (2018). What is helpful (and not) in the strategic planning process? An exploratory survey and literature review. *Library Leadership and Management*, 32(3) (mayo), 27 p.
- Omella, E.; Terma, J.; & Vilagrosa, E. (2017). La mejora de los espacios bibliotecarios: usos y usuarios, como punto de partida. En *VIII Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas: espacio físico y virtual* (pp. 164-173). Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Subdirección General de Documentación y Publicaciones. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/congresobp/portada/2016/presentacion.html>
- Pacios Lozano, A. R. (2005). La planificación en la biblioteca universitaria: los planes estratégicos. En Orera Orera, L. (coord.). *La biblioteca universitaria: análisis en su entorno híbrido* (pp. 149-186). Madrid: Síntesis.
- Primary Research Group (2017). *Redesigning the college library*. Recuperado de <http://www.primaryresearch.com/AddCart.aspx?ReportID=366>
- Research Libraries Powering Sustainable Knowledge in the Digital Age. LIBER Europe Strategy 2018-2022* (2017). Recuperado de <https://libereurope.eu/wp-content/uploads/2017/11/LIBER-Strategy-2018-2022.pdf>
- RUCT (Registro de Universidades, Centros y Títulos). Recuperado de <https://www.educacion.gob.es/ruct/consultauniversidades?actual=universidades>
- Sánchez-García, S.; y Yubero, S. (2015). Función social de las bibliotecas públicas: nuevos espacios de aprendizaje y de inserción social. *El profesional de la información*; 24(2), pp. 103-111. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.mar.03>
- Saunders, L. (2015). Academic libraries' strategic plans: Top trends and under-recognized areas. *The journal of academic librarianship*, 41(3), pp. 285-291. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2015.03.011>
- Saunders, L. (2016). Room for Improvement: Priorities in Academic Libraries' Strategic Plans. *Journal of Library Administration*, 56(1). Recuperado de <https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1105029>
- Universidad de Barcelona. CRAI (2019). *Iter 2022: Pla estratègic del CRAI*. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/142543>
- Universidad de Cantabria. Biblioteca (2015). *Plan estratégico de la BUC 2015-2018*. Recuperado de <https://web.unican.es/buc/>

Documents/Normativa\_formularios\_varios/plan\_estrategico\_15\_18.pdf

Universidad de Extremadura. Biblioteca Universitaria (2019). *Cuarto Plan Estratégico de la Biblioteca Universitaria UEx 2019-2023. ¡Conecta! Una Biblioteca para todos*. Recuperado de <http://biblioteca.unex.es/informacion-general/calidad.html>

Universidad de Granada. Biblioteca Universitaria (2015). *Plan estratégico de la Biblioteca de la Universidad de Granada 2016-2019*. Recuperado de [https://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca\\_ugr/normativa/planestrategico\\_2016\\_2019\\_v3/%21](https://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca_ugr/normativa/planestrategico_2016_2019_v3/%21)

Universidad de La Laguna. Biblioteca Universitaria (2017). *Plan estratégico de la Biblioteca*. Recuperado de <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/7088>

Universidad de las Islas Baleares. Servicio de Biblioteca y Documentación (2004). *Pla Estratégic 2004-08*. Recuperado de [https://biblioteca.uib.cat/digitalAssets/145/145308\\_sbd-sgq-d003\\_pla\\_estrategic\\_sbd.pdf](https://biblioteca.uib.cat/digitalAssets/145/145308_sbd-sgq-d003_pla_estrategic_sbd.pdf)

Universidad de Santiago de Compostela. Biblioteca universitaria (2011). *O Plan estratéxico da BUSC 2011-2014*. Recuperado de <http://www.usc.es/export9/sites/webinstitucional/gl/servizos/biblioteca/descargas/plan-estrategico.pdf>

Universidad de Sevilla. Biblioteca (2020). *Plan estratégico 2020: Un nuevo escenario de posibilidades*. Recuperado de [https://bib.us.es/sites/bib3.us.es/files/pe\\_2020\\_def.pdf](https://bib.us.es/sites/bib3.us.es/files/pe_2020_def.pdf)

Universidad de Zaragoza. Biblioteca (2017). *III Plan estratégico 2017-2020. Una biblioteca cercana y a medida*. Re-

cuperado de [https://biblioteca.unizar.es/sites/biblioteca.unizar.es/files/users/Calidad.81/docs/plan\\_estrategico\\_buz\\_2017\\_2020\\_def.pdf](https://biblioteca.unizar.es/sites/biblioteca.unizar.es/files/users/Calidad.81/docs/plan_estrategico_buz_2017_2020_def.pdf).

Universidad Politécnica de Cataluña. Servicio de Bibliotecas, Publicaciones y Archivos (2015). *Enginy20 6ª Pla estratègic 2015-2020*. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/80034>

Universidad Politécnica de Valencia. Servicio de Biblioteca y Documentación Científica (2016). *Biblioteca UPV 2020: Ideas para construir el futuro*.

Watson, L. (2017). El diseño de la biblioteca universitaria del siglo XXI: ideas y tendencias. *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, 38(junio). Recuperado de <http://bid.ub.edu/pdf/38/es/watson.pdf>