

El camino recorrido hacia el CRAI en la Universitat Pompeu Fabra

MERCÈ CABO RIGOL
Universitat Pompeu Fabra

Resumen

La Universitat Pompeu Fabra (UPF), después de una fase de análisis de sus estructuras inició, a finales del año 2003, una reestructuración organizativa.

La creación del Área de Recursos de Información (ARI) fue una de las medidas de esta reestructuración. Área que aglutina los servicios de Biblioteca e Informática, que hasta entonces funcionaban de manera disgregada y con dependencias orgánicas distintas.

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

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

Por el contrario, las operaciones que tienden a integrar los servicios y recursos de que dispone la universidad para realizar sus actividades, docencia e investigación principalmente, confieren un mayor grado de visibilidad a estos recursos y servicios y más agilidad y facilidad a su uso. Así, en la línea de sumar esfuerzos y aumentar sinergias, el Área de Recursos de Información ha integrado también otros profesionales organizativamente dispersos antes de la reestructuración, como los técnicos audiovisuales.

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

El camino recorrido hacia el CRAI en la Universitat Pompeu Fabra

1. Preámbulo

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

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

La Biblioteca

En la actualidad (datos de noviembre de 2005), la Biblioteca está implantada territorialmente en cuatro sedes; es decir, la Biblioteca está presente en cada uno de los edificios de la universidad donde se imparte docencia y se realiza investigación: Biblioteca General, Biblioteca de Rambla, Biblioteca de França y Biblioteca del Mar. Como ya se explicará más adelante, en un futuro próximo está prevista la fusión de la Biblioteca de Rambla y de la Biblioteca de França, como consecuencia de la creación de un nuevo campus de la UPF: el campus de Ca l'Aranyó.

Las cifras definitorias de sus actuales dimensiones vienen dadas por el número de monografías que, supera los 500,000 volúmenes, y el de publicaciones en serie, 14,000. Además, es necesario señalar la importantísima y ya consolidada biblioteca digital con 8,000 títulos de revistas electrónicas, 160 bases de datos y más de 5,000 títulos de libros electrónicos. La Biblioteca pone a disposición de sus usuarios 10,500 m² y 1,900 puestos de lectura durante 110 horas semanales a lo largo de 360 días al año.

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

Estos principios se materializan en tres ejes de actuación:

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

a) Biblioteca única

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

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

b) Orientación al usuario

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

c) Organización flexible

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

El Servicio de Informática

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

Las cifras que caracterizan el actual Servicio de Informática pueden ser expresadas de acuerdo con los siguientes parámetros: 4,000 computadoras personales, 90 servidores, 30 aulas informáticas con más de 100 programas comerciales y 50 programas de código abierto instalados. El Servicio de Informática pone a disposición de los usuarios un entorno microinformático integrado, con disponibi-

lidad de cualquier aplicativo y datos desde cualquier lugar. También está disponible una red Wi-Fi implantada en la práctica totalidad del campus.

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

Técnicos audiovisuales

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

3. La reestructuración administrativa de la Universitat Pompeu Fabra

El Área de Recursos de Información (ARI) fue creada en Octubre de 2003, mediante Resolución de la Rectora.

El ARI ha centrado su actividad en dos grandes ámbitos: la elaboración de su plan estratégico (Programa de Tecnologías y Recursos de Información) y la revisión del funcionamiento del Servicio de Informática y la consiguiente implementación de un nuevo modelo organizativo del Servicio y de un nuevo organigrama, el cual incluye también la incorporación de los técnicos audiovisuales.

Este nuevo organigrama ha permitido cambiar la orientación del Servicio de Informática, reforzando las funciones de soporte y prestación de servicios de apoyo a las actividades de docencia, investigación y gestión para toda la comunidad universitaria, sin menoscabo de las funciones de desarrollo, implementación y el mantenimiento de los distintos aplicativos informáticos de gestión y de las funciones

—tan importantes y estratégicas— sobre seguridad y comunicaciones.

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

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

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

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

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

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

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

En el momento actual, cada uno de los tres colectivos aporta sus capacidades y también sus recursos en una dirección común. La confluencia de los tres colectivos en espacios comunes con la responsabilidad compartida de prestar servicios de manera integrada y homogénea proporciona una nueva visión del propio trabajo. Todos avanzan en su capacitación profesional, ya que todos ganan conocimientos, refuerzan competencias y, en consecuencia, aumentan su reputación profesional en el seno de la universidad.

El proceso, sin embargo, no está exento de dificultades y complejidad. Creemos que uno de los factores que asegura el éxito de este proceso es que pueda ser entendido como una oportunidad, por un lado, de crecimiento y desarrollo profesional y de mejora de los servicios prestados —de los resultados—, por otro. Como en cualquier proceso de cambio organizativo, se producen resistencias. Sin embargo, hay que dar a entender que lo importante es la suma. Sumar es, en este proceso, el verbo clave. No se trata de perder posiciones o influencia o reputación. Se trata de que se potencien los puntos fuertes de cada uno de los colectivos y se mejoren los puntos débiles. Las fortalezas de unos van a servir para subsanar las debilidades de otros.

La formación constituye otro de los ejes vertebrales para alcanzar los objetivos planteados por el cambio organizativo. Fue necesario diseñar un plan de formación realista y ambicioso a la vez. El plan ha incluido distintas líneas y diferentes tipos de acción formativa. Sin dejar de lado la adquisición o ampliación de conocimientos técnicos de acuerdo con las necesidades de cada uno de los colectivos, una de las prioridades del plan fue el fomento de las habilidades que permiten el trabajo en equipo de estos tres colectivos. Las competencias identificadas fueron: conocer y comprometerse con la organización, conocerse y valorarse, gestionar el cambio, liderar equipos, desarrollar al equipo, gestionar el tiempo, comunicarse de manera efectiva y asertiva, trabajar con la máxima atención al cliente, trabajar por procesos, planificar el trabajo y obtener resultados y trabajar en equipo.

5. Proyectos de futuro

Campus de Ca l'Aranyó

La UPF tiene proyectada la inauguración de un nuevo campus donde confluyan dos de los actuales campus de la universidad (edificio de Rambla y de França). El nuevo campus de Ca l'Aranyó concentrará la formación, la investigación y la producción en el ámbito de la comunicación y la tecnología. Será un gran complejo multidisciplinario donde confluirán iniciativas de divulgación, producción y formación del sector audiovisual. La inauguración está prevista para 2008.

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

Área del Mar

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

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

Área de Jaume I

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

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

6. Mejora y ampliación de servicios

Además de las funciones tradicionales que se prestan actualmente tanto desde la Biblioteca como desde el Servicio de Informática o por parte de los técnicos audiovisuales, la nueva estructura organizativa nos ha permitido organizar nuevos servicios prestados conjuntamente por parte de los tres colectivos implicados. A grandes trazos, la descripción de estos servicios es la siguiente:

Dirigidas al personal docente e investigador:

- Proporcionar acceso a las TIC (*hardware* y *software*) necesario para la creación de materiales didácticos.
- Ofrecer asesoramiento y asistencia personalizada en los aspectos relacionados con la utilización de las nuevas tecnologías en el proceso de producción, mantenimiento y gestión de los materiales didácticos.
- Dar apoyo al proceso de integración de los recursos de información en los materiales didácticos, consistente en:
 - * Evaluar los recursos de información.
 - * Seleccionar y localizar materiales.
 - * Adquirir y contratar productos o bases de datos que contengan documentos académicos a texto completo y que puedan ser destinados a la creación o la producción de materiales didácticos.

- * Digitalizar documentos para la elaboración de materiales didácticos.
- * Gestionar los derechos de autor.
- * Organizar los recursos de información de manera que sean disponibles y accesibles según las necesidades de los académicos y las condiciones de uso que se establezcan.
- Programar e impartir actividades de formación del personal académico en relación con las funciones anteriores, priorizando la atención individualizada.
- Publicar las tesis doctorales en la Base de Datos TDR (Tesis Doctorales en Red).
- Crear un depósito institucional que recoja toda la producción científica de los investigadores de la Universidad: tesis doctorales, *working papers*, artículos de revista, etcétera.

Dirigidas a los estudiantes

- Ofrecer el servicio de préstamo de ordenadores portátiles y equipamientos audiovisuales.
- Ofrecer un servicio de resolución de incidencias sobre la utilización del *hardware* y del *software* de soporte al aprendizaje ya sea presencialmente o a distancia (atención electrónica y/o telefónica).
- Programar e impartir sesiones de formación en el uso de las TIC.

7. Conclusiones

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

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

La creación de equipos de trabajo interdisciplinares para la prestación de servicios comporta una mejor combinación de los recursos humanos y también la mejor integración de recursos técnicos

y tecnológicos. Cuando bibliotecarios, informáticos y técnicos audiovisuales se unen, aumenta la calidad de los servicios que se prestan y, en definitiva, mejora la universidad; objetivo final y finalista de la reestructuración.

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

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

Bibliografía

- Adamson, V.** "What, no library? The development of a library and learning resource service for the University of the Highlands and Islands Project". *New Review of Libraries and Lifelong Learning*, vol. 1 (2000), p. 123-136.
- Área, Manuel (coord.).** *De las bibliotecas universitarias a los centros de recursos para el aprendizaje y la investigación*. Madrid: CRUE, 2005. 99 p.
- Bennet, Scott.** *Libraries designed for learning*. Council on Library and Information Resources (CLIR), 2003.
- Bunn, R.** "Intellect inside: University of Hertfordshire LRC building analysis". *Building Services Journal* (January, 1998), pp. 22-25.

- Cabo, Mercè.** “Les biblioteques universitàries com a Centres de Recursos per a l’Aprentatge i la Investigació (CRAI)”. *Document*, núm. 144 (juliol-agost 2003).
- Cowen, W. A.** “The Adsetts Centre: Sheffield Hallam University - a case study of a multi-functional learning centre”. *Liber Quarterly: the Journal of European Research Libraries*, vol. 9, no.1 (1999), pp. 39-57.
- Charlton, J. ; Johnson, R.** “‘The Centre’ of Salisbury College: portrait of a library and open learning centre”. *Library and Information Briefings*, vol. 103 (jun. 2001), pp. 1-10.
- Ferguson, Chris; Spencer, Gene; Metz, Terry.** “Greater than the sum of its parts” *Educause Review*, vol. 39, no. 3 (2004), pp. 39-46.
- Frاند, Jason; Bellanti, Robert.** “Collaborative Convergence: Merging Computing and Libraries Services at the Anderson Graduate School of Management at UCLA”. *Journal of Business & Finance Librarianship*, vol. 6 (2) 2000, pp. 3-26.
- Fourie, Ina.** *Centred on learning: academic case studies on Learning Centre Development*. Aldershot: Ashgate Publishing, 2003, 253 p.
- Hanson, Terry** (ed.). *Managing academic support services in universities: the convergence experience*. London: Facet, 2005, 216 p.
- Kriewall, Gloria.** “Integration of academic support services into one facility through a construction project”. *Community and Junior College Libraries*, vol. 9, no. 2 (2000), pp. 37-45.
- Marshalsay, Barbara.** “Convergence and resurgence: the integration of academic libraries and computing centres”. *Canadian Journal of Information and Library Science*, vol. 23, no. 4 (December 1998), p. 28-61.
- Martin, Di.** “Libraries and Learning Resources for the 21st century at the University of Hertfordshire”. En: *La Biblioteca universitaria en el siglo XXI: quo vadis?: Jornadas organizadas por la Biblioteca de la Universidad de Sevilla: Vicerrectorado de Investigación Sevilla 22 y 23 de marzo 2004*. Sevilla: Biblioteca de la Universidad de Sevilla, 2004.
- Martin, Di.** “Expertise and culture change: human resources strategy for our services”. en: *La Biblioteca universitaria en el siglo XXI: quo vadis?: Jornadas organizadas por la Biblioteca de la Universidad de Sevilla: Vicerrectorado de Investigación Sevilla 22 y 23 de marzo 2004*. Sevilla: Biblioteca de la Universidad de Sevilla, 2004.

- Martínez, Dídac.** “El Centre de Recursos per a l’Aprentatge (CRA): un nou model de biblioteca universitària en l’era del coneixement”. *Ítem*, núm. 35 (2003), pp. 35-53.
- McDonald, Andrew.** *Creación de centros de recursos para el aprendizaje*. Madrid: CRUE, 2005. 82 p.
- Mitchell, D.J.D.** “New partnerships: changing approaches to learner support”. *COFHE Bulletin*, vol. 89, (Spring 2000), p. 6.
- Mundell, Jacqueline; Celene-Martel, Coryl; Braziunas, Tom.** “An Organizational Model for Instructional Support at a Community College”. *Information Technology and Libraries*, vol. 22, no. 2, (2003).
- Peet, N.** “Curriculum 2000: the role of ILT”. *Learning Resources Journal*, vol. 16, no. 1 (Feb. 2000), pp. 17-19.
- Revill, Don.** “The Avril Roberts Learning Resource Centre: Liverpool John Moores University”. *New Library World*, vol. 98, no. 1138, 1997. 11 p.
- Spring, Martin.** “One day all libraries will be like this”. *Building*, no. 21, (November 1997), pp. 40-44.
- Tarvonen, S; Juntunen, A; Abrahamsson, M.** “New learning environments and libraries”. *Signum*, vol. 33, no. 4 (2000), pp. 95-98.
- Urquhart, E.** “Critical visit to the University of Hertfordshire, Learning Resources Centre, Hatfield Campus”. *SCONUL Newsletter*, vol. 22 (Spring 2001), pp. 9-11.
- Whiteside, S.** “LRC’s: making the grade”. *Learning Resources Journal*, vol. 15, no.3 (Oct. 1999), p. 66.