

## **Prospectiva 2020**

**Las diez áreas que más van a cambiar en nuestras bibliotecas en los  
próximos años**

**Elaborado por:**

**GRUPO ESTRATÉGICO PARA EL ESTUDIO DE PROSPECTIVA SOBRE LA BIBLIOTECA EN EL NUEVO  
ENTORNO INFORMACIONAL Y SOCIAL**

**Diciembre 2013**





### **Coordinador**

#### **José Pablo Gallo León**

Director de las Bibliotecas y Recursos Bibliográficos  
Universidad Miguel Hernández de Elche (hasta 1 de octubre)  
Técnico de Apoyo en bibliotecas, Universidad de Alicante

### **Participantes**

#### **Comunidad Autónoma de Andalucía (Bibliotecas Públicas)**

##### **Carmen Méndez Martínez**

Jefa de Servicio de Instituciones y Programas Culturales  
Delegación Territorial de Educación Cultura y Deporte

#### **Comunidad Autónoma de Castilla y León (Bibliotecas Escolares)**

##### **Julia Merino García**

ATD de la Dirección General de Innovación Educativa y Formación del Profesorado  
Servicio de supervisión de programas, calidad y evaluación

#### **Comunidad Autónoma de Cataluña**

##### **Lluís M<sup>a</sup> Anglada i de Ferrer**

Director del Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Cataluña

#### **Comunidad Autónoma de Galicia (Bibliotecas Escolares)**

##### **Cristina Novoa Fernández**

Asesora Técnica de Bibliotecas Escolares  
Dirección General de Centros y Recursos Humanos  
Consejería de Cultura, Educación y Ordenación Universitaria

#### **Universidad de Santiago de Compostela (REBIUN)**

##### **Lorena Gómez Méndez**

Ayudante de Bibliotecas BUSC

#### **Comunidad Foral de Navarra (Bibliotecas Nacionales y Regionales)**

##### **Juan Francisco Elizari Huarte**

Jefe de la Sección de Biblioteca de Navarra  
Servicio de Bibliotecas del Gobierno de Navarra

#### **Fundación Germán Sánchez Ruipérez (Bibliotecas Públicas)**

##### **Hilario Hernández Sánchez**

Director de Análisis y Estudios Fundación Germán Sánchez Ruipérez

**Universidad Carlos III (REBIUN)**

**Honorio Penadés de la Cruz**

Apoyo al aprendizaje y la Docencia en la Biblioteca  
Biblioteca Menéndez Pidal

**Embajada de los Estados Unidos (Bibliotecas Especializadas)**

**María Jesús del Olmo**

Directora del Centro de Recursos Informativos  
Embajada de los Estados Unidos de América

**Biblioteca Nacional de España (Bibliotecas Nacionales y Regionales)**

**Isabel BordesCabrera**

Jefe de Servicio del Área de Biblioteca Digital

**Museo Nacional del Prado (Bibliotecas Especializadas)**

**Javier Docampo Capilla**

Jefe del Área de Biblioteca, Archivo y Documentación

**Biblioteca Regional de Murcia / ANABAD Murcia**

**Pedro Quílez Simón**

Técnico especializado en Actividades Biblioteca  
Biblioteca Regional de Murcia, Archivo General de Murcia

**Secretaría**

**Concha Vilariño Periañez**

Jefe de Área de Coordinación y Cooperación  
Subdirección General de Coordinación Bibliotecaria  
Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Con la colaboración de:

**Nicolás Barbieri**, profesor de Ciencias políticas en la Universidad de Barcelona

**Javier Celaya**, Socio-fundador de Dosdoce.com

**Gema Requena**, Coolhunter e Investigación de Tendencias

**Igor Sádaba**, Doctor en Sociología por la Universidad Carlos III de Madrid

## **Prospectiva 2020**

**Las diez áreas que más van a cambiar en  
nuestras bibliotecas en los próximos años**



## Tabla de contenidos

	Página
Resumen ejecutivo	<a href="#">9</a>
Introducción	<a href="#">25</a>
Objetivos	<a href="#">29</a>
Metodología	<a href="#">30</a>
Tendencias hasta 2020	<a href="#">33</a>
1. La gestión de las bibliotecas deberá flexibilizarse y sus actuaciones deberán integrarse más en las finalidades de las instituciones a las que sirven	<a href="#">35</a>
2. Se incrementará la cooperación: una mayor cooperación y colaboración ampliará el papel de la Biblioteca dentro y fuera de la Institución	<a href="#">39</a>
3. Los recursos públicos serán escasos y las bibliotecas deberán encontrar nuevas estrategias de ahorro y de financiación	<a href="#">44</a>
4. Los profesionales deberán tener perfiles flexibles y cambiantes y las bibliotecas necesitarán personal con conocimientos diversos; la formación dejará de tener un carácter unitario	<a href="#">47</a>
5. Las bibliotecas deben reforzar su función de crear comunidades, dotarlas de cohesión social y garantizar la igualdad de oportunidades de los ciudadanos en el acceso a la información	<a href="#">50</a>
6. Bibliotecas ágora o bibliotecas como tercer lugar	<a href="#">58</a>
7. Los espacios de las bibliotecas aún permanecerán como tales, pero serán flexibles acogedores y sociales	<a href="#">61</a>



8. La educación, el aprendizaje y las habilidades serán la clave de la misión de las Bibliotecas	<a href="#">65</a>
9. Servicios que se adaptan a una realidad digital	<a href="#">71</a>
10. Estrategias innovadoras para gestionar fuentes y colecciones híbridas	<a href="#">76</a>
Conclusiones y propuestas	<a href="#">84</a>
Bibliografía y fuentes	<a href="#">87</a>

## RESUMEN EJECUTIVO

### **1.- La gestión de las bibliotecas deberá flexibilizarse y sus actuaciones deberán integrarse más en las finalidades de las instituciones a las que sirven**

No estamos en una época de cambios, sino, probablemente, viviendo un cambio de época. Los analistas de nuestra sociedad en los más diversos aspectos del conocimiento humano coinciden en señalar que el cambio será una constante en la gestión de todo tipo de organizaciones, incluyendo las culturales, educativas y científicas.

Las bibliotecas (servidoras de una sociedad en transformación y con servicios altamente influidos por las tecnologías) serán de las más afectadas por este cambio constante que continuará siendo intenso. Los bibliotecarios deberán tener habilidades de gestión que les permitan flexibilizar al máximo la prestación de servicios y aún más teniendo en cuenta el entorno rígido de la administración pública en el que la mayoría de las bibliotecas se encuentra.

La pervivencia de las bibliotecas pasará por la capacidad que demuestren tener de aportar valor a lo que persigue la institución que la acoge, es decir de integrarse en su entidad madre y mostrar que contribuye a sus finalidades.

Retos específicos:

- Incrementar la interdisciplinariedad y movilidad del personal.
- Las bibliotecas escolares deberán funcionar de forma distribuida con una ubicación principal y otras secciones repartidas por todo el centro, respondiendo siempre a los objetivos del Proyecto Educativo del centro y al desarrollo del currículo.

- Las bibliotecas de investigación, especialmente las universitarias y especializadas, deberán potenciar la figura de los bibliotecarios incrustados, que participarán codo con codo con los especialistas de la institución en los proyectos que se emprendan.

Propuestas de avance:

- Reforzar la formación en gestión de los futuros gestores de las bibliotecas.
- Hacer llegar a los ámbitos de decisión política la necesidad de flexibilizar las estructuras, procedimientos administrativos y herramientas de gestión actualmente disponibles; con el objetivo de agilizar la toma de decisiones y gestión en un mundo tecnológico y cambiante.

## **2.- Se incrementará la cooperación: una mayor cooperación y colaboración ampliará el papel de la Biblioteca dentro y fuera de la Institución**

Las bibliotecas tradicionalmente han usado la cooperación para crear instrumentos que de otro modo no hubieran existido (los catálogos colectivos son el ejemplo más claro) y para reducir sus costes operativos. La cooperación continúa siendo eficaz para estos dos objetivos y las restricciones económicas probablemente conduzcan a un incremento de la cooperación clásica.

Pero una sociedad en cambio constante será una sociedad más compleja. La consecución de las finalidades de una organización ya no podrá conseguirse solo con los recursos propios. La sociedad de la información será una sociedad-red en la que las organizaciones (y las bibliotecas entre ellas) mantendrán su autonomía a la par que participarán en iniciativas conjuntas con otras instituciones formando asociaciones, consorcios, alianzas y redes. Igualmente, deberán buscar alianzas con entidades vinculadas de otros ámbitos, incluyendo el privado.

Retos específicos:

- Todas las bibliotecas deberían integrarse en una red y estas coordinarse entre sí a nivel de especialidad y a nivel temático.
- La cooperación tiene que extenderse también a otras instituciones y entidades de ámbitos diferentes pero con objetivos comunes (archivos, museos, sociedades académicas, entidades culturales, empresas tecnológicas, etc.).

Propuestas de avance:

- Tomar los acuerdos necesarios que permitan que la catalogación de documentos se realice de forma mínimamente duplicada.
- Abrir vías de comunicación e interacción con instituciones y colectivos afines; además de con instituciones de investigación y empresas innovadoras en el sector de la tecnología.

### **3.- Los recursos públicos serán escasos y las bibliotecas deberán encontrar nuevas estrategias de ahorro y de financiación**

Sea por la coyuntura económica, sea por un ascenso de las teorías económicas que preconizan un adelgazamiento del estado del bienestar, todo parece prefigurar una larga realidad de disminución de recursos públicos dedicados al sector de las bibliotecas. Pero diferentes analistas indican que la formación y la cultura son los garantes del crecimiento económico y del bienestar en la sociedad de la información.

Las bibliotecas deberán explotar el potencial formativo que tienen en la sociedad de la información pero también mejorar su eficiencia económica a través de tres vías: incrementando los mecanismos de ahorro y fomentando el uso de recursos compartidos, explorando caminos alternativos de financiación (como la financiación mixta, el copago, el mecenazgo, el *fundraising* y el *crowdfunding*) y aprovechando la participación del usuario en la prestación de servicios (con voluntariado y otros medios).

Retos específicos:

- Reforzar los mecanismos ya existentes de ahorro de costes, sea por la vía de las compras conjuntas, sea por la de compartir infraestructura.
- Las bibliotecas universitarias y especializadas deben estar especialmente atentas al cambio que las diferentes modalidades del *Open Access* producirán en la financiación de la comunicación científica.
- Esforzarse por mostrar los beneficios sociales y económicos que aportan las bibliotecas para el desarrollo individual y colectivo.
- Abordar y resolver el debate de si los recursos digitales producidos por las bibliotecas pueden constituir un motor generador de recursos; en línea con las directrices de reutilización como la 2003/98/EC.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Directiva de reutilización de la información del Sector Público. Consulta en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2003L0098:20130717:EN:PDF>

Propuestas de avance:

- Crear una mesa de buenas prácticas y de soluciones innovadoras en la financiación y provisión de servicios bibliotecarios.

#### **4.- Los profesionales deberán tener perfiles flexibles y cambiantes y las bibliotecas necesitarán personal con conocimientos diversos; la formación dejará de tener un carácter unitario**

Los retos inmediatos de las bibliotecas requerirán profesionales de nuevo cuño. Se necesitarán bibliotecarios polivalentes que se desenvuelvan en distintas áreas como gestión cultural, información, educación, legislación, software, hardware, redes sociales, asociacionismo... pero también la incorporación de personal procedente de áreas conocimiento que tradicionalmente no han estado presentes en las bibliotecas.

Las TIC y los cambios sociales que han venido con ellas han cambiado la profesión de forma ostensible en los últimos años. El personal que precisan las bibliotecas, además de las destrezas tradicionales, deberá tener o ser capaz de adquirir competencias y habilidades variadas, que no siempre serán tecnológicas: sobre gestión y organización (incluyendo economía o estadística), capacidades educativas en alfabetización informacional, habilidades de negociación, conocimientos sobre comunicación (donde se incluye las tecnologías de la información) y otros conocimientos (propiedad intelectual y derecho, idiomas, sociología, pedagogía, etc.).

Todo ello se conjuga con la necesidad de eliminar las carencias que persisten en la dotación de personal bibliotecario de pequeños centros, particularmente públicos y escolares. En estos últimos deberá resolverse la cuestión de los recursos humanos, que no han sido atendidos de forma adecuada hasta el momento, mediante la inclusión de la figura del profesor-bibliotecario o bibliotecario escolar en los catálogos de los centros educativos, en función de la diferente tipología de centros.

Pero además, las funciones en muchas bibliotecas se entrecruzan y los límites entre los profesionales del ramo también se difuminan. Es habitual que el personal sea, a la vez, bibliotecario, educador, archivero, documentalista y gestor de contenidos.

Retos específicos:

- Reforzar las relaciones de la profesión con los centros educativos para introducir dinamismo en los planes de estudio e incrementar la aplicación de la investigación universitaria a las bibliotecas.
- La propia existencia de la biblioteca escolar en los próximos años estará ligada a la configuración de unos recursos humanos que la hagan posible. Debe crearse el perfil formativo del bibliotecario escolar según lo recogido en el Documento de Perfiles Profesionales en las Bibliotecas (CCB).

Propuestas de avance:

- Conjuntamente con las asociaciones profesionales y los centros docentes, exponer a la sociedad una imagen moderna de la profesión que atraiga personas con perfiles acordes con las nuevas necesidades.
- Establecer un sistema de acreditación entre el profesorado que se responsabiliza de las bibliotecas escolares e iniciar un proceso para el establecimiento de la figura del bibliotecario escolar.
- Reforzar la participación de los profesionales en las asociaciones, colegios y federaciones profesionales, incrementando su representatividad y eficacia en la defensa de los intereses corporativos.

## **5.- Las bibliotecas deben reforzar su función de crear comunidades, dotarlas de cohesión social y garantizar la igualdad de oportunidades de los ciudadanos en el acceso a la información**

Diversos analistas coinciden en prever que las sociedades serán más complejas y las necesidades formativas mayores. Las bibliotecas son una solución a estos dos retos. Responden a la complejidad porque numerosos estudios confirman que las bibliotecas son instrumentos que dan cohesión social, contribuyen a la creación de confianza y crean espacios de convivencia. Además, las bibliotecas apoyan el aprendizaje y la formación a lo largo de la vida.

Los valores actuales y tradicionales de la biblioteca seguirán siendo determinantes en el futuro y teniendo gran importancia. Las bibliotecas deben garantizar el acceso a la información en igualdad de oportunidades, independientemente del soporte en el que esté y al margen de criterios comerciales e ideológicos. Las bibliotecas deben también facilitar a sus usuarios el uso eficaz y crítico de la información disponible, es decir, garantizar la alfabetización informacional.

Las bibliotecas deben acercarse a sus usuarios y hacerlo adaptándose a las necesidades diversas de una sociedad variada y compleja que quiere usar las bibliotecas de manera presencial o a distancia, en la forma y circunstancias que le sea más conveniente. Deberán prestar atención a la creación y mantenimiento de redes sociales y formar a la ciudadanía en la participación activa en actividades en Internet, protegiendo a su vez su intimidad. En esto sentido, realizarán una gran labor en la concienciación sobre aspectos como la transparencia y la privacidad, además de asegurar las mismas en su entorno y servicios.

Otro aspecto de esta tendencia es que la información minoritaria y única (las colecciones especiales y los materiales locales) aumentarán en importancia y deberán ser las bibliotecas las que se ocupen de ellos, ya que no lo harán las empresas comerciales.



Retos específicos:

- Revisar los horarios de prestación de servicios para facilitar el acceso a las bibliotecas por parte de la mayoría de ciudadanos.
- Las bibliotecas aprovecharán las oportunidades creadas por la información digital y en red (Internet) para garantizar un acceso igualitario de los ciudadanos al conocimiento, proporcionarán a los ciudadanos acceso efectivo a todos los recursos de información, y participarán en el sostenimiento de redes libres e imparciales, garantizando así la democracia realen la nueva sociedad en construcción.
- Las bibliotecas deben contribuir a la creación de bibliotecas digitales de acceso abierto y apoyar las alternativas que permitan que la información existente sea usada por los usuarios en su vida personal, formativa y laboral.
- Extender el concepto de biblioteca como responsabilidad colectiva y no sólo como competencia de los poderes públicos o académicos.
- Fortalecer su rol instrumental en las políticas contra la exclusión social.
- Mejorar el conocimiento de nuestras comunidades de usuarios y su segmentación para responder mejor a sus necesidades mediante servicios más específicos.

Propuestas de avance:

- Conjuntamente con las asociaciones profesionales, exponer a la sociedad las aportaciones de todas las bibliotecas a la cohesión social y a la igualdad de oportunidades en la sociedad de la información.
- Incrementar el nivel de decisión de los usuarios en la vida de la biblioteca, limitado actualmente a la solicitud de desideratas, incorporándolos a la toma de decisiones.

## **6.- Bibliotecas ágora o bibliotecas como *tercer lugar***

Por el servicio prestado y por la profusión de centros en el territorio, la biblioteca está integrada en la vida social de la comunidad como uno de los pocos espacios de la sociedad y la cultura que permanecen gratuitos, públicos y abiertos a todos. Además, desde la irrupción de las TIC y de forma creciente, se revela como proveedora de iniciativas que contribuyen a crear capital social. La biblioteca es cada vez más una plaza pública, ese *tercer lugar* distinto de los espacios familiar y laboral.

Así, se prevé un aumento de la tendencia a que la biblioteca se configure, además de como lugar para la transferencia de información, como espacio social de desarrollo del conocimiento, ofreciendo herramientas, actividades, experiencias y oportunidades de manera personalizada y/o colectiva, lo que incrementará su papel democratizador.

Por ello, las bibliotecas pueden ayudar a su comunidad a reavivar la sociedad civil y aumentar la participación ciudadana ofreciendo espacios de creación, infraestructura para experimentar con las tecnologías emergentes y para compartir experiencias. Las bibliotecas escolares se perfilarán como *estaciones intermodales*, espacios de encuentro entre personas de distinto nivel de formación, edad o intereses, y establecerán conexiones entre los distintos campos del saber. Tanto las universitarias como las especializadas verán reforzado su papel de espacio de socialización de sus comunidades respectivas.

Retos específicos:

- Incidir en la orientación a las necesidades de la comunidad, tanto en el uso de espacios como en el desarrollo y oferta de servicios.
- Generar espacios y servicios que faciliten el acogimiento de los ciudadanos y usuarios en las bibliotecas.
- Renovar actitudes del personal de las bibliotecas, reorientando desde las restricciones anteriores hacia una perspectiva abierta de las funciones y servicios bibliotecarios.
- Concienciar a las autoridades sobre el uso de las bibliotecas como espacios abiertos y libres

Propuesta de avance:

- Diseñar campañas de difusión dirigidas a los ciudadanos sobre los nuevos usos de los centros.

## **7.- Los espacios de las bibliotecas aún permanecerán como tales, pero serán flexibles acogedores y sociales**

La permanencia de las bibliotecas como espacio físico parece segura. Sin embargo, la tecnología está cambiando la forma de la biblioteca que vivirá una profunda transformación debido al paso de la información del soporte impreso al digital. Los espacios de las bibliotecas podrían orientarse a facilitar espacios comunitarios complementados con nuevos servicios.

La multiplicidad de usos requerida llevará a la compartimentación de áreas y a un diseño más flexible de sus salas (con una organización del espacio inteligible, intuitiva), así como a un cambio en las normas tradicionales de uso de las mismas. Los bibliotecarios deberán integrarse en estos espacios para dar servicio a un usuario más autónomo. Unos espacios estarán destinados a facilitar el encuentro y el trabajo en común de los usuarios y precisarán mobiliario e instalaciones modulares al efecto; otros serán altamente tecnológicos, como los destinados a desarrollar proyectos que de producción y creación de sus usuarios con equipamientos como impresoras 3D, laboratorios digitales audiovisuales, puestos informatizados con una amplia selección de aplicaciones, *hacker spaces*, *maker spaces*, espacios de trabajo colaborativo (*coworking*)...

Algunas bibliotecas, como se ha visto ya en ciertas experiencias universitarias con los proyectos de CRAI y superconvergencia, agruparán una mayor cantidad de servicios que se sumarán a los que venían desempeñando para hacerlas un punto central de referencia. Otras, como las escolares, extenderán además sus servicios a todo el centro educativo convirtiéndolo en un espacio global bibliotecario. Las bibliotecas patrimoniales, por último, podrían reorientar parte de sus espacios hacia un modelo museístico de exhibición de sus fondos tras la digitalización de los mismos.

Retos específicos:

- Reordenar los espacios de la biblioteca para convertirlos en áreas multifunción

- Dotar de recursos materiales y personales los distintos espacios de la biblioteca para integrar nuevos servicios.

Propuestas de avance:

- Abrir vías de subvención para la adquisición y reforma de los equipamientos.
- Abrir vías para la reutilización de espacios -públicos y privados- que estén siendo infrautilizados o abandonados para su reconversión en nuevos espacios bibliotecarios.

## **8.- La educación, el aprendizaje y las habilidades serán la clave de la misión de las Bibliotecas**

Con el desarrollo de la información *on line* las bibliotecas pierden protagonismo en el acceso a la información. Sin embargo, su papel será esencial precisamente en la superación de la brecha digital por su papel central en la formación de habilidades de alfabetización informativa como la lectura básica y las competencias con herramientas digitales, habilidades sin las cuales las personas pueden verse excluidas de cada vez más áreas de actividad económica, social o cultural.

La biblioteca puede participar -y liderar- los procesos de las diferentes alfabetizaciones. La alfabetización informacional será una labor fundamental por la importancia creciente del aprendizaje a lo largo de la vida y por su papel en la inclusión, la cohesión y la generación de capital social. Es uno de los servicios que contribuyen a demostrar la rentabilidad social de las bibliotecas, que deben ser *el lugar al que siempre puedes dirigirte para aprender algo que necesitas*. Se puede relacionar esta concepción con los espacios de creación (*maker spaces*) y el movimiento vinculado a esta idea, a través de la noción de *aprender haciendo* para las bibliotecas públicas, escolares o universitarias.

Las bibliotecas docentes, tanto a nivel escolar como universitario, así como las bibliotecas públicas, potenciarán la capacitación en diversas competencias y en su certificación académica, social y profesional. Los bibliotecarios se integrarán en esta labor diseñando materiales docentes e impartiendo cursos.

Por otro lado, en esta vinculación a la formación a lo largo de la vida, las bibliotecas públicas, y las universitarias como parte integrante de la noción de los CRAI, pueden realizar una gran labor en el apoyo a emprendedores, *pymes* y en la búsqueda de empleo. Unas y otras pueden organizar, coordinar y/o alojar actividades como seminarios sobre mejora de currículum, orientación del mismo, modos de abordar las entrevistas, etc. También pueden incluir servicios de orientación profesional, consultoría *parastart-ups* o viveros de empresas; además de los ya vistos espacios de *coworking* o trabajo colaborativo y laboratorios de ideas y creación del tipo *maker spaces*. Todo ello supone una gran oportunidad de atracción del público joven, además de abrir la colaboración en este ámbito con empresas de tecnología y otras instituciones.

Retos específicos:

- Normalizar la alfabetización informacional como un servicio más de la biblioteca, dándole la visibilidad y recursos de otros más establecidos.
- Generalizar la labor de apoyo a emprendedores y desempleados desde la biblioteca pública y universitaria.

Propuestas de avance:

- Capacitación o puesta al día periódica de los profesionales de bibliotecas como formadores en alfabetización informática, informacional y en contenidos de información para el empleo, incluyendo esas competencias en el perfil del bibliotecario.
- Unificación nacional de criterios de evaluación y certificación en competencias para las bibliotecas universitarias. Realización de un documento semejante para bibliotecas escolares.

## 9.- Servicios que se adaptan a una realidad digital

En un contexto de revolución digital las bibliotecas se replantean cómo gestionar la información: ampliando los soportes en los que se encuentra, trabajando en red, asegurando a los usuarios el acceso a la información o generando nuevos servicios. Bajo esta orientación las bibliotecas desarrollarán sus servicios en línea a la vez que potenciarán y renovarán los presenciales buscando la complementariedad entre ambos. Se prevé que los instrumentos de gestión automatizada y OPAC tengan un papel menor y que se vaya imponiendo la información a través de herramientas de descubrimiento para ser usadas desde todo tipo de dispositivos.

Además de como servicio de transferencia de información, la biblioteca se configurará como espacio social de desarrollo del conocimiento, ofreciendo herramientas y actividades de manera personalizada o colectiva. A este respecto puede efectuar una labor de observatorio en la aparición de nuevos programas y aplicaciones, en la mejora de los ya existentes y en la implantación de los nuevos, fomentando principalmente el uso del software libre y de los programas abiertos como apoyo a la docencia, la investigación y el aprendizaje.

Particularmente, los servicios de la biblioteca universitaria y especializada incluirán el apoyo a los investigadores, tanto en el uso de herramientas para la búsqueda y evaluación de la información, como para facilitar una gestión adecuada de la carrera y la producción investigadora del profesorado, en especial en lo que respecta a sus publicaciones y el depósito en abierto de sus trabajos de investigación.

Por último, la necesidad de hacer llegar los recursos y servicios al ciudadano intensificará los esfuerzos sobre el marketing y la promoción e incrementará la comunicación digital de las bibliotecas, con un importante papel de las redes sociales. Ello llevará a una mayor colaboración con los *webmaster* y *community managers* de la institución e incluso, dependiendo del tamaño de la biblioteca, a asumir las tareas de esos profesionales.

Retos específicos:

- Mantener servicios personalizados –físicos y virtuales- que diferencien a las bibliotecas, para alejarse del riesgo de verse superadas por una oferta externa.
- Potenciar las acciones de comunicación y el uso de las redes sociales.
- Guardar el equilibrio entre privacidad personal y seguridad, al mismo tiempo que se ofrecen nuevos servicios digitales adaptados a las necesidades de los usuarios.

Propuestas de avance:

- Capacitación o puesta al día periódica de los profesionales de bibliotecas en tareas de comunicación social por Internet.
- Establecer un foro de intercambio de conocimiento y experiencias sobre uso de software con especial atención al no propietario.

## **10. Estrategias innovadoras para gestionar fuentes y colecciones híbridas**

Aunque parece que los lectores se decantarán por el formato digital, subsistirá un porcentaje de documentos e información en soporte impreso. Esto creará nuevas necesidades con respecto a la conservación, la compra (más compras agregadas o consorciadas) y el acceso de los usuarios, para los que se habilitarán sistemas de autenticación y se deberá resolver el préstamo de los documentos en formato digital. En definitiva, serán colecciones híbridas a lo que hay que sumar el caso de muchas bibliotecas que incorporarán textos en los distintos idiomas presentes en una comunidad más multicultural o el auge en colecciones de videojuegos como narrativa transmedia.

Los formatos digitales han puesto sobre la mesa asuntos tales como la gestión de los derechos de propiedad y del acceso a la información que habrán de resolverse. La biblioteca buscará distintas formas de adquisición, suscripción o licencia para los recursos electrónicos persiguiendo, como uno de los objetivos primordiales, la compatibilidad en dispositivos y formatos.

Lo digital implica, además, nuevas responsabilidades sobre preservación tanto de lo convertido a digital (escaneos, etc.) como de lo nacido digital. Esto conlleva la gestión flexible de recursos

económicos y materiales. La Preservación Digital supone un reto con medidas que incluyan la gestión documental, los proyectos de digitalización y el archivo web.

Además, ante la ingente cantidad de recursos digitales disponibles a través de la red, la biblioteca verá reforzado su papel como guía y prescriptora de contenidos, incorporando tecnologías semánticas que faciliten la orientación dentro la red, y deberá ir más allá, participando en la creación de nuevos servicios relacionados con el análisis inteligente de series masivas de datos procedentes de sensores y procesos automatizados: los *big data*.

A este respecto, se apunta hacia el protagonismo de las bibliotecas como lugares de creación colectiva, bien suministrando a sus usuarios herramientas tecnológicas para la creación, bien mediante la producción de repositorios institucionales o bien aliándose con creadores de su entorno, como puede ser el caso de las universitarias con el profesorado. Esto constituye una cuestión candente en la actualidad debido tanto a la irrupción de las plataformas de enseñanza en línea o *e-learning*, como del fenómeno de los MOOC (*Massive Open Online Course*, que se puede traducir al español como Cursos en Línea Masivos y Abiertos).

Otro campo controvertido es el del acceso abierto u *Open Access (OA)*. Las bibliotecas, y muy particularmente las universitarias, aparecerán como gestoras y promotoras de contenidos en OA y, como consecuencia lógica, deben entrar en el debate sobre la valoración real de las publicaciones en abierto en el campo de la evaluación y acreditación.

Retos específicos:

- Apuesta decidida por el acceso abierto (*Open Access*) desde las bibliotecas, tanto en lo que se refiere al acceso, como a la creación desde las instituciones y a su valoración en la carrera científica, académica y profesional.
- Resolución del préstamo de libros electrónicos en las bibliotecas de cualquier tipo.
- Creación de servicios de apoyo en el tratamiento de los *big data*.
- La mejora de la coordinación entre instituciones con el objetivo de la preservación digital.



Propuestas de avance:

- Resurrección de la BECYT (Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología) o creación de un Consorcio Nacional que se ocupe de compras centralizadas de productos de información científica.
- Esta entidad también se puede constituir como agente para la promoción del *Open Access*.
- Creación de un plan nacional de digitalización y preservación digital, comenzando por la aprobación y aplicación efectiva del Real Decreto por el que se regula el depósito legal de las publicaciones electrónicas.

## Introducción

A lo largo de muchos siglos las bibliotecas se han ido adaptando en su forma y servicios a los diferentes retos planteados por la evolución del acceso a la documentación, a caballo de los cambios tecnológicos que variaban su formato y difusión. Estas transformaciones han visto incrementada su velocidad a lo largo de los últimos dos siglos con la difusión masiva del libro y la aparición de diversas tecnologías no siempre relacionadas directamente con los libros y la documentación. Por ejemplo, la luz eléctrica supuso una revolución para las posibilidades de apertura y la seguridad de las bibliotecas. La tecnología nos llevó a una *Edad de Oro* de las bibliotecas a lo largo del Siglo XX, pero también ahora las está poniendo en duda, al menos en su forma tradicional.

La evidente aceleración del desarrollo tecnológico en las últimas décadas, que afecta especialmente a las tecnologías de la información, nos lleva a que vivamos una época de crisis en el entorno bibliotecario. Crisis en el sentido de cambio importante, pero también en el de situación complicada. Nos estamos enfrentando a grandes retos, que han hecho pronosticar en múltiples ocasiones la propia desaparición de las bibliotecas. Desde hace ya medio siglo, el futuro de las bibliotecas es puesto cada vez con más insistencia en entredicho. La idea de que la biblioteca tradicional, como ente físico, iba a ser sustituida por la biblioteca electrónica o virtual, ha sido un tema recurrente en casi cualquier publicación que especulase sobre el futuro de la misma; al mismo nivel que se ha vaticinado en repetidas ocasiones la desaparición del libro tradicional frente al libro electrónico. Recordemos los pronósticos de Lancaster, quien en numerosos trabajos<sup>2</sup> predecía el fin de las bibliotecas como servicio de información, relegándolas a un papel cercano al archivo, como receptoras y conservadoras del patrimonio, de una bibliografía en papel obsoleta en su función

---

<sup>2</sup> Lancaster vaticinaba desde finales de los 60 el futuro de la biblioteca como biblioteca electrónica frente a la biblioteca tradicional. Por ejemplo en: Lancaster, F. W. *Toward Paperless Information Systems*. New York: Academic Press, 1978; Lancaster, F. W. *Libraries and librarians in an age of electronics*. Arlington: Information Resources Press, 1982. LANCASTER, F.W. "Future librarianship: preparing for an unconventional career" *Wilson library Bulletin*, 1983, v. 57, n.9, p. 747-75. No menos célebre es la obra de Mac Luhan *La Galaxia Gutemberg*, de 1967.

primaria frente a las fuentes electrónicas. Es evidente que por ahora esto ha resultado incierto, pero no deja de inquietarnos con cada vez mayor fuerza.

Centrándonos en los restos que se nos presentan, deberíamos intentar tener más éxito que en ocasiones pretéritas.

La propia aparición de la Web y la cada vez más omnipresente interconectividad de la red, ofrecían grandes oportunidades a las bibliotecas (sobre todo universitarias) para compartir un espacio para el aprendizaje y la investigación y este hecho suponía una gran oportunidad para que las bibliotecas cada vez más digitales, dejaran su nicho y jugaran un papel central en la infraestructura de información de este nuevo espacio compartido. Sin embargo, la historia no fue en esa dirección: se han construido bibliotecas digitales y sistemas de información distribuida, pero no ocupamos ninguna posición central. Esta es una de las razones por las que nos preguntamos sobre el futuro de las bibliotecas. [La biblioteca], en su calidad de suministradora de información de calidad se ha visto suplantada por otros proveedores de servicios que son ya la primera fuente de información. Incluso hay quien se pregunta: *Do libraries matter?*<sup>3</sup> (GONZÁLEZ, 2006).

Y es que, como citaba Lluís Anglada en las *Jornadas Bibliotecas 2029*<sup>4</sup>, la preocupación de no quedar pasado de moda afecta a todas las profesiones, aunque hasta ahora la nuestra ha demostrado una buena capacidad de cambio y adaptación a las circunstancias.

Estos cambios tecnológicos que citamos se presentan conjunta e intrínsecamente unidos con la transformación de la propia sociedad, hacia las llamadas sociedades de la Información y del Conocimiento, conceptos que como sabemos difieren. Esto supone nuevas necesidades de los usuarios de las bibliotecas, a los que se ha de responder con servicios también cambiantes. Además, el entorno actual de crisis económica ha supuesto un marco de restricciones presupuestarias en diversos servicios públicos que ha afectado a las bibliotecas de todo el mundo occidental, provocando incluso cierres y reducciones en los servicios prestados.

---

<sup>3</sup>Chad, Ken; Miller, Paul. *Do libraries matter?. The rise of Library 2.0: A white paper*, November, 2005. [http://www.talis.com/downloads/white\\_papers/DoLibrariesMatter.pdf](http://www.talis.com/downloads/white_papers/DoLibrariesMatter.pdf) Cit. por González, 2009; p.9

<sup>4</sup> Aún inéditas. <http://bibliotecas2029.wordpress.com/jumilla/>

Antes estas incertidumbres los bibliotecarios como profesión nos estamos preguntando repetidamente sobre el futuro de nuestras instituciones: cómo van a ser, hacia dónde las debemos dirigir e incluso sobre su existencia. Nos encontramos en una ola de estudios sobre futuro y prospectiva del que éste mismo es un representante y del que veremos numerosos ejemplos más adelante. Podemos incluso afirmar que estamos, más que ante una moda, ante una manía.

Se señala que en esto tiene mucho que ver la preeminencia de la Economía como disciplina en la actualidad, en la cual cobra gran importancia la previsión sobre el futuro y cómo cambiarlo mediante acciones determinadas. Pero esto sucede probablemente más como consecuencia de la época que vivimos. Un tiempo en el que la crisis económica ha provocado gran incertidumbre sobre el inmediato devenir de nuestras vidas, y también un tiempo de cambios. Como se repite constantemente, estamos en un cambio de época, más que en una época de cambio; y esto implica que el futuro sea inestable y que deba ser creado por nosotros, como bibliotecarios y como ciudadanos.

No obstante lo dicho, quizás debemos comenzar por cuestionarnos si este mismo intento de predicción tiene sentido, pues el futuro es impredecible. Debemos reconocer que los bibliotecarios no hemos sido especialmente hábiles en nuestras predicciones de futuro sobre el desarrollo de las bibliotecas. Especialmente, sobre el impacto de la tecnología en ellas, como indicaba Lang (2001). Tal vez porque "There is at least one thing that is certain about libraries. It is the uncertainty of what they will become in the future (Moshe Safdie, architect)" (Khan, 2009).

Sin embargo, como indican Staley y Malenfant (2010), la aproximación al futuro de la biblioteca no es baladí, pues la identificación de escenarios probables de gran impacto nos ayuda a tomar las decisiones y medidas necesarias. A pesar de la dificultad de realizar una previsión, su importancia ha sido refrendada por otros autores (Stahl, 1987; Caldwell, 2006), pues permite planificar de la mejor manera posible.

Esta previsión no es un ejercicio de ficción futurista, resulta del balance entre las actuales evidencias, que nos permitan inferir futuras tendencias, unidas al uso de nuestra intuición: "el conocimiento del

futuro no es empírico, sino interpretativo" (Slaughter, 1995).<sup>5</sup>Se pretende conseguir una aproximación probable, formalmente consistente y lo más correcta posible, no un futuro incuestionable. Se intentan confrontar las diferentes ideas expresadas por estudiosos y público general con la realidad actual y con las posibilidades que nos ofrecen las TICs; además de con la previsible evolución de los acontecimientos tanto a corto como a medio plazo. No disponemos de datos seguros, por lo que no realizamos las previsiones sobre el método experimental, pero sí contamos con experiencias e indicios que nos permiten realizar una proyección.

Por eso mismo, cualquier previsión no es segura. No realizamos predicciones, sino que se plantean posibilidades que está en nuestras manos, como bibliotecarios, desarrollar, afrontar o incluso echar por tierra. De esta manera, más que hablar de futuro deberíamos hacerlo de futuros en plural: las previsiones no pueden ser de ninguna forma cerradas.

Ante las dificultades que este proceso implica, existe, como indica la guía de la *Association of Research Libraries* sobre escenarios de futuro (2010), una fuerte tentación de sentarse a esperar lo que vaya a pasar. Esto implica un riesgo demasiado grande de inacción que puede poner en peligro nuestra posición e incluso nuestra existencia. Es mejor que actuemos, pero basándonos en un análisis crítico, lo más desapasionado, objetivo y pormenorizado posible, de la situación y sus perspectivas.

La biblioteca, asumida ya la convivencia de lo digital y lo analógico, debe encontrar un papel que no necesite ser defendido, incuestionable por sí mismo, en el punto de unión de lo digital y lo físico, además de lo universal y lo local (Eigenbrodt, 2013). Como dice José Antonio Gómez (1998), "los que estamos persuadidos de que las bibliotecas, como espacio de aprendizaje, cultura, ciencia y comunicación siguen teniendo su lugar, debemos demostrarlo".

---

<sup>5</sup>Cit. por Staley; Malenfant, 2010 "Knowledge of the future is not empirical knowledge, but interpretive knowledge" (Slaughter, 1995, p. 32).

## Objetivos

Cuando se planteó la formación del grupo de trabajo, su objetivo principal era la realización de un informe de prospectiva de las bibliotecas españolas, contando con el punto de vista de todas las tipologías que componen el Consejo de Cooperación Bibliotecaria (CCB). Debería ofrecer una visión, en el sentido estratégico de la palabra, de las mismas a medio plazo.

Al respecto, se decidió marcar la fecha de 2020 como objetivo del estudio de prospectiva. Se intenta así alejarse lo máximo posible de la ambigüedad en esta proyección. A menudo, las predicciones que se han realizado sobre el futuro de las bibliotecas han sido un poco imprecisas en lo que se refiere a la amplitud temporal de las mismas (Childs; Matthews; Walton, 2013). Esto es algo de lo que se ha pretendido huir en este estudio, en línea con otros trabajos semejantes y recientes. Por ejemplo, *Libraries of the Future Project* (JISC, 2009), que busca un universo temporal de diez años; o el de la ACRL de 2010, que explora los siguientes quince años.

El estudio también debe tener en cuenta la visión política, sociológica, tecnológica y económica (análisis PEST), que se aplicará a diversos puntos de interés inmediato para las bibliotecas. De esta forma, se estimó conveniente tratar aspectos como:

- la cooperación
- espacios
- legislación de propiedad intelectual y su influencia sobre el acceso y el uso
- evolución del mundo editorial y su influencia sobre las colecciones y su uso
- convergencia de tipologías bibliotecarias y de las unidades de la memoria
- la profesión bibliotecaria
- impacto económico
- impacto de las tecnologías
- servicios al público en los nuevos entornos
- público y sus demandas y usos
- evolución demográfica y cómo afectará
- Responsabilidad Social Corporativa

No se pretende conseguir un estudio definitivo, sino plantear un documento abierto al crecimiento y a la discusión con la comunidad bibliotecaria. Por su propia naturaleza, y como hemos visto en la introducción, no puede tomarse como una verdad infalible, ni sus afirmaciones aspiran a ser irrefutables. Puede marcar un camino, unas amenazas y unas oportunidades, pero no se pretende que sea una predicción: plantea posibilidades que los bibliotecarios, junto con los responsables políticos, podemos desarrollar y reconducir. Igualmente, se pretende que deje la puerta abierta a posteriores estudios realizados con otras metodologías y con una mayor participación. Estos vendrán a refrendarlo, modificarlo o a revocar alguno de sus planteamientos.

## Metodología

Para la realización del estudio se empezó por preferir la opción de un documento integrador, frente a la más sencilla opción de realizarlo por sectores o tipologías bibliotecarias. Con esta concepción, se debatieron diversas posibilidades, tomando como ejemplo otros estudios existentes.

La mayoría de los trabajos recientes emplean la técnica de desarrollar diversos escenarios. Se trata de una metodología de proyección de la gestión algo diferente de la planificación estratégica habitual, normalmente con metas a mayor plazo y que está siendo cada vez más usada en el mundo de las bibliotecas, donde es relativamente nueva, aunque haya sido utilizada antes por otras organizaciones.

Entre los numerosos ejemplos, podemos recordar el añejo estudio de la State Library of NSW (1995)<sup>6</sup>, pero hay otros más recientes, como los escenarios desarrollados por una serie de instituciones británicas en *Academic libraries of the future*<sup>7</sup>; el estudio ALA/ACRL (Staley; Malenfant, 2010); el estudio australiano sobre bibliotecas públicas, heredero del citado de 1995<sup>8</sup>; o el muy

---

<sup>6</sup>Citado por Talvé, 2011. State Library of NSW (1995), Future Scenarios, State Library of NSW Management Records, Sydney

<sup>7</sup> <http://www.futurelibraries.info/content/>

<sup>8</sup> [http://www.sl.nsw.gov.au/services/public\\_libraries/publications/docs/bookendsscenarios.pdf](http://www.sl.nsw.gov.au/services/public_libraries/publications/docs/bookendsscenarios.pdf)

elaborado, con guía de aplicación a cada biblioteca, de la Association of Research Libraries<sup>9</sup>. Existen hasta publicaciones sobre cómo elaborarlos<sup>10</sup>.

Frente a esto, una opción más sencilla sería tomar el ejemplo del trabajo de 2011 de Roger E. Levien (2012) para la ALA, traducido y presentado en el VI Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas. Prefiere realizar una serie de visiones sobre la biblioteca, más que generar posibles escenarios. También se tomaron en consideración ejemplos como el proyecto de 2012/13 *Envisioning the library of the future*<sup>11</sup>, llevado a cabo por el Arts Council británico.

Finalmente, y teniendo en cuenta las limitaciones impuestas por el calendario, así como las posibilidades de futuro desarrollo, se decidió realizar un modelo de documento más factible que el de los escenarios, pero igualmente integrador. De esta forma, cada subgrupo formado por los representantes de los sectores del CCB ha redactado su visión sobre las diez áreas que más van a cambiar en sus bibliotecas. Éstas se han integrado y combinado en un documento cuyo núcleo está constituido por las tendencias principales de las bibliotecas de aquí a 2020; es decir, cuáles serán los diez cambios o circunstancias que más van a afectar a las bibliotecas de hasta esa fecha.

No podemos dejar de citar el importante empuje y variación que experimentó este estudio con la publicación del *Informe de Tendencias de la IFLA*, durante la Sesión Plenaria del IFLA World Library and Information Congress en Singapur, 2013<sup>12</sup>. Este estudio, aunque aparecido cuando el trabajo estaba ya muy avanzado, refrendó el modelo y las reflexiones realizadas.

El documento final dispone de un resumen ejecutivo en primer lugar debido a su extensión, desarrollándose con la estructura clásica. También se aportan unas conclusiones que pueden tomar la forma de recomendaciones para el Consejo.

---

<sup>9</sup> <http://www.arl.org/focus-areas/planning-visioning/scenario-planning>

<sup>10</sup> O'Connor, Steve; Sidorko, Peter. *Imagine Your Libraries Future: Scenario Planning for Libraries and Information Organisations* Oxford: Chandos Publishing, 2010. 240 p. ISBN: 9781843346005

<sup>11</sup> <http://www.artscouncil.org.uk/what-we-do/supporting-libraries/library-of-the-future/#sthash.OFe0WFqT.dpuf>

<sup>12</sup> <http://trends.ifla.org/>



Las tendencias se elaborarán por los expertos basándose en un análisis reflexivo y en su conocimiento del medio. Para ello han estudiado la bibliografía existente, estudios previos, estadísticas y análisis de tendencias, aportando reflexiones propias. Como apoyo, y para obtener enriquecer esta obtención de información con un canal más inmediato, desde la Subdirección General de Cooperación Bibliotecaria se organizó una jornada de reflexión con expertos en distintos campos (politólogos, tecnólogos, economistas, sociólogos...). La sesión tuvo lugar el 19 de junio de 2013 en la sede de la Secretaría de Estado de Cultura.

Los nombres de los expertos se propusieron desde los propios miembros del grupo de trabajo, siendo finalmente: Nicolás Barbieri, Gema Requena, Igor Sádaba y Javier Celaya

Cada uno de los participantes realizó una presentación breve, de unos 10 a 15 minutos, a modo de reflexiones sobre tendencias en general de la sociedad hasta 2020, según su opinión y conocimientos particulares (por ejemplo, tendencias tecnológicas y su influencia en la política social, educativa y cultural hasta 2020). Más que una idea sobre hacia dónde irán las bibliotecas, se les solicitó que reflexionasen sobre hacia dónde irá la política, la economía, la sociedad y la tecnología (PEST), para ver cómo puede afectar esto al futuro de las bibliotecas. Especialmente interesaban las:

- Tendencias sociales y culturales
- Tendencias demográficas
- Tendencias en política educativa y cultural
- Tendencias tecnológicas
- Tendencias económicas
- Tendencias en la edición y/o los medios de comunicación
- Tendencias en la propiedad intelectual

Para ello, se les remitieron previamente preguntas elaboradas por los miembros del grupo. Tras las primeras reflexiones, se abrió un enriquecedor debate conjunto. El grupo pudo además trabajar sobre las reflexiones finales que estos expertos remitieron.

## **Las diez áreas que más van a cambiar en nuestras bibliotecas en los próximos años**

Las tendencias aquí presentadas son comunes a todas las tipologías bibliotecarias, aunque con características propias que exigen numerosos matices. Éstas son consecuencia principalmente de unos puntos de partida muy diversos entre ellas, aún presentando todas grandes mejoras en las últimas décadas.

Ciertos elementos de contexto son compartidos:

- Las transformaciones sociodemográficas, con algunas tendencias que parecen claras:
  - crecimiento de la población mayor de 65 años, con generaciones mayoritariamente alfabetizadas y con índices estimables de literacidad, aunque con riesgos de exclusión digital motivado por la preocupación de la privacidad
  - consolidación de la movilidad migratoria
  - relativo estancamiento de la población infantil-juvenil
- La evolución tecnológica, que continuará afectando de manera importante a los materiales y tecnologías de información y conocimiento con que trabajan las bibliotecas y continuarán modificando los perfiles de uso de los ciudadanos (movilidad, conexión permanente, acceso instantáneo...)
- La crisis y las restricciones económicas para los servicios públicos, que pueden incrementarse en los próximos años
- Tanto en las funciones y servicios tradicionales de las bibliotecas, como en las nuevas tendencias de desarrollo bibliotecario, las bibliotecas actúan y actuarán en un régimen de competencia con servicios comerciales (y no comerciales) muy potentes.

Además, por norma general, Existe una alta valoración ciudadana de las bibliotecas (especialmente de las públicas), y de sus profesionales.

Sin embargo, existen grandes divergencias en algunos planteamientos de futuro entre las diversas bibliotecas. Así, las bibliotecas patrimoniales, regionales y nacionales, seguirán apostando por el mantenimiento y valoración de tareas tradicionalmente bibliotecarias. En un contexto en el que lo tecnológico abre un abanico de posibilidades de difusión e innovación, no se debe olvidar que el

verdadero sustento de todo ello son las tareas tradicionalmente bibliotecarias. La catalogación y clasificación, la conservación y restauración del patrimonio documental analógico, la gestión de las colecciones y los depósitos, etc. Todas estas tareas son eslabones clave de una cadena en la que lo digital es sólo una de ellas. Y es que a pesar de que muchas veces sea la dimensión más visible, no puede existir por sí sola.

Frente a esto, se afirma que "no podrán sobrevivir aquellas bibliotecas y centros de documentación que crean que su labor es solamente proporcionar información" (Sibthorpe, 2008). Ya en 2008 los expertos del mundo anglosajón indicaban que se podía observar un gradual y constante descenso en el número de bibliotecas especializadas y personal que trabaja en el sector.

La legitimación tradicional de otras bibliotecas, que ha sido la conservación y el acceso físico, ya no funciona. Las nuevas legitimaciones tendrán que renovarse sistemática y periódicamente, con lo que esto implica de:

- análisis periódico de las necesidades de la comunidad y de determinados colectivos
- refuerzo, normalización y agilización de los sistemas de evaluación
- nuevos modelos de gobernanza y transparencia en la gestión
- conexión e implicación con las políticas generales de la institución titular

Todo ello reconociendo que entre los valores tradicionales de las bibliotecas hay importantes activos que forman parte de las tendencias de la sociedad del futuro:

- la universalidad del servicio, abierto a todos los ciudadanos
- la gratuidad de los servicios, la cultura de propiedad compartida
- la capacidad para seleccionar y usar información relevante y de calidad, ante el estrés informativo, siendo mediadores y depuradores de información
- tener al usuario en el centro de sus servicios, de su quehacer
- la vinculación con la comunidad

No presentaremos las tendencias de forma priorizada, sino atendiendo a un desarrollo secuencial de las mismas, enlazándolas y pudiendo agruparse en tres grandes grupos:

- Tendencias asociadas a la gestión
- Tendencias asociadas a la relación con la sociedad y los usuarios
- Tendencias asociadas a los servicios y las colecciones

## LA ORGANIZACIÓN DE LAS BIBLIOTECAS EN UNA ÉPOCA DE CAMBIOS

### **1. La gestión de las bibliotecas deberá flexibilizarse y sus actuaciones deberán integrarse más en las finalidades de las instituciones a las que sirven**

Cuando se habla de debilidades de nuestras bibliotecas se pone de relieve una política bibliotecaria deficiente, con falta de planificación a medio y largo plazo, salvo excepciones particulares y, quizás, el bloque general de las bibliotecas universitarias. En cualquier caso, el nuevo entorno social y tecnológico nos exige ya cambios en los modelos de gestión. Necesitamos flexibilizar las estructuras administrativas para obtener la eficacia y rapidez de respuesta que requiere el entorno digital.

Formar parte del panorama digital implica aceptar las reglas de un juego (el de lo digital) en el que la flexibilidad, rapidez y eficacia son una máxima. Todo ello pide una adaptación administrativa y organizativa a muchos niveles: estructura, colaboración horizontal, cooperación, gestión social, etc.

Dentro de la estructura orgánica de la institución se deberían dar pasos que nos llevaran a una mayor interdisciplinariedad e incluso movilidad de personal entre los departamentos y servicios implicados en los distintos proyectos que giran en torno a lo digital. Se buscará la comunicación más fluida y la colaboración más estrecha de todos los implicados; especialmente entre los responsables de las infraestructuras informáticas y aquellos más directamente responsables de tareas exclusivamente bibliotecarias.

La capacidad de autogobierno y autogestión de las grandes instituciones públicas quizá debería llevarse más allá; especialmente cada vez más dentro de un entorno en el que se habla de restricciones presupuestarias, modelos de negocio, generación y reaprovechamiento eficaz y justo de Retornos de Inversión (ROI).

La rigidez de determinados procedimientos y la dificultad para introducir cambios en determinadas normativas hace que no se den respuestas acordes con un entorno en constante cambio. En este sentido, hay herramientas administrativas que de no cambiar nos llevan a la ineficacia y la obsolescencia de los métodos. Entre otros aspectos podrían revisarse:

- Normativas que obligan a la redacción de convenios de larga tramitación cada vez que se quiere producir un intercambio de imágenes gratuito entre instituciones culturales, entre las cuales deberían de haber un diálogo más directo
- La agilidad con la que se actualiza el contenido de una herramienta como el Catálogo de Patrimonio. En ocasiones no se encuentran productos informáticos totalmente instaurados en el mercado, pero la excesiva carga burocrática que giran en torno a estos recursos da lugar a fichas de producto anacrónicas. Esto en último término obliga a buscar alternativas más lentas en la adquisición de infraestructura tecnológica (servidores, escáneres...

### **Gestión del cambio**

Por otra parte, si nos encontramos, como hemos visto, en una *época de cambios*, esto requiere que adoptemos una política de gestión continua del cambio.

Aceptando la premisa de Heráclito de que “no hay nada permanente excepto el cambio”, esto se hace aún más cierto, si cabe, en el mundo tecnológico actual. En cualquier caso, tan real como el cambio, lo es la resistencia del ser humano al mismo. Hacer frente de forma continuada a la resistencia al cambio y conferir flexibilidad a todos los estamentos es un reto que ninguna biblioteca podrá obviar. El cambio llega a todos los niveles, que merecen nuestra atención y que irán siendo desarrollados más adelante: usuarios, recursos humanos y el propio entorno de la gestión. En éste, tanto los directivos como las normativas deberán adaptarse y flexibilizarse para conferir un mayor dinamismo y eficacia a la gestión.

Ciertas tipologías bibliotecarias experimentarán, o deberán experimentar, cambios específicos en su gestión en los próximos años, fruto de su actual situación.

De esta forma, las bibliotecas escolares se irán transformando en *bibliotecas distribuidas* con una gestión centralizada. A medida en que los recursos digitales vayan ganando terreno en estas bibliotecas, aún muy ligadas al papel; y a medida en que los centros vayan transformándose en lugares de aprendizaje flexibles en cuanto a espacios y tiempos, las bibliotecas escolares tendrán cada vez más una concepción de *biblioteca distribuida* con una ubicación principal y otras secciones

repartidas por todo el centro. En realidad, cada aula, cada rincón del centro en el que se realicen actividades formativas o de encuentro, serán secciones de la biblioteca escolar, conectadas virtualmente. Solo de esta manera la biblioteca podrá cumplir sus funciones y ayudar en todos y cada uno de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Evidentemente, esto se puede asociar a la tendencia de los bibliotecarios incrustados o *embedded librarians* que apoyan al usuario integrándose en sus equipos, por ejemplo en sus departamentos. Todo ello exige de una gestión única, centralizada, que coordine y diseñe las colecciones y servicios.

### **Integración en las instituciones de las que dependen**

Común a varias tipologías debe ser la tendencia hacia una mayor integración de las bibliotecas en sus instituciones. Las bibliotecas pueden adolecer, más que de independencia, de aislamiento y falta de coordinación con las instituciones en las que se integran y a las que sirven.

El modelo de *biblioteca distribuida* de las escolares, además de afectar de forma evidente a los espacios de la biblioteca y su equipamiento, lo hace a su gestión, que estará supeditada a las necesidades de la comunidad educativa, pero también será fruto de la colaboración de todos los integrantes de la misma. Aunque la responsabilidad recaiga en un equipo de biblioteca, este arbitrará las medidas necesarias, junto con la dirección del centro, para que todos los sectores tengan representación en este equipo de una u otra forma. El bibliotecario escolar formará parte de la Comisión de Coordinación Pedagógica, órgano de coordinación docente, lo que garantizará el flujo de información con todos los departamentos. También se deberá tener en cuenta a las familias y al alumnado, que podrá formar parte del equipo como colaboradores en la realización de actividades o en la gestión de las colecciones de las aulas.

Los centros educativos, convertidos en comunidades de aprendizaje, apostarán por una biblioteca en la que la participación de profesorado, alumnado y familias, será esencial. A medida que se vayan incorporando las familias y el alumnado como colaboradores a los equipos de biblioteca, esta podrá responder de una manera más acertada a sus intereses y necesidades. Aún cuando se resolviese la problemática de los recursos humanos de las bibliotecas escolares, estas siempre serán un espacio de participación y de expresión. En función de esta participación podrán adaptarse mejor a las necesidades de todos los agentes implicados.

Estas bibliotecas verán afianzada su presencia en los centros educativos, por el apoyo curricular e interdisciplinar que prestan, pero sobre todo por su contribución al desarrollo del proyecto educativo. Las bibliotecas escolares responden a la concepción y a las prioridades educativas del centro del que forman parte. Sus objetivos serán los objetivos del centro, recogidos en el Proyecto Educativo del Centro, y sus funciones estarán relacionadas con el desarrollo de los programas y los contenidos del currículo.

Las bibliotecas y centros de documentación especializados han ido adquiriendo progresivamente mayor importancia en el seno de las instituciones de las que dependen, en paralelo con el interés que suscita cada vez más la gestión de la información en todos los ámbitos. Al mismo tiempo es importante que los responsables de las bibliotecas participen en las tomas de decisiones de la institución para asegurar que no se quedan atrás en el reparto de recursos, especialmente en cuanto a presupuestos y personal. La biblioteca también participará en otras funciones del centro, como por ejemplo la participación en exposiciones, en el caso de las bibliotecas de museos, la participación directa en proyectos de investigación, etc.

Dentro de esta integración es importante la relación de la biblioteca con los restantes servicios documentales de la institución: archivos (textuales y fotográficos), servicios de documentación, etc. Se tenderá a integrar todos estos servicios en una unidad común para lograr una mayor eficacia en la gestión.

Por otra parte se reforzará el papel de los *embedded librarians* (bibliotecarios incrustados, siguiendo la analogía con los periodistas incrustados que participaron en la Guerra de Irak) que participarán codo con codo con los especialistas de la institución en los proyectos que se emprendan. Esta figura, podrá tener también especial repercusión en las bibliotecas académicas, especialmente en las universidades con especial vocación investigadora, apoyando la tarea de gestión de datos e información para los grupos y equipos de investigación.

La biblioteca universitaria tiene por delante una tarea de integración en la vida universitaria y en el desarrollo de las funciones docentes e investigadoras de la misma. debe ser el lugar de encuentro (físico y virtual), de la gestión y producción de la investigación y desarrollo que se lleva a cabo en la

Universidad. El bibliotecario puede trabajar con el investigador, que es a su vez formador, en la creación de materiales; en el establecimiento de compromisos éticos en el uso de la información y, también, en la promoción de la investigación que se lleva a cabo en la universidad. Realiza una labor de asesoramiento y enseñanza de buenas prácticas a los investigadores. Los docentes precisan, más que nunca, guías que les orienten a través de conceptos recientes como son e-ciencia, las humanidades digitales, la difusión adecuada de los resultados de la investigación, etc., que demandan una gestión de la información actualizada y eficaz, que no descuide, a su vez, el entorno en el que se produce. Destacar el valor añadido de la propia universidad, establecer una marca personal de la institución, poner en contacto a los distintos grupos de investigadores, son tareas en las que puede centrarse la biblioteca universitaria.

En el plano educativo de las universidades, las bibliotecas se presentan como el eje fundamental de la relación entre docentes y discentes. Para ello es imprescindible recabar la confianza del docente en actividades de formación, no solamente en la facilitación y depósito de bibliografía. Todas estas tareas afianzan a la biblioteca como estructura transversal y vertebradora de la universidad.

## **2. Se incrementará la cooperación: una mayor cooperación y colaboración ampliará el papel de la Biblioteca dentro y fuera de la Institución**

Relacionada directamente con la gestión, mención aparte requiere la cooperación, como aspecto clave de las bibliotecas en los próximos años. Las administraciones públicas perderán peso y deberían ganarlo las bibliotecas autoorganizándose. Se incrementarán el intercambio de conocimientos prácticos y las asociaciones para invertir en productos y servicios comunes. Sería esperable que las organizaciones de *base* (redes, consorcios, asociaciones...) adquieran un protagonismo mayor en la elaboración de servicios bibliotecarios, servicios que continuarán siendo prestados directamente por las bibliotecas. Pero las bibliotecas deberán aprender a delegar parte de las tareas técnicas e internas que actualmente realizan en entes cooperativos. Hay que apuntar que el espacio europeo empezará a tomar cuerpo, las actividades asociativas, lobistas y de proyectos se desarrollarán cada vez más en este marco territorial



La cooperación, tanto en el ámbito institucional como en el profesional, se revela como elemento imprescindible para aunar esfuerzos y conseguir, junto con otros, los objetivos planificados que difícilmente podríamos alcanzar solos. Por ejemplo, el desarrollo de servicios basados en tecnologías no puede ser abordado de manera individual ni por pequeñas redes locales.

La necesidad de cooperar parte de la base de que ninguna biblioteca, por sí misma, puede enfrentarse a las necesidades informativas de todos los usuarios. El objetivo principal de la cooperación bibliotecaria es la mejora de los servicios y la rentabilización de las inversiones.

Recordemos que las bibliotecas tienen una larga y consolidada tradición colaborativa (préstamo interbibliotecario, donativos de colecciones bibliográficas, construcción de catálogos en línea, etc.). Pero ahora deberán trabajar de forma asociada para mejorar y crear nuevos servicios presenciales y tecnológicos en un mundo global. Es fundamental trabajar y construir juntos el futuro de las bibliotecas. Pues ya no será posible dirigir y gestionar las bibliotecas de una forma artesanal y cerrada. Las bibliotecas deberán apostar claramente por una estrategia de conjunto para hacer frente fundamentalmente al actual panorama socioeconómico, al recorte de presupuestos al que han sido sometidas, al crecimiento de la colección, al cambio de la demanda del material físico frente al digital. Por lo tanto, tienen que establecer nuevas alianzas para poder obtener otras fuentes de financiación extras y así no depender exclusivamente de las Administraciones Públicas.

Según Luis Anglada (2012), "cooperar nos llevará a producir de forma colectiva instrumentos que satisfagan las necesidades de los usuarios en una medida que no podemos alcanzar con nuestros propios medios". Los catálogos colectivos vuelven a ser quizá uno de los mejores ejemplos. Con ellos mejoramos la información bibliográfica que prestamos, podemos racionalizar las adquisiciones y establecer sólidos servicios de préstamo entre bibliotecas. Con la cooperación se consigue un:

- Ahorro en los costes de las adquisiciones y prestación de los servicios
- Mejora de los servicios
- Aumento de la calidad
- Fortalecimiento de la imagen
- Ayuda profesional

Recordemos que no es lo mismo coordinación que cooperación, al igual que no son lo mismo las redes que los sistemas bibliotecarios. Aún reconociendo la importancia de la organización de las bibliotecas de forma vertical, es la cooperación voluntaria de la que estamos hablando. Esto no quita que la misma pueda ser, y probablemente lo sea, organizada y promovida desde entidades administrativas, agrupaciones profesionales o grandes centros.

En definitiva, la formación de redes de bibliotecas deberá ser todavía un planteamiento de futuro en algunas tipologías de bibliotecas; mientras que en otras (públicas, universitarias, nacionales...) asistiremos al reforzamiento de las mismas.

Las bibliotecas especializadas, como una derivación natural de su *hiperespecialización*, se ven abocadas para sobrevivir al establecimiento progresivo de redes de cooperación entre centros similares. Al trabajar en red se gana eficiencia, también desde el punto de vista económico. Al compartir recursos se ofrece un servicio más amplio y más barato, como ha sucedido en el caso de la Biblioteca Virtual del Sistema Sanitario Público de Andalucía. Además, al estar muchos de estos centros atendidos por un solo profesional, las redes de colaboración se revelan aún más importantes: “establecer redes de contacto y de colaboración para tu propio beneficio casi siempre beneficiará a tus colegas” (R. Hulshof-Schmidt, 2011)

El desarrollo de las bibliotecas escolares está ligado al de las instituciones educativas de las que forman parte, pero también a la cooperación y a su participación en redes. Buscarán el establecimiento de micro-redes con otras bibliotecas escolares de su entorno más próximo pero también con otras de distinta tipología especialmente las públicas (pero también con librerías u otras instituciones culturales), con el fin de compartir recursos, rentabilizar presupuestos escasos, vincular a usuarios de distintos sectores y niveles educativos, diseñar conjuntamente propuestas y actuaciones. La selección de los recursos digitales exigirá un nivel de especialización y, al tiempo, un nivel de colaboración alto. Estas micro-redes tendrán un grado elevado de autonomía en lo que se refiere a sus fines y contenido: actividades de colaboración, propuestas de trabajo, etc.

Las micro-redes territoriales estarán conectadas a redes más extensas de carácter institucional, dependientes de las administraciones educativas que deberán asegurar una buena parte de su financiación y, en cualquier caso, garantizar su existencia mediante normativas específicas que

regulen su funcionamiento en los centros educativos. Estas redes estarán coordinadas desde unidades específicas, al cargo de equipos interdisciplinarios, que facilitarán su desarrollo y asesorarán al profesorado en el ejercicio de sus funciones. Además deberán coordinarse e incluso integrarse con otras redes del sistema bibliotecario regional para garantizar la coherencia en temas clave como los sistemas de automatización, los criterios de selección de recursos, los equipamientos, las actividades que forman lectores, las posibilidades de colaboración interbibliotecaria, etc.

### **Cooperación con otras bibliotecas y otras entidades**

Si hablamos de cooperación con otras tipologías bibliotecarias y otras instituciones, esta viene siendo muy escasa, representando una debilidad de todas ellas. Las bibliotecas deben entender que la cooperación tiene que extenderse también a otras instituciones de ámbitos diferentes pero con objetivos comunes. Por ello, las alianzas y la internacionalización de la biblioteca van a ser cada vez más necesarias para poder ofrecer unos servicios de calidad y una información relevante a nuestros usuarios.

En las bibliotecas universitarias, la colaboración con bibliotecas públicas y, sobre todo, escolares (y con los centros que las sustentan), presenta claras ventajas para las dos partes. La ya vieja etiqueta de *nativos digitales* ha provocado que los recién llegados alumnos a la universidad provengan de un entorno donde su familiaridad con las TICs y, también, el uso de la tecnología sean intuitivos y asumidos desde edades tempranas. También proceden de entornos en los que, en la mayoría de los casos, ya conocen y han participado, de las ventajas de las bibliotecas infantiles o públicas. Los bibliotecarios universitarios deberán aprovechar ese input, conociendo cómo llegan realmente a la universidad y reafirmando o reorientando todo ese conocimiento previo de forma más madura, más adecuada al entorno de la educación superior. Una manera de hacerlo es salir de la biblioteca universitaria y entrar en colegios e institutos, trasladar las actividades ALFIN, adelantando algunos contenidos durante las enseñanzas medias. Las bibliotecas universitarias se abrirán así a la sociedad ofreciendo un servicio abierto que a su vez revierte en la propia universidad en dos vías: eleva la formación de los futuros alumnos, y hace entre éstos difusión (*marketing*) de su universidad.

Además, está pendiente una mayor colaboración entre las bibliotecas especializadas de investigación y las universitarias, que muchas veces podrían compartir servicios y, obviamente, colecciones; aunque esto último choque con los intereses de editoriales y distribuidores. Igualmente, acuerdos de intercambio pueden permitir a los usuarios de ambas instituciones el uso recíproco de las bibliotecas.

De esta forma la cooperación también puede ser a través del uso compartido de nuestras propias instalaciones y servicios. Por ejemplo, en las bibliotecas escolares debe extenderse la tendencia a las bibliotecas de doble uso, probada con bastante éxito en muchas poblaciones. Las administraciones educativas y locales colaborarán para que, en determinadas entidades de población y dadas sus características, puedan coexistir en un mismo espacio físico, la biblioteca escolar y la biblioteca pública. Exigen unos acuerdos previos, una cuidada organización y, especialmente, una configuración de la colección que atienda tanto a las necesidades del alumnado como a las de la vecindad en su conjunto. Esto entraña dificultades pero puede ser una solución para entidades de población muy pequeñas o para los centros ubicados en barrios de ciudades donde no hay biblioteca pública.

Por otra parte, y aunque pueda mencionarse en otro apartado, una tendencia ahora imperante en las bibliotecas universitarias es la de compartir los edificios de bibliotecas con otros servicios de atención a la comunidad universitaria; bien dirigidos desde la biblioteca bien con gestiones independientes.

### **Búsqueda de socios**

Pero la colaboración también debe ser con otros sectores, vinculados conceptual o comercialmente a las bibliotecas, pero que a menudo actúan por separado; incluso como competidores entre sí. Pensando en esto más como una oportunidad, casi una necesidad, no como una tendencia, se deben establecer alianzas con otros actores, como editores y libreros.

También resulta de especial interés realizar alianzas con empresas y entidades de carácter tecnológico. La creación de las bibliotecas digitales hoy día supone aceptar el reto de existir en el entorno de las nuevas tecnologías y la innovación. Por ello, más que nunca será imprescindible el contacto con empresas de nuevas tecnologías y grupos de investigación que ayuden a la

incorporación de nuevos servicios o la generación de nuevos recursos. Todo ello para que la dimensión digital no sea un contenido estático sino dinámico, en constante movimiento y en conexión con las necesidades de los usuarios. Lo digital contiene en sí mismo el germen de la evolución.

Dada la titularidad pública de la mayoría de las bibliotecas, este reto requiere mantener cauces fluidos de diálogo con los distintos estamentos de la Administración. Por un lado, con los servicios informáticos corporativos de las respectivas instituciones encargados de supervisar la participación de agentes tecnológicos externos y de autorizar la implantación de las innovaciones. Por otro lado también con los servicios jurídicos que apoyan en la creación de acuerdos, convenios que propicien la colaboración con entidades tales como las universidades, institutos de investigación, etc.

Pero además, desde de las instituciones debe hacerse el esfuerzo por no perder el contacto con asociaciones profesionales, entidades y/o organismos internacionales (Europeana, CENL...) que pudieran propiciar la participación en proyectos de investigación. Este esfuerzo en el contexto de crisis actual puede ser difícil de asumir pues los recursos tanto humanos como de infraestructura son cada vez más limitados. Por ello para salvar este obstáculo será necesario reforzar las actividades de captación de fondos en entornos del mundo privado y/o las fundaciones.

### **3. Los recursos públicos serán escasos y las bibliotecas deberán encontrar nuevas estrategias de mejora en el aprovechamiento de recursos y de financiación**

La crisis actual continuará influyendo en la actividad de las bibliotecas. Mientras que la crisis económica da un valor especial a servicios igualitarios como el de las bibliotecas públicas, el futuro de las mismas puede verse seriamente amenazado por los recortes presupuestarios, afectando en especial a los recursos humanos e informativos. Aún cuando esté formalmente terminada, la repercusión de la recuperación tardará más tiempo en llegar a las administraciones públicas en general y a las bibliotecarias en particular. No podemos esperar presupuestos expansivos en bastante tiempo. La crisis económica, en la práctica, no se habrá terminado. Habrá dejado a España relegada en una situación económica y política de menor importancia de la que creíamos podíamos tener en los últimos años. Ante esto, las entidades

*sociales* y comunitarias como las bibliotecas serán más importantes que nunca para crear un país con bienestar material habitado por ciudadanos libres, solidarios y esforzados.

Lo digital a pesar de tener una dimensión aparentemente etérea está lejos de suponer un ahorro para las bibliotecas. Ya no sólo por los gastos que su propia gestión conlleva (servidores, almacenamiento, desarrollos, mantenimiento, comunicaciones, estrategias de vigilancia tecnológica y preservación...) sino porque no implican la eliminación de lo analógico, salvo en el caso de la adquisición de ciertas colecciones como las revistas científicas. Las misiones en el contexto digital tienen un crecimiento inversamente proporcional respecto a los recursos humanos, materiales y, en definitiva, presupuestarios. Todo ello nos fuerza a reorientar los presupuestos hacia las necesidades de la presencia de las bibliotecas en el mundo digital y explorar vías alternativas de financiación.

En el contexto de la crisis económica, se ha ejercido una gran presión sobre el gasto en investigación y educación superior, repercutiendo en la limitación del acceso a fuentes de información de alto coste. Esto ha reforzado políticas previas a las crisis, generadas por el desproporcionado incremento de los precios de estas fuentes científicas. Entre ellas encontramos el movimiento *Open Access*, pero también la compra consorciada. Tanto en las bibliotecas especializadas como en las universitarias y otros centros de investigación, el papel de los consorcios deberá reforzarse y replantearse. Para ser más eficaces deberán superar su carácter local, asociándose en entidades mayores, incluso supranacionales. A estos consorcios se deberán unir bibliotecas y redes menores para poder acceder a unos recursos en caso contrario inalcanzables.

Parece necesario que las instituciones públicas busquen nuevas fuentes de recursos alternativas, aún en estado larvario en nuestras bibliotecas. Esto supone nuevos retos a los que las instituciones públicas no se habían enfrentado antes (o en menor medida que el sector privado). Debemos adquirir mayor experiencia y conocimiento en lo que a la captación de fondos se refiere (*fundraising*). Hemos de aproximarnos a esta circunstancia de forma creativa, y no asustarnos ante soluciones que no eran habituales previamente, como el micromecenazgo, los patrocinios, los acuerdos público-privados o la financiación social (*crowdfunding*). Podemos buscar alternativas en alianzas estratégicas basadas en leyes de mecenazgo u otras normativas incentivadoras, y deben dejar de suponer un reto en cuanto a cómo afrontarlos (no tanto el éxito de las maniobras en sí mismas, que ya dependen de factores específicos en cada caso). Además, no debemos obviar otras

nuevas fórmulas de colaboración con el ciudadano, en las que se combina la generación de contenido por parte del usuario y el *crowdsourcing*<sup>13</sup>.

Sin olvidar nunca nuestra vocación pública y de servicio, debemos cada vez más incorporar conocimientos propios del marketing, siendo conscientes del valor de nuestra marca y siendo capaces de proponer y explorar modelos de negocio. Todo ello deberá combinarse con estructuras administrativas adecuadas que establezcan una relación directa entre capacidad de generación de recursos y reutilización/disfrute de los mismos; pero como decimos nunca perdiendo de vista el derecho de acceso a un Patrimonio que es de todos. En este sentido las bibliotecas pueden aprender y seguir el modelo de las instituciones museísticas que están más acostumbradas a este tipo de reflexión.

Todas las actuaciones deberán estar guiadas por criterios de sostenibilidad, por razones medioambientales y éticos, pero también porque los recursos disponibles serán de cualquier forma escasos.

Por ejemplo, las bibliotecas escolares, organizadas en micro-redes podrán ver facilitada una financiación mixta, de forma que a los presupuestos ordinarios procedentes de la administración educativa se puedan sumar otras aportaciones de entidades privadas de la comunidad, AMPAS, administración local, instituciones de carácter cultural y otras.

También en estas circunstancias, las bibliotecas pueden adquirir un papel importante dentro de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Este movimiento, nacido en la Administración Pública, ha vivido un mayor desarrollo en la empresa privada. Según él, las entidades, también las bibliotecas, realizan una serie de acciones que van más allá de lo que son sus obligaciones legales y sus funciones para generar beneficios para el conjunto de la sociedad. Son actuaciones en diversos ámbitos como el laboral, social, ambiental y económico.

---

<sup>13</sup> Podemos tomar ejemplos como el de la British library en materia de georreferenciación <http://www.bl.uk/maps/>, o la Biblioteca Nacional de Finlandia (corrección correctiva de OCR) <http://blog.microtask.com/2011/02/digitalkoot-crowdsourcing-finnish-cultural-heritage/>

Al implicarse de cerca en dichas actividades, el bibliotecario estará más cerca de los directivos y les podrá prestar apoyo en una acción que ellos consideran fundamental. La biblioteca se percibirá entonces como un elemento más valioso dentro de la organización. Un beneficio añadido de participar en las estrategias de RSC es que se adquieren nuevas capacidades y habilidades profesionales que resultan en un perfil profesional más adaptable (o más ágil). Por último, es papel habitual del bibliotecario especializado trabajar volcado a la comunidad a la que su institución sirve y eso es, precisamente, lo que hace el departamento de RSC. Incluso si aún no existe un programa de RSC en la organización, la propia biblioteca puede iniciarlo, en línea con la función social que comparten muchas de sus tipologías. Además de los beneficios ya enumerados, la RSC mejora la imagen y aporta elementos de satisfacción personal muy evidentes.

#### **4. Los profesionales deberán tener perfiles flexibles y cambiantes y las bibliotecas necesitarán personal con conocimientos diversos; la formación dejará de tener un carácter unitario**

Las bibliotecas necesitarán personal con conocimientos diversos. La formación dejará de tener un carácter unitario. Se necesitarán bibliotecarios polivalentes que se desenvuelvan en distintas áreas como gestión cultural, información, legislación, software, hardware, redes sociales, asociacionismo, etc.

Por regla general, el público usuario de las bibliotecas tiene un buen concepto de los bibliotecarios y del conjunto del personal de las bibliotecas, de su profesionalidad y entrega, de la atención con que atienden el servicio. Pero también tiene un profundo desconocimiento de su trabajo real. Los bibliotecarios presentan deficiencias en su formación profesional, que debe ser mejorada y actualizada de manera sistemática.

En esta época de cambios, surgen nuevos campos profesionales en los que especializarse y renovarse continuamente. No todos los miembros de un equipo presentarán idéntica capacidad de adaptación y renovación frente a las nuevas necesidades; y aún así cada uno de los que forman parte de un equipo es esencial, especialmente en momentos en los que los recursos humanos son un lujo al que



la crisis nos está haciendo renunciar. El reparto, la especialización de tareas y el incentivo debe tener en cuenta las cualidades y capacidades de nuestro equipo. Ante la falta de medios incentivadores del personal del que adolece la Administración, más que nunca las herramientas fundamentales para la gestión del cambio y la minimización de frustraciones que pudieran surgir serán la comunicación y transparencia entre todos los implicados.

Las TICs y los cambios sociales que han venido con ellas han cambiado la profesión de forma ostensible en los últimos años. Se necesitan profesionales mucho más polivalentes, atentos a las novedades, capaces de probarlas y evaluarlas, así como de ponerlas en práctica.

En el momento presente nos encontramos en un entorno cambiante que conlleva un nuevo perfil profesional. El bibliotecario se enfrenta a una explosión de la información, en la que resulta especialmente complicada la gestión de los datos (*Big Data*). Los bibliotecarios debemos seguir realizando nuestro trabajo en consonancia con esta situación y tenemos que estar preparados para ejercer como filtro, guía, educador, conector, facilitador, de esa información con el usuario final que la necesita (Marquina, 2013b).

El personal que precisan las bibliotecas, además de las destrezas tradicionales, deberá tener o ser capaz de adquirir competencias y habilidades variadas, que no siempre serán tecnológicas: sobre gestión y organización (incluyendo economía o estadística), conocimientos sobre comunicación (donde se incluye las tecnologías de la información) y otros conocimientos (propiedad intelectual y derecho, idiomas, sociología, pedagogía, etc.). Recordemos que competencia es un conjunto de actitudes, habilidades, valores y conocimientos que han de tener los bibliotecarios para realizar su trabajo de forma efectiva y contribuir positivamente en sus organizaciones, usuarios y profesión.

Este perfil polivalente precisa, por lo tanto, de profesionales flexibles, dispuestos a asumir cambios y formación constantes: la información, ahora, es digital y llega en distintos ámbitos y a ese reto ha de estar dispuesto el bibliotecario en la universidad. Hay que reinventarse continuamente, lo que llaman los anglosajones *career agility* o agilidad profesional.

Hay una última línea dentro de esta tendencia que es a la de la *autopromoción*, que no ha sido habitual tradicionalmente. Para poder afrontar el futuro desde una perspectiva influyente, el

bibliotecario (en particular el especializado) deberá *venderse*, dejar claro quién es y qué puede hacer por sus usuarios, sin dar nada por sentado, tanto dentro como fuera de la institución que lo aloja.

El profesional ha de estar presente, también, en la gestión de las redes sociales y de los entornos digitales de las bibliotecas: un buen profesional estará donde estén los usuarios, por lo que ha de estar dispuesto a adoptar estrategias de cambio, golpes de timón, siendo, en definitiva, polivalentes. Si los entornos 2.0 son ya una cuestión asumida, no debe serlo la actitud que conlleva el trabajo con ellos, aceptando, de forma radical, una actitud de *beta continuo*.

En ámbitos concretos se requerirán formaciones específicas. Se observa así un incremento progresivo de profesionales en la Biblioteca especializada con doble formación: bibliotecaria y de la materia del centro al que se sirve. Igualmente, un aspecto que se baraja con el concepto de CRAI es el de *bibliotecario temático*, que requiere de conocimientos específicos. Esto se deberá profundizar en el caso de los mencionados bibliotecarios incrustados.

Pero además las funciones en muchas bibliotecas se entrecruzan y los límites entre los profesionales del ramo también se difuminan. Es habitual que el personal sea, a la vez, bibliotecario, archivero, documentalista y gestor de contenidos.

Caso particular es el de las bibliotecas escolares. La propia existencia de la biblioteca escolar en los próximos años estará ligada a la configuración de unos recursos humanos que la hagan posible. La biblioteca estará gestionada por un equipo interdisciplinar, coordinado por un profesor-bibliotecario cuya formación inicial puede ser de ámbitos diversos, pero su perfil deberá responder al de una persona conocedora de los rudimentos de la pedagogía y de la gestión del conocimiento, con una competencia alta en recursos digitales, al tiempo que implicada intensamente en los desarrollos curriculares y en la vida del centro. Además del bibliotecario escolar el equipo contará con una representación suficiente de los docentes de los diferentes niveles educativos y departamentos o especialidades, así como con la colaboración de otros sectores de la comunidad educativa como alumnado y familias.

Los profesores bibliotecarios estarán conectados con responsables de otras bibliotecas de su ámbito más próximo a través de micro-redes, e integrados en redes institucionales de ámbito territorial. La

participación en redes profesionales de ámbito más amplio asegurará una colaboración y una formación continuada y será imprescindible para poder ejercer sus funciones con un mínimo de garantías.

El perfil profesional del personal que ejerce su trabajo en las bibliotecas públicas debe entenderse, por la especificidad que le viene dada en su proximidad a los ciudadanos, como la suma de unos conocimientos teóricos y prácticos (en información y documentación, en gestión y planificación, en técnicas de comunicación y en aplicación de las TIC a las funciones y tareas bibliotecarias) y de unas aptitudes y actitudes personales tan necesarias como los conocimientos teórico-prácticos: voluntad de servicio a los usuarios, habilidad para la comunicación, rechazo del aislamiento y aptitud para el trabajo en equipo, amplia formación cultural, actitud positiva hacia los cambios adaptando los métodos de trabajo a las nuevas situaciones, espíritu crítico, imaginación, visión de futuro y capacidad de decisión. Pero lo más importante es centrarse en los ciudadanos más próximos y seguir construyendo la biblioteca pública a partir de eso.

## **LAS BIBLIOTECAS Y SU INTERACTUACIÓN SOCIAL**

### **5. Una nueva relación con el usuario y la sociedad: las bibliotecas deben reforzar su función de crear comunidades, dotarlas de cohesión social y garantizar la igualdad de los ciudadanos en acceso a la información**

Las bibliotecas siempre han estado, o deberían haber estado, orientadas hacia sus usuarios. Su diseño y servicios pensados para servir a los usuarios, pues nacen de la necesidad de garantizar y facilitar el acceso organizado a la información escrita, siendo la protección de la misma una consecuencia lógica de ello (se protege para asegurar la posibilidad de que pueda ser usada posteriormente). Sin embargo, actualmente la situación ha cambiado, de pensarse los servicios y edificios para el usuario a realizarlos con él. Con esta orientación social se establece una nueva relación con el usuario, que incluye elementos como el acercamiento al mismo, la especialización de ciertos servicios y la protección de su privacidad. Relacionado también con esta orientación social, la

biblioteca sigue siendo exponente de valores tradicionales en ella, pero que ahora resultan de gran proyección futura. Esto es el caso de su servicio a la sociedad como factor de cohesión de la misma.

### **Nueva relación con el usuario**

Sea presencial o virtual, la relación con los usuarios no será ya unidireccional. Es imprescindible que las bibliotecas desarrollen servicios y procesos de gestión en los que los ciudadanos puedan participar y usar la biblioteca como un recurso propio y socializador, adaptándose a las nuevas realidades; bibliotecas ubicuas, omnipresentes.

Para ello, las bibliotecas se valdrán de las redes sociales como una plataforma que les permita esa comunicación rápida, eficaz y directa con los usuarios. Estamos ante un escenario de crisis de las entidades y de la *comunicación institucional*. Muchas bibliotecas están dejando de lado las webs institucionales (1.0) para relacionarse con los usuarios a través de las redes sociales, más participativas y menos rígidas. Hay que replantearse cómo nos comunicamos con los mismos. Las webs institucionales y sus gestores de contenidos resultan a menudo muy limitadoras, no permitiendo una interacción real y sencilla, y constriñendo las posibilidades de diseño y promoción (Seoane, 2012).

Pero la nueva relación del usuario también se debe reflejar en su participación en la toma de decisiones, a través de la consulta a representantes de las diferentes comunidades, participación en equipos de toma de decisiones, encuestas o la información obtenida de las referidas herramientas 2.0

El usuario también puede participar en las actividades de la biblioteca. Sin caer en el abuso del voluntarismo, el usuario será más participativo, aportando sus conocimientos. Se pueden organizar *bancos de tiempo* para dar salida a buena parte de la creatividad y la solidaridad de sus usuarios, y que podrían materializar muchas de sus actividades en la biblioteca.

## Acercarse al usuario

Este acercamiento al ciudadano y al usuario hace necesario el conocimiento real de sus necesidades, para lo que se deben identificar y analizar nuestras comunidades de usuarios, innovar para ellas y enriquecernos de una colaboración bidireccional.

El acceso universal que se le supone a lo digital nos hace llegar a perfiles de usuarios que no eran habituales en nuestras instalaciones físicas. Este reto supone el contacto con nuevas necesidades y nos obligará a trabajar en varios niveles de manera simultánea. En primer lugar ya debemos de ser capaces de conocer y analizar estos nuevos perfiles de usuarios, identificando segmentos/grupos de interés. Para ello son irrenunciables las posibilidades de análisis que nos brinda herramientas como Google Analytics u otras herramientas de explotación de datos (encuestas, estudios de usuarios...), que nos permiten conocer, identificar y segmentar a nuestros usuarios y sus necesidades. Sólo conociéndolo mejor, podremos aspirar a que nuestros servicios lleguen a ellos y los perciban como de utilidad y con calidad suficiente.

Eso sí, se debe tener la precaución de filtrar la información que obtengamos, pues no toda necesidad deberá ser cubierta: dependerá de la tipología de cada biblioteca y su público objetivo y, por tanto, habrá que evaluar la compatibilidad de las mismas con nuestras funciones. Cada necesidad identificada como legítima requerirá el desarrollo de un producto o servicio que hasta entonces no existía. Una vez más se hace patente la necesidad que tiene el personal de la biblioteca de conocer las posibilidades tecnológicas disponibles; las cuales sirvan de puente entre nuestros contenidos y nuestros usuarios.

Este análisis, actualización e incorporación de nuevos productos y servicios a nuestras bibliotecas, que surgen como respuesta al *feedback* directo o indirecto recibido desde la comunidad de usuarios, se deben de entender dentro de un entorno en el que la eficacia, eficiencia e inmediatez de resultados son parámetros cada vez más exigentes. Así, por ejemplo, ya es una realidad que los usuarios han cambiado sus hábitos de consumo de información. La implantación de los dispositivos móviles es una realidad cada vez más acuciante; no estar ahí significa no existir para algún segmento de la sociedad. Esto puede ser un suicidio para instituciones que necesitan de la percepción y valoración por parte de la sociedad para reafirmar su papel en la misma.

Además, la puesta en contacto con estas comunidades de usuarios supone iniciar colaboraciones bidireccionales en las que nuestros contenidos y servicios pueden verse enriquecidas con sus aportaciones. Tal puede ser el caso de un proyecto como *Bnescolar*; en el que una selección de contenidos digitales de la Biblioteca Digital Hispánica (biblioteca digital de la BNE) se ha visto complementada con información de valor educativa gracias a tecnología semántica (uso de RDF y modelos de metadatos específicos para la Comunidad Educativa como *Learning Object Metadata*).

Las comunidades de usuarios que identifiquemos son infinitas y en constante evolución; la dimensión de las mismas no deberá ser disuasoria en cuanto a establecer o no colaboración con ellas, pues desde los proyectos más grandes (Europeana), a los más pequeños (Bnescolar) se pueden obtener lecciones muy valiosas que nos ayuden a dinamizar nuestros contenidos.

A veces, el acercamiento a la sociedad viene dado por una mayor apertura, como deberá realizarse en las Bibliotecas Especializadas. Éstas han estado dedicadas tradicionalmente al servicio de la institución de la que forman parte y sus usuarios principales eran los miembros de la misma (médicos en las bibliotecas de hospitales, conservadores en las bibliotecas de museos, abogados en las bibliotecas de bufetes...). Como mucho se entendía que estas bibliotecas podían dar servicio a otros especialistas de la misma rama siempre con un régimen restringido (horarios reducidos, citas previas, etc.).

Sin embargo la viabilidad de bibliotecas orientadas a grupos muy reducidos de usuarios está en entredicho en un momento de austeridad del gasto y de creciente uso de Internet. Por otro lado el aumento de los niveles de formación y educación ha hecho que crezcan también las necesidades de información especializada de buena parte de la población general, que no encuentra en las bibliotecas públicas los materiales que necesita para profundizar en determinado aspecto.

Todas estas causas motivan que se deba superar la idea de *biblioteca especializada para especialistas* para llegar a la de *biblioteca especializada para necesidades especiales*. Es decir, no se trata de que pierdan su razón de ser y se conviertan en bibliotecas públicas, sino de que pongan sus materiales al servicio de las demandas de información especializada de buena parte de la población. Para ello es esencial difundir los servicios y productos de las bibliotecas especializadas a través de la web

institucional y la participación en redes sociales. Hay que afrontar además el desafío de dar servicio a muchos más usuarios con los mismos recursos y saber neutralizar la crítica interna de los usuarios internos y los especialistas, que pueden considerar que va a recibir un peor servicio.

En las escolares, el acercamiento puede venir dado por algo tan sencillo (y complejo de llevar a cabo) como la flexibilización de horarios. Una condición fundamental de la biblioteca escolar es la de que debe estar en funcionamiento durante la totalidad del horario lectivo, con personal suficiente para atender las necesidades de sus usuarios naturales, el alumnado y el profesorado. Pero más allá de esto, el tiempo de aprendizaje no termina con el horario lectivo, no puede aparcarse. Hoy en día se aprende en todo tiempo y en todo lugar gracias a la tecnología móvil y a la fórmula de aprendizaje 1+1, una tendencia en alza. La orientación y el asesoramiento que el alumnado precisa también deben estar disponibles en horario no lectivo. Esta característica del aprendizaje actual será una oportunidad para la biblioteca escolar. Los espacios y los recursos de la biblioteca deben rentabilizarse a través de la apertura en horario extraescolar. Esto exigirá acuerdos con otras instituciones como la administración local o el propio AMPA, y la colaboración de toda la comunidad educativa, pero será imprescindible para asegurar la igualdad de oportunidades en el acceso a los recursos culturales y a los recursos de aprendizaje disponibles.

### **Factor de cohesión social**

Las bibliotecas son para todos. Están en ciudades y pueblos, en centros de enseñanza e investigación, en las empresas y hospitales, en la calle o en los centros penitenciarios... y, naturalmente, también en internet. Son un espacio público para todos y cada uno de los ciudadanos. Para acceder a una biblioteca tan solo se necesita eso: ser ciudadano. Pero también se debe priorizar. Particularmente en el caso de las bibliotecas públicas, pero también en el resto de las tipologías en mayor o menor grado, las bibliotecas son un factor de cohesión social, ayudando a la alfabetización, la integración o la disminución de la brecha digital.

Los valores actuales y tradicionales de la biblioteca siguen siendo determinantes en el futuro. Garantizan el servicio y el acceso a la información en igualdad de oportunidades, independientemente del soporte en el que esté y al margen de criterios comerciales e ideológicos. La

biblioteca pública también es una institución comprometida con los ciudadanos como lectores y un servicio central en la oferta cultural, informativa y de formación no académica. Por estos mismo valores, la biblioteca debe insistir especialmente en el servicio a los sectores más desfavorecidos.

En esto se ven acompañadas por la biblioteca escolar. Una de las funciones fundamentales de la misma es garantizar a todo el alumnado el acceso a los recursos de aprendizaje, a los instrumentos culturales básicos, para poder paliar así las diferencias dictadas por el nivel socioeconómico de sus familias. Al atender también a las necesidades de toda la comunidad educativa, los padres también pueden encontrar en la biblioteca más próxima, la del centro al que acuden sus hijos, la posibilidad de acceder a esos recursos culturales. De esa forma la biblioteca escolar se constituye en un factor de compensación social y en un instrumento para la igualdad de oportunidades.

Algunos pronósticos vaticinan que las problemáticas sociales se agravarán en los próximos años, que la sociedad será más compleja en su composición y que las necesidades formativas de todas las personas se acentuarán. Los centros educativos reflejarán estas problemáticas, asistirán a la presión demográfica en algunas comunidades y a la despoblación en otras, en todas aumentarán los alumnos procedentes de distintas culturas y con distintas lenguas y las situaciones educativas ganarán en complejidad y diversidad. La biblioteca escolar deberá tener capacidad para responder a estos retos y facilitar oportunidades de aprendizaje, de acceso a la cultura y a los instrumentos esenciales para la formación; capacidad para ofrecer posibilidades para la comunicación y la expresión a todos los miembros de la comunidad a la que sirve.

### **Protección de la privacidad**

La preocupación por el ciudadano y el usuario nos debe estimular a hacerlo también por su privacidad. Será necesario guardar el equilibrio entre privacidad personal, seguridad y uso de las tecnologías. Conviene resaltar y poner en valor el compromiso de las bibliotecas con la privacidad de los usuarios; no le exigen al ciudadano la cesión de sus datos para acceder a sus servicios, no los usan (o se comprometen a no usarlos) más allá de la prestación de sus servicios, en lo que puedan ser personalizables de cara al usuarios. Y se comprometen a no ceder ni vender los datos personales de



sus usuarios a empresas comerciales (ni a los poderes públicos, salvo que su cesión venga exigida por una orden judicial).

Al uso de las TIC, la transposición de directivas respecto a la reutilización de la información, las obras huérfanas, el depósito legal electrónico y, otros aspectos legales como pudiera ser el desarrollo del Esquema Nacional de Seguridad<sup>14</sup>; se suma otro reto más que afecta a todos estos aspectos, y es el de la privacidad personal. Habrá que estar atentos a la evolución de este concepto en el contexto digital pues podría, por ejemplo, limitar las posibilidades de explotación de datos para conocer a nuestros usuarios y ofrecerles los mejores servicios. Vivimos en una sociedad en el que no sólo la información es poder, sino casi más la capacidad de analizar esta información. La privacidad y la seguridad son dos aspectos clave que no deberán olvidarse si queremos mantener la confianza de nuestros usuarios, y a la vez si queremos responder de manera ajustada a sus necesidades.

Se trata de la relación entre privacidad personal y el uso de las tecnologías (dispositivos móviles, GPS, RFID, todo el asunto de la Internet de las cosas, etc.). Es un tema de actualidad mencionado en el *Trend Report* de la IFLA (2013) y la sesión mantenida con expertos para la realización de este estudio; donde se llegó a decir que el concepto de privacidad personal era un factor determinante para el consumo tecnológico, puesto que supondría una barrera tan importante como la edad, la formación u otros factores de la brecha digital. Puede que este concepto de privacidad evolucione rápidamente y las próximas generaciones ni se planteen el asunto, pero también podría ocurrir lo contrario, de manera que se haga cada vez más necesario el acceso a la información en condiciones de seguridad y privacidad. Si así fuera, ¿podrían constituirse las bibliotecas, por paradójico que parezca, en un servicio público *privado*, más seguro y con mayor garantía de privacidad que otros entornos de acceso a la información y a las tecnologías?

Relacionado con esto, nos encontramos con la tendencia a la transparencia de las administraciones en las que las bibliotecas tienen varios papeles: como entidad, deben asegurar su propia transparencia; deben compatibilizar la misma con la defensa de la privacidad que acabamos de señalar; y pueden colaborar en la concienciación social sobre la importancia de estos temas.

---

<sup>14</sup> Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos

## Especialización

Otra tendencia dentro de esta orientación hacia el usuario será prestarle información especializada y territorial. La información minoritaria y única (las colecciones especiales y los materiales locales) aumentarán en importancia y deberán ser las bibliotecas las que se ocupen de ellos, ya que no lo harán las empresas comerciales. La información local podría ampliarse a recursos digitales del territorio: indexación de blogs, de medios de comunicación digitales, webs de instituciones, etc.

Este interés por las colecciones locales va de suyo en las bibliotecas regionales y nacionales, pues está en su razón de ser, pero ha sido a veces desatendida en las bibliotecas públicas que tienen en ello una gran oportunidad y fortaleza. En un mundo globalizado es necesario que las bibliotecas brinden una oferta singularizada que permita a sus lectores conseguir una información que no encuentran en otros lugares.

Se constata que en tiempos de Internet es fácil encontrar información relativa a un punto lejano en el tiempo o en el espacio, pero resulta más difícil encontrar datos sobre asuntos muy próximos (relacionados con el barrio, el pueblo, la comarca...). Si siempre la biblioteca de proximidad (sea pública o escolar) ha contemplado la configuración de un fondo local amplio para apoyar principalmente a alumnado e investigadores, cada vez se hace más necesaria esta función. Muchos de los trabajos de investigación del alumnado están relacionados con su localidad o su territorio más próximo, en aspectos geográficos, históricos, económicos, sociales, etc., por lo que se hace imprescindible que todas las bibliotecas creen esta sección, que puede también incorporar los trabajos de alumnos y profesores, con unos requisitos previos de calidad y rigor.

La información local debe ir más allá de esta colección. Las bibliotecas deben situarse como centros y servidores de información a nivel local. Para ello, pueden estar presentes en las webs de los ayuntamientos y comunidades autónomas para atender preguntas de los ciudadanos y establecer alianzas entre los distintos tipos de bibliotecas de la localidad.

Esto es particularmente cierto en las bibliotecas especializadas. Internet ha reducido la importancia del factor proximidad, de manera que es más importante la calidad y la especialización de la información ofrecida que la cercanía con el lector, que hasta hace poco parecía de gran importancia.

Por otra parte las redes de centros afines permiten que se repartan tareas y cada uno de ellos aumente su grado de especialización.

La mayor especialización tendrá consecuencias en el funcionamiento interno de las bibliotecas y, por ejemplo, se utilizarán menos los modelos de clasificaciones universales a favor de sistemas más acordes con la disciplina propia de cada biblioteca especializada. Los servicios que ofrecerán estas bibliotecas hiperespecializadas se centrarán también en las demandas concretas de sus usuarios. Algunos serán de tipo tradicional como impresión bajo demanda o préstamo interbibliotecario, pero también ofrecerán servicios más novedosos como ayuda a la investigación, formación *online*, etc.

Una especialización con origen diferente se dará en las bibliotecas escolares. Debido a una previsible reorganización de la red de centros educativos, al probable descenso de los recursos y a la irrupción de los materiales en formato digital, las bibliotecas, especialmente de los centros que imparten enseñanza secundaria obligatoria y postobligatoria, readaptarán sus colecciones a la nueva situación. Sin perder de vista su función de apoyo a todas las áreas de aprendizaje, aquellas bibliotecas que formen parte de redes territoriales más próximas se organizarán de forma que cada una de ellas pueda especializarse en una temática concreta más específica (arte, música, teatro, cuestiones de género, cómic, álbumes, ecología, etc.), organizando el consiguiente préstamo interbibliotecario. Paralelamente, compartirán recursos electrónicos a través de plataformas o mediante colecciones de recursos, seleccionados y/o adquiridos conjuntamente.

## **6. Bibliotecas ágora o bibliotecas como tercer lugar**

Existe una gran tendencia que relaciona las bibliotecas con la vida social de una comunidad. Las bibliotecas serán el punto de encuentro, el ágora de esa comunidad, tanto urbana como universitaria, escolar, etc. A menudo se relaciona la idea con el concepto de *tercer lugar* del sociólogo Ray Oldenburg<sup>15</sup>. Para el desarrollo de la sociedad son necesarios esos *terceros lugares*, tras el espacio de trabajo y el hogar, donde la gente va simplemente por el placer de estar: a

---

<sup>15</sup> A pesar de la difusión del concepto, el libro no se encuentra traducido al español. La edición original es de 1989, pero recogemos aquí otra más difundida: OLDENBURG, Ray. *The great good place :cafés, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community*. Cambridge, MA : Da Capo Press, 1999. ISBN: 9781569246818

relacionarse, a hablar, a pasar el rato. En el concepto original no estaban recogidas las bibliotecas, pero éstas se han convertido en paradigma del mismo, como uno de los pocos espacios públicos abiertos a todos y gratuitos que quedan. Las biblioteca es así la plaza pública donde refugiarse, disfrutar del ocio o trabajar.

En lugar de servicios de transferencia de información, las bibliotecas del futuro se configuran como espacios sociales de desarrollo del conocimiento, ofreciendo herramientas, actividades, experiencias y oportunidades de manera personalizada y/o colectiva.

Las bibliotecas públicas se definen como instituciones culturales democratizadoras, como espacios de socialización y de intercambio de ideas, que fomentan el espíritu democrático y la participación ciudadana. Así mismo, junto al resto de instituciones de la memoria, los archivos y los museos de carácter local, favorecen la diversidad cultural, consolidan la integración social y la cohesión de la comunidad, y estimulan el sentido de pertenencia a una comunidad y la identidad cultural.

Durante muchos años, las bibliotecas públicas han funcionado de manera eficaz como espacios sociales que iban mucho más allá de su función tradicional, almacén de colecciones de libros y otros materiales pero en los últimos tiempos han surgido nuevas e interesantes ideas acerca de la función que pueden desempeñar las bibliotecas públicas en su comunidad, así como toda una serie de propuestas innovadoras y creativas, elaboradas por los bibliotecarios en estrecha colaboración con las comunidades a las que sirven. La nueva biblioteca no es ya un mero depósito pasivo de libros e información, es una parte activa y sensible de la comunidad y un agente de cambio. Actualmente, los profesionales de las bibliotecas públicas tienen a su disposición nuevos modos de relación con sus usuarios, para reavivar el compromiso cívico, impulsar la participación ciudadana y fomentar un mayor grado de intervención en los procesos de decisión y solución de los problemas de la comunidad.

Las bibliotecas trabajan actualmente en toda una serie de iniciativas innovadoras y creativas que contribuyen a crear capital social en sus comunidades. Forman grupos para debatir problemas, grupos web de lectura, colaborar con las asociaciones e instituciones públicas de ámbito local, etc. Estos servicios bibliotecarios ampliados aumentan el capital social, en estrecha colaboración con todos los sectores de la ciudadanía. Por ello, las bibliotecas pueden ayudar a su comunidad a reavivar

la sociedad civil y aumentar la participación ciudadana diseñando espacios de creación, espacios para experimentar con las nuevas tecnologías, espacios para compartir experiencias, espacios de relación y trabajo en común.

En todo este contexto, las bibliotecas se convierten en un elemento clave por varios motivos, primero por su capacidad de servir a la comunidad, aportando identidad y su relación en un espacio público en el que conectarse y relacionarse y segundo para dar cada vez mayor acceso a la cultura. Por tanto, las bibliotecas, lejos de perder importancia en el mundo de las nuevas tecnologías, refuerzan y enriquecen su papel en la medida que contribuye a reforzar la afirmación de la condición y la identidad de las personas, así como su capacidad de forjarse una autonomía crítica. Las bibliotecas deben ser instrumentos en las políticas contra la exclusión social y, sobre todo, los espacios públicos de la comunidad. En este contexto el reto es seguir generando valor, teniendo en cuenta que la biblioteca ya no es sólo competencia de los poderes públicos, sino que es una responsabilidad colectiva

Las bibliotecas escolares que quieran estar vivas y ser útiles tendrán que configurarse como espacios de encuentro entre personas distintas en su nivel de formación, su edad, sus intereses, su especialización, sus finalidades, y todas ellas integrantes de la comunidad escolar: *estaciones intermodales* para la comunidad educativa. Establecerán conexiones entre los distintos campos del saber y servirá de nexo entre actividades y áreas de aprendizaje de diferentes ámbitos. La biblioteca deberá propiciar la comunicación, el intercambio y el trabajo conjunto entre grupos de muy diferente composición que acudirán a la biblioteca escolar porque es la que tienen más próxima (está en su propio centro educativo), pero también porque es capaz de dar respuesta a sus demandas y generar ambiente de lectura, de investigación, de diálogo y de afecto.

Las bibliotecas tienen además una gran fortaleza como puntos de conexión social. Las propuestas que surgen de una biblioteca escolar carecen de la carga que tienen otras actividades, más ligadas directamente a una asignatura o al equipo de dirección y, por ello, son muy bien aceptadas. Por otra parte, la experiencia de la lectura y todas las iniciativas de extensión cultural tienen un componente aglutinador que facilita la relación entre los distintos sectores de la comunidad escolar. Al poner todos los medios culturales de que dispone al servicio del alumnado más desfavorecido, al igualar en actividades comunes a personas de distintas sensibilidades, al enseñar habilidades de diálogo y de

convivencia, la biblioteca está sirviendo de cimentación social, y puede contribuir a mejorar la comunicación entre los distintos miembros de una colectividad. Algunas de sus iniciativas como los clubs de lectura, explican muy bien esta capacidad y en los próximos años será esta una de sus funciones más cruciales.

Los espacios son una de las fortalezas de las bibliotecas universitarias; una de las cosas en las que pueden destacar frente a competidores en la provisión de información, y un terreno propio en el que pueden expandirse y ocupar espacios desocupados (servicios universitarios que no están prestando atención personal). Por otra parte, las TIC tienen la paradoja de servir para conectar personas pero tienden a aislarlas: las bibliotecas juegan un papel aquí, al ofrecer de modo conjunto el espacio de socialización, de información y de conexión. La enseñanza virtual precisa un espacio real de encuentro que no satisfacen los foros y medios sociales, según se ve en la experiencia de los MOOC.

Espacios quiere decir personas que encontrar en esos espacios: la biblioteca universitaria será capaz de ofrecer variedades personalizadas de formación, información e incluso de fondos (electrónicos, impresión bajo demanda) sólo si mantiene espacios atractivos y suficientemente bien atendidos por personal.

En lo que se refiere a las bibliotecas especializadas, y teniendo en cuenta que el acceso a buena parte de los servicios que prestan y al documento final ha dejado de necesitar de una presencia física, sin embargo se destaca la importancia del mantenimiento de sus espacios como lugares de encuentro de la comunidad científica respectiva. Frente al espacio virtual es importante mantener el papel de la biblioteca como espacio real en el que las personas físicas pueden interactuar.

## **7. Los espacios de las bibliotecas aún permanecerán como tales, pero serán flexibles acogedores y sociales**

La permanencia a medio plazo de las bibliotecas como espacio físico parece en estos momentos segura, tras décadas de haber sido puesta en entredicho. Esto no se circunscribe a aquellas bibliotecas patrimoniales que, en su calidad de depósitos, requieren de un edificio, sino también al resto de tipologías. Tampoco se puede asegurar que esta presencialidad sea definitiva, y en cualquier caso la tecnología está cambiando, como ha pasado a lo largo de los siglos, la forma de la biblioteca.

Aunque podemos encontrar peculiaridades entre las diferentes tipologías bibliotecarias, eso no quita que se compartan muchas premisas de futuro. Los espacios de la biblioteca vivirán una profunda transformación debido al progresivo paso de la información de soporte impreso al digital. Como consecuencia, pero también como una evolución necesaria, las bibliotecas podrían orientarse a facilitar espacios comunitarios que podrán complementar con servicios de información y determinados equipamientos. La biblioteca, como hemos visto, se centra en el usuario, en sus necesidades y bienestar, y esto se aplica a su diseño.

Si la tendencia es que las bibliotecas sirvan como punto de encuentro, ágora o red social, esto tiene muchas implicaciones, pues los espacios serán utilizados de forma diferente. Por ejemplo, sin duda las antiguas restricciones están decayendo. En muchas zonas se puede comer, hablar, etc.

También implica que los espacios deben ser agradables, que apetezca estar en ellos, existiendo zonas neutrales, sin una dedicación prevista más que simplemente *estar*. Se cuida cada vez más el diseño de los interiores. Amplias zonas deben diseñarse para facilitar el encuentro y el trabajo colaborativo.

La multiplicidad de usos que podrán tener los espacios nos lleva a tener una gran variedad de los mismos, lo que obliga a su vez a la compartimentación. No podemos olvidar que permanece la necesidad de espacios para el estudio individual y concentrado. Como consecuencia también, necesitamos espacios más que flexibles, transformables. Los bibliotecarios deberán integrarse en estos espacios, distribuirse, para acercarse al usuario que, al tiempo, será más autónomo. Tanta diversidad puede ser contraproducente si no se realizan edificios inteligibles, fáciles de leer, en los que la transparencia puede ser una herramienta importante.

Por supuesto, serán espacios altamente tecnológicos, pues la mayoría de los usos lo requieren. En particular lo serán los espacios para desarrollar proyectos. Estas zonas de creación en las bibliotecas, están dedicados a facilitar la producción de sus propios usuarios: impresoras 3D, hacker spaces, maker spaces, etc.

La variedad de zonas y servicios requiere de edificios bastante grandes. Pero también debemos recordar que la colección ya no es la protagonista de los mismos. Incluso se aparta y se lleva a depósitos externos, dejando espacio libre para estos usos. Por este tamaño y la necesidad de optimizar costes, se tenderá a integrar bajo su techo otros servicios externos, sobre todo en las bibliotecas universitarias. Siendo servicios a la comunidad (información, apoyo...), esto puede ser muy positivo para la propia biblioteca.

Por fin, serán edificios sostenibles, muchas veces reutilizados, lo que también entronca con la tradición social de las bibliotecas.

Particularizando, el concepto de *bibliotecas distribuidas* de las bibliotecas escolares afecta claramente a los espacios. Estos serán amplios y contarán con superficie suficiente como para albergar actividades de muy diferente cariz y para distintos grupos de la comunidad educativa. Contemplarán una sala principal y otros espacios del centro, concebidos como secciones (en realidad, todo el centro deberá ser entendido como biblioteca escolar, en lo que se refiere a su funcionamiento).

La biblioteca propiamente dicha será un espacio integrador de la cultura impresa y la cultura digital. Será un espacio funcional donde se podrá leer de forma individual o en actividades colectivas, realizar trabajos en grupos pequeños y en gran grupo; realizar presentaciones de libros, películas, trabajos del alumnado; llevar a cabo actividades formativas y culturales de muy distinto signo para todos los sectores de la comunidad educativa. Habrá espacios de gestión, difusión de novedades, exposiciones temáticas, zona de audiovisuales, un pequeño estudio de grabación. La conectividad estará garantizada y los dispositivos portátiles o móviles no tendrán ninguna restricción. Será accesible en términos de movilidad, entre otros. Estará concebida esencialmente como un espacio de convivencia, de comunicación y de aprendizaje.

Al igual que otras bibliotecas, las escolares dispondrán espacios para trabajos de pequeños grupos, sea de escolares, o de adultos de la comunidad educativa (profesores, padres, vecinos...). Estos lugares de encuentro, de trabajo, de reflexión, serán valorados porque, a pesar de que la conexión a través de las tecnologías móviles será permanente, ya se observa una mayor necesidad de encontrarse con otros para realizar proyectos conjuntos o para realizar aprendizajes informales.



Se ha insistido en la idea de que la biblioteca como lugar físico es el corazón de la universidad, y la tendencia es a convertirlo en el principal sitio donde acudir, para cualquier cosa, dentro del campus. La experiencia de los CRAI y de la superconvergencia<sup>16</sup> de servicios universitarios incide en los espacios físicos como catalizador de todas las formas de información y contacto dentro de la universidad. Bibliotecas que integran distintos tipos de espacios para distintos usos, que tienen una configuración flexible y reutilizable, y que permiten el uso de sus espacios más allá del estudio y el trabajo (laboratorios de experimentación, salas de reuniones formales e informales) y más allá de sus colectivos internos (alumnos y PDI) se abre a los externos y ofrece instalaciones, servicios y conocimientos al servicio de otros sectores de la sociedad, que pueden ofrecer a cambio a la universidad su trabajo, su experiencia o sus productos.

La necesidad de espacios para que los usuarios e investigadores de las bibliotecas especializadas interactúen supone ofrecer algo más que recursos informativos sino también lugares específicos que puedan servir como sitios de reunión, de aprendizaje en grupo, de seminarios de formación, etc.

Estos lugares deben adaptarse a las nuevas necesidades. Así, es imprescindible que cuenten con facilidades para el trabajo con ordenadores, desde terminales a enchufes para conectar los portátiles de los lectores o, por supuesto, una red Wi-Fi eficaz. Deben ser espacios que primen la comodidad de los usuarios sobre otras consideraciones con el fin de atraer al público potencial y hacer de las bibliotecas especializadas lugares vivos abiertos a toda la comunidad científica.

Finalmente, es previsible que los espacios de las bibliotecas patrimoniales se vayan reorientando como consecuencia de la inmersión en el modelo digital desde la atención a los estudiosos e investigadores presenciales hacia un planteamiento *museístico* de exhibición de la materialidad del documento impreso, sin perjuicio de la dotación de los espacios necesarios para el acceso al patrimonio digital y para la socialización ciudadana.

---

<sup>16</sup> XI Jornadas CRAI 2013: la supervergencia de servicios universitarios. Madrid: REBIUN, 2013. Disponible en: [uc3m.es/jornadascrai](http://uc3m.es/jornadascrai)

## **8. La educación, el aprendizaje y las habilidades serán la clave de la misión de las Bibliotecas**

En un mundo con casi toda la información en línea, las bibliotecas perderán el papel protagonista que han tenido hasta ahora en el acceso a la información, con lo que se incrementará comparativamente la importancia de la localización de información y acciones de ALFIN sobre la oferta de documentos físicos. La biblioteca puede jugar un papel esencial para la sociedad facilitando el uso de la información y la socialización de la información, cubriendo las necesidades de los no alfabetizados digitales.

La justificación última de la existencia de las bibliotecas es su contribución a los niveles de formación de los ciudadanos, el aprendizaje a lo largo de la vida. Por ello, los servicios formativos y de apoyo a la educación a todos los niveles serán clave en las bibliotecas del futuro; no sólo en las escolares y universitarias.

Si vamos a estar orientados hacia el usuario, el apoyo en la superación de la brecha digital, en su formación a lo largo de la vida y en el aprendizaje para el desarrollo de iniciativas de emprendimiento resulta objetivo central.

Según la Declaración de la IFLA sobre bibliotecas y desarrollo (Singapur, 2013)

El acceso a la información es un derecho humano básico que puede acabar con el ciclo de pobreza y apoyar el desarrollo sostenible. La biblioteca es el único lugar en muchas comunidades en el que las personas pueden acceder a información que les ayudará a mejorar su formación, desarrollar nuevas habilidades, encontrar trabajos, poner en marcha empresas, tomar decisiones informadas en materia de agricultura y salud o entender qué está ocurriendo en cuestiones medioambientales. Su papel único hace de las bibliotecas un importante socio en el desarrollo, tanto para proporcionar acceso a la información en distintos formatos como para ofrecer servicios y programas que satisfacen las necesidades de información de una sociedad cambiante y cada vez más compleja.

La IFLA afirma que:

- Las bibliotecas aportan oportunidades para todos
- Las bibliotecas fortalecen a las personas para su propio desarrollo
- Las bibliotecas proporcionan el acceso al conocimiento mundial
- Los bibliotecarios ofrecen asesoramiento experto
- Las bibliotecas forman parte de una sociedad con distintos participantes
- Las bibliotecas deben ser reconocidas en el marco de las políticas de desarrollo

Ya en el Informe de trabajo del Grupo de Alfabetización informacional (2009), *La Declaración de Alejandría* (IFLA, 2005) vincula la alfabetización informacional con el aprendizaje permanente (Gómez Hernández, 2007), como un eje en todas las facetas de la vida, y *faro* de la sociedad de la información:

La alfabetización informacional se encuentra en el corazón mismo del aprendizaje a lo largo de la vida. Capacita a la gente de toda clase y condición para buscar, evaluar, utilizar y crear información eficazmente para conseguir sus metas personales, sociales, ocupacionales y educativas. Constituye un derecho humano básico en el mundo digital y promueve la inclusión social de todas las naciones. El aprendizaje a lo largo de la vida permite que los individuos, las comunidades y las naciones alcancen sus objetivos y aprovechen las oportunidades que surgen en un entorno global en desarrollo para beneficios compartidos. Ayuda a las personas y a sus instituciones a afrontar los retos tecnológicos, económicos y sociales, a remediar las desventajas y a mejorar el bienestar de todos.

Desde una perspectiva evolutiva vemos la alfabetización informacional, y a través de ella a las bibliotecas, como un *punte* para ayudar a las personas a introducirse en la sociedad de la información, especialmente a los que no tienen recursos o competencias suficientes, y a los que no nacieron en el actual contexto de mediación tecnológica del conocimiento (los llamados a veces *inmigrantes digitales* frente a los *nativos*, los que están creciendo en un entorno de red que les es cotidiano). Las bibliotecas, que provienen de un mundo de información impresa y ya están dentro del mundo electrónico, son centros de confianza para acercar a las personas al mundo digital. Para ello incorporan la doble dimensión, presencial y virtual, en sus servicios, colecciones, actividades y espacios, con una posición de equilibrio en cuanto a los contenidos, y de compromiso en cuanto a las prácticas y las personas a las que se dirige.

Según José Antonio Gómez Hernández, la alfabetización informacional es una función bibliotecaria cada día más relevante por la importancia creciente del aprendizaje a lo largo de la vida y por su papel para la inclusión, la cohesión y la generación de *capital social*. Es uno de los servicios que contribuyen a demostrar la rentabilidad social de las bibliotecas, y su consideración como competencia básica en documentos de OCDE, hará posible incrementar el interés de las personas por su adquisición y certificación.

Por tanto, la justificación básica de la existencia de las bibliotecas es su contribución a los niveles de formación de los ciudadanos, el aprendizaje a lo largo de la vida. Los servicios formativos y de apoyo a la educación a todos los niveles serán clave en las bibliotecas del futuro.

Las bibliotecas públicas son un instrumento eficaz para la integración, el aprendizaje y la creación de capital social, pero sólo en tanto puedan realizar adecuadamente actividades como la formación en ALFIN, que incrementan la capacidad de participación ciudadana, la cohesión comunitaria y el desarrollo personal y social gracias al aprendizaje. Resulta destacable el papel que estas bibliotecas pueden jugar en la formación de la ciudadanía. Esto, a pesar de las dificultades que ello implica por las limitaciones de las administraciones, pero también de las propias bibliotecas y de sus profesionales. La biblioteca debe desarrollarse como un espacio educativo (físico y virtual) e integrarse en el sistema educativo y redes formativas existentes.

Las bibliotecas universitarias se integrarán cada vez más en la capacitación en diversas competencias, y en su certificación académica, social y profesional. Los bibliotecarios diseñarán cursos y materiales docentes de capacitación, entrando en las aulas a impartir charlas y talleres prácticos; cursos presenciales y online que se integran en los currículos y que otorgan créditos académicos; cursos diseñados en distintos niveles (comienzo de grado, final de grado/Trabajo de Fin de Grado, postgrado de investigación, postgrado profesional). Se procederá a la integración de las diversas alfabetizaciones de la Ci2 (informática e informacional). Se llegará a la unificación nacional de criterios de evaluación y certificación en competencias. Las bibliotecas universitarias también ofrecerán certificación en competencias a profesionales desvinculados de la universidad.

Las bibliotecas universitarias sirven a todos los públicos vinculados con la universidad, en colecciones y servicios. Han de adaptarse por tanto al reto que supone la formación de los distintos grupos de

población a los que se abre cada vez más la universidad: además de la educación formal en grado y postgrado para jóvenes cobra importancia la oferta universitaria a antiguos alumnos (cursos monográficos, profesionales, oficiales y no oficiales, a la carta...) a empresas y otros colectivos, y la universidad para mayores (distintas denominaciones para cursos y titulaciones destinados a mayores de 55 años).

En las bibliotecas escolares, tras la incorporación de las competencias clave a los currículos escolares, de forma más explícita a partir de la Ley Orgánica de Educación de 2006, en los próximos años deberá avanzarse en el uso de metodologías que favorezcan la adquisición de esas competencias por parte del alumnado. La normativa educativa española contempla actualmente ocho competencias básicas: comunicación lingüística, competencia matemática, aprender a aprender, conocimiento e interacción con el mundo físico, tratamiento de la información y competencia digital, competencia social y ciudadana, competencia artística y cultural y autonomía e iniciativa personal.

La forma en la que se construye el conocimiento en tiempos de Internet, en que los contenidos están accesibles en todo momento y a través de múltiples fuentes, modifica substancialmente los objetivos educativos. Ya no es tan importante adquirir muchos conocimientos (que por lo demás, se vuelven obsoletos con mucha brevedad), como adquirir habilidades en el desarrollo de tareas, con un hilo conductor que las haga comprensibles y significativas, en las que se trabaje con contenidos seleccionados en función de su pertinencia y calidad, y que permitan el desarrollo de competencias complejas y la construcción de conocimiento aplicables a múltiples situaciones personales, sociales, laborales o académicas.

Para que esto sea posible, deben mudar las metodologías empleadas en las aulas, abrirse a la realidad de un alumnado que aprende constantemente a través de la tecnología y en contextos muy diversos, pero que precisa de guía para seleccionar fuentes veraces, de orientación y acompañamiento para seguir los pasos adecuados en esa construcción de conocimiento. Son necesarias metodologías que recojan las tendencias que marcan las tecnologías de comunicación y de información, la conformación de la sociedad en su complejidad y diversidad, y los nuevos hábitos e usos sociales.

Conectando con su papel en la alfabetización mediática e informacional del alumnado, las bibliotecas escolares albergarán igualmente talleres para la formación informal de pequeños grupos de alumnos, profesores o padres, en aspectos relacionados con las competencias para el uso y producción de información, en diferentes formatos, soportes y lenguajes. Estas actividades serán imprescindibles para paliar las distintas brechas digitales que se pueden dar: la de aquellos que no tienen acceso a los dispositivos electrónicos o a los medios audiovisuales, la de quienes no tienen acceso a Internet en sus domicilios o es de baja calidad, y la de los que no saben utilizar los dispositivos para cubrir sus necesidades de información, de comunicación o de expresión artística. Pero estos contenidos podrán ampliarse a otros ámbitos en función de la demanda y de la disponibilidad de otros miembros de la comunidad escolar para impartir la formación requerida.

Por otra parte, contribuir a la formación de lectores y lectoras competentes y al desarrollo de hábitos de lectura entre los distintos sectores de la comunidad educativa, seguirá siendo una función fundamental de la biblioteca escolar. Ahora bien, el concepto de lectura no es el mismo con la incorporación de la lectura digital y la transformación de los lenguajes y los géneros narrativos. Los textos creados para leer en pantalla irán adaptándose a los nuevos dispositivos y estará mucho más generalizado el mestizaje de lenguajes en una misma obra, sea esta de ficción o de información. El propio aprendizaje de la lectura ya no se circunscribe a un solo código y debe contemplarse forzosamente como una alfabetización múltiple, como un aprendizaje de códigos diversos (escrito, iconográfico, musical, cinematográfico...) al que habrá que sumar todos los códigos de uso de los distintos dispositivos de lectura. La lectura será entendida en un sentido mucho más amplio.

Paralelamente será necesario retomar un tipo de lectura reflexiva, lenta, pausada, que favorezca el desarrollo del pensamiento frente a la lectura fragmentada y rápida que parece reforzar la lectura de textos digitales. Se debe favorecer que el alumnado adquiera una lectura comprensiva suficiente de todo tipo de textos y sea capaz de realizar una lectura crítica de los mismos. Además de cuidar la calidad de los textos que se ofrecen a los lectores, las actividades programadas buscarán el desarrollo de la competencia lectora, primarán la calidad sobre la cantidad, y serán relevantes y significativas.

## **Apoyo a emprendedores y nido de empleo**

Vinculada estrechamente con la formación a lo largo de la vida, bibliotecas públicas y universitarias pueden realizar una gran labor en el apoyo a emprendedores y en la búsqueda de empleo.

La búsqueda de empleo se perfiló como una de las posibles caras de los CRAI (Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación) y una de las líneas del Plan Estratégico de REBIUN. La inserción laboral es una cuestión importante, y no lo es menos el que la Universidad la potencie, facilitando los recursos necesarios para la misma. En lo que a las bibliotecas universitarias se refiere, éstas se han volcado en la atención a sus alumnos y PDI en ámbitos académicos y de investigación, sin prestar la misma atención a que el futuro laboral para la mayoría de los titulados no es la academia sino el mundo de la empresa.

Dejando al margen la labor realizada desde las universidades a través de unidades específicas (Observatorio ocupacional y similares), la biblioteca puede apoyar esta labor de la universidad a través de sus actividades. Estas unidades, los servicios de orientación profesional, start-ups, viveros de empresas, parques tecnológicos y servicios de antiguos alumnos deben contar con los servicios de información a la hora de difundir sus actividades y, también, a la hora de programar la oferta formativa.

Tanto las bibliotecas públicas como las universitarias pueden organizar, coordinar y/o alojar actividades como seminarios sobre mejora de currículum, orientación del mismo, modos de abordar las entrevistas, etc.

También debemos tener en cuenta que muchos usuarios, y en particular los recién egresados de la Universidad, echan en falta haber aprendido a buscar y manejar información y datos que necesitarán en el mundo laboral. Convendría tener en cuenta aquí la nueva perspectiva de la información económica entendida como apoyo a emprendedores, autónomos y desempleados. Se suma a la iniciativa de apoyo en la búsqueda activa de empleo desde la biblioteca, como vienen haciendo las bibliotecas públicas.

## SERVICIOS Y COLECCIONES EN UNA ERA HÍBRIDA

### 9. Servicios que se adaptan a una realidad digital

En un contexto de revolución digital, pero también de escasez de recursos, se tiende a hacer mayor hincapié en la variante digital de los servicios. Se ha duplicado y complementado la dimensión de la biblioteca híbrida inclinándose mucho más hacia un modelo digital, lo cual lleva a una optimización, reajuste y flexibilización de prioridades en materia de presupuestos, espacios y servicios. Las Bibliotecas deberán desempeñar un papel innovador y proactivo ante los nuevos retos y entornos de trabajo actuales.

En lugar de servicios de transferencia de información, las bibliotecas del futuro se configuran como espacios sociales de desarrollo del conocimiento, ofreciendo herramientas, actividades, experiencias y oportunidades de manera personalizada y/o colectiva.

La Sociedad de la Información representa un nuevo escenario para las Bibliotecas públicas que han tenido que replantearse como gestionar la información, ampliando los soportes en los que se encuentra esta información, trabajando en red, asegurando a los usuarios el acceso a toda la información, generando nuevos servicios innovadores adaptados a las necesidades de unos usuarios cada vez más diversos.

Por ello, las bibliotecas tendrán que valorar que tipos de servicios van ofrecer a los ciudadanos teniendo en cuenta la situación actual, servicios presenciales y en línea sin olvidar esta doble dimensión: física y virtual. Ambas perspectivas son complementarias, no excluyentes, y cabe pensar que los usuarios usarán unos servicios y otros en función de las circunstancias e intereses de cada momento.

Poco a poco se irá a una ampliación generalizada de la oferta de servicios, muchos de estos servicios se podrán realizar desde dispositivos móviles. También deberá existir un cambio de orientación del servicio, siendo imprescindible ofrecer respuestas adecuadas a las necesidades particulares de cada



uno de nuestros usuarios. Debemos ampliar nuestra proyección apartando la idea de facilitar sólo el acceso a las colecciones (en papel o digitales): añadiendo valor a las mismas y ofreciéndolas justo en el momento que las necesiten y de acuerdo con el perfil del usuario.

A pesar del aumento progresivo que se dará en la biblioteca de materiales y colecciones en formato electrónico, los bibliotecarios deberán mantener servicios personalizados que los diferencien, para alejarse de la llamada *amenaza Coffman*, o que venga un proveedor de contenidos digitales a ofrecer a la institución y usuarios un servicio similar al de la biblioteca, pero ampliado y más barato.

### **Actualización de los servicios web y orientación a dispositivos móviles**

Los servicios que actualmente prestan las bibliotecas a través de Internet aún están lejos de ser usados masivamente, si exceptuamos el acceso a revistas y otras colecciones digitales en el entorno académico/científico. Las web siguen ligadas a servicios tradicionales, como la consulta del catálogo, y el resto aún necesitan de un mayor desarrollo. En este sentido, los actuales instrumentos de gestión automatizada y OPACs pasarán a tener un papel menor. Las bibliotecas procurarán mostrar la información que tienen a través de instrumentos de descubrimiento, que a menudo serán colectivos.

Se desarrollarán las herramientas y servicios tecnológicos y de internet, entre los que encontraremos:

- Desarrollo de las webs de las bibliotecas, integrando en ellas el acceso a todos sus servicios
- Utilización de las redes sociales y entornos 2.0 para la comunicación, difusión e interacción con el usuario, que participa y enriquece nuestros contenidos y actividades
- Servicios para dispositivos móviles
- Proporcionar acceso y formación a las nuevas TIC que surjan
- Servicios de formación en línea
- Gestores de contenidos
- Creación de contenidos
- Servicios de difusión de la información

Las bibliotecas adaptarán sus contenidos para ser usados desde todo tipo de dispositivos portátiles y móviles. La biblioteca dejará de invertir en proporcionar grandes cantidades de equipos informáticos en sus instalaciones y fomentará y facilitará el uso de los dispositivos propios de los usuarios (BYOD), desde los que se podrán conectar fácilmente, con calidad y con seguridad, a los recursos de la universidad. Ya no serán necesarios los grandes parques de ordenadores, difíciles de mantener y sujetos a obsolescencia, a disposición de los usuarios. Pero sí será necesario proporcionar novedades tecnológicas de difícil acceso a gran parte de los usuarios, como impresoras 3D.

Se sigue observando la necesidad de proporcionar también el préstamo de portátiles y tabletas como un servicio más. La crisis económica ha obligado a restringir la compra y renovación de algunos equipamientos, lo que no lleva a plantearse la cuestión de la sostenibilidad digital y a potenciar el uso de los dispositivos proporcionados por los usuarios, como un modo más de llevarse la biblioteca a casa.

Las bibliotecas escolares deberán adaptar sus colecciones y servicios a un modelo más acorde con las necesidades educativas de los próximos años, y con el previsible aumento de los soportes digitales. Los dispositivos móviles estarán muy presentes entre los usuarios de estas bibliotecas y ellas mismas deberán incorporar este tipo de dispositivos a su equipamiento básico. Desarrollarán aplicaciones para enriquecer el contenido de sus colecciones impresas y utilizarán aplicaciones específicas y redes sociales para facilitar una mayor interacción con la comunidad educativa.

De esta forma, los bibliotecarios precisamos proporcionar herramientas, pero antes debemos probarlas y ponerlas en valor, integrando los distintos soportes que ofrece la biblioteca y que son susceptibles de ser considerados rentables por su bajo coste (gratuito la mayor parte de las veces) y su versatilidad. La biblioteca puede efectuar una labor de observatorio en la aparición de nuevos programas y herramientas, en la mejora de los ya existentes y en la implantación de los recientes.

Especialmente en la biblioteca universitaria, escolar y especializada, se puede fomentar el uso del software libre y de los programas abiertos como apoyo a la docencia, la investigación y el aprendizaje: Trabajos académicos y de investigación en OA, revistas en OJS, material de cursos en OCW, conjuntos de datos en OpenData, materiales de clase en plataformas internas de e-learning, etc.

Por otro lado, asistimos a un momento en que la comunicación científica tradicional se encuentra en crisis y cambio. La reivindicación de que la inversión en ciencia mediante fondos públicos recaiga en lo público y la progresiva obligatoriedad de efectuar el depósito en abierto de los trabajos de investigación financiados por el estado, obligan no solamente a cambiar la mentalidad de los investigadores, sino a formarlos en este nuevo contexto. Los investigadores precisan de un asesoramiento eficaz en la gestión de la producción científica, en la forma de publicarla y en el modo de acceder a la misma.

La biblioteca ha de facilitar una gestión adecuada de la carrera investigadora del PDI, ofreciendo información y apoyo sobre las Agencias de Evaluación y Acreditación, la legislación vigente en la valoración de sexenios, etc. En definitiva, ha de convertirse en una aliada del investigador en aspectos no estrictamente académicos. Un programa formativo desde los primeros cursos en la universidad que obligue a un conocimiento exhaustivo del entorno en el que se produce el trasvase de información es recomendable, así como el conocimiento pormenorizado de los derechos y deberes para con la industria editorial a la hora de publicar nuestros trabajos en revistas científicas. También, y como corolario, la investigación precisa de una apoyatura práctica en el uso y manejo de herramientas digitales relacionadas con una introducción a la investigación, la búsqueda y evaluación de la información y el manejo de datos, campos en los que se trabaja tradicionalmente en el apoyo al investigador, aunque este se realiza de una forma muy atomizada.

Así, parece necesario establecer un servicio de asesoramiento al investigador desde los primeros pasos en el mundo académico. La Jornada *La biblioteca ideal desde el punto de vista de nuestros investigadores* (Madrid, 23 de abril de 2013) reveló una unanimidad: para los investigadores la biblioteca ideal es aquella en la que los bibliotecarios acompañaban a los investigadores en su camino. El acompañamiento que precisa el PDI debe ser uno de valor añadido: no bastará con seleccionar y proveer la información, sino que habrá que ir directamente a lo que los investigadores necesiten, oyendo sus necesidades sin intermediarios.

En el futuro, la biblioteca debe apoyar y asesorar en cuestiones como dónde y en qué revistas puede ser más o menos rentable publicar, cómo hacerlo, qué derechos se retienen, cómo podemos difundir nuestro trabajo en el entorno 2.0 sin entrar en colisión con el compromiso con las editoriales, el uso

que deben hacer los investigadores de las redes sociales científicas y ya, y por último, cuestiones relacionadas con la marca personal, como la identidad digital, el prestigio online, etc.

La necesidad de hacer llegar nuestros productos, recursos y servicios al público que los necesita intensificará los esfuerzos sobre el marketing y la promoción e incrementará la comunicación digital de las bibliotecas. Por ejemplo, asociado a la exigencia de dar a conocer unos productos y servicios de alta especialización y a la voluntad de ofrecer acceso a un público más amplio en la biblioteca especializada.

Ello llevará a una importante transformación de las funciones del bibliotecario especializado, que se convertirá en experto en comunicación digital y en principal proveedor de los contenidos del sitio web institucional. Esto obligará también a convertirse en colaborador del *webmaster* de la institución e incluso, en función del tamaño de la biblioteca, a ser el propio *webmaster*.

Además aumentará el manejo de redes sociales directamente desde la biblioteca. Esta transformación es patente en los centros de documentación y bibliotecas gubernamentales de EE. UU.; los bibliotecarios pasan de ejercer una labor tradicional de búsqueda, referencia y DSI a ser gestores de contenido online y a protagonizar el despliegue en la red social para convertirse en *community managers*. Es frecuente que la implicación de los bibliotecarios especializados en las redes sociales corporativas sea *sobrevenida*, ya que en muchos casos el bibliotecario es el único que sabe algo de redes sociales en la organización y viene a convertirse en el experto *de facto*; conviene aprovechar esa circunstancia para posicionarse en ese ámbito.

También en el campo del marketing y la promoción los bibliotecarios cuentan con ventajas sobre el resto de los profesionales de la organización, ya que saben conectar la información a tiempo real con las oportunidades o amenazas que puede suponer para la organización. Es habitual que los directivos comenten su interés por sustentar sus esfuerzos de marketing en contenidos adecuados como vídeos, *podcasts*, fotografías, tablas y gráficos, informes y dossieres, etc., pero muchas veces no se dan cuenta de que ya tienen al personal adecuado para crear contenidos con los que alimentar las plataformas online: los bibliotecarios especializados. Porque además de ser expertos en búsquedas e investigación, están preparados para entender a la audiencia y ofrecerle lo que busca. “Si yo pudiera

diseñar el equipo de marketing de mis sueños, echaría a todo el departamento de marketing y contrataría a documentalistas y periodistas” (Scott, 2011).

## **10. Estrategias innovadoras para gestionar fuentes y colecciones híbridas**

La mayor parte de la información que puedan usar los usuarios de una biblioteca estará en soporte digital. Pero deberemos continuar prestando servicio a los usuarios que prefieran información en papel o para aquella parte de la información que aún no haya sido transformada a soporte digital. Esto creará nuevas necesidades con respecto a la compra (más compras agregadas o consorciadas) y con respecto a los usuarios (necesidad de tener sistemas de autenticación de usuarios).

En palabras de las Pautas sobre los servicios de las Bibliotecas Públicas, válidas para todas las tipologías, “La biblioteca pública debe proporcionar acceso a la serie de recursos de información capaces de satisfacer las necesidades y demandas de los ciudadanos en lo relativo a la información, la cultura, al ocio, la formación, así como en lo que atañe a la toma de decisiones”. Por ello, los bibliotecarios deben continuar haciendo esfuerzos para desempeñar eficazmente su papel de formadores, mediadores, dinamizadores de información, así como dotar a sus centros de medios que permitan el acceso a todas las manifestaciones del conocimiento, desde las más tradicionales hasta las más innovadoras.

Las bibliotecas centrarán su función en la selección y distribución de contenidos en función de las demandas de sus usuarios. La colección de una biblioteca deberá dar cobertura a todas y cada una de las áreas temáticas de la misma (universales, en su caso), y a los diversos intereses de los lectores que conforman la comunidad de usuarios.

Aún siendo muy optimistas en relación con la lectura electrónica, todo parece indicar que la lectura de consumo se va a ir definiendo por el formato digital, pero que seguirá habiendo un pequeño porcentaje de textos que se seguirán editando en papel. Las bibliotecas públicas y escolares deberán tener presente su función educativa y de compensación social y acoger en sus colecciones aquellas obras de ficción que se editen en formato impreso por sus características o su calidad. El alumnado más desfavorecido o más alejado de los centros de distribución (zonas rurales, barrios de las grandes ciudades), no tendrá acceso a esas ediciones a no ser que las pueda encontrar en su biblioteca.

Las colectividades serán cada vez más plurales y complejas en su diversidad. La riqueza que aporta el mestizaje de lenguas y culturas será una oportunidad para las bibliotecas, que incorporará textos en los distintos idiomas presentes en la comunidad. De esta forma, la biblioteca podrá ser un espacio acogedor, integrador y de apoyo a la multiculturalidad. En el caso de las bibliotecas escolares, responderán fundamentalmente al proyecto lingüístico del centro, pero sin olvidar las lenguas del alumnado inmigrante

También en estas bibliotecas, el lenguaje de los videojuegos parece imponerse en los materiales didácticos<sup>17</sup> y las colecciones de ficción incorporarán estos lenguajes a sus textos de narrativa transmedia. Las bibliotecas ofrecerán selecciones de juegos de calidad adaptados a los intereses del alumnado y público infantil, y a los contenidos de los programas del centro.

Ante la ingente cantidad de recursos digitales disponibles a través de la red, las bibliotecas tendrán como responsabilidad seleccionar contenidos en función de su calidad (rigor, veracidad, riqueza, accesibilidad...), y también de su actualidad, variedad, diversidad, pluralidad y pertinencia. Pueden plantearse ofrecer estos contenidos a través de repositorios o directorios ordenados y etiquetados de forma semántica y accesible.

En un contexto restrictivo económicamente, se produce la explosión del libro electrónico y se observa la necesidad de incorporarlo como un recurso más y no solamente como un soporte. Cuestiones como el estudio de compra de licencias compartidas, los límites de uso, la compatibilidad de soportes y los contenidos proporcionados por los diferentes proveedores se ponen sobre la mesa, muchos de ellos aún sin resolver.

Las bibliotecas y administraciones responsables deberán proveer la fórmula más adecuada para suministrar contenidos digitales a sus bibliotecas, o facilitar el acceso de estos a las plataformas de préstamo digital, con el fin de abaratar costes. En todo caso, deberá salvaguardarse el derecho de cada centro a seleccionar sus propios títulos dentro de un catálogo amplio que contemple los distintos campos del saber, una gran variedad de recursos, las distintas lenguas oficiales del Estado y

---

<sup>17</sup> Informe Horizon: Research and innovation: Horizon 2020  
[http://ec.europa.eu/research/horizon2020/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/research/horizon2020/index_en.cfm)

una amplia pluralidad en los contenidos, con el fin de ofrecer a su comunidad educativa una colección adaptada a sus necesidades e intereses.

La biblioteca buscará distintas formas de adquisición/suscripción/licencia para los recursos electrónicos. Los servicios que la biblioteca proporciona serán compatibles en todos los dispositivos y formatos, constituyendo éste un objetivo primordial. La biblioteca que se lo pueda permitir, básicamente universitaria, podrá tener sus propias aplicaciones, creadas por unidades tecnológicas de la universidad (laboratorios de experimentación con participación de alumnos) y realizará una apuesta decidida por la movilidad.

### **Propiedad intelectual y *Open Access***

La existencia de estas colecciones digitales, propias o licenciadas, hace que la gestión de los derechos de propiedad y del acceso a la información será un tema clave. Las bibliotecas jugarán dos papeles: el de asesorar al público sobre los derechos de un documento dado y el de garantizar a las empresas comerciales y a los autores un uso de la información de acuerdo con las licencias de acceso.

La biblioteca ha de distribuir y proporcionar contenidos no sólo a través de licencias de uso sino mediante la generación de recursos propios, viéndose necesaria una apuesta decidida por los recursos abiertos, por la sostenibilidad en las alianzas emprendidas con las editoriales.

Según Javier Celaya, las bibliotecas deberían apostar por convertirse en lugares de creación colectiva a través de la incorporación de plataformas tecnológicas que les permitan a los usuarios crear todo tipo de contenidos culturales para compartirlos con otros usuarios. Adaptando sus productos a las necesidades de los usuarios ya sea a través de páginas web informativas, de colecciones digitalizadas, apostar por sistemas de recomendación, etc..

Los bibliotecarios son concededores de cuestiones relativas a licencias, acceso, uso ético de la información y propiedad intelectual. La explosión de internet por un lado, de contenidos reutilizados de forma no siempre legal, plantea una cierta cultura del *todo vale* que ha de erradicarse mediante la educación y el conocimiento.

Por otro lado, la biblioteca universitaria se ha convertido en una de las principales gestoras y promotoras de contenidos en *Open Access* (OA). La proliferación de repositorios institucionales en España, el apoyo de la Comisión Europea al mismo mediante el establecimiento de la obligatoriedad de depósito para la investigación financiada con fondos públicos (programa Horizon) hacen de la gestión de metadatos y de la información a los investigadores sobre OA uno de los principales campos de actuación; sin olvidar el asesoramiento en la creación de revistas de acceso abierto o apoyo a la vía dorada.

Independientemente de ello, la biblioteca sigue siendo la gestora fundamental de los contenidos suministrados por plataformas editoriales. Las restricciones de uso de los materiales suscritos por las universidades así como las duras condiciones en las que se produce el proceso de comunicación científica (*peer-review*, retrasos en las publicaciones. etc.) llevaron en el pasado año a conocidos boicots a gigantes del sector editorial y a un revivir del movimiento OA en la que fue llamada *primavera académica*. Así y todo, una de las grandes dudas que plantea el futuro y sobre las que planea la resistencia de los investigadores, es a la valoración real de las publicaciones en abierto en el campo de la evaluación y acreditación por parte de las agencias evaluadoras pertinentes, nacionales y autonómicas. La biblioteca universitaria, creemos, debería encabezar esa reivindicación justa de una valoración de publicaciones realista, basada en la calidad de los contenidos y menos tiranizada por índices de impacto, de sesgo anglosajón y peligrosamente virados hacia el sector biomédico y tecnológico, desestimando a las humanidades. La declaración DORA<sup>18</sup>, suscrita por los principales agentes editoriales, supone, en este sentido, una gran esperanza para un nuevo modo de evaluación de la producción científica.

Quedan algunos frentes abiertos como el papel que la biblioteca ha de desempeñar ante entidades de gestión de derechos sobre los usos posibles de contenidos licenciados en, por ejemplo, plataformas de e-learning. En él, la biblioteca académica ha de aprovechar una oportunidad única para situarse como aliada del profesorado. No se trata solamente de garantizar la existencia y el acceso a las fuentes de información, de ser meros *abastecedores*. Los bibliotecarios en las universidades han de convertirse, del mismo modo que los alumnos en este nuevo contexto, en

---

<sup>18</sup>DORA : San Francisco Declaration on Research Assessment. <http://am.ascb.org/dora/>



creadores de contenidos. La biblioteca universitaria participativa se perfila como el de una aportadora de contenidos de valor añadido y distribuido a los alumnos.

Hasta ahora, en su papel más tradicional, las bibliotecas universitarias han sido meras facilitadoras de materiales previamente creados, sobre los que no tenían control ni autoría. Un trabajo codo con codo con los profesores puede enriquecer los contenidos derivados, al ofrecer asesorar sobre aspectos más familiares de los profesionales de la información como son la búsqueda y recuperación de la misma, la existencia en el mercado o no de determinados contenidos y, sobre todo, el uso ético de los mismos. Se trataría, por lo tanto de establecer una red de trabajo entre todos los profesionales de la universidad.

En el pasado más reciente, familiarizados ya con los campus virtuales y sus interfaces, surge el fenómeno de los MOOC. Existe la posibilidad de acceder a cursos online gratuitos, de temática diversa, procedentes de prestigiosas universidades de todo el mundo e impartidos por profesionales de reconocida trayectoria. Esto mueve a reflexión sobre el papel que desarrollarán los bibliotecarios académicos en este contexto. La base de los MOOC es aprovechar los contenidos para redistribuirlos y ahí está la gran baza de la biblioteca universitaria.

Conocedores de fuentes y recursos, habituados a trabajar con licencias y portales de acceso a la información y, sobre todo, formadores en el uso de la misma, los bibliotecarios de la universidad han de conocer los retos y oportunidades que ofrece este modo de formación para incorporarse al mismo y dejar de ser, única y exclusivamente, suministradores de contenidos de valor añadido a los alumnos de las versiones *premium* o de pago por certificación. También han de actuar como observadores críticos de esta nueva forma de enseñanza y aprendizaje.

En los últimos tiempos han surgido voces que se preguntan quién si las intenciones en el desarrollo de una enseñanza alternativa a la presencial o tradicional, por llamarla así, van en la línea de eliminar el papel de la universidad como canalizadora, creadora y gestora de contenidos educativos y, por ende, el papel de la biblioteca universitaria en este contexto. Destacamos, por lo tanto, la necesidad de reivindicar la garantía de calidad y coherencia educativa, de la biblioteca como organismo presente y colaborador de una universidad en cambio.

## Responder al reto de la reutilización de la información

Se debe abordar la reutilización de la información generada por la biblioteca desde una perspectiva múltiple. Desde que se publicara la Directiva Europea sobre Reutilización de la Información del Sector Público (*Directive 2003/98/EC on re-use of public sector information*)<sup>19</sup> el debate no ha hecho sino comenzar. Actualmente nos encontramos inmersos en un proceso de revisión de dicha directiva<sup>20</sup> y habrá que estar atentos a las obligaciones y posibilidades que se abren con las directivas y normativas nacionales a este respecto. Esta información tiene un sentido muy amplio y puede llegar a abarcar los contenidos digitales que se recogen en nuestras bibliotecas digitales.

Está claro que la reutilización será una realidad a corto, medio plazo; y muy posiblemente obligue a poner en marcha mecanismos que la faciliten; lo que puede implicar cambios organizativos y/o incluso puesta a punto de infraestructuras técnicas.

En cuanto al debate al que pueden dar lugar, y en función de las directrices políticas internacionales, nacionales e incluso institucionales, cada organización tendrá que analizar la posibilidad de ver su información como motor generador de recursos, sin olvidar nunca su función y vocación de servicio público.

Como factor que contribuye a la generación del debate ocupan un lugar claro la legislación en torno a la propiedad intelectual. A este respecto, las derivaciones y cuestiones que se plantean todavía son preguntas sin respuesta: ¿tenemos derechos sobre las imágenes digitales de obras en dominio público? Si existen ¿en qué se fundamentan y hasta cuándo podemos reclamar un ROI sobre ellos?. Además, en la misma línea sigue abierta la cuestión sobre obras huérfanas, un nicho más que significativo en nuestros fondos y cuya digitalización y reutilización está pendiente de la transposición de la directiva correspondiente,<sup>21</sup> y desarrollo de legislación y reglamentaciones posteriores.

---

<sup>19</sup> <http://ec.europa.eu/digital-agenda/news/revision-psi-directive>

<sup>20</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0877:FIN:EN:PDF>

<sup>21</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2012:299:0005:0012:EN:PDF>

## Preservación digital

Lo digital lejos de suponer un ahorro implica incluso la asunción de nuevas responsabilidades para las que se precisan recursos estables y sostenibles a largo plazo. Todas esas responsabilidades podrían sintetizarse en el concepto de Preservación Digital; un concepto muy matizable ya que debe aplicarse a objetos de origen y naturaleza heterogénea y que precisan flujos de trabajo y herramientas diferentes. Estamos hablando tanto de lo convertido a digital (desde el mapa escaneado al CD digitalizado), como de lo nacido digital (OPAC, archivo web, servicios en línea, correo electrónico, software...).

Las soluciones que abordan un conjunto tan heterogéneo deberían apoyarse, en principio en tres pilares fundamentales:

- proyecto de gestión documental, clave para optimizar y salvaguardar la documentación que es reflejo de la actividad y existencia de una institución
- proyecto de preservación digital en el ámbito de proyectos de digitalización
- proyecto de archivo web como motor para la creación de la colección de depósito legal electrónico

Esta asunción de responsabilidades, además, no sólo implica esfuerzos de planificación y gestión de recursos económicos y materiales; sino que están muy imbricados en el siguiente reto: la gestión del cambio. Un cambio que afectará a todos los niveles de nuestro personal, empezando por ser capaces de transmitir el valor incalculable (e inevitable) que tiene incorporar la preservación digital entre las misiones de nuestras bibliotecas. Si no se asume como un gasto estructural más, y una obligación que podríamos incluso calificar de moral, no tendrá sentido seguir avanzando en proyectos digitales que en espacios muy cortos de tiempo están condenados a desaparecer<sup>22</sup>. Las responsabilidades suponen un reto de tal envergadura que sólo podrán ser abarcable si asumimos y somos conscientes de otro reto pendiente: la mejora de la coordinación mediante la creación de planes nacionales y autonómicos de digitalización y preservación digital.

---

<sup>22</sup> Tengamos en cuenta, por ejemplo, la vida media de una página web que no va más allá de 44-75 días y, hoy día, puede considerarse como un contenedor receptor fundamental del conocimiento.

Relacionada directamente con el patrimonio digital, viene la ruptura del concepto de biblioteca de último recurso. La dimensión digital de bibliotecas nacionales y regionales supone una declaración de intenciones implícita en la que el acceso universal al patrimonio se convierte en prioritario. Con las bibliotecas digitales esta tipología bibliotecaria abandona el concepto de bibliotecas de último recurso para ser referencia imprescindible dada la riqueza y exhaustividad del patrimonio que pueden ofrecer en línea.

### **Big Data**

Se suma, además, una actividad nueva que se debería abordar desde las bibliotecas de investigación: aplicar la capacidad de innovación para participar en la creación de nuevos servicios relacionados con el análisis inteligente de series masivas de datos procedentes de sensores y procesos automatizados: los *big data*.

Las bibliotecas son pioneras en el Big Data. Tienen 40 años de experiencia compartiendo grandes volúmenes de datos provenientes de los catálogos, destinados a la cooperación gracias a la normalización de formatos y el establecimiento de redes. En la actualidad el desafío es controlar cantidades muy superiores de datos, producidos por una multiplicidad de fuentes, y el establecimiento de sistemas de archivo y localización de la información, aspecto en el que las bibliotecas se deben integrar en una tendencia mucho más generalizada, que incluye Open Data y Open Gov (datos abiertos dentro de las administraciones).

Particularmente, en las bibliotecas universitarias la adopción de las adecuadas políticas de metadatos y datos enlazados es la base para producir registros intercambiables que van más allá de la catalogación de libros. Observar, conocer y estudiar las políticas nacionales e internacionales a tal efecto y emprenderlas es uno de los objetivos fundamentales de lo que conoceremos como proceso técnico en el siglo XXI. La participación en proyectos como Hispana y Europeana viene de la mano de la adopción de directrices encaminadas al intercambio de datos.

En una época en la que las redes sociales y el Internet de las cosas está dando lugar a cantidades ingentes de información (*big data*), las bibliotecas patrimoniales deben centrar sus esfuerzos por

seguir generando conocimiento sobre el patrimonio que albergan mediante la selección, clasificación, contextualización de contenidos digitales, así como la incorporación de nuevas tecnologías. En especial, la aplicación de tecnologías semánticas que ayuden al usuario a crear conexiones y orientarse dentro de todos los recursos que la red ofrece.

Esta tarea está en línea con el espíritu de todas las instituciones culturales, no sólo de las bibliotecas regionales y nacionales. Supone adoptar proactivamente el perfil híbrido que hoy día se le atribuye al profesional de la documentación, asumiendo el reto desde una doble perspectiva. Por un lado, nuestro personal debe aprovechar el conocimiento que tiene sobre nuestros fondos, apoyándose en el contacto con las redes de investigación a las que se tiene acceso y con las que debe reforzarse la colaboración. Por otro lado, este personal debe mantener una actualización continua en lo que a conocimientos en nuevas tecnologías se refiere. Sólo gracias a ellas se verá facilitada la creación de productos y servicios que sirvan de canal de transferencia de conocimiento a las distintas comunidades de usuarios. En este sentido son herramientas fundamentales las técnicas de análisis de datos, la tecnología semántica y la iniciativa de *linked open data*.

Es esencial tomar conciencia de que en las nuevas tecnologías no bastará con establecer alianzas externas con socios que conozcan de primera mano el aspecto técnico de estos temas; sino que cada vez más deberemos adquirir conocimientos básicos que nos permita optimizar colaboraciones y garantizar la vanguardia de nuestros contenidos.

## Conclusiones y propuestas

- El documento puede a su vez generar algunos nuevos: por ejemplo, reforzar las conclusiones del trabajo con un análisis que se base en el método Delphi, encuesta general a bibliotecarios y/o estudios demoscópicos.
- Debemos reforzar la formación en gestión de los futuros gestores de las bibliotecas
- Se necesita hacer llegar a los ámbitos de decisión política la necesidad de flexibilizar las estructuras, procedimientos administrativos y herramientas de gestión actualmente disponibles. Todo ello con el único objetivo de agilizar toma de decisiones y gestión en un mundo tecnológico y cambiante.
- Tomar los acuerdos necesarios que permitan que la catalogación de documentos se realice de forma mínimamente duplicada.
- Abrir vías de comunicación e interacción con instituciones y colectivos afines; además de con instituciones de investigación y empresas innovadoras en el sector de la tecnología.
- Crear una mesa de buenas prácticas y de soluciones innovadoras en la financiación y provisión de servicios bibliotecarios.
- Conjuntamente con las asociaciones profesionales y los centros docentes, exponer a la sociedad una imagen moderna de la profesión que atraiga personas con perfiles acordes con las nuevas necesidades.
- Establecer un sistema de acreditación entre el profesorado que se responsabiliza de las bibliotecas escolares e iniciar un proceso para el establecimiento de la figura del bibliotecario escolar.
- Reforzar la participación de los profesionales en las asociaciones, colegios y federaciones profesionales, incrementando su representatividad y eficacia en la defensa de los intereses corporativos.
- Conjuntamente con las asociaciones profesionales, exponer a la sociedad las aportaciones de todas las bibliotecas a la cohesión social y a la igualdad de oportunidades en la sociedad de la información.
- Incrementar el nivel de decisión de los usuarios en la vida de la biblioteca, limitado actualmente a la solicitud de desideratas, incorporándolos a la toma de decisiones.
- Diseñar campañas de difusión dirigidas a los ciudadanos sobre los nuevos usos de los centros.
- Abrir vías de subvención para la adquisición y reforma de los equipamientos.

- Abrir vías para la reutilización de espacios -públicos y privados- que estén siendo infrautilizados o abandonados para su reconversión en nuevos espacios bibliotecarios.
- Capacitación o puesta al día periódica de los profesionales de bibliotecas como formadores en alfabetización informática, informacional y en contenidos de información para el empleo, incluyendo esas competencias en el perfil del bibliotecario.
- Unificación nacional de criterios de evaluación y certificación en competencias para las bibliotecas universitarias. Realización de un documento semejante para bibliotecas escolares.
- Capacitación o puesta al día periódica de los profesionales de bibliotecas en tareas de comunicación social por Internet.
- Establecer un foro de intercambio de conocimiento y experiencias sobre uso de software con especial atención al no propietario.
- Resurrección de la BECYT (Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología) o creación de un Consorcio Nacional que se ocupe de compras centralizadas de productos de información científica.
- Esta entidad también se puede constituir como agente para la promoción del *Open Access*.
- Creación de un plan nacional de digitalización y preservación digital, comenzando por la aprobación y aplicación efectiva del Real Decreto por el que se regula el depósito legal de las publicaciones electrónicas.

## Bibliografía general y fuentes:

A continuación se detallan los estudios mencionados en el estudio, así como alguna fuente de interés añadida:

- Academic Libraries of the future. Disponible en: <http://www.futurelibraries.info/content/>
- ACRL Research Planning and Review Committee. 2010 top ten trends in academic libraries: A review of the current literature en *College & Research Libraries News*, June 2010, vol. 71, nº 6, pp. 286-292. Disponible en: <http://crln.acrl.org/content/71/6/286.full.pdf+html>
- Alexandra Yarrow, Barbara Clubb y Jennifer-Lynn Draper. *Bibliotecas públicas, archivos y museos: tendencias de colaboración y cooperación*. La Haya, oficina central de la IFLA, 2009. – 50 p. 30 cm. – (Informes Profesionales de la IFLA: 113). (Spanish translation of IFLA Professional Report 108)
- Anglada, Luis. ¿Podemos hablar de crisis desde las bibliotecas?. *Anuario ThinkEPI*, 2012 v. 6 pp-68-72
- Arroyo Vázquez, Natalia. *Bibliotecas públicas y sitios de redes sociales, ¿una cuestión de visibilidad?* IV Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas, A Coruña, 24 al 26 de septiembre 2008, pp. 285-299. Consulta: 04-11-2008. Disponible en: [http://eprints.rclis.org/archive/00014815/01/Arroyo\\_IVCongresoBP.pdf](http://eprints.rclis.org/archive/00014815/01/Arroyo_IVCongresoBP.pdf) [volver] - Más contenido en: <http://www.thinkepi.net/el-uso-profesional-de-las-redes-sociales#sthash.Rc2JgiyR.dpuf>
- Ayris, Paul. *LIBER Strategic Plan 2013-2015: Re-inventing the Library for the Future*. Disponible en: <http://www.libereurope.eu/strategy> [La visión del plan estratégico de LIBER]
- Bernal, Ana Isabel; Macías, Casildo; Novoa, Cristina (Coord.). *Marco de referencia para las bibliotecas escolares* [En línea]. Madrid: Ministerio de Educación. Subdirección General de Cooperación Territorial, 2011. Consulta: 02-01-2014. Disponible en: <http://www.mcu.es/bibliotecas/docs/MC/ConsejoCb/CTC/Marcoreferenciabescolares.pdf>
- *Biblioteca 2020: Imaginando la biblioteca del futuro (no muy lejano)*. *Universo Abierto*. 25 de abril de 2013. Disponible en: <http://www.universoabierto.com/9942/biblioteca-2020-imaginando-la-biblioteca-del-futuro-no-muy-lejano/>
- Caldwell, T. *Future shock*. *Information World Review*, 2006, 225, 19-22
- Carrillo, Ana. *Nuevos usos y diseño de espacios en bibliotecas*. 14 de mayo 2013 Disponible en: <http://www.biblogtecarios.es/anacarrillo/nuevos-usos-y-diseno-de-espacios-en-bibliotecas/>
- Carrión Gútiérrez, Alejandro. *Informe de la situación de las bibliotecas públicas españolas en el 2012*. *El profesional de la información*, mayo-junio, v. 22, n.3, pp.250-258



- Celaya, Javier. Más allá del préstamo bibliotecario: convertir las bibliotecas en lugares de creación colectiva.
- Childs, Sarah; Matthews, Graham; Walton, Graham. Space in the University Library: an Introduction. En: University Libraries and Space in the Digital World, Graham Mathews and Graham Walton, eds. Farnham: Ashgate, 2013. P. 1-17. ISBN 978-1-4094-2382-9.
- Coffman, Steve. The decline and fall of the librarian empire. Disponible en: <http://www.infotoday.com/searcher/apr12/Coffman--The-Divine-and-Fall-of-the-Library-Empire.shtml>
- Eigenbrodt, Olaf. The Multifaceted Place: Current Approaches to University Library Space. En: University Libraries and Space in the Digital World, Graham Mathews and Graham Walton, eds. Farnham: Ashgate, 2013. P. 35-50. ISBN 978-1-4094-2382-9
- Feret B, Marcinek M. The future of the academic library and the academic librarian: a Delphi study reloaded. New Review of Information Networking. 2005;11(1):37-63
- Future Libraries Programme: final report to Governance Board. Disponible en: [http://www.local.gov.uk/c/document\\_library/get\\_file?uuid=68bdb3e6-bdc0-4078-ad3f-511f33604f57&groupId=10171](http://www.local.gov.uk/c/document_library/get_file?uuid=68bdb3e6-bdc0-4078-ad3f-511f33604f57&groupId=10171)
- Future Libraries Programme: final reports from pilots. Disponible en: [http://www.local.gov.uk/c/document\\_library/get\\_file?uuid=e0241b4f-6ccb-4310-bc11-b69d0cad242a&groupId=10171](http://www.local.gov.uk/c/document_library/get_file?uuid=e0241b4f-6ccb-4310-bc11-b69d0cad242a&groupId=10171)
- Future Ready 365: are you ready today? [Blog]. Special Libraries Association. Disponible en: Blog colectivo de SLA Future Ready 365. Are You Ready today? <http://futureready365.sla.org/>
- Gómez Hernández, José Antonio. Legitimación y funciones de la biblioteca en el contexto de la sociedad digital. Scire. 1998, v.4, n.2, p. 63-77. ISSN: 1135-3716
- Gómez-Hernández, José-Antonio, Merlo Vega, José Antonio; Hernández Sánchez, Hilario. Estudio FESABID sobre los profesionales de la información: prospectiva de una profesión en constante evolución. Madrid. FESABID; 2011. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10760/18057>
- González Fernández-Villavicencio, Nieves. Las bibliotecas universitarias en su contexto actual. [Preprint]. 2006[En línea] [Consulta: 1 jul 2010] Disponible en: <http://eprints.rclis.org/9385/>
- González Fernández-Villavicencio, Nieves. Infografía sobre las bibliotecas del futuro. 16 de abril de 2013. Disponible en: <http://www.nievesglez.com/2013/04/infografia-sobre-las-bibliotecas-del.html>
- González Núñez, Bárbara El impacto de la crisis en las Bibliotecas Universitarias: Estrategias y realidades (Mesa Redonda) V Jornadas BUCLE sobre Bibliotecas Universitarias: Nuevos tiempos, nuevas soluciones Disponible en: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/1512>

- Grupo Durga. Bibliotecas 2029: Documentos y debates sobre el futuro de las bibliotecas [blog]. Disponible en: <http://bibliotecas2029.wordpress.com/>
- Grupo Durga. La biblioteca pública como elemento de reactivación económica. Bibliotecas 2029: Documentos y debates sobre el futuro de las bibliotecas [blog]. Disponible en: <http://bibliotecas2029.wordpress.com/2013/07/26/reactivacion-economica>
- Heye, Dennie. Marketing yourself – it is no longer optional. Future Ready 365: are you ready today? Special Libraries Association, 2011. Disponible en: <http://futureready365.sla.org/11/05/marketing-yourself-%E2%80%93-it-is-no-longer-optional/>
- Hulshof-Schmidt, Robert. Future Ready Means Remembering that You're Not Alone. Future Ready 365: are you ready today? Special Libraries Association, 2011. Disponible en: <http://futureready365.sla.org/09/01/future-ready-means-remembering-that-you%E2%80%99re-not-alone/>
- IFLA. ¿Surcando las olas o atrapados en la marea? Navegando el entorno en evolución de la información [En línea]. IFLA, 2013. Disponible en: [http://trends.ifla.org/files/trends/assets/surcando\\_las\\_olas\\_o\\_atrapados\\_en\\_la\\_marea.pdf](http://trends.ifla.org/files/trends/assets/surcando_las_olas_o_atrapados_en_la_marea.pdf)
- IFLA. Declaración de la IFLA sobre Bibliotecas y desarrollo. Disponible en: <http://express.ifla.org/node/6365>
- Inayatullah, Sohail. Which Future for Libraries? metafuture.org Disponible en: <http://www.metafuture.org/Articles/which-future-for-libraries.htm> & también emplea escenarios)
- Informe APEI sobre alfabetización informacional. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/14972/1/Informeapeialfin.pdf>
- Julie Sibthorpe, Special librarians without special libraries Disponible en: [http://www.lianza.org.nz/sites/lianza.org.nz/files/sibthorpej\\_special\\_librarians.pdf](http://www.lianza.org.nz/sites/lianza.org.nz/files/sibthorpej_special_librarians.pdf)
- Khan, Ayub. Better by Design : An introduction to planning and designing a new library building. London: Facet Publishing, 2009. ISBN 978-1-85604-650-3
- Levien, Roger E. Enfrentarse al futuro: visiones estratégicas para la biblioteca pública del siglo XXI. Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas (6º. 2012. Burgos). Madrid: subdirección General de Coordinación Bibliotecaria, 2012. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10421/6641>
- Marquina, Julian. Factores por los que la biblioteca tiene que estar en los medios sociales. Julian Marquina.es 10 de enero 2013a. Disponible en: <http://www.julianmarquina.es/factores-por-los-que-la-biblioteca-tiene-que-estar-en-los-medios-sociales/>
- Marquina, Julian. I am, social librarian, ¿Y tú? ¿También lo eres? Julian Marquina.es 4 de septiembre 2013b. Disponible en: <http://www.julianmarquina.es/i-am-a-social-librarian-y-tu-tambien-lo-eres/>

- Marquina, Julian. Imagina la biblioteca en el futuro (libraries 2020).7 de junio de 2012 Disponible en: <http://www.julianmarquina.es/imagina-la-biblioteca-en-el-futuro-libraries-2020/>
- Marquina, Julián. Las cuatro prioridades para las bibliotecas del futuro. 23 de mayo de 2013. Disponible en: <http://www.julianmarquina.es/las-cuatro-prioridades-para-las-bibliotecas-del-futuro/>
- Martínez, Dídac. El centro de recursos para el aprendizaje: un nuevo modelo de biblioteca universitaria en la era del conocimiento. Ítem, 35(2003), p. 35-53.
- Mead, M. (2005). The world ahead: An anthropologist anticipates the future R. B. Textor, (Ed.). New York, NY: Berghahn Books, Cit. por Staley; Malefant, 2010
- Merlo Vega, José Antonio. La Cooperación en las bibliotecas universitarias: fundamentos y redes cooperativas en Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios , en.-marzo 1999, n. 54, p. 33-57.
- Merlo Vega, José Antonio. La identidad de la biblioteca universitaria en la sociedad digital. Cursos de verano UCM, 25 de julio de 2013. Disponible en: <http://www.slideshare.net/biblioblog01/la-identidad-de-la-biblioteca-universitaria-en-la-sociedad-digital>
- Pautas sobre los Servicios de las bibliotecas públicas. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2002.
- REBIUN. III Plan Estratégico de REBIUN Disponible en: [http://www.mcu.es/bibliotecas/docs/MC/ConsejoCb/CTC/Bib\\_Univ/Planestrategico2020.pdf](http://www.mcu.es/bibliotecas/docs/MC/ConsejoCb/CTC/Bib_Univ/Planestrategico2020.pdf)
- Reinventing Our Universities in the 21st Century. Sept. 20, 2013. TIME Summit in Higher Education. (panel moderated by Nick Lemann) Disponible en: <http://nation.time.com/2013/09/20/reinventing-our-universities-in-the-21st-century/>
- Scott, David Meerman. An Open Letter to Information Professionals: You Have an Amazing Career Opportunity on the Dark Side Robert. Future Ready 365: are you ready today? Special Libraries Association, 2011. Disponible en: <http://futureready365.sla.org/05/17/an-open-letter-to-information-professionals/>
- Seoane García, Catuxa. La Biblioteca no sólo debe ser transparente sino también demostrarlo. 14 de mayo 2013. Disponible en: <http://www.deakialli.com/2013/05/14/la-biblioteca-no-solo-debe-ser-transparente-sino-tambien-demostrarlo/>
- Seoane García, Catuxa. Reconquistar a usuarios, enamorar a ciudadanos y dialogar con personas. Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas (6º. 2012. Burgos). Madrid: subdirección General de Coordinación Bibliotecaria, 2012. Disponible en:
- Slaughter, R. A. (1995). The foresight principle: Cultural recovery in the 21st century. Westport, CT: Praeger Cit. por Staley; Malefant, 2010
- Stahl, W.M. General observations, in Drabenstott, J. et. al. Designing libraries for a High-tech-future. Library Hi Tech, 1987, 5, (4), 104-105.

- Staley, Dr. David J.; Malenfant, Kara J. Futures Thinking for Academic Libraries : higher education in 2025. ACRL, 2010. Disponible en:  
<http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/issues/value/futures2025.pdf>
- State Library of New South Wales. The Bookends Scenarios: alternative futures for the Public Library Network in NSW in 2030. Sidney: Library Council, 2009. ISBN 0 7313 7200 X Disponible en:  
[http://www.sl.nsw.gov.au/services/public\\_libraries/publications/docs/bookendsscenarios.pdf](http://www.sl.nsw.gov.au/services/public_libraries/publications/docs/bookendsscenarios.pdf)
- Talvé, Annie. Libraries as places of invention . Library Management. 2011, v. 32, n. 8, p. 493 - 504. ISSN: 0143-5124 DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01435121111187860>