

# El futuro de las bibliotecas universitarias\*

*Deyanira Sequeira\*\**

## ¿Qué papel jugarán los bibliotecarios del futuro?

La red de comunicaciones Internet, recientemente inaugurada mediante el nodo Bitnet II de la UCR, permite que los profesores y estudiantes de nuestras universidades, busquen sus libros y artículos depende desde sus computadoras personales en vez de ir a las bibliotecas universitarias. Estas son excelentes noticias para los usuarios, porque dejarán de lado los dolores de cabeza al tratar de acceder información que generalmente está compartimentada y cerrada por muros de reglamentaciones y obstáculos. ¿Qué significará esto para las bibliotecas y los bibliotecarios, dejarán de existir? No y si. No serán más bibliotecas tradicionales como las conocemos, y deberán asumir el reto que les presenta este nuevo tipo de información electrónica. En una serie de artículos se analiza el futuro de la profesión y de las bibliotecas, basándose en lo que los mismos bibliotecarios han analizado en un Simposio reciente.

### El bibliotecario como educador:

El papel del bibliotecario como educador ha sido muy enfatizado, especialmente en relación con las bibliotecas escolares. De nuevo este será quizás su rol más importante al convertirse en proveedor de acceso intelectual a los recursos que se ofrecen a las redes informativas.

“Hay tanta información interconectada en tantas redes que realmente se ha abierto un espacio informativo haciendo actuales las ideas de ese brillante jesuita, Teilhard de Chardin sobre la noosfera. La información ya no está sujeta a los soportes tradicionales, pues aparece cada vez más en formatos distintos. Los bibliotecarios deberán aprender a usar estos recursos y luego enseñar a sus usuarios, del

mismo modo que los han guiado en el mundo de los libros”.<sup>1</sup>

Si los bibliotecarios no se deciden a involucrarse de lleno en todas las instancias que manejan esta información otros grupos van a hacerse cargo de entregar a los universitarios y a las organizaciones de la era postindustrial, los servicios electrónicos que requiere. El campo está abierto en este momento, pero no por mucho tiempo. Así que este es un llamado para construir las rutas electrónicas que nos lleven a una información con sentido, para aclarar los términos oscuros de manera que sean accesibles a todo el público, a apoyar servicios inadecuados, y a construir mapas de navegación que orienten a los usuarios, guías para emplear bien las redes.

En las bibliotecas universitarias del primer mundo los bibliotecarios empiezan a trabajar en colaboración con quienes implementan físicamente las redes, con los proveedores y consumidores de información electrónica, y han formado una Coalición de información en redes que lleva la sigla “CNI”. CONARE probablemente deberá impulsar un esfuerzo similar en nuestro

---

\* Primero de una serie de artículos traducidos y adaptados por Deyanira Sequeira de informes aparecidos en la revista electrónica **Public Access Computer systems review**.

\*\* Bachiller en Bibliotecología y Licenciada en Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Costa Rica, con estudios de especialización en Ciencias de la Información en la Universidad de Columbia (New York) y la Universidad de Sheffield (Gran Bretaña). Un libro publicado y varios artículos sobre métodos de investigación en el campo de la Bibliotecología. Especialista en el manejo del programa Microisis, concentra su interés en el momento actual en el acceso a redes internacionales de información.

<sup>1</sup> Ch. W. Bailey & Rooks, D., eds. “Symposium on the role of networkbased electronic resources in scholarly communication and research”

The public access computer system review 2, n.2 (1991): 4-60

país y tratar de coordinar los esfuerzos de universidades centroamericanas. Sabemos que hay fondos para este tipo de esfuerzos internacionales. Uno de los trabajos que realiza el CNI es hacer un inventario de todos los recursos a los que podemos llegar mediante INTERNET. Es muy simple obtener esta información: sólo suscríbese a la lista CNIDIR-L que se pide a LISTSERVNB. Quizás el uso de tantas siglas parezca oscuro al principio, pero vamos a tener que acostumbrarnos a este tipo de direcciones si deseamos manejar información electrónicamente.

Conforme la biblioteca virtual se hace real y el acceso a las redes compiten con el sistema antiguo de propiedad de la información, los bibliotecarios se perfilan como los guías en este nuevo ambiente. Si no, "la biblioteca sin paredes" podría convertirse en "biblioteca sin bibliotecarios"<sup>2</sup>

### **Papel de la bibliotecología**

La bibliotecología se basa en que los datos deben: a) adquirirse para beneficiar a los usuarios, b) organizarse de forma que su recuperación sea rápida, c) conservarse para las generaciones futuras de usuarios, d) entregarse a los usuarios. Cuando el usuario utiliza redes electrónicas ya no necesitan la proximidad física de los datos, o sea que no depende de la habilidad para dirigirle adonde éstos se encuentran. Y dentro de la proliferación de redes esta es una empresa complicada.

No sería aconsejable una centralización global de la información, más bien se empieza a pensar en la construcción de una especie de supercarretera por donde pueden viajar bibliotecas de todo tipo y conectarse a una red nacional de educación e investigación. Otro reto para CONARE o el Colegio de Bibliotecarios. Los bibliotecarios deben asumir la responsabilidad de organizar los recursos de las redes locales, y prepararlos para que puedan viajar en esta supercarretera.

Los próximos años las Escuelas de Bibliotecología deberán enseñar a sus estudiantes más a acceder la colección electrónica de su profesión, PACS-L, y menos a usar las Anglo2. Más a conocer proyectos como el Gutenberg, o la iniciativa Libro Abierto, y menos a hacer citas bibliográficas, que de por sí están adquiriendo otro formato. Más a acceder y a incluir información en discos ópticos, y menos a conocer las bibliografías e índices tradicionales.

La profesión bibliotecaria deberá dejar de lado su preocupación constante por financiamiento, adquisición de materiales, y procesamiento, para mirar hacia el futuro e incorporarse en esta nueva era de las comunicaciones, ya que estas redes de datos que nos llegan a alta velocidad cambiarán la forma de pensar y actuar de nuestros usuarios, de la misma

manera que el teléfono, la radio y la televisión cambiaron nuestras vidas en este siglo.

Es importante que los bibliotecarios sepan que el trabajo en redes no es únicamente un espacio para una elite tecnológica de los departamentos de informática, y en América Latina, a pesar de las dificultades financieras de las bibliotecas, la UNESCO y OPS han impulsado el uso de un instrumento que está al alcance de todas las bibliotecas (el paquete Microsis), de formatos normalizados para recoger e intercambiar información tales como los de CEPAL, LILAOS, REPIDISCA, ECO, etc.

Sería deseable que un mercado cada vez más agresivo no hiciera a nuestros gobiernos gastar recursos escasos en la adquisición de software sofisticado, antes de haber logrado integrar los recursos con los que se cuenta. Un papel importante del Colegio de Bibliotecarios, sería asumir el liderazgo en estos aspectos, y convencer a los colegas de que el hecho de que no hayamos podido integrarnos y compartir recursos no se debe al software que usamos. Hay que preguntarse si se justifica continuar invirtiendo los fondos públicos en software cada vez más caro y sofisticado, cuando sería mejor invertirlos en las colecciones de libros básicas que necesitan los estudiantes y orientar a los profesores a una utilización creciente de los recursos informativos que son accesibles mediante redes, y las cuales son subvencionadas en el momento presente.

Los bibliotecarios están un poco perplejos pues no saben si serán capaces de dar la talla, de asumir el papel complejo que los nuevos tiempos les demandan, sin embargo ellos tienen talento y habilidades que los capacitan para asumir el reto.

Conforme una nueva generación de bibliotecarios influidos por las redes electrónicas empieza, se van a requerir bibliotecarios que sean especialistas en algún campo, aparte de sus habilidades técnicas. El bibliotecario del futuro será un mediador. Algo así como lo que la filosofía taoísta aconseja a los individuos, mediar entre opuestos, entre el cielo y la tierra, entre las cargas electromagnéticas positivas y negativas. Será un papel que va con la Nueva Era, con el fin de siglo. Con una mayor armonía global y cósmica.

### **La Información da poder**

Mucho han hablado los bibliotecarios de formar parte del equipo de académicos, pero en la práctica esto no ha sucedido, este es el momento de impulsar esta iniciativa, integrando a los usuarios que deseen

---

<sup>2</sup> Ibid.

integrarse a ese ambiente de la información electrónica, e incluyendo a los informáticos que manejan INTERNET, o que están colaborando con CONICIT en la formación del esperado sistema nacional de información. Esta es la oportunidad para que el bibliotecario haga oír su voz y sus ideas sean tomadas en cuenta a la hora de decidir sobre políticas que afectarán todos los servicios. La habilidad para compartir la toma de decisiones será un hito en el futuro.

Los bibliotecarios algunas veces han tenido temor de asumir el poder, por no aceptar la responsabilidad que este poder implica. Pero si dejan este poder en manos de otros, podría ser que éstos tomen decisiones que no favorezcan a la educación ni a la academia.

Conforme más se participa en foros de discusión sobre estos temas, más se comprende que el bibliotecario tiene la capacidad de convertirse en un participante activo de estos procesos de cambio, en vez de ser solo un observador pasivo. Hay que demostrar que la profesión bibliotecaria ha entregado a sus miembros las habilidades que permiten organizar este caos informativo que surge con las listas de servicio, servicio de correo, comserve, etc. así como orientar dentro de la multitud de software que deben usarse a la hora de acceder los catálogos públicos.

Los usuarios de este país se empiezan a preguntar: ¿cómo adquirir las bases de datos que vienen en disco compacto, cómo ingresar a la base de datos de mi especialidad, cómo hago mi propio grupo de usuarios para comunicarnos entre los colegas? y muchos otros aspectos que surgen cuando se empieza a utilizar ampliamente este medio. ¿Están conscientes los bibliotecarios de que estas preguntas van dirigidas a ellos? ¿Saben la importancia que esto tiene para su profesión? De nuevo, si no respondemos, otros lo harán y quizás no nos guste la respuesta.

El tipo de información que se publica electrónicamente es distinta a la impresa, es más volátil y fluida. En este nuevo campo lo que importa es el servicio, y no su almacenamiento. La propiedad de la información no interesa, sólo su acceso. Quizás esto permita evitar la duplicación a que se habían acostumbrado las bibliotecas y confiar en que con sólo que una biblioteca posea el documento, todos pueden tenerlo. La red es dinámica, y la llave para su éxito es la cooperación. También hasta esto pueda lograrse, en un medio que tradicionalmente ha compartimentalizado el conocimiento.

### **Estrategias para acceder las redes**

¿Cómo haremos para entrar a los grandes catálogos de bibliotecas norteamericanas, europeas, y de nuestro continente? ¿Mediante el uso de catálogos en línea, como el de la UACA, mediante directorios de bases de datos, mediante sistemas expertos en hipertexto?

Lo primero es saber qué es lo que la gente necesita para usar las redes inteligentemente, y pareciera que hay que superar dos problemas aquí: a) hay una enorme cantidad de redes y bases de datos, y lo primero que el usuario necesita es saber que ese recurso existe. Mi hijo quiere información sobre música en el siglo 18, pero ¿cuál es la mejor base para buscarla? Sé que la Biblioteca del Congreso de Washington tiene la colección más completa sobre el tema, pero cómo accederla

En segundo lugar existe el problema de la heterogeneidad de los medios. Cada base tiene su lenguaje su sistema en claves para accederlo. Me muevo con facilidad dentro del campo médico, en el que he estado trabajando durante 20 años, y conozco los tesauros, los índices, las bases, MEDLINE, los recursos para acceder los sistemas, los discos compactos con información sobre cáncer, sida, etc. Pero ¿qué hago con los usuarios de otras disciplinas, qué le digo a mi hijo, por ejemplo?

Las soluciones pueden ser directorios en línea a los que se pueda acceder a través de INTERNET, y ya se ha hecho. Está el directorio de redes que funcionan en INTERNET, y que se llama "Internet resource guide". Hay un grupo de bibliotecas de investigación en Colorado conocido como CARL, que incluso ha hecho una lista de palabras claves para dicho directorio, y que permite acceder Internet por temas, o sustantivos. También se puede pedir todo el directorio, que lo envían en forma comprimida, y aquí se vuelve a ampliar. En BINASSS —la biblioteca médica nacional de Costa Rica— se usa un programa —el PCtearse— para comprimir y descomprimir archivos.

Hay dos formas de acceder la información: a) una basada en el conocimiento, a la que me referí cuando mencioné la información médica. Requiere índices elaborados, tesauros, normas, muchas convenciones, uniformidad en el lenguaje y protocolos de comunicación. Requiere personal experto para manejarlo y mucho trabajo. Su alto costo se deriva del alto costo de la mano de obra experta que requiere.

b) La otra forma es la de la fuerza bruta, que tiene que ver más con las máquinas, pues el énfasis está en el computador. Y el alto costo se deriva de los precios del software y de la capacidad de memoria de las máquinas. Se usa para archivos de texto completo. Un ejemplo es el servicio informativo de amplio espectro conocido como WAIS e implementado por la compañía Thinking Machines. Hay un servidor que recibe todas las preguntas de los usuarios y las evacua. El usuario

no necesita conocer los índices, manejar tesauros ni nada. Conforme el usuario actúa con la red va ampliando su perfil y obteniendo más información relevante. Se utiliza la hipertarjeta en conexión con comunicaciones conocido como Z39.50.

### **La Biblioteca Virtual del futuro**

La biblioteca virtual del futuro va a necesitar un "catálogo virtual", o índice lógico, que lo que significa es que la información de tal catálogo no está ubicada físicamente en un sólo sitio. Será algo similar a nuestros antiguos catálogos colectivos, sólo que, en el caso de sacar un documento del sistema, el puntero que guía sobre dicho recurso desaparece automáticamente. Y las bases integradas del futuro incluirán videos, sonidos y material gráfico, lo cual requerirá un ancho de banda mayor. Habrá que organizar directorios que indiquen: a) cuáles máquinas hay en la red, b) usuarios a lo que se puedan preguntar cosas, c) y usuarios individuales. Un proyecto de directorio es el que conduce la Universidad del Estado de Portland, y que se llama "Páginas Blancas", el cual se encuentra detenido por la cantidad de espacio en disco que implica.

Hay una recomendación que fácilmente puede aplicarse a los sistemas que apenas estamos iniciando: no multiplicar fuentes de Información, no sacar Información de las fuentes tradicionales. Todo lo contrario: hay que agregar la información electrónica a las fuentes que los usuarios ya emplean y que les han sido útiles. No nos pongamos a trasladar catálogos en fichas a formato electrónico. No repitamos índices que ya existen. Empleemos la información electrónica en otra forma. Una podría ser la actualización constante de los servicios de disseminación de información, los SDI, ampliando los recursos a fuentes electrónicas, de discos ópticos, etc. Los usuarios van a estar cada vez más satisfechos con los servicios bibliotecarios.

Otra forma sería la construcción de un catálogo colectivo de las redes a acceder con: a) información técnica y temática, b) al día, c) accesible a los no iniciados. Estos nuevos instrumentos deben integrarse a los que ya maneja la biblioteca, y no considerarlos como un soporte raro o traído por extraterrestres. Hay que hacer un esfuerzo para que los usuarios tengan los menores puntos de acceso, para no confundirlos, y en este momento pareciera que el más adecuado y versátil continúa siendo el mismo bibliotecario.

### **¿Cuáles serán los nuevos servicios en las Bibliotecas?**

Los profesores y otros usuarios de las bibliotecas universitarias, van a estar accediendo las redes informales. ¿Qué ayuda deberán dar las bibliotecas a estos usuarios lejanos?

Lo más importante es guiarlos dentro de los sistemas, lograr que sean hábiles para navegar dentro de este ambiente de información electrónica, alfabetizarlos en este aspecto. Ya hay bibliotecarios utilizando bases de datos de

servidores de noticias periodísticas, o de servicios comerciales como el Dow Jones, o las bibliotecas de las redes de OPS y CEPAL que utilizan bases de datos en línea y disco óptico. Ahora hay que enseñar a acceder centros informativos públicos como LJSTSERV AT BITNIC, o NIC. DDN. MIL. Hay que averiguar cómo acceder los archivos "FY desde BITNIC o MC. Y si algo sale interesante hay que compartirlo con los colegas, que lo que intentamos al dar a conocer estos informes que nos llegaron de LISTSERV.

Otro esfuerzo es conectar grupos de usuarios con intereses similares para que formen sus propios servicios. Un ejemplo es guiar al grupo de académicos que trabaja en la preparación de una "Maestría culture", HUMÁNIST, PACS-L, o guiar a los académicos que preparan el currículum para el doctorado en teología, o que dirigen la Cátedra Monseñor Sanabria, hacia las redes que envían información de su interés, y guiarlos para que formen su propia lista de servicio.

### **El control de la información local**

Uno de los aportes de las bibliotecas continuará siendo el control bibliográfico de los documentos producidos localmente, pues no van a encontrarse en ninguna red internacional a menos que nosotros mismos la enviemos. Y conservar estos documentos únicos para poder servirlos a nuestros usuarios y a la comunidad internacional. Las bibliotecas siempre han publicado índices y bibliografías, y en este momento empiezan también a publicar sus propios servicios electrónicos. Ya hay algunas revistas electrónicas siendo publicadas, pero este tema requiere ser analizado en otro momento. Para permanecer en el juego, y que no nos envíen a la banca, los bibliotecarios debemos convertirnos en productores de información, no sólo en consumidores, como hasta el presente. Y cumplamos con nuestro papel tradicional de poner la información al acceso de todos. Que el hecho de no tener recursos no impida que nuestros usuarios se informen, que el conocimiento llegue a que el país progrese.

Las bibliotecas en el futuro deben hacer sus propios programas instruccionales dirigidos a individuos o a grupos. Ya hay bibliotecas que han empleado el sistema de hipertarjeta para realizar este tipo de proyectos.<sup>3</sup> El

<sup>3</sup> Michael Strangelove. Hypercard based internet tour. University of Ottawa

énfasis mayor como se dijo, será en el entrenamiento de los usuarios para que puedan usar en forma independiente el medio informativo electrónico, en las búsquedas y en el desarrollo de mecanismos para interfases fáciles de utilizar. O sea, desarrollar tecnologías que dé la información de un formato a otro. Diseñar estaciones de servicio en las bibliotecas para que al igual que sucede en las terminales aéreas, informen a los usuarios de los pasos que requiere el uso de las redes o de los recursos informativos de las bibliotecas.

Si los bibliotecarios fallan al guiar a los usuarios en este nuevo medio, van a perder el liderazgo que han tenido en la sociedad como guías de los recursos informativos históricos y culturales, y podría ser que fueran los centros de cómputo, o los departamentos de informática de las instituciones, los que se hagan cargo de esta tarea.

Aún el nombre de Biblioteca probablemente sea cambiado por el de Centro de Tecnología Informativa o algo similar, y preparar a sus usuarios a aceptar este nuevo reto. Se dice que no hay que dar un servicio que no es requerido. Pero el hecho es que a muchos usuarios hay que impresionarlos con un efecto de demostración de los beneficios de un medio informativo que cambiará la forma y la velocidad de sus estudios y enseñanzas.

La localización física de los materiales pierde importancia en el nuevo ambiente informativo y adquieren temas como el de conectividad, autorización para usar recursos en sus redes, y amplitud de banda de las mismas. Tampoco las funciones bibliotecarias tradicionales de obtener, mantener y servir los materiales tienen validez total. Ya la división entre bienes y servicios es obsoleta aún en economía, y hablamos mejor de habilidades para identificar problemas, y productos hechos a la medida de estas necesidades. Hablamos de intermediarios estratégicos, los que juntan las piezas que resuelven los problemas. También esto es aplicable a la biblioteca futura, la que identifica recursos sin importar su forma o ubicación, y enfoca su futuro papel no en ser un depósito de información ya sea impresa o electrónica, sino en ser un medio para localizar los datos donde sea.

Quizás algún día podamos acceder los libros directamente en una red, y hacer una fotocopia en un xerox con imágenes y fotografías a color que sean tan agradables y nítidas como las de un libro. Al menos ya hay un proyecto en este sentido conducido por la Universidad de Cornell y la Xerox.

Entre tanto preparémonos. Leamos. Pidamos a LISTSERV BITNET la guía que se llama BITNET USERHELP, o pidamos la serie FYI de RFC a la dirección electrónica NIC.DDN.MIL.

Los directores de bibliotecas universitarias se enfrentan al problema estratégico

de decidir cómo serán las bibliotecas universitarias en los próximos 10 años, y qué acciones deberán tomarse en los próximos cinco años si se quiere lograr ese futuro. Ha empezado a darse un cambio con el crecimiento rápido de la tecnología informativa, el acceso electrónico a la información, y el concepto de estación de servicio de los académicos. Es necesario que las bibliotecas universitarias desarrollen nuevos conceptos y servicios para que puedan realizar el cambio de un modo de producción de servicios a otro como facilitadores de información. Esto implica una reconceptualización del papel de la biblioteca universitaria, el papel del usuario, y el del personal bibliotecario. Se necesitarán nuevos perfiles para el personal y habrá una tarea prioritaria de reentrenamiento y desarrollo de los empleados, aspectos esenciales en la reformulación de la futura biblioteca.

Los directores de bibliotecas se enfrentan a problemas de servicios inadecuados, financiamiento inadecuado, exigencias crecientes para una mayor eficiencia, y calidad. Al mismo tiempo están los asuntos estratégicos acerca del futuro de la biblioteca universitaria, cuyo papel tradicional se cuestiona a raíz de la aparición de las estaciones de servicio de los académicos. En esta modalidad, los profesores pueden acceder cualquier catálogo público desde sus computadoras personales.

Pareciera que lo que importa no es realmente el reentrenamiento del personal sino la supervivencia misma de la biblioteca. Esta supervivencia dependerá del personal, de un nuevo concepto sobre el papel de la biblioteca y los usuarios. El personal deberá impulsar esta nueva dirección de la biblioteca, y un nuevo comportamiento informativo de los usuarios,

El personal deberá comprender que la biblioteca debe convertirse en una organización diferente dentro de un ambiente universitario de comunicaciones electrónicas. Se necesita un liderazgo para conducir este proceso.

### **El crecimiento personal**

Nunca había sido tan crucial en las bibliotecas universitarias la necesidad de apertura a ideas y valores nuevos, a la experimentación y el riesgo. El papel de la biblioteca universitaria está en entredicho, ya que su futuro es incierto, gracias a la capacidad de Internet de colocar copias de artículos en la computadora personal del usuario en cuestión de minutos.

### **¿Un nuevo impulso, una respuesta nueva?**

Se dice que al neutralizarse la ventaja tradicional comparativa de una organización en el mercado es la

etapa inicial que impulsará el cambio, y si el cambio beneficia al cliente, la institución debe sobrepasar a su tendencia natural a resistir el cambio y ponerse al día con las innovaciones. Varios autores sugieren que el nuevo papel de la biblioteca será crear un ambiente informativo en el "campus" que sirva al siglo 21. Y esto implica tomar riesgos, planear estos nuevos servicios que necesitarán los académicos en sus estaciones de servicio, e integrarse totalmente en la comunidad académica adoptando responsabilidades nuevas y cambiantes en vez de esperar que otros les indiquen el derrotero.

La Asociación bibliotecaria norteamericana (ABA) mantiene ya tele conferencias que preparan sus bibliotecarios universitarios para el siglo 21. Ellos proponen un nuevo liderazgo para las bibliotecas universitarias y les sugieren que desarrollen políticas informativas para sus universidades, que apliquen la tecnología informativa, realicen investigación sobre los avances en el campo de la información, y colaboren con otros en nuevas formas de acceder la información de educar a los usuarios y administrar su información electrónica.

La política de cada biblioteca estará obviamente influenciada por su propio grupo de usuarios y también en éste está dando lo siguiente cambio tiene que ver con: 1) formar colecciones para necesidades específicas de los usuarios, 2) acceso a la información y no propiedad de la información, 3) la biblioteca vista como un sistema accesible a las estaciones de servicio de los usuarios, y no un edificio, 4) la biblioteca como facilitadora de información nacional e internacional, y no como proveedora de esos servicios, 5) bases de datos descentralizadas con mecanismos que las hagan accesibles, en vez de esos catálogos centralizados monstruosos. En el tiempo de transición las bibliotecas estarán sirviendo a usuarios antiguos y nuevos, y con sistemas antiguos y nuevos.

#### **- Preguntas estratégicas**

El reto es extraordinario. ¿Cómo serán nuestras bibliotecas dentro de 10 años? ¿Seremos capaces los latinoamericanos de estas innovaciones? ¿Cómo serán las nuevas relaciones, cómo haremos el cambio, con qué recursos? ¿Cómo asumirá la biblioteca el liderazgo que le corresponde dentro la comunidad académica? ¿Qué nuevos servicios serán necesarios, cómo se reentrenará al personal y a los usuarios? Las respuestas deberán encontrarse dentro del mismo personal. No hay tiempo para escribir libros o tratados o desarrollar teorías. La respuesta ha de venir de un personal que estudie, que crezca, que se entere de los nuevos retos que nos trae el final de siglo, de los nuevos paradigmas científicos, tecnológicos y espirituales que la humanidad prepara.

#### **¿Cómo preparar el personal?**

Los directores de bibliotecas deben reentrenar al personal en dos niveles, los pioneros

para que: 1) manejen la ambigüedad e incertidumbre. 2) tomen riesgos, 3) aprendan nuevas habilidades en un ambiente no estructurado, 4) asuman roles nuevos, 5) demuestren un compromiso con las necesidades de los usuarios, 6) comuniquen sus ideas de manera convincente a los colegas y usuarios, 7) compartan con otros su conocimiento y habilidades de manera abierta, 8) que no esperen instrucciones sobre lo que será el Muro sino que trabajen activamente para construirlo. El resto del personal son los artesanos, las hormigas necesarias de siempre que mantienen la biblioteca funcionando en todas esas tareas pequeñas pero tan importantes. Este personal puede sentirse inseguro y hará falta un líder que los apoye y los conduzca hacia el nuevo tipo de biblioteca, la biblioteca del futuro. Las habilidades de este personal serán siempre necesarias para obtener libros, materiales, y productos electrónicos, procesarlos y hacerlos accesibles al público. Continuarán los procesos de selección, adquisición, catalogación, almacenamiento y préstamo, pero su importancia irá reduciéndose para dar paso a usuarios que asumirán ellos mismos el proceso productivo en un medio electrónico único de personal serán redireccionados hacia servicios que han empezado a aparecer.

#### **Nuevos servicios bibliotecarios**

1. Hay un creciente énfasis en la eliminación de información irrelevante. Para esto los bibliotecarios deben trabajar en equipo con la academia para filtrar información que no se ajuste a sus necesidades. Vano habrá interés en construir colecciones enormes sino las justas para las necesidades de la institución. Esto también implica reorganizar al personal en equipos, algunos fuertemente orientados a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, y otros interesados por la cantidad de los servicios.

2. Orientar el acceso a los instrumentos de búsqueda informativa como índices, catálogos y bases de datos que identifiquen las fuentes primarias y secundarias que sean pertinentes con las metas de la institución. El énfasis ha de ser en acceso electrónico a la información sin que importe quién la posea.

3. Debe ponerse al alcance de la comunidad universitaria toda la información y el equipo necesarios para apoyar la enseñanza, investigación y extensión. Y la biblioteca debe asegurarse de adquirir aquella información fundamental en cualquier tipo de soporte que se encuentre.

4. Reempacar información para ser distribuida masivamente en los lugares de acceso o de trabajo, y

proveer acceso a fuentes secundarias utilizando sistemas de envío eficientes, préstamo ínter bibliotecario sin complicaciones, etc.

5. Orientar a los usuarios en las técnicas para identificar, seleccionar, localizar y manipular la información y para que usen la tecnología de manera eficiente e independiente. EL personal de la biblioteca tendrá un papel importante en este aspecto.

6. Colaborar con otros miembros de a comunidad universitaria para la creación de un ambiente informativo en el campus.

### **Conclusión**

Un indicador adecuado para medir si la universidad ha logrado sus metas educativas es su éxito en la preparación del personal y los estudiantes para que accesen la información y el conocimiento y para usar los de manera efectiva en la solución de problemas.

Los cambios que ocurren en los medios de accederla y la cantidad de información disponible sugieren a necesidad de contar con nuevos servicios bibliotecarios para ayudar al personal y los estudiantes. Los directores y las directoras de bibliotecas universitarias son quienes deben dar una visión estratégica clara de papel que ha de jugar la biblioteca en la universidad y deberán impulsar el logro de estas metas.

El cambio en los paradigmas requiere que estos líderes se alejen de las teorías en uso acerca de la administración de bibliotecas para liderar un aprendizaje organizacional novedoso. Deberán construir estructuras flexibles que respondan a los retos futuros, ser innovadores, asumir riesgos, ser flexibles, abandonar lo obsoleto, lo superado, lo que carece de importancia.