



Date : 13/07/2006

**Planificación estratégica para desarrollar las bibliotecas universitarias indias hacia centros de recursos y servicio para el conocimiento**

Dr. I.V. Malhan  
Profesor y Director del Departamento de  
Biblioteconomía  
Universidad de Jammu  
Jammu (Tawi)-180006  
India  
[imalhan\\_47@rediffmail.com](mailto:imalhan_47@rediffmail.com)

Traducción al español: Àngels Massísimo,  
[amassisimo@ub.edu](mailto:amassisimo@ub.edu)

<b>Meeting:</b>	<b>133 Management and Marketing</b>
<b>Simultaneous Interpretation:</b>	Yes

WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS: 72ND IFLA GENERAL CONFERENCE AND COUNCIL  
20-24 August 2006, Seoul, Korea  
<http://www.ifla.org/IV/ifla72/index.htm>

**Resumen**

*Con el proceso de globalización en marcha, la competitividad creciente y el fuerte impulse de las actividades del conocimiento, la demanda de información está aumentando en todas las esferas de la economía. El entorno de trabajo basado en el conocimiento demanda información para la resolución de problemas a mayor velocidad, y adecuada a cada usuario. Se discute qué cambios están teniendo lugar en la sociedad del conocimiento emergente y de qué manera las bibliotecas universitarias habrían de responder a esos cambios. Los modelos actuales de biblioteca universitaria en la India se basan en la funcionalidad de la entrega de documentos y la ayuda en la búsqueda de información. Este modelo existente se había concentrado, mayormente, en desarrollar recursos de información amplios que proporcionasen flexibilidad para cubrir las opciones y necesidades individuales de información. El modelo de conocimiento basado en los recursos asegura la obtención precisa de información a los clients y equipos, y proporciona prescripciones de información de primera mano para resolver problemas. Este modelo se centra en la provision sin fin de información refinada y basada en las necesidades para el aprendizaje continuo y para la preparación de las mentes pensantes para agitar las ideas y la información que pueda ayudar en la ulterior extension y modificación del conocimiento existente. Esta comunicación discute el hecho de que, para que las bibliotecas universitarias se metamorfoseen en*

*centros de recursos para el conocimiento que faciliten el verdadero aprendizaje, esas bibliotecas tendrán que mirar más allá de sus cuatro paredes para convertirse en depósitos institucionales e individuales de conocimiento en un entorno de red. Esas bibliotecas incluso ayudarán a establecer contactos de persona a persona y a enlazar información con información en el interés de la creación de Nuevo conocimiento. La evolución de la edad digital y el desarrollo de recursos electrónicos de información en red han proporcionado los medios necesarios para la transición de las bibliotecas universitarias indias hacia centros de recursos para el conocimiento. A través de la planificación estratégica, que proporciona acceso rápido a la información y amplía las oportunidades de aprendizaje para todos, así como integra la información con el proceso de trabajo y la vida laboral diaria de los usuarios de la información, las bibliotecas*

---

**Palabras clave:** *Sociedad del conocimiento, Planificación estratégica, Bibliotecas académicas, India.*

---

*universitarias pueden desarrollarse como instituciones que faciliten el aprendizaje y el acceso en tiempo real a los recursos de información globales deseados. La ventaja de las bibliotecas universitarias es que ya están funcionando en un entorno de aprendizaje, y que no se enfrentan a tantas barreras burocráticas y de procedimiento como otros departamentos gubernamentales. Junto a la implementación de las TICs, las iniciativas institucionales para hacer algo mejor e incrementar la calidad también tienen una profunda influencia en el desarrollo de las instalaciones de biblioteca e información. Esta comunicación dibuja el impacto de la certificación ISO en la Universidad de Jammu sobre la planificación estratégica y el desarrollo de su biblioteca. Describe cómo, a través del escaneo del entorno y de la planificación estratégica, la biblioteca de la Universidad de Jammu reestructuró sus instalaciones físicas, automatizó sus operaciones, implementó la tecnología RFID y está avanzando hacia cumplimiento de su misión de desarrollar un centro de recursos para el conocimiento.*

## **Introducción**

In the present turbulent times and increasingly uncertain, complex and competitive world, the accumulation, processing and strategic use of cutting edge knowledge is playing predominate role for propelling growth and advancement in almost every sector of economy. In the last two centuries ‘industrial production’ determined the economic advancement of a nation. In the present century, generation of new knowledge, management and use of knowledge resources is becoming crucial in the creation of wealth. Knowledge and idea based companies such a Microsoft, Google, Amazon. Com, Tata-Consultancy are thriving on their knowledge assets and making the life and work easier for human beings around the world. Effective management of knowledge resources is now playing a key role in wealth creation and world’s most strong economies are no more emphasizing on industrial production but rather becoming powerhouses of knowledge. In knowledge based society what one own is not as important as what one knows. A single patent embodying important ideas and potential applications may considerably enhance the economic power of the inventor or innovator.

An awareness of what is happening and what is important in a developing knowledge based society, can help information professionals to restructure their institutions, redesign their systems, ameliorate their operations, manage change and reorient their services to needs and conveniences of contemporary and anticipated future customers. Knowledge based societies have mainly been created by the information technology revolution and are fueled by the Internet. Because of globalization, growing competition and speedy access to vast global information resources, one can witness a spurt in knowledge activities and an enormously accelerating speed in work and action, “A generation ago, the average person had a 100,000 hours working life (40 hours x 50 weeks 50 years). To-day, we can do everything that person did in a tenth of time, a mere 10,000 hours. According to Peter Cochrane, Head of Research for British Telecom Labs, in the next generation people will be able to do that in 1000 hours”<sup>1</sup> In the knowledge based societies slow and steady loses the race and only fast and steady wins the race. It is because of speed of information accessibility information users now prefer to go for Google instead of browsing through the books and riffling through the microfilm reels.

In the agricultural societies power centered around the sword. In the industrial societies pen became mightier than the sword. In the knowledge societies the keyboard and mouse are more powerful than the pen because they lead to saving of time. Because everyone is trying to do and accomplish more and still more in a given time, life in knowledge society is guided by the calendar and run by the clock. Time management is like life management. Saving of time means finding opportunities to do something more. Thus people are spending a lot of money to save time and several products and services are being developed which find quick market acceptability because they save time. "In 2003, electronic journals linked through SFX saved Yale researchers, faculty and students 17,365 hours"<sup>2</sup> Some organizations are even allowing flextime and work performance from homes in the interest of improved work performance.

Un individuo solo no puede seguir el rápido paso de la sociedad del conocimiento. El concepto de que una persona puede hacerlo todo ya no es válido. En el conglomerado de instituciones y de Internet, las alianzas estratégicas, la cooperación y la colaboración en áreas de mutuo beneficio y en términos susceptibles de acuerdo ayudarán a conseguir un rápido éxito. No obstante, las relaciones funcionarán sobre la base de una 'simbiosis', y no de la funcionalidad de la ósmosis. Las relaciones continuarán mientras los intereses y los propósitos sean comunes, se observe la ética, se mantenga la transparencia y los beneficios del esfuerzo de trabajo impregnen a todos los participantes humanos en el trabajo colaborativo. Los más jóvenes, particularmente, son ahora más estratégicos, y ponen en marcha sus propios conceptos de misión, metas, objetivos y propósitos para su vida. En el proceso de buscar sus propósitos, en todo, incluso a veces se alejan de sus propias familias y de sus comunidades y se conectan a cibercomunidades. El aprendizaje colaborativo, la toma de decisiones participativa, la responsabilidad compartida, el mitigar los inconvenientes y eliminar los problemas compartiendo el conocimiento están atrayendo más atención en la sociedad del conocimiento. "Una página de papel de 3.5 escrita por 371 autores afiliados a 44 instituciones de 12 países del mundo indica la extensión creciente de la colaboración y coordinación en el trabajo científico y técnico realizado en el mundo."<sup>3</sup>

La información es reconocida como un recurso importante en las sociedades del conocimiento emergentes, y por eso existe un enorme crecimiento de la información. En el océano de la información flotan abundantes ideas, que

encierran el conocimiento esencial. No obstante, una idea es como un pez, si uno no lo agarra

lo puede agarrar cualquier otro. La abundancia de ideas ha producido una gran variedad de bienes y servicios. El reto ahora es realizar la selección correcta. Tener acceso rápido a los datos y producir información, calidad, especificaciones y valores antes de hacer la selección es ahora también una parte del trabajo.

En la sociedad del conocimiento, las estructuras de gestión jerárquicas y burocráticas están siendo desmanteladas y reemplazadas por la gestión espacial, debido a que el conocimiento y la experiencia residen en toda mente humana perceptible, y no son una prerrogativa de la gente de altos vuelos. El que busca el conocimiento, de hecho, está intentando encontrar una conexión entre lo que ya existe en su mente y lo que existe en su entorno externo. La educación permanente y la construcción de capacidades son, por ello, muy importantes en las sociedades del conocimiento. La sociedad industrial reconoció a los hombres y mujeres formados; la sociedad del conocimiento da un alto valor a los hombres y mujeres que se forman, ya que los seres humanos se vuelven obsoletos tan deprisa como las máquinas, y requieren ser continuamente equipados con nuevas habilidades y competencias. No obstante, no son las máquinas, sino los seres humanos, quienes deciden definitivamente qué información es crítica para la organización y quienes pueden proporcionar a la información recibida o comunicada cualquier contexto o significado. A causa de la alta competitividad, una constante caza de talentos constituye el centro de las sociedades del conocimiento. Las organizaciones están intentando muy duramente emplear las mejores personas posibles, con el convencimiento de que las innovaciones se seguirán, automáticamente, una vez hayan sido contratados los mejores cerebros.

### **India y la sociedad del conocimiento**

India todavía no es una sociedad del conocimiento, pero ya hay islas muy fuertes de ello. La política india ha reconocido la necesidad de desarrollar el país para convertirlo en una sociedad basada en el conocimiento donde el mayor economista es su primer ministro y el mejor científico su presidente. Un gran número de ingenieros y científicos indios se han distinguido, tanto en India como en el extranjero. Existe en la India un fuerte contingente de talento en ciencia y tecnología y el país se está convirtiendo en el centro de I+D de muchas compañías

multinacionales. Alrededor de doscientas ya han instalado sus laboratorios de I+D en India.

Existe una fuerte base de artesanos y trabajadores semiespecializados y abundantes recursos tradicionales de conocimiento, que pueden llevar a innovaciones si son correctamente explotados y utilizados. Por ejemplo, los científicos del Instituto Indio de Tecnología (IIT) de Delhi inventaron la turbina Mangal para producir electricidad entre dos y diez kw. Este aparato cuesta apenas 12000 rupias y su diseño puede ser copiado por los artesanos rurales. “El equipo del IIT, no obstante, debe agradecimiento a un granjero, a saber, Mangal, de Utter Pradesh, por este aparato. Mientras se llevaba a cabo una encuesta de rutina en Utter Pradesh, en 1988, los científicos conocieron a ... Mangal, que les enseñó una rueda de agua que había diseñado con cajones de madera para subir el agua de un río hasta su pueblo, Bhailoni Lodh.”<sup>4</sup> Un vendedor de verduras del pueblo de Ratool, en Bhagpat Utter Pradesh, desarrolló un helicóptero con la ayuda de otros vendedores de verduras y de amigos. “Este helicóptero casero de dos asientos que, si se aprueba, estará disponible por sólo 100.000 rupias, pide una asociación de inventores.”<sup>5</sup> Tales artesanos, otros trabajadores semiespecializados y granjeros progresistas, si reciben un poco de formación y acceso a información, pueden hacer maravillas en innovación de productos y contribuir mejor al desarrollo económico del país. “Para A.V. Narayanaswami, un plantador de café de 42 años de Wayanad, ha sido un trabajo hecho por amor a su vocación como granjero y como persona preocupada por las dificultades del sector granjero del estado. Su enorme colección de datos llega actualmente a más de 1.5 ‘lakhs’ de páginas web en más de 300 módulos. La base de datos cubre el potencial agrícola del estado, nuevas normas de producción, envasado y marketing.”<sup>6</sup>

Gran parte del conocimiento tradicional no existe en forma registrada y continúa confinado en las familias y comunidades que lo usan. También se encuentran trazas de él en comunidades tribales que nunca salieron de sus fronteras de actividad. Hay miedo a que mucho de ese conocimiento tradicional se vuelva obsoleto a causa de la falta de comunicación. “Por ejemplo, en la India medieval se conocía bien el arte de la muselina más bella y refinada. Dicho arte murió porque los tejedores eran reticentes a compartirlo con otros.”<sup>7</sup> Esto ocurrió porque la transferencia de habilidades de trabajo y de conocimiento tradicional seguía siendo un privilegio individual bien guardado por las comunidades durante siglos. Al contrario, en el mundo occidental la mayor parte del conocimiento se registró y preservó. Nicolás Copérnico nació en Febrero de 1473, aunque su gran obra

*Revoluciones* no fue publicada hasta marzo de 1543, dos meses antes de su muerte.”<sup>8</sup> Otro ejemplo se refiere a Evariste Galois. “En 1830, Evariste Galois, un estudiante de primer año en la École Normale, fue muerto en duelo a la edad de 21 años. La noche antes había escrito una carta explicando su teoría de la solución de las ecuaciones algebraicas. Esto fue la base de una nueva rama completa de la matemática pura, la teoría de grupos, que transformó completamente nuestro pensamiento sobre la naturaleza del álgebra y la geometría.”<sup>9</sup> No obstante hay una nueva esperanza de comunicación del conocimiento registrado en diversos manuscritos importantes, puesto que esas obras están siendo digitalizadas.

El gobierno, las sociedades sabias e incluso el sector corporativo han empezado a contribuir a la mejora del sector de la información y al desarrollo de los recursos humanos. El gobierno de India ha puesto en marcha NICNET, que es la red gubernamental de información más extensa del mundo. “La Sociedad India de Profesionales de la Agricultura pretende llegar al menos a 100.000 explotaciones agrícolas durante los próximos cinco años y proporcionar respuesta a preguntas como, por ejemplo, ¿pueden cultivarse olivos en India? O bien, ¿hay mercado para los injertos de Maharashtra hasta el remoto Assam?”<sup>10</sup> Tata Consultancy ha ofrecido un plan de ayuda al país para aliviar el analfabetismo y otra compañía, WIPRO, está contribuyendo a la alfabetización informacional.

“En el sector de las telecomunicaciones se ha producido una feroz competencia de precios en la telefonía móvil india, que se ha convertido en una de las más baratas del mundo; más de 47 millones de personas tenían teléfono móvil a finales del 2004.”<sup>11</sup> Para el final de este año, uno de cada 13 indios tendrá un teléfono móvil, lo cual creará un entorno adecuado para compartir información. India, no obstante, está entre los diez países con un máximo número de usuarios de Internet, pero cuando comparamos eso con sus estadísticas demográficas, el uso de Internet y la penetración de los ordenadores son muy bajos. Una gran mayoría de la población todavía no puede permitirse comprar ordenadores. “Por ejemplo, un PC en India cuesta alrededor de 24 meses de renta media per capita, si se compara con los 4 meses de China o con los 12 días de Estados Unidos.”<sup>12</sup>

“Los problemas de gestión del conocimiento en India son diversos, porque el país tiene una mezcla única de los mejores y peores tipos de situaciones. Tiene los más rápidos aviones y también 6 millones de carros de bueyes. Todavía tiene máquinas de vapor, pero también trenes super rápidos con aire acondicionado. Tiene correo por palomas mensajeras y correo rápido. El país tiene tribus cuyos miembros jamás hicieron una llamada telefónica ni viajaron en tren, pero también ejecutivos

de negocios entrando y saliendo de los aviones. El país tiene instituciones educativas y de investigación de primer nivel, pero también escuelas primarias sin pizarras. El país forma ingenieros de nivel internacional en diversos campos, pero el 45% de la población es analfabeta.”<sup>13</sup>

Pero existe el otro lado de la foto, también. El uso de información es en la India, para una gran mayoría de la población, tardío, y en ciertos casos la burocracia ayuda solamente a retrasar el acceso a la información. En algunos casos incluso el loqueo y las trabas a la información han venido siendo una característica del trabajo para encontrar medios de impedir el rendimiento de los demás. En algunos lugares, la actitud conservadora de tratar y poseer la información no permite a ésta llegar a sus usuarios prospectivos. Hay un gran énfasis en la generación y acumulación de información, y un énfasis menor en su disseminación y uso. “Según el último informe de la Organización Nacional para el Muestreo y la Encuesta, el 60% de los granjeros de la India no tienen acceso a tecnología agrícola. Afectado por este informe, el Ministerio de Agricultura está considerando actualmente una propuesta para renovar el Consejo Indio para la Investigación en Agricultura (ICAR)... en una tentativa de salvar la distancia entre la generación de tecnología y su disseminación.”<sup>14</sup> Dondequiera que el sector público deja de destacar, el sector privado toma el relevo. “ITC, uno de los mayores exportadores de bienes agrícolas de la India, puso en marcha en Junio del 2000 el servicio “E-Choupal”. Este servicio ya ha llegado a 3,1 millones de granjeros y se está extendiendo en 30 nuevos pueblos cada día, convirtiéndose así en la iniciativa rural más ambiciosa creada en la India por una corporación.”<sup>15</sup> ‘Choupal’ significa una plaza de pueblo, donde los mayores se encuentran para discutir los temas importantes. ‘E-Choupal’ es, de hecho, un servicio de información agrícola a través de Internet, mediante el cual los lugareños tienen acceso a información agrícola de su interés, a comprar semillas, fertilizantes, etc. Y a vender su producción agrícola.

Es esencial hacer disponible a las áreas rurales el derecho a la información basada en sus necesidades. No obstante, es igualmente importante formar la capacidad de la gente para facilitar el uso más eficaz de la información. La ejecución de las capacidades mentales de un usuario de la información para captar las relaciones depende directamente de la disponibilidad de información relevante. No obstante, los usuarios de la información pueden percibir, interpretar y extraer de la información relaciones dentro de los límites de su propio conocimiento y nivel educativo. En la India, no podemos hacer el uso más eficaz de las potencialidades



de nuestra fuerza laboral debido a que un poco menos de la mitad de la gente es analfabeta. Tampoco podemos hacer uso de todas las potencialidades de nuestra población activa alfabetizada, debido a problemas tales como el desempleo, el subempleo en algunos casos y la falta de alfabetización informacional. Esta falta impide el acceso a la correcta información y puede conducir a acciones inapropiadas y, consecuentemente, a la subutilización del potencial de la gente. Para resolver todos estos problemas, el Gobierno de India constituyó, el 13 de Junio del 2003, una Comisión Nacional del Conocimiento, dependiente del primer ministro. Dicha comisión está funcionando bajo la presidencia de Sam Pitroda, y tiene los siguientes términos de referencia.

- a) Construir la excelencia en el sistema educativo con objeto de superar los retos de conocimiento del siglo XXI y de incrementar la ventaja competitiva de la India en los campos del conocimiento.
- b) Promover la creación de conocimiento en los laboratorios de S&T.
- c) Mejorar la gestión de las instituciones involucradas en los derechos de propiedad intelectual.
- d) Promover las aplicaciones del conocimiento en la agricultura y en la industria.
- e) Promover el uso de las capacidades del conocimiento para hacer del gobierno un proveedor de servicios para el ciudadano eficaz, transparente y fiable, y promover el amplio intercambio de conocimiento para maximizar el beneficio público.

### **Convirtiendo las bibliotecas universitarias de la India en Centros de recursos y servicios para el conocimiento**

La mayor parte de las bibliotecas universitarias indias están basadas, actualmente, en el modelo de proporcionar acceso a colecciones organizadas, ayudar a los usuarios a buscar información y prestar documentos durante un período de tiempo estipulado. Algunas han automatizado sus operaciones para obtener una mayor eficiencia y proporcionan instalaciones adicionales para el uso de Internet y de las revistas electrónicas. Esos servicios no son suficientes para cubrir los requerimientos de información de la emergente sociedad del conocimiento. Aún más: las bibliotecas universitarias no tienen, ahora mismo, el monopolio de la provisión de información académica, por cuanto hay

alternativas disponibles para acceder a ella. Las bibliotecas universitarias, así, están afrontando una feroz competencia de los servicios alternativos de información. En una situación así, ¿qué estrategias habríamos de implementar para convertirlas en centros de recursos y servicios para el conocimiento?

Aunque todas las bibliotecas universitarias funcionan y emprenden cambios de acuerdo con su propia misión, objetivos, exploración del entorno, financiación, liderazgo y personal, existen algunas estrategias comunes de desarrollo que pueden ser adoptadas para la metamorfosis de esas bibliotecas en centros de recursos y servicios para el conocimiento.

1. La biblioteca universitaria a menudo es calificada como el corazón de la institución, o su centro neurálgico, por varias actividades. “No obstante, cuando se las contempla desde la perspectiva de un gestor veterano, desde una mentalidad corporativa propia de la sociedad industrial, a menudo han sido clasificadas como gastos generales incapaces de demostrar contribución alguna visible a la productividad y provecho de la empresa.”<sup>16</sup> El sistema bibliotecario de la universidad, así, no habría de ser considerado como un servicio periférico, sino como la unidad central de la institución, básica para las actividades de conocimiento de la universidad.
2. Las bibliotecas universitarias deberían desarrollar métodos y criterios de control de la calidad para evaluar de manera estricta, y adquirir, recursos impresos y de información electrónica que la comunidad académica pueda usar. Además, esas bibliotecas han de evaluar conjuntamente el acceso abierto a recursos de información en Internet y crear bibliotecas virtuales para proporcionar información puntual. Las bibliotecas incluso deberían ir más allá de estos esfuerzos para recoger información e indizar *blogs* útiles, y así crear bases de datos expertas para proporcionar servicio de referencia de cara a establecer contactos personales y a enlazar información con información, en interés de la generación de nuevo conocimiento. Habrían también de promover la comunicación interdisciplinaria de información entre campos relacionados.
3. Bajo el programa INFLIBNET, la UGC ha de poner en marcha un comité de seguimiento y revisión para acelerar el proceso de retroconversión de los registros catalográficos en las universidades indias, y establecer plazos para ello de manera que el catálogo colectivo en línea de las bibliotecas universitarias indias esté disponible para la identificación y localización de las colecciones. No teniendo las bibliotecas personal adecuado para este

propósito, el trabajo debe hacerse de manera externalizada. La UGC puede suspender el financiamiento de aquellas bibliotecas que no hagan progresos constatables en esa dirección.

4. No hay lugar para bibliotecas aisladas; las bibliotecas universitarias han de conectarse a diversas redes de bibliotecas. Además, se han de integrar y establecer relaciones de sinergia con otras instituciones de información, de cara a proporcionar servicios a distancia y a realizar una contribución aún mayor a la disseminación del conocimiento. Por ejemplo, las bibliotecas universitarias de agricultura pueden colaborar con las bibliotecas públicas rurales para la disseminación de información agrícola y la transferencia de tecnología agrícola en las áreas rurales. Acuerdos similares se pueden llevar a cabo con industrias basadas en productos agrícolas, para compartir mutuamente la información. La NML de los Estados Unidos patrocinó proyectos sobre alfabetización en salud en las bibliotecas públicas.
5. Existe una brecha entre el conocimiento que los usuarios tienen de los recursos y servicios de información y los desarrollos continuos en el mundo de la información. A causa de esta brecha, ni siquiera los servicios existentes, como las revistas electrónicas disponibles a través de Infonet, no se usan adecuadamente. Las bibliotecas universitarias, por lo tanto, necesitan organizar clases de alfabetización informacional para convertir los seres humanos en recursos humanos. A nivel nacional, la UGC ha de desarrollar un documento de política que integre la alfabetización informacional en las asignaturas de las carreras. Eso también contribuirá a superar la brecha digital.
6. También existe una brecha entre el conocimiento existente del personal bibliotecario y las habilidades y competencias requeridas para manejar las herramientas y tecnologías de la información que están emergiendo recientemente. Habría de estar en marcha un programa de educación continua para el personal bibliotecario para una mayor contribución de dicho personal. Cuando el personal está enseñado, automáticamente las nuevas tecnologías y métodos de tratar la información se integran en su cultura de trabajo. Puesto que el papel del profesional bibliotecario ya no se limita a únicamente la clasificación y préstamo de documentos, deberían también tomar iniciativas para aprender de manera continua a mejorar sus habilidades y competencias para continuar siendo competitivo y mantenerse al frente.

7. El personal de la biblioteca universitaria habría de compartir ideas para el desarrollo de servicios de biblioteca e información innovadores. Deberían encontrar continuamente nuevas maneras de suprimir las demoras en el acceso a la información, bajar los costes, incrementar el servicio. “Los proyectos de base de datos sobre conocimiento común de la Rutgers University permiten a los bibliotecarios referencistas compartir sus recursos y estrategias para servir a los clientes de la biblioteca académica.”<sup>17</sup>.
8. Las bibliotecas universitarias, asimismo, deberían introducir reformas administrativas a gran escala y acabar con las reglas rígidas en favor de recomendaciones flexibles que ayuden a todo el mundo. Deberían metamorfosearse en bibliotecas orientadas a la actuación y no a los procedimientos. Si algunos procedimientos son inevitables, éstos han de ahorrar tiempo a los usuarios y no resultarles incómodos.
9. Las bibliotecas universitarias habrían de proyectar servicios que puedan ayudar en los procesos y flujos de trabajo de la institución. Para ello, la biblioteca universitaria puede incluso colaborar con otras unidades de la institución. Por ejemplo, la biblioteca puede colaborar con los profesores en el desarrollo de guías de contenido electrónico para diversas asignaturas de la carrera, desarrollar una base de datos en línea de proyectos de investigación en curso, desarrollar los productos e instrumentos de información requeridos urgentemente por la institución, etc.
10. Las bibliotecas universitarias habrían de tener en marcha estrategias para tratar con los avances y nuevos desarrollos tecnológicos. Las universidades deberían tener estrategias para utilizar para su provecho cada desarrollo de TI. Ponerse en marcha una célula IT que constantemente vigilara el desarrollo de las TI y viera cuáles son los hardwares y softwares más recientes, relevantes y eficientes para el sistema bibliotecario de la universidad. Las más recientes herramientas y técnicas para la gestión de la información, así como las bases de datos útiles, también deberían ser evaluadas desde el punto de vista de su utilidad para la universidad.
11. Los usuarios están agobiados por el tiempo y ya no visitan la biblioteca universitaria para gastar allí su tiempo libre o leer documento alguno. Más bien, la mayoría, visitan la biblioteca con un propósito concreto, y cuando buscan información están intentando resolver sus problemas. Los profesionales han de ayudarlos de una manera empática, guiarlos con

ingenio y habilidad y buscar, en definitiva, el reflejo de su satisfacción y la sonrisa en sus caras. Cada biblioteca universitaria ha de tener su propio sitio web con objeto de mantenerlos informados. Los usuarios están afrontando ahora mismo los retos del “infoestrés” y, por ello, no se les habría de cargar de información, sino proporcionarles la más relevante y precisa.

12. Lo fundamental, en las operaciones realizadas en las bibliotecas universitarias, es el filtrado de calidad y un tratamiento de la información tal que la información correcta llegue a la persona adecuada en el lugar oportuno. El papel definitivo de los profesionales de la biblioteca universitaria es actuar como consultores para resolver los problemas de los usuarios de primera mano, a través de prescripciones de información, y proporcionar servicios de referencia, de manera que se vayan formando sus capacidades para hacerlos más eficaces, productivos y exitosos en su trabajo.
13. Un usuario medio se enfrenta al doble reto del veloz ritmo de la sociedad del conocimiento, por un lado, y de un océano de información por el otro. Los usuarios no suelen tener tiempo para encontrar qué es lo mejor para ellos en una situación dada. Aquí está la gran oportunidad para las bibliotecas universitarias, de convertirse en centros de recursos y servicios para el conocimiento. No obstante, las bibliotecas universitarias habrían de investigar constantemente qué más pueden hacer para servir a las comunidades de usuarios, añadir valor a los servicios bibliotecarios y añadir comodidad a las vidas de las comunidades de usuarios y ahorrarles tiempo. Un centro de recursos y servicios para el conocimiento triunfará en su misión solamente cuando sus usuarios empiecen a triunfar en conseguir sus objetivos. Como la información cada vez es más ilimitada, tales centros han de proporcionar servicios de compactación de la información y facilitar, bajo demanda, la personalización de esos paquetes de información para cada cliente. Habrían de mejorar constantemente la calidad de sus servicio y conseguir el “cero defectos” entre la información solicitada y la suministrada.
14. En el proceso de facilitar la metamorfosis de las bibliotecas universitaarias hacia centros de recursos y servicios para el conocimiento, debería tenerse todo el cuidado del mundo para que esos centros no comercialicen ampliamente sus servicios. Sus servicios deberían ser gratuitos y rápidos, y

para los millones de indios pobres serán oasis de conocimiento. Sus servicios, de hecho, deberían ser proporcionados de manera humanística.

### **Estudio de caso: la biblioteca de la Universidad de Jammu**

Hasta el año 1997, el sistema bibliotecario de la Universidad de Jammu estaba en un estado casi anárquico. La biblioteca no tenía guardarropa, el personal había dejado de clasificar y catalogar los documentos, las colecciones no estaban organizadas y algunos usuarios las dejaban encerradas en gabinetes y “almirahs” para su uso exclusivo. Debido a esta situación, los miembros del profesorado nunca devolvían los libros que habían sacado de la biblioteca. Los esfuerzos de la universidad para negociar y contratar un bibliotecario profesional a tiempo completo siempre resultaban fallidos, pues nadie quería cargar con semejante situación bibliotecaria. A menudo se veían conflictos entre la biblioteca y los proveedores, conflictos entre el personal y el usuario, conflictos incluso entre los usuarios entre sí, y la gestión de los conflictos era casi el trabajo a tiempo completo de su director. La biblioteca no tenía dinero ni siquiera para cambiar el cristal de una ventana, todo por la violencia de los usuarios. La subvención Inflibnet, otorgada por la UGC para poner en marcha el Inflibnet Lab, no se había utilizado durante años. El personal estaba muy desmoralizado y no tenía motivación bastante para trabajar más que en las tareas asignadas. Desde hacía más de diez años no se había hecho ninguna reunión de la comisión de biblioteca. Tampoco se había organizado nunca ningún programa de formación para el personal de la biblioteca. programme was ever organized for library staff. Al no haber guardarropa, los usuarios empezaron a entrar en la biblioteca con sus pertenencias y libros propios. Con esta situación de fondo, las autoridades decidieron modernizar los sistemas bibliotecarios de la Universidad de Jammu, y los escépticos dudaban de si una biblioteca que ni siquiera está dando los servicios tradicionales se puede modernizar.

En 1998 se constituyó un comité de seguimiento de la biblioteca, y la exploración del entorno empezó a identificar las áreas problemáticas. Las principales fueron: el estancamiento de los miembros más antiguos del personal bibliotecario, la falta de fondos, la antigüedad de los estatutos, la falta de preocupación, la resistencia al cambio, etc. Se señaló que, en los últimos

años, algunos de los miembros más antiguos del personal, incluyendo el subdirector en funciones, estuvieron preocupados por su promoción, ya que habían permanecido estancados en el mismo puesto durante un período mayor de un cuarto de siglo. El subdirector en funciones se retiró, pero para el resto de miembros más antiguos del personal se recomendó que se hiciera una revisión de niveles y se ofrecieran promociones. Al mismo tiempo se inició también un proceso de promociones para el resto del personal. Esto llevó a un giro completo de la situación en la biblioteca. Se notó un cambio sustancial en la actitud del personal respecto al desarrollo de la biblioteca, y una participación positiva del personal en ese proceso. En 1998 se puso en marcha el Inlibnet Lab y se inició de nuevo el trabajo de proceso técnico. Se estableció un guardarropa y las colecciones se ordenaron con ayuda del personal afectado. Se añadieron dos pisos al edificio de la biblioteca y las antiguas normas y estatutos fueron revisados como parte del proceso de reformas administrativas. Se puso en marcha una nueva biblioteca de referencia. Cuando el equipo del Comité Nacional de Acreditación y Evaluación (NAAC) visitó la biblioteca, todas sus secciones funcionaban y también se había iniciado un nuevo servicio llamado 'Documentation on the J&K'. El 2003 se puso en marcha un laboratorio de Internet y se emprendió el trabajo para la completa automatización. Se había tomado, inicialmente, la decisión de marcar con códigos de barras todos los documentos, y más tarde se decidió poner la biblioteca al frente de los tiempos presentes y, por ello, se tomaron decisiones en favor de la tecnología RFID. El proceso de reestructuración interna de la biblioteca también había empezado a mejorar los flujos de trabajo y a hacer la biblioteca el lugar más acogedor y tranquilo para el estudio y la búsqueda de información

En la siguiente fase, el proceso de desarrollo de la biblioteca se integró en el desarrollo de la organización, ya que la universidad solicitó la certificación ISO. Como parte de ese esfuerzo, la biblioteca desarrolló su declaración de misión en los términos siguientes: 'Proporcionar servicios de biblioteca e información basados en las necesidades, que faciliten la comodidad a los usuarios y superen sus expectativas.' Se cuantificaron objetivos y se marcaron plazos para la retroconversión y automatización completa de la biblioteca. Se instituyeron un fondo para el desarrollo de la biblioteca y un fondo local para cubrir los requerimientos adicionales de financiación de la biblioteca.

El personal fue entrenado en el manejo de máquinas y en el uso del software Lybsys. Actualmente la biblioteca de la Universidad de Jammu es un lugar de lo más tranquilo para el estudio y la búsqueda de información, y no se tiene noticia de conflictos. Las autoridades de la universidad ayudaron a suprimir todas las barreras que impedían el recto desarrollo de la biblioteca. Mientras la universidad obtenía su certificación ISO, el mecanismo implicado en esa certificación ayudó a la biblioteca de la Universidad de Jammu a convertirse en la más moderna biblioteca del norte de la India, que actualmente sigue avanzando hacia el cumplimiento de su misión de desarrollar un centro de recursos y servicios para el conocimiento.

El modelo de desarrollo de la biblioteca de la Universidad de Jammu puede ser útil para el desarrollo de otras bibliotecas universitarias en la India. De este modelo se puede extraer la conclusión de que el desarrollo de las organizaciones corre parejo con el de sus empleados. Para asegurar una actuación y un desarrollo óptimos, las organizaciones han de cuidar a sus empleados. Los mecanismos y procedimientos implicados en NAAC e ISO no solamente ayudan a las organizaciones a conseguir la calidad, sino que también marcan el paso de su futuro desarrollo. Un cambio radical en la suerte de una universidad se atribuye a menudo al hecho de existir un héroe al mando. Los líderes llevan a cabo el cambio mediante el uso estratégico de los recursos institucionales y ganándose los corazones y las mentes de los trabajadores.

## **References**

1. Menon, Paddy, "New work speed, new terms." The Tribune, December 2, 2002, p. 3.
2. Bauer, Kathleen, "Trends in electronic content at the Crushing Whitney Medical Library: 1999-2003." Journal of Electronic Resources in Medical Libraries. 1(4) 2004, pp 31-43.
3. "Cross sections and Transverse Single-Spin Asymmetries in Forward Neutral-Pion Production from Proton Collisions at  $\sqrt{s}=200\text{GeV}$ ". Physical Review letters 92(17) 30 April 2004, pp 1-6.
4. Dubey, Meenal "Let there be light, the IIT Way," The Hindustan Times, August 14, 2005, p. 6.



5. Khan, Sayeed "Home-made chopper for Rs. 1 Lakh". The Sunday Tribune, Jalandhar, May 14, 2006, p. 24.
6. M, Suchitra. "Farmer who grows data". The Tribune, December 2, 2002, p. 3.
7. Namrata, Khairah & K.P. Singh, "Knowledge Management in Corporate Organisations". [Unpublished document], p. 7.
8. Rosen, Edward, "Copernicus published as he perished". Nature 241 (5384) Feb 16, 1973, p. 433.
9. Ziman, John. The Force of Knowledge. The Scientific Dimension of Society, Cambridge, Cambridge University Press 1976, p. 120.
10. Hrederick, Noronha, "Farming questions, web based solutions," The Tribune, October 7, 2002, p. 2.
11. India and the Knowledge Economy, Leveraging Strengths and opportunities; a World Bank Report launched at Washington D.C. on June 28, 2005 p. 2.
12. <http://www.i4online.net/dec04/ruralIndia.pdf>
13. I.V. Malhan and Anjali Gulati Knowledge Management problems of developing countries with special reference to India" Information Development, 19(3), p. 211.
14. R.Suryamurthy, "ICAR revamp to benefit farmers' The Tribune, Sept 27, 2005, p. 2.
15. Rohit Saran, "To boldly go where" India-Today December 13, 2004, pp 48-54.
16. I V Malhan and Shivarama Rao,"From Library Management to Knowledge Management:A conceptual Change",Journal of Information&Knowledge Management,4(4)Dec 2005, p. 1.
17. Ronald C Jantz,"Knowledge Management in Academic Libraries; Special Tools and Processes To Support Information Professionals" Reference Services Review , 29(1), 2001, pp 33-39.

