

COLABORACIONES Y ALIANZAS: LA INTELIGENCIA SOCIAL APLICADA A LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS

*Lluís M. Anglada i de Ferrer**

Consorcio de Biblioteques Universitàries de Catalunya.

Resumen: Análisis de las diferentes formas de cooperación interbibliotecaria y de los diferentes tipos de relaciones de colaboración que las bibliotecas pueden establecer entre ellas. El análisis se centra en las bibliotecas universitarias españolas y en el período 1980-2005. Se propone una visión evolutiva que muestra cómo ha afectado la cooperación a la organización bibliotecaria y se valora la situación actual desde el punto de vista de la adaptación inteligente a las necesidades sociales.

Palabras clave: Bibliotecas universitarias; asociaciones de bibliotecas; consorcios de bibliotecas; alianzas de bibliotecas; Rebiun; España.

Title: COOPERATION AND PARTNERSHIPS: BRINGING EMOTIONAL INTELLIGENCE INTO ACADEMIC LIBRARIES.

Abstracts: Analysis of the different forms of library cooperation, and of the different types from collaboration relations that libraries can establish among them. The analysis is focused in the Spanish university libraries situation between 1980-2005. An evolutionary vision shows how cooperation has affected to library organizations and the present situation is valued from the point of view of the intelligent adaptation to the social necessities.

Keywords: University libraries; library associations; library consortia; library alliances; Rebiun; Spain.

“Hay parejas inteligentes y parejas estúpidas, familias inteligentes y familias estúpidas, sociedades inteligentes y sociedades estúpidas. El criterio es siempre el mismo. Las agrupaciones inteligentes captan mejor la información, es decir, se ajustan mejor a la realidad, perciben antes los problemas, inventan soluciones eficaces y las ponen en práctica. Así, al lado de la inteligencia personal (que se puede emplear privada o públicamente) encontramos una inteligencia social¹”.

1. INTRODUCCIÓN: PUNTOS DE VISTA Y DEFINICIONES

El desarrollo de los entes vivos, sea éste a nivel individual o de especie, tiene mucho que ver con su capacidad de cooperar. De forma parecida, el desarrollo de las organizaciones, sea este a nivel individual o colectivo, tiene también mucho que ver con su capacidad de trabajar en común y de establecer un marco en el que la consecución de fines individuales se apoye en una parte importante en logros o realidades ‘externos’ a la organización.

Las bibliotecas no solo no son ninguna excepción a lo dicho, sino que quizá sean uno de los ejemplos paradigmáticos que se puede mostrar a nivel humano. Las bibliotecas, por

* langlada@cbuc.es

¹ Marina, J.A. *La inteligencia fracasada: teoría y práctica de la estupidez*. Barcelona: Anagrama, 2004.

sus finalidades de servicio y como organizaciones establecidas por lo general en el marco de lo público, han desarrollado a lo largo de su historia y en casi toda la geografía mecanismos poderosos de cooperación. Voy a intentar tratar de dar orientaciones que puedan ser de algún valor para las bibliotecas universitarias españolas en su camino hacia el futuro. Adoptaré para ello una perspectiva global, sistémica y evolutiva.

Con perspectiva global queremos significar que no distinguiremos entre los diferentes tipos de bibliotecas y que consideraremos que el tema tratado y los análisis que se realicen son de aplicación a una mayoría amplia de bibliotecas españolas². Por una perspectiva sistémica entendemos una visión que ve el caso español como una pieza de un amplio abanico de movimientos que se producen de forma no aislada en el mundo en el que las bibliotecas, aún a nivel internacional, son a su vez parte de un todo. Finalmente, por una perspectiva evolutiva, entendemos aquella que parte de la base que el futuro se construye de los mimbres que tenemos hoy en nuestra manos y que los que tengamos ahora dependen de los que hayamos sembrado en el pasado. Esta perspectiva da por supuesto que, si bien algunas fases evolutivas se pueden comprimir en el tiempo, quizá sea imposible llegar a un nivel dado sin pasar previamente por todos los precedentes.

Con estas premisas, establecemos algunas definiciones terminológicas que nos serán de utilidad para analizar con los matices adecuados las diferentes formas de ‘relación’ o de cooperación que pueden (o deben) darse en el marco de las bibliotecas universitarias (y, ¿porqué no, en las demás?) en España:

- **Compañerismo** sería el espíritu de trabajo en equipo que se desarrolla dentro de la biblioteca (sea esta una biblioteca física o la biblioteca universitaria como servicio dentro de la universidad).
- **Colaboración** serían las relaciones que la biblioteca establece con otros servicios dentro de la universidad, o, a escala menor, dentro de la facultad o campus.
- **Asociacionismo** serían los lazos establecidos con bibliotecas de nuestro entorno venga este definido por la proximidad territorial, o la tipología o la especialidad.
- **Cooperativismo** serían unos lazos parecidos a los anteriores con la diferencia que estos ya no son débiles ya que en la cooperación no solo se comparten ideas sino también y en buena parte, recursos. Creemos que a lo largo de esta presentación esta diferenciación aparezca como útil.
- **Alianzas** serían las relaciones establecidas con organizaciones de diferente naturaleza y finalidades pero con objetivos parcialmente concurrentes.
- **Fraternización** serían los lazos establecidos con organizaciones del mismo tipo y naturaleza pero de otro país.

Las categorías anteriores serían sucesivas y diferentes muestras de inteligencia social. En un grado elevado, las diferentes tipologías enumeradas hace un momento tienen una característica jerárquica, es decir, poca colaboración podremos establecer con otro servicio dentro de la universidad si la biblioteca en sí misma no ha desarrollado un espíritu de compañerismo que la convierta en una unidad, difícilmente tampoco podremos aliarnos con nadie si no estamos asociados entre nosotros mismos.

² Una versión preliminar de este artículo se preparó como contribución al debate sobre el nuevo Plan estratégico de Rebiun. Evidentemente, en aquel entorno y debido a la trayectoria profesional, las referencias se centraron en las bibliotecas universitarias sin pensar por ello que eran las únicas que eran susceptibles de generar ‘inteligencia social’.

2. DE DÓNDE VENIMOS

El desarrollo de las bibliotecas universitarias españolas en los últimos 25 años ha sido colaborativo, es decir, ha sido posible gracias a un trabajo de equipo realizado (a veces de manera no formalizada) entre todos y en el que los avances en un lugar y momento han sido posibles gracias a avances quizá menores realizados en otro sitio y siempre anteriores. El nivel actual de los servicios bibliotecarios en las universidades españolas se ha conseguido gracias a una tarea que ha tenido el *benchmarking* y el apoyo mutuo en la base. Podemos distinguir entre diferentes fases de desarrollo de las bibliotecas universitarias españolas

En otro lugar³ se ha descrito que la evolución de las bibliotecas universitarias españolas han pasado desde los 80 por tres fases que se resumen aquí:

- **De las bibliotecas de la universidad a la Biblioteca de la universidad.** Esta fase se desarrolló hasta entrados los 90. Se reaccionaba ante una situación de dispersión bibliotecaria y de baja calidad de los servicios. Se actuó consolidando direcciones efectivas de los servicios bibliotecarios, creando servicios técnicos y centralizando operaciones.
- **De la Biblioteca de la universidad al sistema bibliotecario de la universidad.** Esta fase se empezó a desarrollar a mediados de los 90 y supuso la madurez del sistema bibliotecario universitario. Se reaccionaba ante el modelo anterior caracterizado quizá por una excesiva rigidez y planteamientos teóricos no adaptados al contexto español. Se actuó organizando las estructuras de personal, dirigiendo la atención de las actividades de las bibliotecas a los usuarios y a los servicios y redefiniendo los servicios técnicos.
- **Del sistema bibliotecario de la universidad al servicio complementario de la docencia y de la investigación de la universidad.** Esta es una fase iniciada con el nuevo siglo pero de ninguna forma completada. Se trata ahora de asumir un nuevo rol adaptándonos a dos cambios profundos: el nuevo contexto de la formación superior y las posibilidades de la información electrónica. Los retos serían ahora: incrementar el uso de información en todos los ámbitos de la vida universitaria, flexibilizar la organización de la biblioteca y asumir nuevos roles dentro de la universidad.

Desde la perspectiva evolutiva en la que nos hemos situado, no podremos entender la situación actual sin recordar el punto de partida, ya que este ha sido un elemento condicionante de lo que se ha podido conseguir en cada momento. Pasaremos pues a presentar de una forma esquemática y simplificada como podía ser el escenario relacional de la biblioteca universitaria española hace no muchos años.

Situémonos en el muy cercano pasado de los inicios de la década de los 90. Lo que hemos llamado **compañerismo** existía pero era reciente. La tradición de la biblioteca universitaria hasta entonces (y quizá con alguna más que honrosa excepción) era la disgregación en múltiples puntos de servicio que no eran vistos como unidad ni por la comunidad universitaria ni por el propio personal de la biblioteca. Con una biblioteca de universidad inexistente, la **colaboración** con otros servicios solo podía ser también inexistente.

³ Anglada, Ll. Canvis i reptes organitzatius a les biblioteques universitàries. *Item* 23(98), p. 32-48.

El **asociacionismo** era débil a inicios de los 90. Previamente, en los 80, se había centrado alrededor de la especialización⁴ (Coordinadora de Documentación Biomédica creada en 1983, Documat –matemáticas- en 1988, la Asociación de Bibliotecarios y Bibliotecas de Arquitectura en 1991 y, más tarde, MECANO –ingeniería- en 1995). Debemos también citar por su importancia entre 1990 y 1995 los grupos de usuarios de los distintos sistemas automatizados usados en las universidades españolas (RUEDO de Dobis/Libis, el de VTLS, el de Libertas y Rueca de Absys). Su importancia decaería a partir que los programas de automatización dejaron de estar en fase de implementación. Rebiun empezó su andadura a finales de los 80, dos de sus grandes aportaciones a las bibliotecas universitarias españolas son de entonces: el catálogo colectivo y el PI, pero Rebiun era entonces una asociación pequeña que incluía solo a un número relativamente reducido de bibliotecas. Su transformación a una asociación nacional fue posterior a las fechas en las que nos hemos situado.

Rebiun tenía algo de **cooperativa**. En los años 70 y 80 se desarrollan en el mundo cooperativas de bibliotecas que reciben el nombre de ‘networks’ (redes). Rebiun nace de este impulso y en su planteamiento inicial la debemos ver quizá más desde este punto de vista que como asociación. CODIBUCE (Conferencia de Directores de Bibliotecas Universitarias y Científicas Españolas), de corta pero de fructífera vida, realizó algunas actuaciones de las que podemos incluir como establecimiento de **alianzas**. Intentó y en algunos casos consiguió establecer programas de colaboración con el Consejo de Universidades (para las estadísticas), con Red Iris y con la Subdirección General de Bibliotecas del Ministerio de Cultura. Con respecto a lo que hemos definido como **fraternización**, poco podemos decir, los contactos y relaciones con bibliotecas de otros países fueron casi inexistentes.

3. HACIA DÓNDE VA EL MUNDO

De la misma forma que el mundo animal no evoluciona sin aumentar la complejidad de los organismos vivos, el mundo social y las organizaciones no lo hacen sin incrementar a su vez la densidad de las relaciones. Podemos seguir aquí a Manuel Castells que tiene entre sus tesis la de que uno de los cambios más profundos que vive nuestra sociedad es en la forma de hacer las cosas. Castells contrapone la sociedad ‘árbol’ con la sociedad ‘red’⁵. La sociedad árbol sería la que se desarrolla a lo largo de los siglos XIX y XX. En ella las organizaciones adoptan la forma de grados conglomerados organizados de forma jerárquica, con una cabecera del sistema y múltiples partes sumamente especializadas y aisladas.

En la sociedad red, la que se está configurando desde hace algunos años y que es la que va a ser la forma dominante en este siglo, las organizaciones ni van a tener grandes dimensiones ni ellas mismas o sus partes serán ‘autárquicas’. Las organizaciones en la sociedad red se estructuran en nodos (no en partes) y tienen un funcionamiento abierto y expansivo. La estructuración de las organizaciones en redes crea una nueva dinámica de

⁴ Anglada, Ll. Cooperació bibliotecària a Espanya. *Item*, gener-juny 1995, nº 16, p. 51-67 y Merlo Vega, J.A. La cooperación en las bibliotecas universitarias: fundamentos y redes cooperativas. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 1999, vol. 54, p. 33-57.

⁵ Castells, M. *La era de la información*. Madrid: Alianza, 1977-1998. 3 v. La misma idea se encuentra también en Mark Leonard. *Por qué Europa liderará el siglo XXI*. Madrid: Taurus, 2005, p. 36-37.

relacionarse. Las redes son estructuras abiertas, capaces de expandirse sin límites, integrando nuevos nodos mientras puedan comunicarse entre sí, es decir, siempre que compartan los mismos códigos de comunicación. En la dinámica no hay centro, hay resultado, no hay una forma preestablecida de actuar y sí una orientación a las consecuencias de las actividades.

El desarrollo evolutivo de las bibliotecas y su adaptación a los nuevos tiempos conlleva que se multiplique y dinamice su ámbito relacional⁶. Esto es así de forma observable en los países que tomamos de referencia como ejemplo de buenas prácticas para servicios bibliotecarios.

Lo que he llamado **compañerismo** quedó de hace tiempo integrado en las técnicas de gestión y de creación de equipos humanos, y, sin dejar de ser importante, no ha tenido desarrollos recientes relevantes. En cambio, lo que he definido como **colaboración** ha pasado a ocupar un lugar central en muchas reflexiones profesionales. Los motivos seguramente sean dos. El primero tienen que ver con la complejidad del mundo y el cambio del rol del bibliotecario. La consecución de los fines de una organización implica cada vez más el trabajo interdisciplinar. En las bibliotecas, la ampliación de sus funciones (en la alfabetización informacional, en participación en la confección de material docente, en tareas de poner contenidos en la red...) supone la incorporación de nuevos profesionales y, sobretodo, el trabajo colaborativo con otros servicios de la universidad. El segundo motivo se encuentra en el incremento de importancia de las TIC.

Como caso concreto en el que la colaboración interna ha cambiado el entorno organizativo de las bibliotecas, en España quizá hayamos conocido más el caso inglés de convergencia de servicios, pero en los EUA el fenómeno de convergencia tiene unas características quizá más interesantes. Las universidades allí suelen tener CIOs (“Chief Information Officers”), personal directivo que se ocupa de forma global de la ‘información’ en la universidad. Las bibliotecas se incorporan como servicios bajo la dirección de los CIOs o colaboran con ellos como organizaciones gestoras y difusoras de información.

A nivel internacional, el **asociacionismo** fue durante mucho tiempo la actividad ‘relacional’ más visible. El asociacionismo continua siendo fuerte e incluso se ha visto reforzado. A la actividad de las asociaciones nacionales se han sumado la de las asociaciones internacionales. A nivel europeo creo que se deben destacar el LIBER y las más especializadas del ELAG (en aplicación de las TIC a las bibliotecas), la IATUL (bibliotecas de ingeniería) y las reuniones europeas del ICOLC (consorcios).

Pero el elemento más relevante de los últimos años en esta materia ha surgido en el **cooperativismo** con los consorcios. Estos tuvieron un momento álgido en los 70 cuando se formaron ‘networks’ en los EUA o cooperativas en, por ejemplo, el Reino Unido y Holanda. Los consorcios que hoy conocemos surgen a finales de los 90 y con el objetivo de contratar recursos electrónicos⁷. Pronto se extienden a casi todos los países y sus actividades trascienden la licenciación de contenidos y pasan a desarrollar programas coope-

⁶ Ver: *The academic library in the information age*. S.I.: CETUS; 1997, o Wendy Pradt Lougee. *Diffuse libraries: emergent roles for the research library in the digital age*. Washington: Council on Library and Information Resources, nov. 2003 <<http://www.clir.org/pubs/reports/pub108/pub108.pdf>>.

⁷ Gray Potter, W. Recent trends in statewide academic library consortia. *Library trends*, 1997, vol 45, nº 3, 416-434. Kopp, J.J. Library consortia and information technology: the past, the present, the promise. *Information Technology and libraries*, 1998, vol. 17, nº 1, p. 7-12. Evans, G.E. Management issues of co-operative ventures and consortia in the USA. *Library management*, 2002, vol. 23, nº 4-5, p. 213-226, y Parte 2, 2002, vol. 23, nº 6-7, p. 275-286.

rativos de todo tipo (catálogos colectivos, repositorios digitales, formación, etc.). Los consorcios son una realidad que se superpone a la preexistente de las asociaciones, no las suplantando, sino que extienden el poder de las bibliotecas. Los consorcios son una muestra de que la evolución no es solo crecimiento sino que a veces es ‘complicación’. A nuestro entender, los consorcios son extensiones de las bibliotecas y nacen en entornos maduros que reconocen que, a partir de un nivel determinado, la extensión de los servicios tiene un dintel claro dentro de las fronteras de la propia organización. Los consorcios son organizaciones de ‘proximidad’, tienen sentido y funcionan bien si están cerca de las bibliotecas, por este motivo, su ámbito territorial (sobre todo en países grandes) es muy frecuentemente inferior al estatal.

El mundo de **alianzas** sido siempre una faceta de las asociaciones más activas. Cuando una asociación se desarrolla con vigor, siempre se llega a una frontera que ya no podemos cruzar solos. Tienen entonces sentido que la asociación establezca alianzas con asociaciones distintas con las cuales puede tener objetivos coincidentes. Creo ejemplar el trabajo aliancista (‘lobbista’) que hace SCONUL, por ejemplo. Algunos ‘problemas’ recientes de las bibliotecas universitarias (el del canon del préstamo, por ejemplo) no pueden enfocarse desde una perspectiva aislacionista sino que deben serlo desde una perspectiva aliancista. Es de destacar también que desde hace algunos años (pocos) el movimiento bibliotecario internacional está muy interesado en establecer alianzas con los sectores de archivos y de museos.

Finalmente, Internet ha tenido por consecuencia incrementar las relaciones transfronterizas. Esto ha conllevado un resurgir del asociacionismo internacional pero también de las relaciones a menor nivel e informales que hemos llamado **fraternización**. En el Siglo XXI viajamos y viajaremos más. Grupos de bibliotecas o bibliotecas individuales pueden establecer relaciones con otras con una cierta facilidad.

4. DÓNDE ESTAMOS

Intentaremos ahora examinar cual es la situación de las bibliotecas universitarias españolas con respecto a las seis categorías ‘relacionales’ que hemos establecido.

El **compañerismo** tiene buen estado de salud. Las direcciones de biblioteca, establecidas a partir de mediados de los 80, pero, sobre todo, desde principios de los 90, han tenido una dedicación especial a la construcción de equipos y a la organización de las distintas bibliotecas de una universidad en un todo. A principios de los 90 (vista la situación de partida y los debates de los 80 sobre centralización y descentralización) no se podía predecir que el resultado fuera tan bueno como el que tenemos. Los servicios bibliotecarios están consolidados como un todo en las universidades y sus diversos componentes (a nivel personal y orgánico) se consideran partes solidarias de un todo.

Es difícil tener una visión real del nivel de **colaboración** entre las bibliotecas universitarias españolas y otros servicios de la universidad. A pesar del tradicional aislacionismo de las bibliotecas, diversas dinámicas recientes han forzado que estas establezcan nexos más o menos estables con, por ejemplo, unidades de calidad (como consecuencia de las evaluaciones) o con vicerrectorados de docencia (a partir del impulso de los CRAIs y de proyectos como los dosieres electrónicos o las factorías docentes). Significativamente, la aspiración de un director de bibliotecas que a inicios de los 90 era depender del vicerrectorado de investigación se ha relativizado del todo ya que nuestras dependencias y rela-

ciones cruzan casi todo el espectro de servicios y actividades de una universidad. Si la clasificación global de la **colaboración** sería seguramente de un notable, hay un examen parcial que tenemos (quizá con alguna excepción), claramente suspendido: las relaciones con los servicios de informática. Estos y los de biblioteca tienen muchas más cosas en común que las que podamos tener, por ejemplo, con los servicios de gestión académica. A pesar de lo dicho, la colaboración no ha dado resultados espectaculares. Los servicios bibliotecarios hoy están muy tecnificados, sus desarrollos dependen de conocimientos e infraestructuras que ni tenemos ni podemos tener en las bibliotecas. Las realizaciones en el ámbito de las TIC (y nuestro buen nivel al respecto) tienen en su base el acierto de las bibliotecas universitarias españolas de basar sus desarrollos en programas comerciales y en conceptos y programas copiados del extranjero que hemos podido copiar y/o instalar sin mucho soporte. Nuestra capacidad de innovación está mermada por no haber podido establecer colaboraciones en este ámbito.

La existencia y actividades de Rebiun han llenado el **asociacionismo** a nivel de bibliotecas universitarias españolas, pero este apartado tiene, a nuestro entender, dos debilidades. La primera no nos es propia, pero no por ello deja de estar presente: el asociacionismo a nivel español es débil o, al menos, no es vigoroso, y nos encontramos sin aliados en el ámbito de bibliotecas. En segundo lugar, desde finales de los 80 Rebiun ha dedicado mucho tiempo a su fundación, refundación y reestructuración a partir de la planificación estratégica. Esto, y cierta confusión de origen entre su papel (propio) de asociación y (el parcialmente asumido) de red ('network'), ha debilitado lo que podría ser un resultado excelente. Las mejores **asociaciones** de la misma naturaleza que Rebiun dedican una parte muy importante de su tiempo y actividades a fomentar el debate y a promover el aliancismo.

El **cooperativismo** está representado en España por 5 consorcios establecidos y por algunos grupos informales de compras⁸. A esto debemos añadir el proyecto cooperativo de DIALNET. Las realizaciones españolas en este ámbito no se alejan en nivel y resultados de los que existen en países de naturaleza y dimensiones parecidas a las nuestras (como Francia, Italia, Alemania o Inglaterra). Creemos que los consorcios han sido una realidad insuficientemente analizada. Ha habido una cierta reticencia de asumir unos organismos de naturaleza nueva que se desplegaban en un ámbito territorial que no coincidía con el marco español. Vistos quizá como 'contrapoderes', no han sido integrados como lo que son (extensiones de las propias bibliotecas universitarias españolas) ni aprovechados para extender los beneficios de la contratación conjunta de recursos electrónicos a todas las bibliotecas españolas. La licenciación de recursos electrónicos pasará en el futuro próximo por los consorcios pero de su coordinación con Rebiun deberían desprenderse beneficios que alcanzaran a todas las bibliotecas universitarias. Esto es posible ampliando el ámbito de los consorcios existentes, creando consorcios nuevos o haciendo consorcios virtuales a través de agregadores.

⁸ Térmens Graells, M. Los consorcios, una nueva etapa de la cooperación bibliotecaria. *El profesional de la información*, 2005, vol. 14, nº 3, p. 166-173. Blanco Pérez, A. University libraries consortia in Spain. *Serials* 16, 2003, vol. 1, p. 53-55. Duarte Barrionuevo, M. New strategies in library services organization: consortia university libraries in Spain. *Information Technology and Libraries*, 2000, vol. 19, nº 2, p. 96-102. Anglada, LL. Working together, learning together: the Consortium of Academic Libraries of Catalonia. *Information technology and libraries*, 1999, vol. 18, nº 3, p. 139-144.

De lo dicho con respecto a la colaboración se desprende que la actividad de las bibliotecas universitarias estableciendo **alianzas** no ha podido ser muy activa. La gran alianza ha sido que Rebiun pasara a ser una sectorial de la CRUE, pero no se han aprovechado suficientemente (o no se ha podido) las oportunidades de estar en el centro de la organización de los rectores para establecer programas de actuación comunes con otras sectoriales, sea para el tema de los créditos europeos, para el de desarrollo de las TIC o para los servicios de información y orientación a los estudiantes. Entre alianzas a este nivel, deberíamos incluir las relaciones que se establecerían con organizaciones de naturaleza y finalidades diferentes pero con objetivos parcialmente concurrentes. Las más naturales y próximas serían con Fesabid, pero también las que inició Codibuca con el Ministerio de Cultura o con Red Iris o las que a partir de la Certificación de calidad se podrían establecer con Aneca.

La actividad de **fraternización** ha sido y es débil en un momento en el que la situación y nivel de realizaciones de las bibliotecas universitarias españolas no lo justifica⁹. Nuestro nivel de servicios ha mejorado mucho en los últimos años y hoy España puede relacionarse con la esfera europea sin complejo de inferioridad. Esto no implica, como a veces se oye, que no tengamos nada que aprender de nuestro entorno. A pesar de lo dicho, España es, junto con Francia, la gran ausente de los foros internacionales. Con honrosas excepciones, los congresos internacionales a escala europea se celebran sin participación española. La misma situación no es tan mala en la literatura profesional ya que un cierto grupo de profesores universitarios del área han decidido presentar sus publicaciones a revistas extranjeras, prefiriendo estas a las españolas.

5. PERSPECTIVAS DE FUTURO

Dentro del ámbito de la inteligencia social, las bibliotecas universitarias españolas tienen actualmente unos claros puntos fuertes y débiles. Entre los primeros destacaríamos tres: un buen nivel de organización de la biblioteca universitaria como un todo dentro de la universidad, la misma existencia de Rebiun como realidad consolidada, integrada en la CRUE y con poderosos programas de actuaciones en funcionamiento, y, los consorcios existentes (con realizaciones que van más allá de la *licenciación* de contenidos) y el potencial que tienen de extender sus beneficios a la totalidad de las bibliotecas universitarias españolas.

Quizá el principal punto débil sea el citado de la falta de apoyo informático para desarrollar proyectos de forma innovadora. Mientras no podamos establecer colaboraciones efectivas dentro de la universidad que nos permitan avanzar al ritmo de los avances tecnológicos e innovar en servicios, nuestras fuerzas renovadoras tendrán pocos resultados. En otro orden, citaríamos tres puntos débiles más: un nivel inferior al deseable de debate e intercambio de información e ideas, la ausencia de alianzas estables y poderosas que nos permitan conseguir algunos objetivos con más facilidad, y una presencia internacional por debajo de nuestras posibilidades.

⁹ Debemos en cambio citar la presencia de españoles en la sección de bibliotecas universitarias de la IFLA y la influencia del CBUC en el ICOLC europeo.

De forma más concreta, creemos que el enorme potencial acumulado en los últimos años podría explotarse más con el refuerzo de algunas actuaciones en el ámbito 'relacional' que podrían desarrollarse en los próximos cinco años.

El **compañerismo** debe continuar el camino ya bien desarrollado de construir equipos y de ofrecer la visión de la biblioteca universitaria como un todo. Al mismo tiempo se deberían reforzar las habilidades de liderazgo de los directores de biblioteca y formar equipos de dirección que puedan intervenir en el asociacionismo y la cooperación a un segundo nivel.

Con respecto la **colaboración**, las bibliotecas universitarias deberían reforzar y mejorar los lazos colaborativos que puedan ya tener con otros servicios de la universidad. El nivel de calidad de los equipos humanos de las bibliotecas universitarias debería permitir crear una dinámica de especialistas que hagan de observatorio de la mejores prácticas en estos ámbitos y que hagan públicas estas mejores prácticas.

Con respecto el **asociacionismo**, el camino sería Rebiun y más concretamente su función deliberativa, de intercambio de información y 'lobista'. Deberíamos reforzar también el **cooperativismo** (los consorcios) asumiendo que estos son agrupaciones a través de las cuales las bibliotecas pueden mejorar sus servicios. Al mismo tiempo deberíamos crear una red de **alianzas** efectiva. Estas deberían establecerse en función de las líneas fuerza del programa de futuro de Rebiun y deberían incluir otras asociaciones de bibliotecas. Mejorando la **fraternización** podríamos establecer lazos más o menos estables de relación con (algunas y elegidas) asociaciones del mismo tipo¹⁰ y tener un posicionamiento estratégico para cubrir con presencia española los principales foros internacionales más próximos a las bibliotecas universitarias españolas.

Las mejoras de las bibliotecas universitarias han sido ampliamente reconocidas. Las más evidentes han sido mejoras de recursos (edificios y tecnología) y de servicios, pero estas han sido posibles por que se han tomado decisiones organizativas correctas. En el futuro, además de recursos, servicios y organización, la evolución (positiva) de las bibliotecas universitarias españolas se basará en su capacidad de crear mecanismos de inteligencia social.

¹⁰ Por ejemplo con SCONUL y con la Asociación de directores de bibliotecas universitarias de Francia. Se deberían continuar y añadir, por proximidad, Portugal sin que esto excluya otros lazos.