



## World Library and Information Congress: 70th IFLA General Conference and Council

22-27 August 2004  
Buenos Aires, Argentina

Programme: <http://www.ifla.org/IV/ifla70/prog04.htm>

---

**Code Number:** 053-S  
**Meeting:** 112. Management and Marketing with Public Libraries  
**Simultaneous Interpretation:** Yes

### **Nuevas demandas – viejas habilidades**

Una estrategia para salvar la brecha competencial  
Creando competencias en un contexto de trabajo diario

### **Jens Thorhauge**

Danish National Library Authority  
Copenhagen, Dinamarca<sup>1</sup>

---

#### **Abstract:**

*Este trabajo es una presentación del programa nacional sobre desarrollo competencial, un esfuerzo extraordinario emprendido en el 2001-2002 como consecuencia de la nueva ley danesa sobre servicios bibliotecarios. El programa implicó un gran impulso para integrar las actividades de aprendizaje en el trabajo diario de la organización, para reforzar el trabajo en red y por proyectos a diversos niveles y para alimentar un nuevo liderazgo en las bibliotecas públicas.*

#### **Introducción**

Uno de los mayores retos que enfrentamos en todo tipo de bibliotecas es clásico: la necesidad de mantener habilidades profesionales y desarrollar nuevas competencias para un mundo cambiante. Con la velocidad acelerada de los cambios tecnológicos, el problema ha crecido hasta dimensiones imposibles de reprimir.

Hay varios problemas bajo mi titular, pero la mayor parte de ellos derivan del hecho de que, desde la aparición del catálogo en línea, un número creciente de rutinas y procedimientos de trabajo han cambiado de raíz y la irrupción de los servicios de Internet en las bibliotecas, de la cual no hemos visto más que el principio, ha llevado a un cambio completo de paradigma.

No solamente las rutinas relacionadas con el registro y catalogación de materiales, procedimientos de préstamo, desarrollo de la colección y búsqueda están cambiando completamente, sino también otros servicios básicos relacionados con las formas como

---

<sup>1</sup> Traducción española, Àngels Massísimo, [amassisimo@ub.edu](mailto:amassisimo@ub.edu).

atender las necesidades del cliente. Siempre ha habido una necesidad de renovación del personal y de las habilidades, pero durante la última década, en el mundo moderno, nos hemos trasladado desde una situación en la cual ese proceso era más o menos orgánico y asegurado de forma "natural": inclusión de nuevos miembros del personal de generaciones con formaciones actualizadas y nuevas habilidades profesionales para substituir y complementar al viejo personal y ayudarlo a adaptarse a una realidad muy otra. Esta realidad es –al menos en mi país, con un promedio de edad de cuarenta y muchos entre los bibliotecarios de biblioteca pública- que la mayoría de los miembros del personal fueron educados, no sólo antes de la irrupción de Internet, sino incluso antes del OPAC. Desde luego que por el camino aprendieron a manejar el OPAC, y también Internet en cierta medida (o si no se retiraron anticipadamente). Pero la cuestión es ¿hasta qué punto llegan las nuevas habilidades, cómo se integraron en las actitudes y las prioridades? Y, aún más, la cuestión es cómo tratar el problema en la gestión diaria de la biblioteca.

Este trabajo trata sobre el desarrollo de una estrategia para un esfuerzo nacional de cara a implementar un programa organizado por la Danish National Library Authority (DNLA)<sup>1</sup> para el desarrollo a gran escala de habilidades y competencias, con el propósito de hacer mejorar a todas las bibliotecas en el camino hacia las necesidades de la sociedad de la información y de introducir nuevas formas de gestión organizacional del aprendizaje y de la creación de competencias.

### **Tres tipos de insuficiencia**

Evidentemente se pueden encontrar muchos tipos de insuficiencia en la, en conjunto, joven y prometedora biblioteca híbrida multimedia. Aquí se señalarán tres tipos básicos que nosotros identificamos y que, probablemente, pueden ser reconocidos por cualquier director de biblioteca.

El primero y más obvio es

- ▶ falta de habilidades básicas tecnológicas y de los media –relacionada con la brecha mencionada más arriba entre educación y formación profesional e innovación tecnológica reciente.

Hay necesidad de una amplia gama de habilidades, que se precisan para operar en un entorno digital multimedia: habilidades técnicas elementales, habilidades de búsqueda en bases de datos e Internet, conocimiento de los medios no impresos, etc.

El segundo tipo está relacionado con

- ▶ tratamiento apropiado de las necesidades cambiantes de los usuarios en la era digital.

Es ampliamente reconocida la necesidad de habilidades para la formación en TIC por cuanto cada vez más bibliotecarios establecen centros de aprendizaje como parte de sus actividades básicas, centros principalmente dedicados a ayudar a los ciudadanos a utilizar el web (administración electrónica, información al consumidor, información sobre actividades culturales, etc.). Damos por sentado que la necesidad de servicios bibliotecarios de tipo consultoría se incrementará en los años a venir.

El tercer tipo está relacionado con la

- ▶ capacidad de gestionar el desarrollo estratégico, incorporar nuevos servicios, planificar e implementar los cambios organizativos y de márketing.

Muy a menudo la falta de habilidades suficientes en este campo se complementa con actitudes desfasadas u hostiles a las nuevas teorías. Pero tales actitudes pueden ser contempladas a menudo como enraizadas en una comprensión inadecuada de las implicaciones organizacionales del desarrollo tecnológico.

También se pueden describir los tres tipos de insuficiencia como tres niveles distintos de la necesaria comprensión del nuevo concepto de biblioteca híbrida:<sup>ii</sup> empezando por la necesidad de ser capaz de comprender y manejar un nuevo medio y pasando por su potencial para nuevos servicios y por el impacto que la presión de los nuevos servicios en red tiene en una cultura organizacional tradicional y las consecuencias para las prioridades en la biblioteca tradicional.

Estos tipos de insuficiencia pueden identificarse a nivel nacional, así como a nivel institucional, en muchas bibliotecas. Evidentemente debería emprenderse la acción para superarlas.

Un programa nacional o regional destinado a superar esas debilidades, como barreras que son en el desarrollo de servicios bibliotecarios adecuados para la infosociedad, incluiría también un programa para desarrollar un nuevo liderazgo, puesto que la creación de habilidades y competencias, obviamente, es una responsabilidad del líder.

### **La visión**

Habiendo identificado los tres tipos de insuficiencia, nuestra ambición era

- ▶ ofrecer a todas y cada una de las personas que trabajan en las bibliotecas públicas danesas una oportunidad de mejorar sus habilidades – en un primer momento, capacitándolos para tratar las necesidades diarias de los usuarios en relación con los nuevos media, incluyendo los servicios de Internet en la biblioteca híbrida.

Además, queríamos

- ▶ incrementar el apoyo normal de la National Library Authority para el desarrollo de nuevos servicios ampliando las competencias generales en trabajo por proyectos, que normalmente es el prerequisite de los nuevos servicios.

En tercer lugar, queríamos

- ▶ cambiar la cultura organizacional que encuentras en la mayoría de bibliotecas públicas.

Todo eso debería suceder en particular en dos aspectos: queríamos mejorar la capacidad de las bibliotecas para, y la participación en, las actividades en red y queríamos integrar las actividades de aprendizaje en las organizaciones bibliotecarias.

Nuestra visión estaba inspirada por el pensamiento organizacional sobre las organizaciones sabias y el aprendizaje de la acción.<sup>iii</sup>

En aquel tiempo, la Danish National Library Authority (DNLA) había estado trabajando, con buenos resultados, en su propia organización, con la ayuda de consultores externos, para desarrollar un liderazgo orientado a los equipos y basado en valores, donde una piedra angular de los valores fuera la integración del aprendizaje en la organización. Organizamos un trabajo interno ampliamente fundamentado sobre nuestras visiones del futuro de las bibliotecas y nuestro propio rol en él como agencia. Definimos nuestro papel como de marcar líneas, crear políticas y de apoyo y mantenimiento del desarrollo bibliotecario.

Palabras clave en nuestro trabajo político fueron: desarrollo de la biblioteca híbrida hasta un grado en el cual sus servicios digitales puedan funcionar como una biblioteca completamente virtual, un avance constante hacia servicios más diferenciados apuntando a la biblioteca personal. Organizacionalmente, nos concentramos en un avance desde un pensamiento organizacional centrado en la institución hacia una organización mucho más abierta, basada en el trabajo en red, el equipo y el partenariado, y nos pareció crucial para el éxito futuro de la

profesión bibliotecaria que ésta consiguiera crear nuevos roles en el ámbito de la intermediación cultural y del aprendizaje.

¿Cómo esas teorías y conceptos podrían ser exportados a las bibliotecas? Y ¿cómo podríamos nosotros intervenir como facilitadores del cambio? Obviamente, nuestra intención, como autoridad nacional, no era dictar un cambio específico o definir un modelo organizacional definitivo. No: queríamos estimular a las bibliotecas locales a considerar qué cambios necesitaban emprender para convertirse en socios de servicios nacionales en red, para establecer nuevas ofertas y relaciones locales, y qué había que hacer para crear un nuevo entorno de aprendizaje para el personal y los clientes –en la biblioteca local. Como queríamos atacar los tres niveles de insuficiencia, diseñamos tres grandes líneas en el programa:

- ▶ formación de formadores
- ▶ formación en gestión de proyectos
- ▶ desarrollo de un nuevo liderazgo.

La formación de formadores pretendía formar personal experimentado en bibliotecas para actuar como formadores y supervisores de sus colegas en su propia biblioteca y las cercanas. Ellos habrían de ayudar a establecer habilidades a través del aprendizaje de la acción en el tratamiento de la música (que muchas bibliotecas no ofrecían antes del 2000), de los servicios multimedia y de los servicios web, principios básicos en la biblioteca como centro de aprendizaje. Los formadores debían ser capaces de gestionar cursos cortos de introducción y de trabajar con sus colegas en una división de música o demostrar cómo organizar una presentación web para abuelos o cualquier otro grupo destinatario de servicios en la biblioteca pública.

La gestión de proyectos fue escogida como una línea porque consideramos los proyectos como un medio para desarrollar nuevos servicios, así como para cambiar organizaciones tradicionales, ya que en el trabajo por proyectos normalmente uno organiza un equipo de toma de decisiones. Además, la experiencia de la última década mostró que las bibliotecas que constantemente trabajan con proyectos se desarrollaron más deprisa que el resto y tomaron la iniciativa en la presentación de nuevos servicios. La línea del programa de gestión de proyectos formaría a un número de bibliotecarios, asimismo experimentados, en la gestión de proyectos y los cualificaría para dar apoyo y consejo sobre proyectos en su propia biblioteca y en las cercanas.

Bajo ambas líneas de programa se pueden encontrar ideas ligadas al concepto de la organización que aprende; la visión fue un cuerpo de colegas actuando como consultores en las situaciones cotidianas, compartiendo su conocimiento con demostraciones prácticas – preferiblemente en el contexto propio del trabajo diario de sus colegas.

La tercera línea era el nuevo liderazgo. Esa era simplemente una buena oferta para todos los directores de bibliotecas públicas para acudir, a un precio extraordinariamente bajo, a un curso de diploma en gestión de bibliotecas organizado en cooperación entre la Danish National Library Authority, la Danish National School of Management y la Association of Library Directors. La finalidad era introducir las condiciones para la gestión y el liderazgo en la sociedad de la información e inspirar cambios en la organización del trabajo y las prioridades en las bibliotecas.

## **El contexto**

El contexto especial del programa danés era la nueva ley de servicios bibliotecarios, aprobada por el Parlamento danés en el año 2000.<sup>iv</sup>

Dinamarca tuvo su primera ley sobre bibliotecas públicas en 1920, la cual ha sido revisada en diversas ocasiones. En el 2000 la finalidad de la revisión completa fue crear un marco para la biblioteca híbrida de cara a cubrir las nuevas necesidades de los usuarios en la sociedad de la información, y básicamente crear una integración sistemática de la tecnología Internet y de los servicios en cualquier aspecto de la biblioteca en que ésto fuera apropiado.

El cambio en la legislación danesa significa que se ha hecho obligatorio para todas las bibliotecas el dar acceso a recursos Internet y ayudar a los ciudadanos a utilizarlos; ese acceso a todo tipo de media es obligatorio e introduce un nuevo servicio, bibliotec.dk, que da acceso a buscar, solicitar y –para los libros nuevos- realizar un pedido comercial de cualquier título adquirido por una biblioteca danesa para recogerlo en cualquier biblioteca que se elija.<sup>v</sup> El espíritu subyacente a esta ley es el crear un nuevo tipo de biblioteca, con un número creciente de servicios digitales y un servicio más diversificado y orientado al usuario en los lugares físicos de servicio.

La ley garantizaba a la Danish National Library Authority un extra de 20 millones de coronas danesas (3 millones de \$ USA) para la 'implementación' de la ley mediante el establecimiento de programas para el desarrollo de habilidades y competencias en las plantillas de las bibliotecas y para otras actividades relevantes.

El contexto también incluye la situación sobre el escenario de la educación continua en Dinamarca, que, comparada con la mayoría de los otros países, es realmente buena. Hay diversos actores ofreciendo cursos, con la Royal School of Library and Information Science como líder con unos 300 a 400 cursos y 5000 participantes anuales (el número total de los empleados en las bibliotecas públicas sube a aprox. 5.100). Las actividades de la Royal Library School son bien evaluadas, dos veces al año aparece un nuevo catálogo de cursos de formación y seminarios, siempre con temas nuevos y calientes. Así, la primera decisión estaba relacionada con las actividades que tenían lugar en el área.

Decidimos que las actividades que organizaríamos habrían de complementar las actividades básicas en el campo de la educación continua, y no ser vistas, en absoluto, como una alternativa, en particular puesto que el programa sería un esfuerzo único, y no continuo, como las actividades de la Royal Library School. Nuestro esfuerzo, pues, puede caracterizarse como un esfuerzo para apoyar un cambio organizacional que pueda gestionar actividades de aprendizaje sobre la base del día a día en el propio centro de trabajo. Ello no contradice las actividades de la Royal School of Library and Information Science, que obviamente son de un nivel profesional más alto.<sup>vi</sup>

Un punto importante es que la oferta del programa de desarrollo era gratuita para las bibliotecas, mientras que las actividades de la Royal School se basan en tasas.

## **Implementando el programa**

El programa de desarrollo de competencias formaba parte de uno más amplio que fue marketizado como una 'oferta especial a todas las bibliotecas' por correo directo a todas las bibliotecas públicas de Dinamarca. Los elementos de ese programa eran apoyo para

- ▶ construir y ampliar colecciones de material no impreso
- ▶ desarrollo de nuevos servicios y cooperaciones entre bibliotecas y sus usuarios

- ▶ desarrollo de competencias: formación de formadores y gestión de proyectos
- ▶ nuevo liderazgo
- ▶ una campaña de PR sobre el nuevo acceso a todas las bibliotecas: [bibliotek.dk/library.dk](http://bibliotek.dk/library.dk).

La ambición de la totalidad del programa era hacer que todas las bibliotecas dieran un salto simultáneo a un modelo de biblioteca híbrida. El programa se hizo posible gracias a una ayuda puntual y, si el esfuerzo tuviera que tener un efecto duradero, habría de apuntar a cambiar la manera como las bibliotecas manejan usualmente la educación continua. En otras palabras: el impacto duradero habría de ser sobre la manera como las bibliotecas planifican el desarrollo organizacional y de competencias, pero al mismo tiempo había una gran necesidad de habilidades a un nivel muy básico. En consecuencia, las intenciones del programa de competencia y liderazgo eran múltiples. En primer lugar, cubrir la insuficiencia básica en el manejo de nuevos media y, a medio plazo, conseguir cambios organizacionales tomando en cuenta las diferencias entre una organización bibliotecaria tradicional, basada en la institución, y una cultura de trabajo en red, basada en valores, orientada a proyectos y al aprendizaje.

Para la DNLA era crucial establecer partenariados más cerca del director individual de biblioteca y de las bibliotecas individuales de lo que hubiera sido posible para la autoridad sola. El principal socio fueron las bibliotecas de condado. En Dinamarca una biblioteca de condado es una biblioteca municipal que, con ayudas nacionales, ha integrado la tarea de biblioteca de condado, que tradicionalmente implica principalmente un rol como parte de la superestructura para el material impreso. La nueva legislación bibliotecaria también suponía nuevas tareas, y una manera completamente nueva de organizarlas que obligaba a las bibliotecas de condado a tener un papel mucho más proactivo en la asesoría, coordinación, apoyo y desarrollo de las bibliotecas locales. Y, con la nueva ley, la DNLA implementó un nuevo sistema de ayudas en relación con las bibliotecas de condado, basadas en metas de actividad diseñadas en un contrato de actuación. En relación con el programa de competencia, la DNLA decidió dividir Dinamarca en cuatro regiones con cuatro bibliotecas de condado en cada una, y dejarlas tomar la dirección de la implementación práctica de los programas sobre formación de formadores y gestión de proyectos. En cada región se escogió una biblioteca como responsable formal, la cual llevó adelante el programa fácilmente. La DNLA tuvo un estrecho contacto con las cuatro bibliotecas responsables, y aseguró que hubiera un trabajo en red adecuado en las regiones, y que tuviera lugar un continuo intercambio de conocimiento y de experiencias entre las cuatro regiones. La idea, en el modelo organizacional escogido, era crear, por un lado, una red duradera que continuara el trabajo incluso después del cese de las ayudas extra y, por otro lado, integrar las actividades en los contratos de actuación establecidos con las bibliotecas de condado.

Las bibliotecas de condado de las cuatro regiones solicitaron las ayudas sobre la base de planes bastante específicos, siendo una cuestión importante el hecho de que participar había de ser fácil sería fácil para las bibliotecas en términos prácticos, y que había de ser fácil para ellas reconocer las ofertas como respuesta a sus necesidades.

### **¿Qué se hizo?<sup>vii</sup>**

Cada región decidió cómo organizaría la formación. Una decidió hacer una encuesta adecuada para revelar las necesidades en las bibliotecas. El resultado se mostró muy similar a las otras tres regiones, donde la acción se emprendió inmediatamente sobre la base de un feed-back

espontáneo de las bibliotecas sobre la situación. Las necesidades de habilidades mejoradas se pudieron dividir en cuatro grupos:

- ▶ biblioteconomía musical, dirigida a las bibliotecas nuevas en ese campo
- ▶ el web como una herramienta profesional para el bibliotecario
- ▶ diseño de páginas web y de servicios web para usuarios
- ▶ introducción al www para varios grupos destinatarios

El reclutamiento de formadores y de consultores de proyecto se organizó de cara a cubrir el conjunto del país. Cada biblioteca debía tener al menos una biblioteca cercana con un formador. Todo se hizo para hacer de esa oferta gratuita para las bibliotecas una oferta que ellas, simplemente, no pudieran rechazar.

La formación de formadores se llevó a cabo por consultores profesionales en el área y por la Royal School of Library and Information Science. Aunque la formación se organizó de manera diferente en las regiones, en todas partes el enfoque apuntó a la tarea pedagógica muy específica que los formadores habrían de realizar. Normalmente, los formadores fueron formados durante dos semanas, divididas en dos o tres períodos, con prácticas y supervisión en medio.

Los gestores de proyectos o consultores de proyectos en general fueron formados menos, pero básicamente de la misma forma: dos módulos de tres días de duración cada uno con una introducción profesional al trabajo por proyectos y con supervisión y prácticas en medio.

En términos simples de actividades y cifras:

- *formación de formadores*: 53 bibliotecarios fueron formados como formadores –la mayoría en métodos para compartir el conocimiento y enseñar. Después de su formación, organizaron 430 talleres para colegas, con 4.600 participantes. Esos talleres pretendían, consecuentemente, impartir habilidades que capacitaran a los participantes a manejar los nuevos media en su trabajo diario en la biblioteca: buscar en el web, construir colecciones musicales, participar en la puesta en marcha de servicios web, como el servicio nacional "pregunta a un bibliotecario", pero también sus propias páginas web, y poner en marcha talleres de introducción a Internet para varios grupos de usuarios.
- 224 bibliotecarios fueron formados en *gestión de proyectos*, con el propósito de servir ellos mismos como gestores de proyectos, pero también de actuar como formadores o consultores para con los colegas en su propia biblioteca o en bibliotecas cercanas. Implementar nuevos servicios, como introducciones al web, presentar una variedad de ofertas desde la biblioteca, de la simple introducción a la búsqueda hasta la creación de tu propio sitio web y la creación de nuevos servicios más exigentes.
- el programa de *nuevo liderazgo* se introdujo como apoyo a la educación profesional en gestión. Una oferta era ayuda para cursos relevantes de máster o diploma, por ejemplo cursos de buena reputación de Máster en administración pública. Para nuestra gran sorpresa, no hubo apenas ningún interés en esa clase de ayuda. Pero fue un éxito un programa especial diseñado como un curso de año y medio, en cooperación entre la Danish School of Public Administration, la Association of Library Directors y la Danish National Library Authority. El curso fue hecho a medida, pero integró un número de elementos de los cursos estándar de diploma en gestión moderna y los combinó con elementos sobre la biblioteca híbrida y la biblioteca virtual y sobre las implicaciones organizacionales de los nuevos conceptos de biblioteca. 85 directores de biblioteca solicitaron este curso, que se organizó en las cuatro regiones, 75 lo siguieron completamente durante todo el período y 54 finalizaron su proyecto final. Para comprender el interés en ese programa en particular y su necesidad se debe considerar

que, hasta el 2000 y la nueva ley de servicios bibliotecarios, solamente los bibliotecarios profesionales podían convertirse en directores de las bibliotecas públicas danesas. De ahí que fuera obvia la necesidad de habilidades profesionales de gestión .

En relación con las actividades paralelas para implementar la nueva ley, se puede afirmar que una mayoría de municipios daneses (los más pequeños) recibieron subsidios estatales para construir colecciones de nuevos media a partir del programa, algunos municipios fueron ayudados a desarrollar nuevos partenariados y se realizó una campaña de PR para el nuevo servicio web, bibliotek.dk, con un envío de postales a todos los domicilios de Dinamarca que llevaban el siguiente texto: "Visite su biblioteca desde su hogar en la dirección bibliotek.dk" – como la actividad más única.

### **¿Funcionó?**

En el 2003 se completó la implementación de la ley de bibliotecas y se llevó a cabo una evaluación del resultado basada en entrevistas con bibliotecarios y en una encuesta sobre los servicios ofrecidos por las bibliotecas públicas danesas. El resultado de la encuesta revela que todas las bibliotecas ofrecen ahora servicios Internet y proporcionan acceso a un amplio rango de media y de servicios, hasta el punto que se puede sacar la conclusión de que la biblioteca híbrida es, desde luego, un hecho en *todas* las bibliotecas danesas. Así que, en un primer nivel, cubrir la necesidad de capacitar al personal de las bibliotecas públicas para manejar una nueva gama de media y servicios, no hay duda que se ha conseguido: todo aquél que lo necesitaba obtuvo una oferta para reciclarse con una formación básica.

Una medida muy importante del éxito es el hecho de que las actividades de formación organizadas en las cuatro regiones por las bibliotecas de condado continúan y son consideradas muy importantes por las bibliotecas de las regiones. la DNLA continúa dando apoyo a esas actividades con una pequeña dotación, destinada a estimular nuevas habilidades específicas. Para dar un ejemplo –el tema de este año es el manejo de archivos musicales para préstamo, puesto que ha sido firmado un acuerdo nacional sobre las condiciones para este nuevo tipo de préstamos.

Volviendo a los servicios web, obviamente un número creciente de bibliotecas son socios de las redes que realizan servicios nacionales como el servicio electrónico "pregunta a un bibliotecario", la biblioteca virtual infantil, la guía Internet, etc.; pero la mayoría, y especialmente las bibliotecas más pequeñas, todavía no toman parte en esas actividades. Es aproximadamente un tercio de todas las bibliotecas públicas el que contribuye a los servicios web nacionales, lo cual no es un dato satisfactorio. Aquí estamos en un terreno que va más allá de la mera formación de habilidades, que demanda nuevas prioridades y cambios organizacionales.

Respecto al programa de nuevo liderazgo, la evaluación por parte de los participantes fue brillante, pero aún es demasiado pronto para juzgar el impacto de este esfuerzo. Obviamente, la necesidad de "nuevo liderazgo" no está cubierta, como puede verse por algunas actitudes problemáticas reveladas en las entrevistas de la encuesta arriba mencionada sobre la implementación de la "Ley de servicios bibliotecarios". Las actitudes problemáticas están relacionadas con el trabajo en red y la cooperación necesaria sobre el desarrollo futuro. Es evidente que el valor de la independencia (y su propia 'libertad') pesan más en las mentes de muchos directores de biblioteca que el desarrollo profesional.



La conclusión es, pues: a corto plazo –el esfuerzo en formación, simple reciclaje- triunfamos. a largo plazo –cambio de cultura y valores en la organización, integración del trabajo por proyectos y las actividades en red- empujamos en la dirección correcta, pero el desarrollo (y nuevos esfuerzos) todavía debe demostrar la necesidad de cambio de manera más clara para convencer a todos los directores de biblioteca. Como respecto a la eficiencia de los gestores de proyectos, estoy convencido de que, de largo, demasiados fueron formados sobre una base demasiado superficial. La idea de gestores de proyectos actuando como consultores es buena, pero deberían ser formados menos y a un nivel mucho más ambicioso.

También es una conclusión clara que los formadores no pueden crear el mismo resultado que la educación continua profesionalmente planificada por la escuela de biblioteconomía, pero bien utilizado puede ser visto como una división del trabajo, resolver las necesidades diarias en casa y dejar las actividades más sofisticadas para los socios profesionales.

---

<sup>i</sup> Para una introducción a la agencia gubernamental Danish National Library Authority (Autoridad Nacional Bibliotecaria Danesa) y al modelo danés de bibliotecas, ver: Thorhaug, Jens, *Danish library policy*. Copenhagen: Bibliotheksstyrelsen, 2002.

<sup>ii</sup> "Biblioteca híbrida" se utiliza aquí como término para designar un servicio bibliotecario que combina una biblioteca tradicional con acceso a libros y otros medios físicos con el acceso electrónico a recursos digitales y a buscar y pedir materiales tradicionales via web. el término "biblioteca híbrida" es ampliamente discutido en la más reciente literatura de ByD. Ver, por ejemplo, Peter Brophy, *The library in the twenty-first century*. Londres: Library Association, 2001.

<sup>iii</sup> La inspiración danesa, por ejemplo, de *Den laerende organisation*, de Vagn Strandgaard, Finn van Hauen i Bjarne Kastberg, que, a su vez, se inspiraron, por ejemplo, en James H. Shonk, L. Moran, E. Musselwhite.

<sup>iv</sup> Traducción inglesa publicada: *Act regarding library services*. Copenhagen: Danish National Library Authority, 2001. También disponible en [www.bs.dk](http://www.bs.dk).

<sup>v</sup> Para una presentación más amplia de bibliotek.dk, ver: Andresen, Leif, "Bibliotek.dk: visit your library from home", in: *Scandinavian Public Library Quarterly*, vol. 35, nº 1, 2002.

<sup>vi</sup> La planificación de la educación continua en la Royal School of Library and Information Science para apoyar la implementación de la ley de servicios bibliotecarios se describe en Larsen, Gitte: "Developing skills for new electronic services in libraries", in: *Scandinavian Public Library Quarterly*, vol. 34, nº 4, 2001.

<sup>vii</sup> Informes de todas las actividades están disponibles en [www.bs.dk](http://www.bs.dk) – pero sólo en danés.