

Instructivo #11200 ABIERTA

Plan Estratégico BC UNS

Añadido por Víctor Marcos Ferracutti hace alrededor de 4 años. Actualizado hace casi 2 años.

Estado:

Prioridad:

Asignado a:

Categoría:

Versión prevista:

Vigente

Normal

Víctor Marcos Ferracutti

-

-

Fecha de inicio:

Fecha fin:

% Realizado:

Tiempo estimado:

Tiempo dedicado:

2022-05-12

2022-05-13 (más de 4 años tarde)

100%

10.00 h

30.90 h

Descripción

Plan Estratégico de la Biblioteca Central “Profesor Nicolás Matijevic” de la Universidad Nacional del Sur. 2030.

Victor M. Ferracutti

Fecha de actualización : 19 de febrero de 2024

Resumen.

El presente documento se basa en un diagnóstico de la Biblioteca Central “Profesor Nicolás Matijevic” de la Universidad Nacional del Sur (UNS), ubicado en el contexto institucional, en la coexistencia de bibliotecas especializadas; y en la existencia de redes bibliotecarias regionales y nacionales. Este es un documento dinámico que se basa en versiones previas del mismo, el Plan Estratégico de la UNS, la agenda 2030 con los objetivos de desarrollo sustentable establecidos por las Naciones Unidas, un análisis de los futuros de la educación (UNESCO y otros), el análisis de contexto y riesgos, y un breve análisis de escenarios futuros.

Motivación

El presente documento se enmarca dentro de los lineamientos brindados por el Plan Estratégico (PE) de la Universidad Nacional del Sur (UNS) aprobado en 2012 cuyo horizonte de largo plazo ha sido establecido en 2026; y del Sistema de Gestión de Calidad existente en la Biblioteca Central (BC UNS) y certificado bajo la norma IRAM-ISO 9001 desde 2011 (certificado suspendido durante 2023).

Cabe aclarar que en el PE UNS se destaca la importancia de una adecuada gestión de la información institucional, dado que la universidad constituye un sistema en el cual se crean, adquieren, procesan, conservan, transmiten y transfieren conocimientos, a través de una compleja estructura que hace posible la realización de sus funciones (Universidad Nacional del Sur, 2013).

Entre otras cuestiones, esto se debe a que es posible considerar a las comunidades académicas como las principales generadoras de información y por ende las que más tienen necesidad de recuperarla para el estudio de algún tema en particular dado que la población con la que interactúan es vasta y diversa (Taylor & Joudrey, 2009).

En este sentido, una de las actividades tradicionales de las bibliotecas se refiere a la organización de la información registrada en diversos formatos (Taylor & Joudrey, 2009). Las herramientas para organizar, clasificar, archivar, enlistar, etc. han ido evolucionando de formas muy sencillas hasta una complejidad indudable como lo es la Internet. Considerando particularmente esta última, la manera en que se almacena, recupera y se muestra ofrece múltiples alternativas. Simples bases de datos bibliográficas están dando paso a los repositorios de datos multimedia regulados y no organizados, presentando al usuario variados desafíos en la búsqueda de información (Korfhage, 1997).

Afortunadamente es posible afirmar que las bibliotecas han sido receptivas a utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) para facilitar la ejecución de los numerosos y costosos procesos; así como también la provisión de servicios. De todos modos, la diversidad de tecnologías y la complejidad de los procesos y servicios requieren considerar en su planeamiento e instrumentación, la tendencia a integrarse y compartir recursos mediante el trabajo cooperativo y colaborativo para mejorar la satisfacción del usuario (Instituto Superior de Formación Docente y Técnica Dr. Pedro Goyena, 2012; Tedd, 1988).

En este sentido, las bibliotecas y el acceso a la información contribuyen al logro de todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a través de las siguientes acciones (IFLA, 2016):

- Promover la alfabetización universal, incluyendo la alfabetización y las habilidades digitales, mediáticas e informacionales, con el apoyo de personal especializado;
- Superar las dificultades en el acceso a la información y ayudar al gobierno, la sociedad civil y la empresa a comprender mejor las necesidades locales en materia de información;
- Promover la inclusión digital a través del acceso a las TIC;
- Actuar como el centro de la comunidad académica y de investigación; y
- Preservar y proporcionar el acceso a la cultura y el patrimonio del mundo.

Por lo que, de las diez reflexiones destacadas y oportunidades que contiene el resumen del informe de la Visión Global de la IFLA (IFLA, 2018), se destacan las siguientes:

- Estamos comprometidos con el acceso libre y equitativo a la información y al conocimiento.
- Seguimos estando profundamente comprometidos con la promoción de la alfabetización, el aprendizaje y la lectura.
- Estamos enfocados en el servicio a nuestras comunidades.
- Propiciamos la innovación digital.
- Reconocemos la necesidad de consolidar la colaboración y las alianzas.
- Deseamos ser menos burocráticos, inflexibles y resistentes al cambio.

Además, las recomendaciones el informe de tendencias de la IFLA (Al Badi, 2023) incluyen:

1. Ver a las bibliotecas como actores en una amplia variedad de áreas políticas;
2. Ser más abiertos en cuanto a dónde y cómo participamos en la promoción, haciendo nuestras una variedad más amplia de temas;
3. Intensificar y mejorar nuestra propia promoción;
4. Adoptar una definición amplia de nuestro campo y asegurarnos de que ser parte de él sea sinónimo de acción;
5. Ver la extensión como clave para lograr nuestra misión;
6. Sentir y actuar de cara al futuro;
7. Abrazar y compartir la innovación;
8. Vernos a nosotros mismos como una parte central de la infraestructura educativa
9. Apoyar a los líderes emergentes como un pilar central de la sostenibilidad, que todos tenemos potencial para desarrollar;

https://ticketsbc.uns.edu.ar/issues/11200 1/11

10. Hacer que la conexión con otros en nuestro campo sea una parte integral de nuestra práctica;
11. Invertir seriamente en nuestras conexiones con socios y simpatizantes.

Las reflexiones, recomendaciones y acciones anteriormente descriptas, junto a los valores establecidos en este PE BC UNS se refuerza por la hoja de ruta establecida en la 3ª Conferencia Mundial de Educación Superior (UNESCO, 2022b) en donde se reconoce un triple papel para las Instituciones de Educación Superior (IES): alcanzar sus propias metas en relación con el ODS 4, contribuir a la calidad del aprendizaje y a la inclusión de todo el sistema educativo, y servir (a través de enfoques interdisciplinarios y colaborativos en los programas de educación e investigación) para alcanzar todos los ODS.

Dicha conferencia señala que:

- El crecimiento de la internacionalización de la ES y las acciones para contribuir al reconocimiento, la movilidad y la cooperación interuniversitaria. Al mismo tiempo, el aprendizaje a distancia está contribuyendo a un aumento de la movilidad académica virtual, con todos los desafíos que las nuevas formas de provisión presentan para los reguladores y la garantía de calidad.
- Las tecnologías desempeñan un papel cada vez más importante en la ES. Los avances tecnológicos incluyen la rápida evolución de la potencia de los ordenadores y el alcance de Internet, impulsados por el progreso de la inteligencia artificial (IA), el internet de las cosas (IoT) y la automatización. Han transformado la enseñanza, el aprendizaje y la investigación, así como la creación de redes y la colaboración dentro de las naciones y entre ellas.
- La Ciencia Abierta y la Educación Abierta pueden apoyar la democratización del conocimiento utilizando contenidos gratuitos en línea, bases de datos y resultados de investigación para garantizar el acceso inmediato a la información para todos. Al mismo tiempo, el aumento de la dependencia de la información digital y de las tecnologías avanzadas de la comunicación se traduce en problemas de calidad, que pueden dar lugar a bajas tasas de retención, y al peligro de una creciente brecha digital, como se puso de manifiesto durante la pandemia.
- Los enfoques de financiación están cambiando. Muchos sistemas de educación superior se ven obligados a funcionar con una inversión pública insuficiente.
- Los marcos de responsabilidad dentro de las IES y los sistemas de ES han crecido en complejidad para priorizar la calidad y/o facilitar la flexibilidad en el aprendizaje.

En este contexto, se describen las cinco funciones bibliotecarias básicas como de apoyo a la investigación, a la docencia, al estudio, a la transferencia y a la sociedad. En este sentido, "las bibliotecas y otras unidades universitarias facilitarán el acceso de la ciudadanía a los recursos informativos, digitales y no digitales, así como la formación necesaria para promover la difusión de la Ciencia Abierta en la comunidad universitaria y en el conjunto de la sociedad." (García Reche, 2022). Se concibe entonces una biblioteca del futuro más en el centro de la universidad. Si bien continuará dando apoyo a: el aprendizaje, la docencia, la investigación, la transferencia tecnológica y del conocimiento a la sociedad y la proyección social; se encargará de aspectos novedosos basados - entre otras cosas - en las tecnologías emergentes que incidirán en los servicios prestados (cada vez más virtualizados y automatizados) que llevará a la biblioteca a ser más invisible, que no inexistente, incluso más necesaria. Debe prestarse atención a la tendencia en reducción de planta de personal que incluye el riesgo de pérdida de conocimiento y experiencia. Además, y tras diversas crisis económicas y después de la pérdida de la presencialidad a raíz de la pandemia COVID-19, las bibliotecas y los profesionales buscan nuevos caminos, en los que lo digital y lo presencial van de la mano; en donde resulta de gran importancia la formación a lo largo de la vida, tanto de la comunidad como de los propios bibliotecarios (Gallo-Leon et al., 2023).

Se observan en este sentido, diversos proyectos en donde la biblioteca participa activa e interdisciplinariamente a través de sus procesos y servicios ya sea en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en la mejora de los catálogos, en el desarrollo de repositorios de objetos de aprendizaje y otras colecciones digitales y en la formación de competencias digitales (Pelletier, 2023a; Robert, 2023; Pelletier, 2023b).

Por otra parte, el crecimiento de la educación a distancia en nuestra región presenta aún los siguientes retos (Chand, 2023):

- Desarrollar el trabajo colaborativo entre redes, instituciones de educación superior y organismos de evaluación para consolidar verdaderos sistemas de aseguramiento de la calidad.
- Generar alianzas regionales y globales.

En nuestro país, las bibliotecas universitarias nacionales contribuyen al sistema educativo y a la investigación como un espacio tanto virtual como físico que ofrece recursos y servicios para fortalecer y desarrollar la producción del conocimiento científico y académico (Décima et al, 2018).

Estas cuestiones contribuyen a un campo bibliotecario fuerte y unido que impulse sociedades alfabetizadas, informadas y participativas (<https://www.ifla.org/>).

En este contexto, el presente documento establece líneas de acción a mediano y largo plazo en base al contexto, la estructura de la organización y la factibilidad de los cambios propuestos en función de escenarios futuros posibles y deseables; dando también el marco para la definición de objetivos de corto plazo.

## Misión

La misión de la Biblioteca Central "Profesor Nicolás Matijević" de la Universidad Nacional del Sur (UNS) es proveer servicios de información y documentación pertinentes para los procesos de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y de extensión; tal de satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, investigadores, personal no docente y graduados de la UNS) y de la región de influencia; integrándose activamente en cada uno de los mencionados procesos. Estos servicios incluyen el acceso a diversas fuentes de información, la preservación y difusión de la producción científica y académica de la UNS, tal que la sociedad pueda beneficiarse de los conocimientos generados y desarrollados.

## Valores

La Biblioteca Central "Profesor Nicolás Matijević" adhiere a los valores de la UNS definidos en su Plan Estratégico, entre los que destaca:

- El pluralismo, la independencia intelectual y la libertad de pensamiento y expresión;
- La solidaridad y el respeto a la diversidad cultural;
- El compromiso pleno con los derechos humanos a través de su respeto y promoción;
- La justicia, la equidad social y la educación inclusiva a fin de garantizar una efectiva igualdad de oportunidades;
- La cultura del trabajo basada en el esfuerzo y la responsabilidad;
- El sentido de pertenencia social y el respeto al patrimonio de la comunidad;
- El pleno respeto de la forma democrática de gobierno y de los procedimientos que promuevan el fortalecimiento institucional;
- La ética profesional, académica y científica;
- El manejo responsable de los recursos que la sociedad le confiere.

Estos valores están alineados con la Declaración de Lyon sobre el acceso a la información y el desarrollo (Hamilton, 2014), que se basan en la creencia de que el progresivo acceso a la información y al conocimiento en toda la sociedad ayudada por la disponibilidad de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs), apoya el desarrollo sostenible y mejora la calidad de vida de las personas.

## Visión

Se concibe a la biblioteca como parte indispensable de la universidad a través de la provisión de herramientas, productos, contenidos y espacios novedosos e innovadores con los que brinda sus servicios. Con una estrategia desarrollada de promoción que da a todo el personal los medios necesarios para una adecuada colaboración en el desarrollo de las oportunidades de aprendizaje e investigación, y de la obtención de financiamiento y en las instancias de transferencia de tecnología. Asimismo, se integra con la comunidad a través de diversas acciones de extensión.

## Alcance

Con este respaldo institucional, y en cumplimiento de la legislación vigente y las normas universitarias, la Biblioteca Central "Profesor Nicolás Matijevic" brinda a toda la comunidad universitaria un acceso libre y equitativo a la información y al conocimiento a través de la consulta y acceso a recursos bibliográficos digitales; la alfabetización en gestión de la información; la preservación y difusión de la producción científica y académica de la UNS a través del Repositorio Institucional Digital; el diseño, desarrollo e integración de sistemas automatizados de código abierto de gestión bibliotecaria; el desarrollo de colecciones de recursos bibliográficos digitales (Biblioteca Digital Académica) e impresos; la consulta, reserva y préstamo de recursos bibliográficos impresos; y el control, registro y revisión de todos los recursos bibliográficos.

## Enfoques

La Biblioteca Central "Profesor Nicolás Matijevic", de acuerdo a la norma IRAM-ISO 9001, centra su actividad en la satisfacción de los usuarios a través de la mejora continua de los servicios ofrecidos; sosteniendo para dicho propósito los siguientes enfoques:

- Con la satisfacción de los usuarios:
  - Cumpliendo los requisitos, atentos a las necesidades y expectativas detectadas.
  - Promoviendo la accesibilidad académica.
- Con la atención al público:
  - Cultivando elementos de una cultura conducente a proveer soluciones ante requerimientos del usuario y vinculándose en forma permanente y manifiesta.
  - Colaborando con el acceso al saber en igualdad de condiciones.
  - Proveyendo servicios digitales.
- Con su personal:
  - Promoviendo, en el marco del convenio colectivo de trabajo y a través de instancias de formación (a través de la movilidad interinstitucional), el desarrollo de las siguientes competencias: actitud positiva y proactiva hacia la innovación, capacidad de simplificación y mejora continua, habilidades interpersonales y de comunicación oral y escrita, capacidad de trabajar en equipo, persistencia en el logro de los objetivos definidos, responsabilidad y corrección personal.
  - Delegando funciones y responsabilidades.
- Con su material bibliográfico:
  - Manteniendo el buen estado cuidando su aptitud de uso y velando por su disponibilidad con especial atención en la preservación y conservación.
  - Realizando una adecuada evaluación de colecciones.
- Con su infraestructura:
  - Cuidando y preservando los bienes e instalaciones de la biblioteca.
  - Trabajando con procesos estables que garantizan su uso.
  - Apoyando su quehacer fuertemente en la aplicación sostenible, planificada y actualizada de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- En su gestión:
  - Teniendo un enfoque de mejora continua a través de la orientación a procesos, contemplando los riesgos y oportunidades.
  - Promoviendo una adecuada comunicación organizacional.
  - Reconociendo la necesidad de consolidar la colaboración y las alianzas (por ejemplo, con: RedIAB, RedIAB Bonaerense, bibliotecas con certificación de calidad, bibliotecas UNS, bibliotecas de Bahía Blanca, etc.).
  - Promoviendo la Gestión por proyectos.
- Con la comunidad y el ámbito académico:
  - Manteniendo el compromiso con el acceso libre y equitativo a la información y al conocimiento.

## Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)

La BC UNS utiliza a modo de evaluación diagnóstica los resultados de un análisis FODA (IDI007 FODA BC UNS), sustentando sus ejes estratégicos en algunas de las siguientes combinaciones:

- (FO) Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades;
- (DO) Disminuir debilidades aprovechando las oportunidades;
- (FA) Uso de las fortalezas para evitar amenazas;
- (DA) Minimizar debilidades y evitar amenazas.

## Escenarios futuros posibles y deseables

### Introducción

Si bien definir escenarios futuros para las bibliotecas puede ser desconcertante, es una opción para evaluar los supuestos estratégicos incluidos en el presente plan respecto de cómo agregar valor a la función bibliotecaria. Además, en función del nivel de incertidumbre por la dinámica de los cambios, la planificación por escenarios luce como una herramienta de gestión adecuada debido a su capacidad para desarrollar una visión estratégica de la dirección a largo plazo de la prestación de servicios bibliotecarios (Oliver, 2023).

Existe consenso respecto de que las bibliotecas universitarias tomarán un rol mucho más activo y colaborativo, en lugar del papel pasivo tradicional de velar por las colecciones bibliográficas en su haber (Staley & Malenfant, 2010); deben ser dinámicas (Alonso-Arévalo, 2020b; Torres, 2020) y ocupadas por la sustentabilidad.

Entonces, y en consonancia con el PE UNS, la elaboración de escenarios futuros posibilita la instrumentación de este plan estratégico teniendo en cuenta que existe un alto grado de incertidumbre en la estimación de los mencionados escenarios.

### Contexto general

Entre los elementos más destacados del PE UNS (Universidad Nacional del Sur, 2013) y pertinentes para el presente plan, se encuentran las demandas resumidas por la UNESCO en su Primera Conferencia Mundial sobre Educación Superior (UNESCO, 1998) que son:

- Acceso a la educación superior;
- Educación a lo largo de toda la vida;
- Instituciones de educación superior como actores destacados en los "sistemas nacionales de innovación";

- Afirmación de las identidades nacionales y regionales en un contexto en el cual las comunicaciones, acentúan como nunca antes, la dimensión mundial de los acontecimientos.

Otra dimensión importante se refiere al impacto de las TICs en la construcción de la Sociedad de la información en América Latina y el Caribe. El Plan de Acción de Ginebra (Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2003) - reconociendo las circunstancias particulares de cada país - fomenta la creación de sociedades donde se incentive no sólo la acción individual sino también un trabajo colectivo, inteligente e innovador, basado en la cooperación (Valenti, 2002).

De acuerdo a (Valenti, 2002), los componentes de la Sociedad de la Información pueden estructurarse de la siguiente manera:

- Usuarios: ciudadanos, empresas, investigadores, gobiernos, organizaciones sociales y centros tecnológicos que participan accediendo a los contenidos a través de la infraestructura disponible.
- Infraestructura: condiciones técnicas que permiten el acceso a los contenidos. La infraestructura está caracterizada fundamentalmente por el grado de desarrollo de las redes, terminales, ancho de banda y servidores.
- Contenidos: información y son los servicios y productos a los que se puede acceder a través de la infraestructura disponible.
- Estos componentes se relacionan de acuerdo al contexto social, económico y tecnológico, que involucra cuestiones como la legislación, el financiamiento y las políticas públicas.

Por otra parte, (Hilbert & Katz, 2003) agrupa los diferentes componentes en tres dimensiones:

- Estratos horizontales: Infraestructura, servicios genéricos;
- Sectores verticales: comercio-e; gobierno-e, formación-e, etc.
- Áreas diagonales: marcos regulatorios, financiamiento, capital humano.

El primer componente es la infraestructura física, que incluye las redes computacionales, televisión digital, teléfonos celulares digitales, líneas telefónicas, redes de fibra óptica, redes inalámbricas y cualquier otro tipo de hardware, telecomunicaciones y servicios de protocolo de Internet (IP).

El segundo componente son las aplicaciones de servicios genéricos que hacen posible, desde el punto de vista tecnológico, el uso de esta infraestructura física para generar valor agregado. Se incluyen en esta categoría todas las aplicaciones de software, los servicios de almacenamiento remoto en web, los navegadores y los programas multimedia.

A partir de los fundamentos tecnológicos provistos por estos dos estratos horizontales (infraestructura y servicios genéricos), el objetivo consiste en digitalizar los flujos de información y las comunicaciones en diferentes ámbitos de la sociedad, tales como las empresas, el comercio, la atención sanitaria, la administración pública, la educación y otros.

Por otra parte, y en función de la resolución ME-2641/17 (complementada por la resolución ME-2599/2023) del Ministerio de Educación y Deportes que aprueba el documento sobre la opción pedagógica y didáctica de Educación a Distancia y la voluntad de la UNS en formalizar su Sistema Institucional de Educación a Distancia, la biblioteca debe adaptar sus servicios a esta iniciativa. Esto ha motivado la colaboración y cooperación de la biblioteca con la Dirección de Educación a Distancia (DirEaD) de la UNS y con la Comisión Asesora de Educación a Distancia (CAED) de la cual forma parte. También la participación activa en los grupos de trabajo de Educación a Distancia (GT-EaD) y Evaluación de Bibliotecas Universitarias (GT-EBU) de RedIAB e interacción con RUEDA.

Además, las universidades y otras instituciones de enseñanza superior deben participar activamente en todos los aspectos de la construcción de un nuevo contrato social para la educación. Desde el apoyo a la investigación y al progreso científico hasta la contribución a otras instituciones y a programas educativos en sus comunidades y en todo el mundo, las universidades creativas, innovadoras y comprometidas con el fortalecimiento de la educación como bien común tienen un papel clave que desempeñar en los futuros de la educación. Es esencial que todos puedan participar en la construcción de los futuros de la educación (UNESCO, 2022a). Las bibliotecas universitarias pueden ayudar a los estudiantes de los diversos niveles. La experiencia de los profesores debería estar a disposición de las escuelas locales. Estas asociaciones refuerzan la capacidad institucional de los sistemas educativos para diseñar soluciones y aplicarlas. También son una oportunidad para que las universidades integren de forma más deliberada sus tres funciones principales de investigación, docencia y divulgación al servicio de la acción pública en algunas de las problemáticas más importantes de nuestros días.

## Bibliotecas universitarias

En un informe sobre escenarios futuros en bibliotecas académicas (Staley & Malenfant, 2010) preparado para la Association of College and Research Libraries (ACRL), se enuncian diversas posibilidades, entre las que se destaca lo siguiente (Herrera, 2010):

- Archivos que operan bajo demanda: Ya es factible considerar que la respuesta institucional debe tener presente que los profesores, investigadores y estudiantes son productores de información pertinente para la formación profesional. Los entornos de aprendizaje deben ser abordados con mayor compromiso por las bibliotecas y archivos electrónicos que operarán bajo demanda. La lenta migración a entornos virtuales acelerará su paso;
- El monopolio del libro será afectado por la agresividad con que se manifiestan los nuevos formatos de objetos de aprendizaje, que ahora incluye streaming de videos, software, módulos integradores y otras herramientas. No hay evidencia que apoye el abandono del libro, pero su espacio se ve rápidamente ocupado por otras herramientas;
- Se avizora una penetración mayor de la idea de formación continua de los profesionales y público en general;
- Las nuevas generaciones de estudiantes utilizan las herramientas más novedosas, pero será importante y necesario evaluar dichas herramientas, orientando la actividad de las bibliotecas a colaborar en la síntesis, análisis e interpretación de la información disponible.

Esta generalización de dispositivos móviles ha iniciado un nuevo mercado editorial y ampliado las posibilidades para los servicios bibliotecarios; en particular lo referido al libro electrónico. Si bien el libro electrónico no es un fenómeno nuevo, el uso del libro electrónico como un recurso informativo en las bibliotecas se encuentra en período de desarrollo (Merlo Vega, 2013). Además de integrar los catálogos de las bibliotecas, las bibliotecas deben tener la libertad de seleccionar, procesar y ofrecer libros electrónicos de igual forma que lo hacen con cualquier otro recurso de información.

Por otra parte, las posibilidades enunciadas anteriormente se refuerzan con las tendencias que impactarán en el entorno de información (IFLA, 2013; IFLA, 2018 e IFLA, 2022), en particular el de la UNS. Estas tendencias se resumen en:

1. Las nuevas tecnologías expandirán y, a su vez, limitarán el acceso a la información: El universo digital en constante expansión concederá mayor valor a la formación de habilidades de alfabetización informativa como la lectura básica y las competencias con herramientas digitales. Las personas que carezcan de estas habilidades enfrentarán obstáculos para su inclusión en una creciente gama de áreas. La naturaleza de los nuevos modelos de negocios en línea influirá en gran medida en aquellos que puedan aprovechar, compartir y acceder exitosamente a la información en un futuro.
2. La educación en línea democratizará y modificará el aprendizaje global: La rápida expansión global de la información y los recursos educativos en línea harán más abundantes las oportunidades de aprendizaje, al ser estas más baratas y accesibles. Habrá mayor valor en el aprendizaje a lo largo de la vida, además de mayor reconocimiento a la educación no formal e informal.
3. Los límites de la privacidad y la protección de datos serán redefinidos: El aumento de datos e información que están en poder de los gobiernos y empresas sustentarán la elaboración de avanzados perfiles individuales, mientras que sofisticados métodos de monitoreo y

- filtrado de datos dentro de las telecomunicaciones harán más fácil y barato el seguimiento de las personas. Se podrían experimentar graves consecuencias para la privacidad de las personas y la confianza en el entorno digital.
4. Las sociedades hiperconectadas escucharán y empoderarán nuevas voces y grupos: Se presentan más oportunidades para la acción colectiva dentro de las sociedades hiperconectadas, al permitir el surgimiento de nuevas voces y promover el crecimiento de diversos movimientos, a expensas de los tradicionales partidos políticos. Las iniciativas de gobierno abierto y acceso a los datos del sector público darán lugar a una mayor transparencia y a servicios públicos centrados en la ciudadanía.
  5. La economía global de la información se transformará por las nuevas tecnologías: La proliferación de dispositivos móviles hiperconectados, sensores en red, impresión tridimensional y tecnologías de traducción del lenguaje transformarán la economía global de la información. Los modelos de negocios de diversas industrias experimentarán cambios generados por innovadores dispositivos que ayudarán a las personas a continuar económicamente activas desde cualquier lugar en el futuro.

Este contexto de transformación digital (que implica visión, estrategia, personas, procesos y tecnología) encuentra a las bibliotecas con un camino recorrido para el desarrollo de servicios digitales que le dan centralidad en el espacio de educación superior (Anuradha, 2020; Sandhu, 2018; Tait et al., 2016).

En el rediseño en el que están involucradas las bibliotecas se destacan algunos aspectos clave (Alonso-Arévalo, 2020a):

- Las bibliotecas físicas continúan desempeñando un papel relevante en nuestras comunidades, aunque la pandemia Covid-19 impactó en dicho papel;
- Se han acelerado algunas tendencias en marcha:
  - Existe una mayor inversión en colecciones digitales;
  - Se observan iniciativas de digitalización cooperativa;
  - Se detecta una mayor necesidad de espacios;
- Se necesita pensar creativamente sobre formas de la misión de la biblioteca más allá de los espacios físicos;
- Ante un futuro incierto se necesita apoyar una ciencia más abierta.

Este futuro incierto, está dado por el impacto de la Inteligencia Artificial (IA) en las bibliotecas, en donde algunas implicancias son (Aguilera Ortega, 2023):

- Como fuente de bigdata para su posterior aprovechamiento por IA / usuarios;
- IA como soporte remoto inmediato (por ejemplo, asistentes virtuales);
- IA para la identificación de recursos físicos extraviados o mal colocados;
- IA para la selección de fuentes.

Y Didac Martínez (2023) dice que las bibliotecas deben reinventarse como centros abiertos y culturales, que proporcionen a los estudiantes una nueva experiencia de estudio y de aprendizaje colaborativo a través del estudio, pero también con todo tipo de tecnologías digitales, para crear nuevas ideas y proyectos. Para ello es necesario que los bibliotecarios convivan y trabajen colaborativamente con los informáticos, los expertos en comunicación o los profesionales del sector multimedia y de la imagen; y en conjunto con los profesores respecto del aprovechamiento de los beneficios que traen consigo las tecnologías educativas y los nuevos recursos de información.

## Escenarios

A modo de colofón se presentan dos escenarios futuros extremos para las bibliotecas universitarias (Janes & Mavrinac, 2013; Aguilera Ortega, 2023; Oliver, 2023).

En el **mejor escenario**, y con un espíritu de apertura, la biblioteca demuestra liderazgo en el trabajo con los estudiantes para detectar sus necesidades y expectativas y con los docentes para identificar una variedad de opciones que satisfagan sus múltiples necesidades de docencia e investigación. A través de la evidencia, consolida su misión como el sustento de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, la extensión y la investigación. Posee una estrategia desarrollada de promoción que ha provisto a todo el personal de la biblioteca con los medios necesarios para una adecuada colaboración. Y demuestra ser indispensable a través del valor integral de herramientas novedosas, productos, contenidos y espacios con los que brinda sus servicios.

La biblioteca es vista como parte indispensable del ecosistema de la universidad, promoviendo el desarrollo de recursos educativos abiertos, como colaboradora en el desarrollo de las oportunidades de investigación y en la vigilancia tecnológica, la obtención de financiamiento, en las instancias de transferencia de tecnología y en el desarrollo de lugar de pertenencia para su comunidad. Asimismo, se integra con la comunidad a través de diversas acciones de extensión, de participación en redes y de instrumentación de convenios de colaboración. La biblioteca posee una estructura organizacional viva y utiliza sus fondos para impulsar la innovación, transformar sus espacios físicos y virtuales, e invertir en el desarrollo de capacidades interdisciplinarias de su personal. Posee una cultura de la innovación sostenible conocedora de sus usuarios, catalizadora del cambio y de la transformación cultural, generadora de valor para la universidad, y promotora del desarrollo de competencias digitales y utilización de las tecnologías habilitadoras para la transformación digital.

En el **peor escenario**, la biblioteca no realizó cambios fundamentales en su operación en la convicción de que lo realizado era suficiente. Esto inició una degradación en la provisión de servicios lenta pero constante.

Se realizaron cambios cosméticos en los servicios tradicionales de referencia y circulación, como por ejemplo incluir el servicio de referencia virtual vía chat unas pocas horas al día. Los bibliotecarios siguieron creyendo que eran los expertos en la investigación y referencia, aunque las consultas disminuyeron gradualmente y no se apropiaron de tecnologías y aplicaciones actualizadas.

Si bien los indicadores señalaron que la circulación de materiales siguió disminuyendo, la biblioteca continuó solicitando más espacio para sus colecciones. Los espacios virtuales de la biblioteca siguieron siendo elementales, ofreciendo una presencia estática en la Web y proporcionando solamente elementos de información como las horas de servicio, listas de bibliotecarios especializados, listas de guías temáticas y las descripciones de los servicios.

## Ejes estratégicos

Por propia definición, la BC UNS impacta de manera transversal a los cinco ejes estratégicos del PE de la UNS (Universidad Nacional del Sur, 2013), que se enuncian a continuación junto con ejemplos de dicha transversalidad:

1. Gestión Institucional (por ejemplo, en el Programa: Gestión de la Información, proyecto: Mejoras en el Sistema de Información; proyecto: Diseminación de la Información y el Conocimiento; proyecto: Gobierno Electrónico y proyecto: Comunicación Interpersonal);
2. Gestión de la calidad académica (por ejemplo, en el Programa: Gestión de la Calidad en Ciencia y Tecnología, proyecto: Posgrados genéricos);
3. Inclusión e integración de los estudiantes (por ejemplo, en el Programa: Articulación en la Enseñanza de Grado y Pregrado, proyecto: Optimización de la Muestra Anual de Carreras de Nivel terciario y Superior, proyecto: Ámbitos de planificación del sistema educativo nacional y provincial en todos sus niveles; y en el Programa: Apoyo y Contención para el ingreso y permanencia);
4. Integración en la región de incumbencia (por ejemplo, en el Programa: Ciencia, Tecnología e Innovación, proyecto: Equipos de trabajo en áreas de interés del medio);
5. Infraestructura y servicios (por ejemplo, en el Programa: Mejora de los servicios, proyecto: Certificación de Calidad en dependencias de la UNS y Proyecto: Bibliotecas).

Teniendo en cuenta lo anterior y lo establecido en la sección Alcance, es conveniente entonces establecer los siguientes ejes estratégicos propios para la biblioteca:

- Consulta y acceso a recursos bibliográficos digitales;
- Alfabetización en gestión de la información;
- Preservación y difusión de la producción científica y académica de la UNS a través del Repositorio Institucional Digital;
- Diseño, desarrollo e integración de sistemas automatizados de código abierto de gestión bibliotecaria;
- Desarrollo de colecciones de recursos bibliográficos digitales (Biblioteca Digital Académica) e impresos;
- Consulta, reserva y préstamo de recursos bibliográficos impresos;
- Control, registro y revisión de todos los recursos bibliográficos.

A los efectos de la evaluación del presente Plan Estratégico, los ejes estratégicos dan el marco para el establecimiento de líneas de acción y proyectos de mediano plazo y objetivos anuales ( <https://ticketsbc.uns.edu.ar/projects/gabinete/roadmap>). El seguimiento de los objetivos y de los proyectos se realiza a través de los indicadores establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad de la biblioteca, apoyado en un Sistema de Gestión de Peticiones ( <https://ticketsbc.uns.edu.ar/>) y otras herramientas informáticas.

Las líneas de acción se conciben como estrategias de orientación y organización de las diversas actividades relacionadas con la misión de la BC UNS, tal de garantizar la integración, articulación y continuidad de esfuerzos, de manera ordenada, coherente y sistemática. En algunos casos, dichas líneas de acciones se transforman en proyectos.

## Consulta y acceso a recursos bibliográficos digitales

(F1, F3, F9; O2, O13, O15) (F1, F3, F9; A2, A4, A5) (D3, D4; O2, O13, O15) (D3, D4; A2, A4, A5)

Representa el servicio de referencia virtual.

## Desarrollo y consolidación de servicios no presenciales (línea de acción)

(F1, F2, F3, F6, F9, F15; O2, O4, O7, O13, O15) (D3, D5, D6; O2, O4, O7, O13, O15)

Incluye la mejora del servicio de referencia virtual, apoyándose - entre otras cosas - en la alfabetización en gestión de la información a través de educación mediada por tecnologías.

## Alfabetización en gestión de la información

(F2, F3, F10, F15; O4, O13, O15) (F2, F3, F10, F15; A2, A4, A5) (D3, D4, D6; O4, O13, O15) (D3, D4, D6; A2, A4, A5)

Presta especial atención a mejorar la inserción de los estudiantes en la universidad y a su formación integral y al desarrollo de competencias pertinentes a todos los miembros de la comunidad universitaria y de la región de influencia; e incluye los nuevos conceptos de competencias digitales y alfabetización digital. Se apoya en la infraestructura de TI y coopera con instancias de educación mediada por tecnologías.

## Preservación y difusión de la producción científica y académica de la UNS a través del Repositorio Institucional Digital

(F3, F4, F7; O2, O4, O8, O15) (F3, F4, F7; A1, A2) (D2; O2, O4, O8, O15) (D2; A4)

Agrupar la gestión de publicaciones periódicas digitales y la gestión del Repositorio Institucional Digital como concepto íntimamente relacionados con el aprendizaje, la memoria y la extensión. Para ello es necesario favorecer proyectos de I+D+i sobre TICs y gestión que incluyan al personal de las bibliotecas considerando la generación de servicios digitales pertinentes.

## Repositorio Institucional Digital de la UNS (línea de acción)

(F3, F4, F6, F7, F13; O2, O4, O8, O15) (F3, F4, F6, F7, F13; A1, A2) (D2; O2, O4, O8, O15) (D2; A4)

Se toman en cuenta para el desarrollo las recomendaciones del Sistema Nacional de Repositorios Digitales, las reglamentaciones locales relacionadas y la tendencia creciente hacia las Prácticas Educativas Abiertas. Esta línea de acción, presta especial atención a la producción científica y académica que se gesta en la UNS, proponiendo circuitos de trabajo para su procesamiento, almacenamiento, uso y difusión tomando como ejemplo la interacción entre SIGEVA y DSpace desarrollada por CONICET Digital.

## Colección de Objetos de Aprendizaje Hipermediales de la UNS (proyecto)

(F3, F4, F6, F7, F13, F15; O2, O4, O8, O13, O15) (F3, F4, F6, F7, F13, F15; A1, A2)

El proyecto HiperOA, desarrollado conjuntamente con DirEaD y CAED y enmarcado en el Plan de Virtualización de la Educación Superior, conforma una colección de Recursos Educativos Abiertos (REA) Hipermediales, especialmente objetos de aprendizaje (OA) que se gestan en la UNS, desde el desarrollo hasta el uso y difusión considerando el autoarchivo forma preferencial de depósito y registro, a fin de obtener una mejora significativa respecto de jerarquizar los REA generados por la propia comunidad educativa.

## Portal de revistas de la UNS (línea de acción)

(F3, F4, F6, F7, F13; O2, O4, O6, O8, O15) (F3, F4, F6, F7, F13; A5)

En función de la colaboración que realiza la biblioteca en la edición digital de revistas en la UNS, se ha detectado la necesidad de proponer la conformación de un Portal de Revistas de la UNS que:

- Reúna y provea acceso a revistas electrónicas, científico-académicas, de divulgación y culturales que son editadas o coeditadas por los diversos órganos que integran la UNS;
- Provea una herramienta de consulta e intercambio para los equipos editoriales, sobre los principales aspectos que hacen a la gestión, la edición y la publicación de revistas científicas y académicas electrónicas.

## Diseño, desarrollo e integración de sistemas automatizados de código abierto de gestión bibliotecaria

(F3, F4, F7, F9; O1, O2, O6, O13, O14) (F3, F4, F7, F9; A3) (D1, D2, D5; O1, O6, O14)

Entendiendo a los sistemas como partes autónomas de un todo que, con herramientas y capacidades de integración, operan y ofrecen información confiable y segura a sus usuarios; es importante integrar los desarrollos de las bibliotecas a todos los otros sistemas (administrativo/contable, patrimonial, de investigación, de docencia, de gestión), para la mejora integral de los servicios.

**Fortalecimiento de la comunidad de práctica CaMPI**

(F3, F4, F7, F9, F13, F14; O1, O2, O4, O7, O15, O16)

En respuesta a las diversas consultas sobre transferencia de tecnología y asesoramiento en sistemas automatizados de gestión bibliotecaria recibidos y considerando los convenios existentes con otras instituciones y el incremento en las solicitudes de provisión de trabajos a terceros; se requiere explorar alternativas factibles para la provisión de soporte técnico de CaMPI (que incluya por ejemplo trabajo conjunto con empresas de software) considerando opciones de mutuo beneficio que aseguren sustentabilidad de la comunidad.

**Desarrollo de colecciones de recursos bibliográficos digitales (Biblioteca Digital Académica) e impresos**

(F5, F7, F11; O2, O3, O4, O5, O6, O8, O15) (F5, F7, F11; A1, A4) (D4; O2, O3, O4, O5, O6, O8, O15) (D4; A1, A4)

Sin abandonar la función clásica de los libros en papel, se continúa con la adquisición de contenidos digitales para la Biblioteca Digital Académica atentos al desarrollo de colecciones requeridas por la comunidad universitaria. Por otra parte, atiende cuestiones pertinentes a la preservación y conservación de materiales en formato impreso y digital. Se coordinan acciones con otras bibliotecas de la UNS y unidades académicas y administrativas (por ej.: Dirección de Patrimonio). Por otra parte, se requiere mejorar la interacción (preferentemente semi-automatizada) con sistemas administrativos (por ej.: patrimoniales) tal de evitar la asignación por duplicado de números de inventarios reducir los tiempos entre la adquisición del material y su puesta a disposición a la comunidad.

**Bibliografía Básica (proyecto)**

(F6, F13; O6, O7) (F6, F13; A1, A4) (D3, D6; O6, O7) (D3, D6; A1, A4)

El relevamiento de la bibliografía básica incluida en los programas de las materias a las que la BC UNS brinda servicio permitirá una mejor adecuación del fondo bibliográfico a las necesidades de los alumnos y docentes, descartando aquel material que se encuentra en desuso y no responde a la misión de la biblioteca, y optimizando la utilización del espacio físico de la biblioteca. La semi-automatización en la edición de los programas de materias, y en particular la sección de bibliografía, facilitará la detección de necesidades, la realización de sugerencias de bibliografía alternativa, y el cálculo de porcentaje de cobertura de la colección.

**Centro de conservación y restauración (proyecto)**

(F3, F6, F13; O4, O6, O15) (F3, F6, F13; A1) (D7, D10; O6, O15) (D7, D10; A1)

Dentro de la gestión de colecciones de la BC UNS se ha detectado la necesidad de constituir un Centro de Conservación y Restauración en la UNS que coordine las actividades económicas y administrativas necesarias para mantener en buen estado los materiales de archivos y bibliotecas y la información contenida en los mismos, posibilitando la consulta actual y futura de dichos materiales. Incluye cuestiones de la preservación digital de la producción científica y académica de la UNS.

**Consulta, reserva y préstamo de recursos bibliográficos impresos**

(F5, F6, F10, F11, F12, F13; O5, O9, O12) (F5, F6, F10, F11, F12, F13; A1) (D4, D6; O5)

Incluye la circulación de material bibliográfico impreso y, en ese contexto, la atención directa e indirecta (presencial, telefónica y virtual), primaria e inmediata al público. La posibilidad de encargar material bibliográfico mediante el uso del catálogo en línea.

**Control, registro y revisión de todos los recursos bibliográficos**

(F6, F11; O4, O6, O7, O15)

Se enfoca en los procesos de catalogación y clasificación, control de autoridades, control de número de inventario, mejorando el acceso al catálogo y los datos administrativos de las existencias, colaborando en el desarrollo del repositorio institucional digital y la biblioteca digital académica, y promoviendo el autoarchivo de material en formato digital; coordinando acciones con otras bibliotecas de la UNS y unidades académicas y colaborando con otras instituciones en el desarrollo de catálogos colectivos.

**Procesamiento de los recursos bibliográficos (línea de acción)**

(F6, F11, F13, F15; O2, O4, O5, O6, O13, O15)

Si bien la BC UNS ha iniciado acciones tendientes a armonizar criterios de catalogación y clasificación de todos los recursos bibliográficos y no bibliográficos disponibles en la UNS (i.e.: libros, tesis, recursos educativos, revistas, videos, fotografías, grabaciones de audio, etc.), aún resta consolidar el desarrollo del catálogo colectivo por medio de diversos estándares de metadatos para objetos digitales diversos y su interacción con MARC21. Es necesario definir recomendaciones de trabajo para tal fin, y una interacción mayor con los autores de la producción científica y académica de la institución.

**Proyectos y líneas de acción transversales**

Incluye cuestiones de personal, infraestructura, comunicación, y organización y dirección de los servicios bibliotecarios centrales, atendiendo a la inserción de la UNS en las distintas regiones de incumbencia. Estos proyectos y líneas de acción dan sustento a los ejes estratégicos.

**Revisión de la estructura organizativa (línea de acción)**

(F3, F6; O7, O11) (D1, D8, D11, D12, D13; O7)

En función del enfoque basado en procesos que impone el SGC de la BC UNS, las fichas de procesos definidas y las restricciones de personal, se observa que la estructura organizativa departamental que aún posee la BC UNS, da lugar a redundancias y acciones superpuestas en la provisión de servicios. Por otra parte, es necesario mejorar el desarrollo de la planta del personal para atender adecuadamente a las actuales necesidades de la comunidad.

**Comunicación organizacional (línea de acción)**

(F9, F16; O17) (D3, D5; O17)

En función del escenario futuro deseable, el impacto de las comunicaciones digitales y la necesidad de una adecuada comunicación interna y externa respecto de servicios ofrecidos, los procesos subyacentes y otras necesidades de la organización. Se espera incrementar la visibilidad de la biblioteca comunicando las novedades relacionadas con el desarrollo de su Política apoyándose en el funcionamiento de los diversos procesos; y afianzar los vínculos con la comunidad y potenciales usuarios.

Hacer más accesibles y amigables las vías de comunicación (línea de acción)

(F6, F10; O6, O9) (D3; O2, O7, O13)

Asegurando la igualdad de acceso, difundiendo efectivamente los servicios provistos y actividades realizadas y mejorando la comunicación organizacional y conformando un Centro de Información Integrado Accesible. Línea de acción compartida con el eje de "Consulta y acceso a recursos bibliográficos digitales".

Formación continua del personal (línea de acción)

(F3, F6, F9, F10, F11; O7, O10, O11, O15) (D4, D5, D10; O10, O11, O15)

Resulta oportuno que el personal mejore las competencias requeridas por los perfiles de puesto respectivos con especial atención a la obtención de títulos habilitantes y asista anualmente a un evento profesional o realice una pasantía en otra biblioteca universitaria con el objetivo de intercambiar experiencias y aprender nuevos enfoques sobre su tarea. Se presta especial atención a que lo aprendido se traslade a la tarea y lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo.

Accesibilidad Académica (línea de acción)

(F6, F10; O6, O9, O11, O12, O15)

Esta línea de acción tiene por objeto consolidar mecanismos técnicos y humanos para producir, conservar y hacer accesible el acervo bibliográfico de la BC UNS a alumnos con discapacidad y miembros de la comunidad en general, tal de facilitar la búsqueda y utilización de recursos disponibles.

La biblioteca como tercer lugar (línea de acción)

(F2, F3, F6, F8, F10, F16; O9, O17) (F2, F3, F6, F8, F10, F16; D6)

Dado el compromiso de cuidar y preservar las instalaciones de la biblioteca, y de trabajar con procesos estables que garantizan su uso, por un lado; y la demanda creciente de puestos de estudio por parte de los estudiantes por otro; se propone desarrollar lugares donde las personas se encuentren cómodas y compartan interacciones amplias y creativas. Algunas características requeridas de este "tercer lugar" son:

- Espacio neutral para que la gente se anime a acudir,
- Espacio inclusivo donde todas las personas se sientan bienvenidas,
- La conversación tiene que ser la actividad principal,
- Deben ser accesibles, es esencial conseguir hacer de este lugar lo suficientemente cómodo para que haya asiduos y se creen comunidades,
- El sitio no debe ser extravagante porque se intenta que tenga un aspecto hogareño,
- Que las conversaciones realizadas no sean nada hostiles y tengan un carácter lúdico,
- Que exista un ambiente cálido que recuerden a los usuarios a sus hogares para que quieran volver.

Edificio bibliotecas Campus Palihue (proyecto)

(F8; O6, O8) (F8; A6) (D7; O6, O8) (D7; A6)

Conforme a lo indicado en el proyecto FOMEC 853 correspondiente a la BC UNS, y al Proyecto Bibliotecas del Programa Mejora de los Servicios del Eje Estratégico Infraestructura y Servicios del Plan Estratégico de la UNS, se propone el diseño y construcción de un nuevo edificio que admita la visita asidua de la comunidad universitaria a un lugar atractivo y cómodo, en el cual se pueda consultar la bibliografía deseada en sus diferentes formatos. Esto es posible ampliando y mejorando la infraestructura espacial del conjunto de bibliotecas de la UNS, tal que se adapten a los nuevos requerimientos de docentes, investigadores, alumnos y personal, integrando esfuerzos, asegurando calidad, acceso a la información, producción, ciencia y técnica; concibiendo a las bibliotecas como parte integral del proceso enseñanza- aprendizaje e investigación.

Creación del Sistema de Bibliotecas de la UNS (SiBUNS) (proyecto)

(F11, F13, F16; O6, O15) (D9, D12, D13; O6, O15)

El rol central que cumplen las bibliotecas universitarias en los procesos de enseñanza, de aprendizaje y de extensión, y en la valoración de los recursos de información generados por las instituciones que las contienen y la estructura departamental de la UNS; justifican la creación de un sistema de bibliotecas de la UNS para organizar y coordinar de mejor manera los procesos que realizan las mismas, en pos de la satisfacción de los usuarios.

Planificación temporal

Se muestra a continuación una planificación temporal general de los proyectos descritos supra. No se incluyen el de Creación de SIBUNS y de Edificio de bibliotecas ya que las propuestas fueron oportunamente elevadas a las autoridades pertinentes (se realizan consultas periódicas respecto de su viabilidad):

| Proyecto                    | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| HiperOA                     |      |      |      |      |      |      |      |
| Conservación y Preservación |      |      |      |      |      |      |      |
| Bibliografía Básica         |      |      |      |      |      |      |      |

Bibliografía

- Aguilera Ortega, R. (2023). Bibliotecas en busca de futuros: de la transformación digital a la transformación IA.
- Al Badi, W., Alvandian, L., Au, A., Gomulka, M., Bravo Govea, E., Charles, L. A., ... & Shalani Dilinika, J. M. (2023). IFLA Trend Report 2022 Update.
- Alonso-Arévalo, J. (2020a). Las bibliotecas universitarias ante un presente y un futuro inéditos. Texto del II FORO VIRTUAL DGB-UNAM. Nuevos desafíos de las bibliotecas universitarias ante la COVID-19.
- Alonso-Arévalo, J., & Saraiva, R. M. (2020b). Las competencias básicas en materia de información en el contexto de la universidad del siglo XXI. Información, cultura y sociedad, (42), 153-162.
- Anuradha, P. (2020). Digital transformation of academic libraries: opportunities and challenges. IP Indian Journal of Library Science and Information Technology, 3(1), 8-10.