

ESTRATEGIAS EN LA DIRECCIÓN DE LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

Ing. Pilar Verdejo Paris

Directora de la Biblioteca
Francisco Xavier Clavigero
Universidad Iberoamericana
octubre de 1993

Paralelamente al marco del panorama socioeconómico que plantea el Mtro. Orozco Tenorio, de la apertura de mercados, la globalización, la información sin fronteras, la tecnología al alcance del individuo desde su hogar, existe un panorama en muchos países en el mundo y cercanos a nosotros, en latinoamerica, con sociedades con grandes diferencias sociales, donde convive la pobreza extrema con sectores fuertemente enriquecidos, sociedades con crisis de valores en busca de un nuevo orden político y económico.

En la mayoría de los países hay un gran cuestionamiento sobre el papel de la educación superior en la conformación de este nuevo orden político y económico. ¿Están actualmente las universidades respondiendo a las necesidades reales de la sociedad?. ¿Han sido generadoras de cambio o solamente han sido espectadoras de los cambios externos?, ¿Se pretende formar profesionistas capaces de integrarse a la sociedad con juicio crítico, reflexivos y solidarios?

El fin del comunismo nos enfrenta a lo desconocido. El futuro ha dejado de ser previsible. En realidad siempre lo fue, pero las filosofías de los siglos XIX y XX, lo mismo las evolucionistas que las revolucionarias, nos habían hecho creer que los hombres teníamos las llaves del porvenir. En lugar de las visiones del futuro de liberales o de marxistas, presenciamos ahora la reaparición de realidades que creíamos enterradas. La modernidad fue la hija de la ilustración pero ¿qué dirían los filósofos ilustrados ante la realidad de este final de siglo? Ellos suponían que la desaparición del analfabetismo elevaría el alma y el entendimiento de los hombres: Homero, Platón, Virgilio y Dante se convertirían en autores populares. ¿Qué leen las mayorías del siglo XX? Best-sellers, historietas y pornografía. (Paz, p. 11-12).

Las características de los jóvenes que cruzan por nuestras aulas son producto de las últimas dos décadas, muy lejos ya de la crisis del sesenta y ocho. Entre otras características, son más utilitarios e individualistas, más conformes con el entorno social y económico, con

bajos niveles de lectura y por lo tanto con bajas capacidades de abstracción, más pragmáticos que reflexivos.

La universidad en estos últimos diez años sufrió el efecto de la crisis económica de 1982, donde las constantes devaluaciones y la creciente inflación enfatizaron una administración basada en la planeación presupuestal.

Se introdujeron los conceptos de eficiencia y eficacia hacia el mejor logro de los objetivos con la menor aplicación de recursos posible. Se introdujo la tecnología informática como un recurso de optimización de las tareas. Por ejemplo, el primer sistema de cómputo que se instaló en nuestra biblioteca estaba orientado principalmente a la generación y consulta de bases de datos con fines de catalogación.

El éxito de las técnicas administrativas en las empresas japonesas y norteamericanas llevaron a las universidades y por consiguiente a las bibliotecas a la adopción de la teoría de sistemas aplicada a la administración, representada por Russell Ackoff en *Un concepto de planeación de empresas*, de 1970 y en *Rediseñando el futuro*, de 1974, y a la aplicación de la planeación estratégica planteada por George Steiner en su libro *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*, de 1979.

A fines de los ochentas la iniciativa privada en México toma como propósito la Calidad Total, importada de las empresas norteamericanas y japonesas, concretada por Ichikawa y por Deming, Juran y Crosby. Surge Fundameca en 1988 y se instituye el premio nacional a la calidad total.

Con la introducción de estas corrientes en la universidad, la administración de la educación superior se orienta a objetivos de calidad y de excelencia.

Al mismo tiempo, la reciente crisis del sistema socialista y el emergente neoliberalismo ponen de manifiesto la necesidad de enfatizar el marco valoral que sustente un orden social justo y democrático que ofrezca igualdad de oportunidades para todos bajo el principio de la defensa de la libertad. Este es hoy el reto que la universidad debe asumir como principio directriz de su quehacer educativo como motor de cambio.

... las naciones cambian con mayor lentitud de lo que generalmente se cree. Si se piensa en la técnica -la substitución de la diligencia por el ferrocarril y la del ferrocarril por el automovil y el avión- los cambios son relativamente rápidos. Sin embargo, la creación de una clase de técnicos capaces de manejar un ferrocarril o un avión es bastante más lenta;

lo es mucho más educar a individuos capaces de diseñar y construir aviones y otro tipo de transporte moderno. Los cambios en materia de moral, actitudes y costumbres son todavía más lentos ... Es mucho más difícil cambiar nuestras actitudes y hábitos mentales. La democracia debe transformarse en una vivencia. Esto es lo que, todavía, no sucede en México." (Paz, p.14-15).

Este macroentorno determina la posición actual de la biblioteca en cuanto a su función educativa y social, en cuanto a su administración y en cuanto a la aplicación y aprovechamiento de los avances tecnológicos.

Bajo la estructura de análisis que ofrece la planeación estratégica presentaré algunas estrategias para el desarrollo de la biblioteca universitaria.

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

En el análisis del entorno es una oportunidad clara el acelerado avance tecnológico en informática y telecomunicaciones que potencia el servicio que la biblioteca ofrece para la rápida consulta de bancos de datos y para la obtención de documentos. *Como estrategia se ve oportuno negociar hacia otros países como grupo o asociación de bibliotecas para tratos comerciales o de servicios como es el préstamo interbibliotecario.* Como grupo se obtienen mejores precios y mejores servicios. Se potencia el servicio de las bibliotecas con redes interorganizacionales (Clayton, p. 30).

Aunque ya hay una tendencia a colaborar en la línea de servicios, se observa que las bibliotecas se han dirigido a invertir en las nuevas fuentes de información incrementando sustantivamente su gasto y repitiendo acervos de bibliotecas similares. *Una estrategia posible sería la colaboración para la adquisición distribuida entre los miembros de un grupo de bibliotecas similares.*

Entre las posibles amenazas está el constante desplazamiento de los equipos y sistemas con la consecuente necesidad del reemplazo a corto plazo. El costo de la inversión en fuentes magnéticas y digitales (CD-ROM) es más alta que su versión impresa equivalente y su costo se incrementa en un ciento cincuenta por ciento más si se compran productos multiusuario. Además de que estas inversiones son en el régimen de licencia de uso que impone el regreso del material si se suspende el convenio.

Una estrategia importante es lograr la recuperación de la inversión a través del cobro por ciertos servicios, pero tomando en cuenta que la biblioteca dispone de sus recursos sin

restricciones para favorecer la educación y la investigación. Otra estrategia importante es realizar investigaciones y encuestas para comprobar la hipótesis de que estos productos han sido generadores de cambio, han favorecido el estudio y la investigación. Por ejemplo, ¿ la bibliografía de las tesis e investigaciones se ha enriquecido a partir de la introducción de estas facilidades informáticas ? La respuesta que arrojen este tipo de investigaciones servirá para evaluar y, en su caso, reorientar las inversiones anteriores.

Los sistemas actuales de análisis estadístico están dirigidos básicamente a la cuantificación de los servicios. Las estadísticas muestran que el personal está dando más servicio no mejores servicios. *La estrategia es modificar el tipo de análisis del entorno que arroje indicadores de calidad y de satisfacción de los usuarios. La pregunta no es ¿ cuánto? sino ¿ cómo? (Mackey, p.58).*

Se ve indispensable monitorear el resultado de la aplicación de estas nuevas facilidades, McClure y Bishop han sugerido el establecimiento dentro de cada biblioteca de una oficina de Investigación y Desarrollo que podría permitir a los investigadores en bibliotecología y a los administradores de las bibliotecas estar directamente involucrados juntos... en los problemas diarios de la administración. (Schlichter, p. 261).

Se ha observado que el mayor uso de las redes de telecomunicación es para correos electrónicos, no para la consulta de bases de datos. El mayor uso de bases de datos en CD-ROM lo presenta Psyclit y los del área de ingenierías, de la misma forma que antes eran los índices impresos con mayor frecuencia de uso. La tecnología ha dado rapidez a los que ya hacían uso de esta clase de fuentes de información. En muy poca medida se ha incrementado el uso de estas fuentes por disciplinas que tradicionalmente no las utilizan, por ejemplo arquitectura. *De aquí surge una estrategia de instrucción de usuarios específicamente orientada a estas disciplinas.*

Adicionalmente, las fuentes de información principalmente reflejan la documentación producida en los países en desarrollo. Aparece marginalmente la información de los países subdesarrollados debido, por un lado, a su baja producción editorial, y por otro, a sus deficientes sistemas de distribución y comercialización de la información. *Esto nos lleva a una estrategia para el desarrollo de las colecciones de incluir los productos nacionales y latinoamericanos que permitan una visión universal, plural y más acorde a nuestra realidad.*

Un fenómeno común a las bibliotecas es el que a pesar de ser reconocidas como elemento indispensable en la docencia e investigación, la dimensión real de las potencialidades que

ofrece es desconocida y por ello resultan cuestionables los proyectos de desarrollo que la biblioteca plantea a las instituciones. En el análisis del entorno de la organización universitaria se ve como indispensable que los administradores de las bibliotecas asesoren a otros académicos colegas para entender los rápidos y muy complejos cambios que tienen lugar en la industria de la información y en la biblioteca. Un examen profundo de estos entornos y sus factores relacionados pueden proporcionar datos e información sustantiva para colocar a la biblioteca más estratégicamente dentro del entorno académico mayor. Este análisis ayuda a enmarcar las metas y objetivos institucionales y sus prioridades. (Butler, p.398).

Una estrategia importante en esta línea es el contar con personal de la biblioteca que ofrezca una asesoría y servicio especializado a los institutos de investigación, escuelas o facultades para la selección de obras para la biblioteca y para la instrucción a usuarios de la disciplina.

La mayoría de las bibliotecas está consciente del incremento de la búsqueda de información de los usuarios fuera de la biblioteca, de la ayuda a los maestros por las empresas comercializadoras de información, de los servicios de obtención de documentos asistidos por computadora, de las estaciones de trabajo con dispositivos para CD-ROM, de los servicios de fotocopias comerciales que venden a los estudiantes las lecturas de los maestros que antes sólo estaban en reserva en la biblioteca, el acelerado uso de los colegios invisibles ... y más. Estas tendencias recientes, junto con los problemas tradicionales de la ineptitud de los profesores en el uso de la biblioteca y las generalmente bajas estadísticas de uso de la biblioteca, son ciertamente amenazantes. (Schlichter, p.258).

Esta misma tecnología que abre tantas oportunidades ha obligado a incrementar los recursos y los programas de instrucción a profesores y usuarios. *Una estrategia indispensable es la intervención de la biblioteca en el programa de formación de profesores de la universidad para potenciar esa formación hacia los estudiantes.*

FUERZAS Y DEBILIDADES

Hacia dentro de la biblioteca en el análisis de fuerzas y debilidades se observa que el ejercicio permanente de planeación estratégica a nivel global y por unidad de trabajo crea una base de conocimiento común que favorece el establecimiento de criterios de calidad y de mejoramiento de los procesos y servicios.

Una dificultad que se presentó durante muchos años fue la organización vertical rígida-

mente estructurada, la introducción paulatina de la informática durante los últimos diez años orientó a una organización por tareas y no por estructura. *Se vió necesario reforzar la conciencia de sistema ya que las tareas que antes se realizaban aisladamente ahora se encuentran fuertemente enlazadas a través de los sistemas integrados de la biblioteca.*

Se han tenido mejores resultados con una organización flexible que organiza grupos de trabajo de acuerdo a un programa determinado. Estos grupos están constituídos por personas de diferentes áreas que colaboran para el desarrollo del programa.

Se ha manifestado como debilidad la falta de calidad en varias tareas. La introducción del concepto " hacer las cosas bien la primera vez " ha sido lento ya que en nuestra idiosincrasia se destaca la falta de compromiso en el trabajo.

La mentalidad japonesa que ha hecho exitoso el concepto de administración de calidad total difiere bastante de la nuestra. En el sistema de relaciones industriales de Japón el empleo como si fuera para toda la vida (largo plazo), es uno de los tres pilares del sistema. Los otros son el "nenko" o pago por antigüedad más méritos y los sindicatos de la empresa... [en donde] los sindicatos parecen estar más comprometidos con el futuro crecimiento y prosperidad de la empresa. (Clayton, p. 299).

Los hábitos de los trabajadores y de los sindicatos en México, y los retos que impone la introducción de la tecnología en los procesos y servicios ha llevado a la biblioteca a plantear una estrategia de entrenamiento, capacitación y superación constante del personal académico y administrativo.

Ante los cambios acelerados que ha impuesto el medio externo, la estrategia ha sido la adopción de la planeación estratégica como parte sustantiva de la administración. Uno de los productos más importantes de la planeación estratégica ha sido la generación de planes de contingencia dentro de la planeación anual.

Como fuerza dentro de la biblioteca universitaria está que el personal académico se sujeta al dinamismo del desarrollo académico que impone el medio universitario. Además de que es posible contar con personal de diferentes disciplinas que colaboran para la resolución de los problemas de información en forma interdisciplinaria.

De este breve análisis sobre las repuestas de la biblioteca a los grandes cambios del entorno se resalta la misión de la biblioteca dentro del sistema educativo. Esta misión permanece y da sustento a los medios que se utilizan para lograr la promoción de mejores y mayores

oportunidades para el acceso a la información.

A MODO DE CONCLUSIÓN

Quisiera enfatizar las bondades de adoptar la metodología de la planeación estratégica y las normas de calidad como un hábito de pensamiento y de trabajo. El análisis constante del entorno incluyendo, por supuesto, la realidad latinoamericana y los problemas del subdesarrollo, nos permiten ubicar constantemente la función social y académica de la biblioteca. No se puede desarrollar una línea de acción sin tomar en cuenta la realidad educativa de nuestro entorno. Este modo de pensar nos permite aprovechar nuestros recursos no sólo para aplicarlos eficientemente sino para encauzar la ruta al logro de los fines de nuestras instituciones y de nuestra sociedad.

Lo importante es que el sistema educativo sea tal que todos tengan acceso a él y que las diferencias de fortuna y posición social no determinen de manera automática que unos jóvenes reciban una formación escolar, universitaria y profesional de alto nivel y otros una deficiente. Eso es lo que ocurre ahora entre nosotros ésa es una de nuestras peores injusticias: el niño o joven acomodado recibe siempre una educación muy superior al niño o joven de familias de modestos ingresos. Ello establece, de entrada, una desventaja casi siempre insuperable para éste último a la hora de buscar trabajo o aspirar a una posición social. (Vargas Llosa, Mario, p. 31).

De esta realidad se desprende la obligación de las bibliotecas de extender sus servicios si no de forma directa sí al sistematizar sus conocimientos y experiencias para ayudar a otras bibliotecas con menos recursos.

BIBLIOGRAFÍA

- Butler, Meredith y Hiram Davis. "Strategic Planning as a Catalyst for Change in the 1990s" en *College & Research Libraries*, Sept. 1992, p. 393-403.
- Clayton, Peter. Japanese Management "Theory and Library Administration" en *The Journal of Academic Librarianship*, Vol. 18, No. 5, p. 298-301.
- Mackey, Terry y Kitty Mackey. "Think Quality! The Deming Approach Does Work in Libraries" en *Library Journal*, May 15, 1992, p. 57-61.
- Schlichter, Doris J. y J. Michael Pemberton. "The Emperor's New Clothes? Problems of the User Survey as a Planning Tool in Academic Libraries" en *College & Research Libraries*, May 1992, p. 257-265.
- Paz, Octavio. "Salinas, modernización, TLC, democracia, el 68, el poder: En vísperas de sus 80 años, Octavio Paz hace relación y recuento de su pensamiento" en *Proceso*, No. 885, 18 de octubre, 1993, p. 6-19.
- Vargas Llosa, Mario. "América Latina y la opción liberal" en *El Desafío Neoliberal*. Colombia: Grupo Editorial Norma, 1992.