



3^{er} Encuentro de Educadores e
Investigadores de Bibliotecología,
Archivología y Ciencia de la
Información de Iberoamérica
y el Caribe

Documento de Trabajo D
Presentaciones Especiales
Núm.2.a

La Gestión de la Calidad Total en la Educación Bibliotecológica

Por:
Gloria Ponjuán Dante

BIBLIOTECA



CENTRO UNIVERSITARIO
DE INVESTIGACIONES
BIBLIOTECOLÓGICAS

Escuela Graduada de Bibliotecología y Ciencia de la Información

Universidad de Puerto Rico

Recinto de Río Piedras

1996

INFOBILA

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LA EDUCACIÓN BIBLIOTECOLÓGICA

Gloria Ponjuán Dante

Centro de Estudios y Desarrollo Profesional en Ciencias de la Información
La Habana, Cuba

"La mente ve lo que está preparada para ver y nota lo que está preparada para notar. El cerebro funciona como un sistema autoorganizado en el que la información se ordena sola en pautas...Creadas las pautas vemos el mundo a través de ellas."

Edward de Bono

Seis Pares de Zapatos para la Acción

"En la actualidad, las amenazas más críticas consisten en procesos lentos y graduales a los que nosotros mismos hemos contribuido... Estos problemas no se pueden abordar con ideas convencionales (...) sólo [con] la necesidad de pensar de otra manera y comprender las estructuras de dependencia. El cambio individual es vital, pero no suficiente. Si deseamos abordar estos problemas, necesitaremos un pensamiento colectivo, en el nivel de las organizaciones, las comunidades y la sociedad."

Peter Senge

La Quinta Disciplina en la Práctica

Estimados colegas y amigos:

Ante todo, permítanme expresarles mi enorme satisfacción, y el de mis compañeros, por poder estar presente en esta cita. Agradecemos infinitamente a los organizadores, principalmente a Luisa y Mariano, así como a los

auspiciadores y a todos aquellos que en alguna medida han hecho posible que podamos estar aquí en nuestro hermano Puerto Rico.

Si bien dedico buena parte de mi energía al estudio, investigación y docencia de los temas vinculados a la influencia de las técnicas gerenciales en los servicios de información y en los cambios que necesariamente deben operarse en los actores fundamentales que participan en los diferentes procesos informacionales, confieso que no resulta tan fácil, en tan poco tiempo, abordar este tema, referido al proceso educativo en nuestra especialidad. Como me encantan los retos, intentaré compartir con Uds. algunas reflexiones.

HABLEMOS DE "CAMBIOS"

Peter Drucker es reconocido en el mundo de hoy, como el pensador que comprende mejor que ningún otro el arte y la ciencia del *management*. Afirmó: "para comenzar esta transformación se requiere la VOLUNTAD para REPENSAR y REDISEÑAR la teoría de la organización. Requiere dejar de decir "conocemos" y en su lugar decir 'preguntemos'...". Las organizaciones en general han ido transitando de un modelo tradicional de gestión a un nuevo modelo de gestión, donde impera un liderazgo cooperativo, un enfoque hacia el cliente, una estructura interdependiente, un mercado global, primando el recurso información, con una fuerza de trabajo diversa, organizada principalmente en equipos, donde prima el desarrollo personal de sus integrantes y donde la calidad se basa principalmente en la participación de las personas.

Estos principios del nuevo modelo de gestión pueden, indiscutiblemente, tener su reflejo en cualquier organización, sea una empresa, una biblioteca... una escuela, o facultad. Todo radica en la voluntad que exista para asumir, para enfrentar ese tránsito, ese necesario cambio que es más fuerte que nosotros y que se impone. Todos cambiamos día a día, unos con más facilidad que otros, otros con más resistencia, aunque por lo general todos estamos a favor del "cambio" (siempre y cuando no nos cambien). Yo, personalmente, tengo la percepción de que nosotros como profesionales somos más conservadores. Nuestras actividades han tenido un fuerte componente de rutinas, donde priman esquemas y reglas, por lo general poco flexibles. Catalogamos siguiendo determinadas reglas, clasificamos a partir de un esquema de clasificación o un

sistema de clasificación, indizamos con un vocabulario "controlado", en fin, reglas, formatos, normas, han caracterizado el cuerpo de herramientas que a lo largo de los años han conspirado contra nuestra creatividad y flexibilidad.

Nos resistimos a abrir las puertas de acceso a nuestras colecciones, como si se tratara de deponer nuestras armas ante una invasión enemiga. Estas fronteras que separan y distinguen al que opera el sistema del que usa el sistema y que muchas veces también existen entre los que procesan y los que dan el servicio, como si fueran dos territorios diferentes, son también un indicador que merece nuestra atención.

Estamos intentando referirnos a una profesión milenaria, que en sus orígenes estuvo muy vinculada al poder, por ser los bibliotecarios de la antigüedad, eruditos que estaban culturalmente por encima de las clases que ostentaban dicho poder. En el decursar histórico los cambios se han operado más en el ambiente que en este profesional habiendo perdido totalmente su hegemonía. Diferentes retos han debido enfrentar estos profesionales: el catálogo, la imprenta, las nuevas tecnologías... y muchas más que el constante avance de la ciencia y la humanidad, por suerte, nos depara. La conservación del conocimiento contemporáneo será sin duda algo que constituirá un elemento totalmente nuevo en la actividad profesional en el futuro no muy lejano. Enfrentamos la era de la información con un profesional que se encuentra descalificado en relación con los usuarios que debe atender, que en muchos casos se van por encima de nosotros no solo en su especialidad, sino en el propio tratamiento de la información.

Pero, hay algo que debemos dejar bien claro, como principios, que constituyen las raíces de una profesión. Me refiero a sus valores humanos como:

- el conocimiento sistemático y el intelecto (que equivale a CONOCER o al CONOCIMIENTO);
- la capacidad preparada y habilidades (que equivale al HACER);
- la combinación de conocimiento y habilidad para trabajar con otros (que equivale al AYUDAR).

Sin duda alguna, estos valores CONOCER, HACER y AYUDAR son atributos principales de los profesionales de la información. Pero la necesidad del cambio se impone, no a nivel de estos atributos que tanto nos distinguen, sino de otros factores que están más en la superficie, y que pudiera intentar detallar con el gran riesgo que representa apartarme del tema principal de este intercambio. Sólo intentaré mencionar algunos que tal vez retome más adelante. Son ellos: denominación de nuestra especialidad, poca visibilidad de nuestra actividad central, imagen distorsionada, baja autoestima, límites en nuestra actividad o en nuestro servicio. Otros no menos importantes, los asocio al poco desarrollo de nuestras escuelas, al espacio reducido de nuestro mercado laboral, en una poca inclinación a la investigación y al autoestudio, en asociaciones profesionales más orientadas a lo social que a lo profesional, en fin a grandes debilidades en los mecanismos e infraestructuras en los que se mueve este profesional.

Los nuevos paradigmas de la gestión nos brindan la posibilidad de controlar mejor los procesos y que en general se genere progresivamente un avance, un mejoramiento ininterrumpido. Por supuesto, aún los mejores modelos están sujetos a las habilidades que tengan las personas para utilizarlos. Por eso el reto es nuestro, la solución es nuestra y no de una super bibliotecaria que quien sabe de que planeta pueda proceder para venir a trasplantarnos soluciones mágicas.

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y LA EDUCACIÓN BIBLIOTECOLÓGICA

El nuevo modelo gerencial está conducido por los requerimientos de los usuarios, en este caso, el mercado de trabajo que va a consumir a los profesionales que nosotros formamos y está orientado hacia la satisfacción de los mismos. Dos elementos deben fluir en todo este proceso: el liderazgo y la información. Anotemos, pues, en nuestra desiderata, la importancia de contar con un liderazgo transformacional y no transaccional y con un fuerte componente informacional. Borremos el refrán: "en casa del herrero, cuchillo de palo". El liderazgo convoca a todos a satisfacer los requerimientos del mercado laboral por medio del mejoramiento continuo. Ojo con los programas y *curricula* que no

permitan la necesaria flexibilidad que se impone con los avances diarios que impone la vida. La información fluye desde todas las partes críticas para evaluar y mejorar, así como para ayudar a las personas a tomar decisiones a partir de hechos. Ojo con la necesaria e imprescindible vinculación con todos los mecanismos que favorezcan la evaluación desde todos los ángulos, con la necesaria investigación acerca del impacto y la efectividad de nuestro trabajo.

En este nuevo paradigma de gestión desempeñan un papel determinante tanto las personas como los procesos. Son componentes de esta filosofía de la calidad total:

En lo referido a las personas: el liderazgo, el enfoque hacia el mercado laboral, el compromiso del cuerpo docente, el adiestramiento y desarrollo profesional de todos los componentes del mismo, el reconocimiento y estímulo, el enfoque hacia los docentes, los contactos con el mercado de trabajo y la calidad de los estudiantes.

En lo referido a los procesos: la planificación estratégica, la gestión, el diseño de planes y programas, la reingeniería, la recolección de datos y su análisis, el *benchmarking*, la evaluación del sistema y la transición o el cambio.

A mi juicio, nuestra educación bibliotecológica sufre las enormes consecuencias de esos cambios lentos y graduales mencionados al principio de mi intervención.

Estos cambios lentos y graduales, se traducen en contar con alumnos desmotivados, descalificados en muchos casos, que ni siquiera ya cumplen con características que hace 20 o 30 años estaban presentes: pedagogos o personas inclinadas a la lectura que estudiaban la profesión a partir de una inclinación personal por los libros.

Pero no pensemos que ese es el pecado original. De muchos de ellos, se obtienen enormes resultados. El sacerdocio está en los docentes, que tienen que ser los eruditos y las hadas mágicas que con su varita del saber y la tenacidad trasladen conocimiento, inclinación a la investigación, creatividad, talento inexistente u oculto, flexibilidad, ética y cultura a estos futuros profesionales.

Pero para el logro de este producto, como en cualquier proceso, hace falta contar con una filosofía de calidad total, donde nuestros docentes sean los líderes en su medio profesional, donde predominen las alianzas con el mercado laboral y la comunidad profesional, donde se logre un compromiso casi equivalente a los votos religiosos, donde constantemente se interactúe con el ambiente donde se realice parte del proceso educativo. No hay mejor escuela que la realidad diaria.

También nuestras escuelas tienen que invertir en sus docentes que merecen un permanente adiestramiento y actualización. Nuestros docentes deben tener presencia activa en los eventos que se efectúan. Las bibliotecas de nuestras escuelas deben existir. Es cierto que no tenemos muchos recursos, pero mecanismos pueden trazarse para buscar precios más favorables por parte de los suministradores. Los textos latinoamericanos y las publicaciones latinoamericanas de la especialidad no pueden faltar de nuestras escuelas. Esas bibliotecas son los mejores laboratorios que podemos tener. Esta especialidad exige mucha vivencia, por lo que el apoyo de los profesionales que comparten docencia y servicios es vital.

Un elemento clave merece especial distinción. Hoy el éxito de muchas organizaciones recae sobre el trabajo en equipo. La integración profesional de los docentes, su interacción en los ejercicios docentes, la necesaria sinergia que se obtiene de estos puede elevar significativamente la calidad del proceso docente.

Muchos no identifican los procesos que gobiernan nuestra acción. No se trata exclusivamente de la interacción en clase con el alumno, para mi equivalente a la atención al usuario en sala, en referencia o en circulante. Cómo lograr calidad total en nuestra educación bibliotecológica sin un proceso de planificación estratégica donde queden bien identificados todos nuestros objetivos y donde fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades tengan una atención constante, para mejorar. Cómo efectuar un proceso docente, sin la capacidad de gestión donde recursos informativos, humanos y tecnológicos deben ser gerenciados con eficiencia.

Valoremos cuántos procesos efectuamos y cuántos productos generamos. Porque no sólo producimos profesionales. Producimos y generamos conocimientos que se plasman en publicaciones, sean libros o seriadas, en

multimedia, en cursos y eventos. Cada uno de estos productos o servicios, debe tener un diseño apropiado, pues este es el punto donde se traducen los requerimientos externos en requerimientos internos, y en donde nos vemos forzados a reevaluar los requerimientos de estos usuarios/clientes midiendo nuestra propia capacidad para darle respuesta a estos requerimientos. Por otra parte reflejamos la realidad nacional en este sector, en nuestro proceso docente. Nuestros alumnos no pueden estar ajenos a la realidad latinoamericana, a nuestras costumbres, nuestra cultura, nuestras vivencias y tenemos la obligación de ir creando nuestra propia escuela latinoamericana que integre nuestras prácticas y condiciones.

Si algún proceso asociado a la calidad total tiene importancia en la educación bibliotecológica, es la reingeniería. La identificación de la eficiencia de los procesos, para facilitar su mejoramiento maximizando los recursos disponibles, reduciendo los costos y efectuando los cambios necesarios en los procesos, contribuyen significativamente a esto.

Otro proceso a considerar es el *benchmarking*. Aprender de los otros, de los mejores en su clase, introducir mejoras más rápidamente en nuestros procesos. De hecho estos encuentros intentan organizar un *benchmarking* colaborador asociándonos y ganando experiencias unos de otros fraternalmente. Y aunque en algunos casos pudiera pensarse en la presencia de cierta competencia, ésta favorece y nos obliga a alianzas estratégicas si queremos sobrevivir.

Pero el *benchmarking* es tan abarcador que también nos permite valorar cómo mejorar nuestro propio *benchmarking*, en este caso, evaluemos como cada día hacer que este foro sea mejor, más atractivo y productivo.

Nuestros mecanismos docentes deben ser revisados y evaluados cada cierto tiempo, no sólo los planes y curricula. Me refiero a un análisis general del sistema, no orientado hacia una acción punitiva, sino hacia la búsqueda de problemas y errores, a una búsqueda de vías para mejorar, de una cultura orientada a la culpa a una cultura de asistencia. El cambio de actitudes refleja una visión muy mejorada de que los problemas con el comportamiento operacional o con la calidad siempre se deben a problemas con el sistema, no a problemas con las personas.

La recolección de datos y su análisis está asociado al centro nervioso de nuestra gestión. Sin un monitoreo de nuestra actividad, reflejada en un conjunto de datos accionables, de fácil acceso para aquellos que los puedan utilizar para mejorar, no es posible pensar en calidad total. Sólo podemos gerenciar lo que seamos capaces de medir. Mientras mejor sea el sistema de mediciones, mejor debe ser la calidad y se aplica para traducir los requerimientos del mercado en parámetros de procesos, para monitorear los procesos clave, para identificar problemas, para analizar tendencias, para observar el impacto de las mejoras y para complacer al mercado. En el nuevo modelo de gestión, el sistema de mediciones ayuda a rectificar e integrar los sistemas de calidad.

No podemos completar nuestra filosofía de calidad total sin retomar el cambio. Ese proceso puede tomarnos mucho tiempo, pero cada acción efectuada ofrecerá ventajas inmediatas, a pesar de que no está libre de dificultades. Se redefinen los roles, cambian las responsabilidades, las rutinas se revisan, pero debemos aprender a enfocar sistemáticamente el asunto para mejorar. La clave está en involucrar a todos, en situar como primera prioridad la satisfacción del mercado laboral, con plena consideración hacia los componentes de la organización donde priman las oportunidades para todos. Mientras más interés tengan todos en contribuir a que la organización afine sus recursos para construir su futuro, más cerca estaremos de la calidad total. Calidad es un conjunto de disciplinas que afectan gradualmente el pensamiento y la interacción y efectúan un cambio profundo en nuestras organizaciones.

A MODO DE CONCLUSIÓN

Comencé mi exposición con dos citas, que mucho tienen que ver con las raíces de estas situaciones y con nuestra posible actitud hacia ellas. Confío que nuestras mentes estén preparadas para ver, y que veamos claramente el mundo en que vivimos hoy, con claridad, con dinamismo, con transparencia.

Pensemos y actuemos en función de los cambios que necesariamente deben operar en nosotros, en nuestro HACER y en la imagen que reflejamos y difundimos. Valoremos si en estas transformaciones debemos seguir teniendo nombre de oficio, o de instalación. Reflexionemos acerca de los espacios que

debemos ocupar y no ocupamos, dónde concluye nuestra actividad o sea sus fronteras.

Quisiera concluir con otra cita muy significativa para lo que estamos analizando en esta reunión. Expresada por Peter Drucker en 1994, en una entrevista publicada en *Industry Week*, dice:

"Creo que pronto la industria de mayor crecimiento de este país y del mundo será la educación continuada de los adultos. Ninguna otra cosa está creciendo tan rápidamente, tanto si hablamos de médicos, ingenieros o dentistas. Esto sucede en parte porque las cosas están cambiando muy rápidamente en todos los campos de todas las empresas y ocupaciones. ...creo que la persona instruida del futuro es alguien que se da cuenta de que necesita continuar aprendiendo. Esa es una definición nueva y va a cambiar el mundo donde vivimos y trabajamos."

Sigamos aprendiendo nosotros cada día más, conscientes de que por suerte, siempre existirán nuevos conocimientos para todos. Así, con un buen espejo frente a nosotros, seremos mucho mejores, y estaremos con una mayor disposición a cambiar, antes de ser cambiados.

