

Biblioteca

Servicios Centrales



Universidad Complutense de Madrid



Nº
FECHA

Julio de 1999

Nº

1999/5

CONFERENCIAS SOBRE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS

D O C U M E N T O S
D E
T R A B A J O

**CONFERENCIAS
SOBRE
BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS**

**Julio 1999
Biblioteca
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE**

INTRODUCCIÓN

Durante la primavera de 1999 se celebró en la Biblioteca de la Universidad Complutense un curso de formación destinado a las personas que iban a realizar las oposiciones a la Escala de Facultativos de Archivos y Bibliotecas de la UCM.

El curso, organizado como un ciclo de conferencias, se basó en los aspectos de la biblioteconomía universitaria, necesarios para la realización de tareas de gestión.

Este Documento de Trabajo recopila el texto de cuatro conferencias que reflejan la situación de las bibliotecas universitarias en España en aquellos aspectos de mayor actualidad.

ÍNDICE

Página

**CAMBIOS Y RETOS ORGANIZATIVOS EN LAS BIBLIOTECAS
UNIVERSITARIAS 1**

Por Lluís M. Anglada i de Ferrer

Consorci de Biblioteques Universitaries de Catalunya

**EVALUACIÓN E INDICADORES DE CALIDAD EN BIBLIOTECAS
UNIVERSITARIAS 21**

Por Miguel Duarte Barrionuevo

Biblioteca de la Universidad de Cádiz

LA COOPERACIÓN BIBLIOTECARIA 48

Por Sonsoles Celestino Angulo

Biblioteca de la Universidad de Sevilla

LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS EN ESPAÑA 69

Por Javier Martínez

Biblioteca de la Universidad de Cantabria

CAMBIOS Y RETOS ORGANIZATIVOS EN LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS¹

Por Lluís M. Anglada i de Ferrer

Consorci de Biblioteques Universitaries de Catalunya

INTRODUCCIÓN

En general se reconoce que las bibliotecas universitarias españolas han dado un salto importante en la cantidad y la calidad de los servicios que ofrecen y se suele basar el análisis en las técnicas que se han usado en la organización de los servicios. No es menos cierto que el salto experimentado -el reconocimiento público del cual es más un elemento constitutivo del mismo que su consecuencia- se ha basado más en una tarea organizativa que en la introducción de nuevos servicios. Algunos parámetros de la situación de 1998 son radicalmente diferentes de los de 1980, pero muchos de los actuales ya estaban presentes entonces. La situación diferencial no ha sido tanto el fruto del crecimiento vegetativo de algunos factores como de la voluntad de cambio de los equipos directivos (de los equipos gestores) de estas bibliotecas. Las técnicas profesionales fueron el soporte sobre el que se basaron unos esfuerzos de cambio conducidos por reformas organizativas. Técnica y gestión juntas han sido las protagonistas del cambio; la aportación de la primera ha sido suficientemente resaltada, es justo que nos dediquemos a examinar el grado en que la gestión ha intervenido en el cambio.

A mi entender, en los últimos quince años las bibliotecas universitarias españolas² han pasado por dos claras fases organizativas y se están empezando a dibujar los elementos definidores de una tercera. Antes de caracterizar cada fase, me gustaría hacer algunas observaciones.

¹ Este texto es una traducción abreviada de un artículo que está previsto que se publique en la revista *Item*, del Col·legi de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya.

² El texto, pensado para ser publicado en una revista de ámbito catalán, da solo ejemplo de universidades catalanas pero los puntos de vista expresados en el artículo son aplicables a las bibliotecas universitarias españolas en general.

En primer lugar, aunque obvio no es obvia que el régimen político de la dictadura congeló y deformó la evolución normal que la universidad en general y sus bibliotecas en concreto tuvieron en otros países después de la segunda guerra mundial. La situación bibliotecaria en la universidad española tenía un fuerte componente de la tradición europea continental, pero este no se había podido desarrollar de forma plena. Los condicionantes políticos han sido determinantes³.

En segundo lugar, hay una importante falta de documentación que nos informe de los hechos y voluntades de las bibliotecas universitarias en los años que van de 1980 hasta ahora⁴. Esto ha impedido que existan estudios descriptivos u opiniones valorativas. Los trabajos sumamente interesantes de J. Thompson o de T. Burrows⁵ se basan en una tarea de campo hecha a partir de las memorias anuales de las bibliotecas universitarias inglesas, trabajos que no se pueden reproducir aquí por falta de datos. De la

³ Por ejemplo, la formación de bibliotecas de departamento y de facultad tuvo, en algunos casos, un carácter progresista y unas finalidades políticas plausibles.

⁴ Se empieza a tener datos continuados para las bibliotecas universitarias con publicación en 1994 del 'Anuario estadístico de las bibliotecas universitarias y científicas' de Rebiun. Para período anterior los datos son fragmentarios, parciales y poco fiables. Tenemos los estudios: 'La biblioteca en la universidad: informe sobre las bibliotecas universitarias en España, elaborado por el Grupo de Trabajo integrado por bibliotecarios y profesores de Universidad' (Madrid: Ministerio de Cultura. Dirección General del Libro y Bibliotecas, 1985), 'Situación de las bibliotecas universitarias (dependientes del M.E.C.)' (Madrid: Universidad Complutense. Biblioteca, 1988), 'Estudio sobre normalización e informatización de las bibliotecas científicas españolas' (Madrid: Fundesco, 1989), no publicado, el artículo de Núria Gallart y Dolors Dilmé 'Las bibliotecas universitarias catalanes', en: *Item*, n. 9 (1991), pp. 11-35, 'Las bibliotecas de las universidades públicas de Catalunya en los anys 90 = State-funded university libraries in Catalonia in the nineties' (Barcelona: Comissionat per a Universidades i Recerca, 1993).

⁵ James Thompson 'Redirection in academic library management' (London: The Library Association, 1991) y Toby Burrows 'British University Libraries' (New York: Haworth Press, 1989).

automatización de las bibliotecas universitarias, por ejemplo, existen buenos estudios de situación⁶, pero ningún estudio histórico.

En tercer lugar, los cambios experimentado por las universidades en el período mencionado han sido muy grandes. Destaco dos: el gran incremento en número de universidades y los cambios en la gestión universitaria derivados de la aprobación de la LRU, del traspaso de las universidades a las comunidades autónomas y de la democratización de la universidad. No creo que sea paradójico -pero sí importante- destacar que el cambio cualitativo en las bibliotecas universitarias no ha venido de la planificación nacional sino de la autonomía universitaria y de la coordinación de esfuerzos por la base.

El desarrollo de las bibliotecas universitarias ha sido el resultado de la tensión entre un modelo ideal que existía solo en la cabeza de los gestores bibliotecarios y la respuesta a un entorno inestable y cambiante. ¿Siempre es así? Probablemente. Pero el acierto respecto al modelo a seguir y la flexibilidad en su aplicación son las llaves del éxito. Intentaré destacar los elementos clave de cada situación, el modelo que se usa como director del cambio y cuales son las medidas que se toman en cada caso. Mi propuesta es que las bibliotecas universitarias han pasado por dos fases organizativas diferenciadas y que está (en algunos casos y en algunos aspectos) iniciándose lo que podría ser una tercera. Evidentemente, la complejidad de la vida huye de cualquier generalización, pero la necesidad de comprender nos obligan a agrupar y a simplificar. No tengo la pretensión de que los que expondré se haya dado de forma pura en todos los casos, ni que las

⁶ Virginia Ortiz-Repiso, Yolanda Ríos 'Automated cataloguing and retrospective conversion in the university libraries of Spain', en: Online & CDROM review 18 (94) 3, pp. 157-167. Alice Keefer y Miguel Jiménez 'Library automation in Spain: an overview', en: Program 26 (92) 3, pp. 225-237. Assumpció Estivill Rius 'Automation of university libraries in Spain: a status report', en: Telephassa Seminar on Innovative Information Services and Information Handling: proceedings' (Tilburg: Tilburg University Library, 1992). Los estudios de la situación catalana son de Daniel Busquets 'Automatització de biblioteques: estat de la qüestió a Catalunya', en: 4es Jornades catalanes de documentació (Barcelona: SOCADI-COBDC, 1992), pp. 169-203, y de Assumpció Estivill y Concepció Miralpeix 'Estat de l'automatització de les biblioteques a Catalunya', en: Anuari SOCADI de documentació i informació (Barcelona: SOCADI, 1998), pp. 211-226.

fronteras entre los diferentes estadios dibujados sean siempre claros; pero espero que el dibujo sea fiel a la realidad y, sobre todo, útil para entender una parte de nuestro pasado y para dar respuestas adecuadas a los retos del futuro.

DE LAS BIBLIOTECAS DE LA UNIVERSIDAD A LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD

A principios de la década de los ochenta, la situación de las bibliotecas dentro de una universidad era de descoordinación total. Esta iba acompañada de pocos medios, de una calidad baja en los servicios ofrecidos y por una percepción de calidad baja por parte de los usuarios. Dentro de una universidad, las bibliotecas tenían vida totalmente independiente a pesar de existir direcciones de biblioteca⁷. Estas no solían ejercer su actuación más allá de la biblioteca general de la universidad. Los medios no eran los adecuados, pero las posibilidades sacar provecho de ellos se veían reducidas por condicionantes extraprofesionales⁸. Descontadas excepciones notables⁹, había bibliotecas de facultad (para estudiantes) y de cátedra, y éstas segundas eran las que se llevaban la mayoría de recursos, recursos que por motivos de acceso quedaban fuera del alcance de la mayoría de los usuarios.

Ante esta situación, la necesidad de mejora se hacía evidente, pero no había un único camino para elegir. Fue determinante que el modelo elegido fuera el de las bibliotecas anglosajonas. La visión era que se debía convertir un sistema descentralizado y descoordinado de bibliotecas en una Biblioteca única formada por una 'main library' o biblioteca general y bibliotecas de facultad. Para conseguir este objetivo, las principales medidas organizativas

⁷ Había excepciones, las universidades politécnicas, por ejemplo.

⁸ Por ejemplo, las bibliotecas de la Universidad Autónoma de Barcelona fueron todas de acceso cerrado hasta 1986, a pesar que la fecha de fundación de la universidad (1969) permitía claramente un planteamiento más moderno.

⁹ En Barcelona, las más representativas fueron las bibliotecas de Física i química en la Universidad de Barcelona y la de Arquitectura en la Universidad Politécnica de Cataluña.

que se tomaron fueron las siguientes: consolidar direcciones de biblioteca efectivas, crear servicios técnicos y centralizar operaciones.

Respecto al primer punto, fue fundamental la voluntad de las personas que ocuparon las direcciones de las bibliotecas universitarias de reorganizarlas como una unidad. Recordemos que siempre había habido direcciones de biblioteca, pero que habían restringido su influencia a las bibliotecas generales. La primera biblioteca en que la dirección empezó a actuar a nivel de toda la universidad fue la de la Universidad de Barcelona en 1984. Su proceso fue un ejemplo y un motor de cambio para el resto de bibliotecas de las universidades españolas.

La segunda medida fue crear servicios técnicos, hasta entonces inexistentes. En el sistema bibliotecario anterior -descoordinado- cada biblioteca individual realizaba todas las operaciones técnicas dentro de sus paredes. La creación de unos servicios técnicos comunes a todas las bibliotecas de una universidad tenía diversos motivos: incremento de productividad, racionalidad económica, calidad del servicio.... Todos estos motivos convergían en un punto: el comentado anteriormente de hacer que diferentes bibliotecas funcionaron como una de sola teniendo en las actividades de los servicios técnicos su fábrica de productos mientras que a las bibliotecas les quedaba el papel de poner la información en manos del usuario.

La centralización fue la medida organizativa que tuvo más presencia pública. Por una parte se trataba de concentrar en unos servicios técnicos operaciones que tradicionalmente se habían hecho en las bibliotecas (típicamente: adquisiciones y catalogación), pero de forma más importante supuso la concentración de fondos bibliográficos dispersos (en bibliotecas de cátedra y de departamento) en bibliotecas de facultad y, más tarde, de área o campus. Este esfuerzo fue seguramente la piedra de toque que a la larga dio credibilidad a la reforma del sistema bibliotecario de las universidades. Ciertamente, no se puede hablar de una biblioteca 'buena' cuando la mayoría de los fondos bibliográficos y/o cualitativamente los mejores no están accesibles desde la misma. Lamentablemente, hoy aún es posible visitar en España bibliotecas universitarias en las que los fondos se componen básicamente de manuales y de libros obsoletos.

No he hablado de la automatización. Esta fue un instrumento tecnológico de cambio pero no un instrumento organizativo clave. El estado del arte de la automatización de bibliotecas a principios de los ochenta permitía tanto apoyar un sistema centralizado como uno de descentralizado¹⁰. La automatización fue un argumento de prestigio que justificó la creación o el refuerzo de los servicios técnicos y la centralización de operaciones pero no su causa directa.

INTERMEZZO 1 (MODELOS, CONDICIONANTES Y ADAPTACIONES)¹¹

En el mundo de las bibliotecas la importancia de tener un modelo y de seguirlo no suele ser despreciada, pero a veces se confunde tener modelo con seguir la moda. Un modelo es un estado ideal al que queremos llegar, la moda es una tendencia pasajera. Los modelos son globales, de formulación una poco etérea y admiten diferentes concreciones; las modas son parciales, concretas y se han de seguir al pie de la letra.

Seguir un modelo es pensar estratégicamente, es imaginarse hacia donde se quiere ir y descubrir los vientos que soplan en esta dirección, donde podemos embarrancarnos, cuales serán los puntos sobre los que nos apoyaremos y cuales serán los que evitaremos mostrar en público. Es querer hacer un viaje a largo plazo. Seguir las modas es ir a la deriva, es capear el temporal para no saber donde nos encontraremos después de la tempestad, es un viaje de corta duración.

Pensar estratégicamente no es fácil. Cada período histórico está lleno de modas de las que recibimos continuas llamadas para seguirlas¹². Pero,

¹⁰ En Cataluña la Universidad de Barcelona y la Politécnica habían iniciado el proceso de automatización bastante antes que hubiera direcciones efectivas que empezaran los cambios en el sistema bibliotecario de la universidad. En la UPC, la automatización estaba al servicio de un sistema descentralizado de bibliotecas, cada una con su propio catálogo; a pesar de existir un Servicio de automatización, la función centralizadora de los Servicios técnicos no era apreciable.

¹¹ En la redacción de este apartado, agradezco los comentarios orales de Mercè Cabo (26.01.99).

además, los modelos son entes abstractos que muchas veces se han formado en contextos temporales y geográficos diferentes de los lugares y momentos en los que se quiere aplicar. El modelo de la biblioteca anglosajona se elabora en la universidad anglosajona, y esta es diferente en muchas cosas de nuestra universidad. Por otra parte, cada universidad tiene condicionantes propios y unas voluntades políticas que no podemos eludir. Las universidades pueden ser grandes o pequeñas, concentradas en el espacio o muy descentralizadas, con más o menos peso de la investigación... Y, las universidades pueden ser burocráticas o flexibles, dar importancia a la biblioteca o no, más o menos centralizadas...

¿Esto quiere decir que nunca podemos aplicar modelos? No es así. Los modelos han de servir justamente para, adaptándose a los condicionantes, saber sacar el mayor provecho de lo que se tiene y crear la mejor de las situaciones posibles. Condicionantes y adaptación son las palabras clave para poder aplicar un modelo. Condicionantes y no impedimentos, adaptaciones y no renunciaciones.

El profesional que tiene cierta capacidad de decisión ha de actuar recordando que no es autónomo, que hay voluntades colectivas que ha de saber interpretar, que hay circunstancias físicas, organizacionales y estructurales que no puede obviar. A pesar de todo lo dicho, el profesional que tiene cierta capacidad de decisión tiene también una capacidad de actuación. Porque su papel es el de encontrar la mejor alternativa, el de poner orden y dar coherencia, el de aprovechar al máximo los recursos ... y, por sobre de todo el de organizar servicios bibliotecarios que sean eficaces y que sean percibidos como tales.

¹² Un buen ejemplo de lo dicho es el tratamiento de la clasificación decimal por parte de las bibliotecas. Estas siguieron la moda de dar a los documentos signaturas muy desarrolladas, signaturas que eran inútiles tanto para buscar información como para localizar los documentos. A esta moda siguió la de no poner clasificación a los libros. Entre idas y venidas, en un contexto automatizado de los registros bibliográficos, tener una clasificación de los documentos que permita una agrupación unívoca de los mismos (para, justamente, clasificarlos) es de gran utilidad. Este es el modelo.

DE LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD AL SISTEMA BIBLIOTECARIO DE LA UNIVERSIDAD

Vuelvo a observar que no tengo la pretensión de indicar que todos estos cambios se hubieran producido de forma igual y al mismo tiempo, pero veamos cual fue la situación a la que condujeron los cambios organizativos comentados hasta ahora. La voluntad de cambio de las direcciones de biblioteca tuvo lugar en un buen momento. La segunda mitad de los años ochenta y los inicios de la primera de los noventa fueron épocas de fuertes inversiones en las universidades, inversiones que los equipos gestores de la biblioteca supieron saber atraer para dirigirlos a nuevos edificios, a programas de automatización, a la ampliación de plantillas y a modernizar los equipamientos de las bibliotecas. A nivel interno, las universidades querían recuperarse del desarrollo caótico que había temido bajo el franquismo y los rectores y sus equipos estaban bien predispuestos a apoyar cualquier medida que supusiera reforzar la idea de universidad como conjunto contra la de federación de escuelas y facultades.

Las medidas de la fase anterior, acompañadas de la entrada de recursos, permitió que las bibliotecas de las universidades dieran un paso cuantitativo importante y entraran en una nueva fase. Los principales elementos de esta nueva situación, a mi entender, fueron los siguientes: la consecución por primera vez después de muchos años de presupuestos dedicados específicamente a la compra de materiales bibliotecarios por parte de las bibliotecas¹³, la reforma y ampliación de las bibliotecas existentes, la construcción y planificación de nuevas bibliotecas¹⁴ y la modernización de su equipamiento, y, finalmente, la ruptura del sistema de funcionamiento descoordinado y el inicio de un trabajo de todas las bibliotecas como colectivo.

¹³ No siempre las bibliotecas controlaron la totalidad de los presupuestos para la compra de materiales, pero al menos lo hicieron de forma importante permitiéndose algún grado de centralización de las adquisiciones de libros y revistas y de la catalogación, la aplicación de alguna política en las compras bibliográficas y la introducción de servicios de información electrónica.

¹⁴ El caso de la UAB es significativo, todas sus bibliotecas actuales -excepto la general, que tiene los días contados- son nuevas y posteriores a 1985.

En este contexto, se debían profundizar las medidas organizativas para asegurar que los cambios empezados se consolidaran y, sobretodo, que llegaran al usuario final. Pensemos que los primeros cambios en el funcionamiento de las bibliotecas empezaron y se concentraron en operaciones internas. La visión que dirigió el cambio en este período ya no fue tanto la de la *main library* como la de que todas las bibliotecas de la universidad funcionaran como un sistema¹⁵, la idea conductora era que un usuario tuviera los mismos servicios estuviera en la biblioteca que estuviera. Para conseguir este objetivo, las principales medidas organizativas que se emprendieron fueron las siguientes: organizar las estructuras de personal de las bibliotecas del sistema, dirigir la atención de las actividades de las bibliotecas a los usuarios y a los servicios y redefinir el papel de los servicios técnicos.

Respecto del primero de los puntos citados, la organización y estructuración del personal era un tema sobre el que no había tradición ni experiencia acumulada. Las sucesivas ampliaciones de las bibliotecas condujeron a que algunas de estas tuvieran hasta treinta personas de personal y en cambio la biblioteca no tuviera otra estructuración jerárquica que la de los niveles laborales (bibliotecario, auxiliar administrativo, auxiliar de biblioteca i becario). Tampoco había experiencia en el funcionamiento conjunto de las bibliotecas y esto supuso crear, probar y mejorar mecanismos de intercambio de información, de comunicación y de debate.

La segunda medida organizativa de esta fase fue dirigir la atención de las actividades de las bibliotecas a los usuarios y a los servicios. En períodos

¹⁵ No quiero afirmar que hay una diferencia abismal de modelo entre el de 'biblioteca única' y el de 'sistema bibliotecario', pero hay un notable cambio de enfoque. Mientras que el primero se basa en poner el acento en la biblioteca general, de la cual las otras son dependencias, el segundo pone el acento en el funcionamiento de todas las bibliotecas como un organismo. De hecho, este cambio de acento se ha visto reflejado en los últimos años en el nombre que se han dado a los servicios bibliotecarios de universidades inglesas y norteamericanas muchas de las cuales han pasado de llamarse 'University library' a llamarse 'University libraries'.

anteriores, la mayor parte de los recursos humanos de las bibliotecas (y ciertamente la totalidad de los recursos de personal bibliotecario) se consumían en tareas internas. La creación de servicios técnicos liberó parte de estos recursos y las bibliotecas pudieron poner más atención a los servicios proporcionados a sus usuarios. A mi entender, de todas las medidas de los últimos quince años que estamos comentando, esta es la que ha resultado clave y decisiva. Por mucho que se hubieran incrementado los recursos y modernizado los servicios, los cambios hechos en las bibliotecas habrían de ser percibidos como tales por los clientes de las mismas, y esto solo ha sido posible por el cambio en la orientación de las actividades de las bibliotecas, pasar de primar las actividades internas a primar los servicios y la atención al usuario.

Finalmente, y esta medida ha sido la más reciente, los servicios técnicos han redefinido lentamente sus funciones. Por diversos motivos, el papel de los Servicios técnicos, que había sido crucial en el inicio de la reforma de las bibliotecas, fueron perdiendo su papel estratégico. Los cambios en este período aún están en construcción¹⁶, pero se puede observar una tendencia al debilitamiento en recursos humanos de los servicios técnicos y un cambio de función: de hacer han pasado a dar los criterios sobre como hacer.

¹⁶ En Cataluña los servicios técnicos han sufrido reorganizaciones recientes. En la Universidad Autónoma los Servicios técnicos habían realizado buena parte de la catalogación de la universidad, esta tarea ha sido descentralizada a las bibliotecas de área. En la Universidad Politécnica el cambio de funciones se expresó en un cambio de denominación: de Servicios Técnicos a Servicios Técnicos de Soporte. En la Universidad Pompeu Fabra la estructura de Servicios técnicos se transformó en una estructura de bibliotecarios temáticos que realizan todas las operaciones del documento: selección, análisis de materias, formación de usuarios, información bibliográfica... Respecto de los cambios en la UPF, véase el artículo de Mercè Cabo, Montserrat Espinós y Josep Sort 'El perquè i el com d'un canvi organitzatiu: el cas de la Biblioteca de la Universitat Pompeu Fabra', en: *Item*, núm. 21 (1997), pp. 197-208. El artículo es interesante por muchos aspectos, querría destacar que en el se señalan dos fases organizativas que presentan los elementos señalados en el presente artículo, por otra parte, entre las motivaciones del cambio organizativo hay elementos esenciales del que yo determino como una tercera fase organizativa.

INTERMEZZO 2 (CENTRALIZACIÓN, DESCENTRALIZACIÓN Y EXTERNALIZACIÓN)

A finales de los ochenta el movimiento modernizador de las bibliotecas universitarias se movilizó bajo el grito de 'centralización'. Ahora, los movimientos de la historia parecen traernos vientos de descentralización. ¿Porqué? La moda de 'centralizar' no se hacía preguntas muy profundas. Quedaba bien tener un presupuesto central de biblioteca y no se miraba en cambio como funcionaban las cosas. Un presupuesto 'centralizado' no significa automáticamente tener una política de adquisiciones adecuada. El tema no es centralizar, sino distinguir en cada momento lo táctico de lo estratégico.

Recordemos que las bibliotecas han realizado muchas operaciones que ahora se hacen fuera de sus paredes y por empresas comerciales (la suscripción de revistas, la creación de programas de automatización, la reconversión de catálogos manuales, el diseño de una remodelación de espacios, dar servicio de fotocopias...) El motivo básico es la eficiencia de la especialización. Las suscripciones de las revistas las hacen mejor (y a menor coste) las empresas especializadas que no lo hacían -y lo hacían hasta hace poco- las bibliotecas. Este movimiento de dar fuera lo que antes se hacía dentro -la externalización de operaciones- no se ha inventado en las bibliotecas, las industrias le han aplicado desde hace tiempo y últimamente con más fuerza. Richard Rowe, presidente de Faxon, lo explica así:

'There is a strong general trend in modern organisations towards "outsourcing" specific functions. We are just beginning to understand the dynamics of this trend. Those functions which are most likely to be contracted out are ones that are highly specialised, involve substantial economics of scale, are relatively invisible to clients, and do not involve sensitive or proprietary knowledge'¹⁷

¹⁷ Citado por Ann Lawes, 'Contracting out', en: *New library world* 95 (1994) 114, pp. 8-12.

La externalización de operaciones no se puede hacer a no ser que la biblioteca no tenga muy claros los criterios de calidad con que quiere que le sean servidos los productos. Los servicios técnicos han hecho la muy importante tarea de definir los parámetros de calidad de las operaciones de la biblioteca, pero, una vez definidas, su ejecución puede delegarse en múltiples organismos -en las bibliotecas, por ejemplo- habiendo de quedar en manos de los servicios técnicos el control de calidad de estas operaciones.

La tarea a la que los servicios técnicos han dedicado más recursos ha sido la catalogación, pero esta ha cambiado radicalmente en los últimos años. No hace más de diez, cada libro que entraba a una biblioteca había de ser catalogado originalmente. Un estado avanzado de automatización en una universidad permitía de un 25 a un 30 % de catalogaciones por copia¹⁸. Hoy, con el Catálogo Colectivo de las Universidades de Cataluña, las universidades catalanas sólo realizan la catalogación original del 30,59 %¹⁹ de sus fondos de nueva compra. Además, gran parte de las operaciones de catalogación pueden quedar en manos de personal sin preparación profesional específica y el Consorci de Bibliotecas Universitaries de Catalunya ha organizado para sus miembros un servicio de externalización de la catalogación que reduce aún más las necesidades de catalogación original. Todos estos cambios obligan a un replanteamiento a fondo de las funciones y a la reorganización de los Servicios técnicos.

No creo que este cambio en la organización de las bibliotecas de la universidad -cambio que, en parte, esta aún en vías de realización- sea un cambio sustantivo en lo que a centralización se refiere. Esta continuará existiendo -porque sin centralización de algún tipo ninguna organización tiene motivo de existir- aún que vaya cambiando lo que está 'centralizado'. Si un sistema bibliotecario de una universidad tiene sentido -y yo creo que lo

¹⁸ Es una estimación personal hecha a partir de los datos de los primeros años de automatización de la Universidad Autónoma de Barcelona y la Politécnica de Cataluña.

¹⁹ Memòria de 1997 del Consorci de Bibliotecas Universitaries de Catalunya (Barcelona: CBUC, 1998). p. 15.

tiene- este ha de poder actuar decididamente en las líneas que se acuerden y esto supone tener una organización capaz de elaborar políticas centrales y de ejecutarlas. He citado anteriormente dos elementos clave del éxito en el cambio de las bibliotecas universitarias: la concentración de fondos de calidad en las bibliotecas y la política de poner recursos profesionales en la atención al público. Hay una tercera: el haber sabido actuar todas las bibliotecas de forma centralizada. La unificación de políticas (de préstamo, por ejemplo), ha tenido por consecuencia el hacer transparente el servicio al usuario y ha activado su uso. Quizá una actuación no centralizada hubiera podido conducir, en algunos casos, a políticas más adecuadas para realidades determinadas, pero no hubiera dado la idea del conjunto de bibliotecas como un sistema de vasos comunicantes a disposición de toda la comunidad universitaria. Para que diferentes unidades prestadoras de servicio actúen unificadamente (o centralizadamente, si así se quiere decir) es necesario disponer de medidas organizativas determinadas y que la organización tenga un organismo (no forzosamente unipersonal) de propuesta y decisión.

DEL SISTEMA BIBLIOTECARIO DE LA UNIVERSIDAD AL SERVICIO COMPLEMENTARIO A LA DOCENCIA Y A LA INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

En un seminario reciente²⁰, dibujaba la situación actual de las bibliotecas universitarias destacando como puntos fuertes los siguientes:

- En los últimos años, las bibliotecas universitarias se han estructurado como redes potentes y han resuelto los problemas básicos infraestructurales. A pesar de algunas deficiencias puntuales, los pasos dados en edificios, presupuestos, automatización, modernización de servicios, son irreversibles.
- Con los avances anteriormente citados, las bibliotecas universitarias han pasado de una situación de marginalidad en la universidad a consolidarse

²⁰ Lluís M. Anglada i de Ferrer 'El paper de las biblioteques a la societat informacional: propostes per a l'administració pública catalana', en: Cicle de seminaris sobre: "Catalunya i la societat de la informació", Fundació Bofill, 17 de novembre de 1998 (no publicado).

como servicios necesarios (aunque no imprescindibles), bien valorado por los usuarios y gestionados con eficacia y eficiencia.

- Las bibliotecas universitarias se han dotado de una estructura asociativa equivalente a la que tienen otros países, estructura que les permite mejorar sus servicios, reducir costes y acelerar el cambio.

Esta situación, claramente buena, es el resultado de las actuaciones agrupadas en lo que he determinado como segunda fase del proceso reorganizativo de las bibliotecas universitarias. Si estas salieron de su primera fase dando un salto básicamente cuantitativo, el salto, al final de la segunda, ha sido esencialmente cualitativo. Aun así, no podemos conformarnos con la situación actual porque no es óptima. Los principales puntos débiles²¹ actuales son:

- Los servicios de las bibliotecas universitarias son equivalentes, a nivel de prestaciones, a los ofrecidos en países más avanzados, pero el consumo de información por parte de los usuarios (por ejemplo, los préstamos por usuario y año o las consultas a bases de datos) son comparativamente mucho más bajas.
- El entorno de la enseñanza superior ha entrado en una fase de cambios acelerados y profundos (enseñanza a distancia, competencia entre universidades, bajón demográfico, etc.). Las bibliotecas universitarias no pueden basar sus éxitos futuros en la repetición de las estrategias del pasado; mantenerse supone un proceso de adaptación y innovación constantes.
- Las bibliotecas universitarias han cubierto bastante bien los déficits pasivos que tenían pero aun ocupan posiciones subordinadas en la cadena de la docencia y de la investigación. En el futuro tendrán que conseguir entrar como *partners* en la confección y suministro de materiales docentes, en la conservación y difusión de la producción

²¹ Se continúa citando el texto del Seminario de la Fundación Bofill.

intelectual de la universidad y en el trabajo de los equipos de investigación.

Debemos recordar que la situación no es homogénea por igual. Hay diferencias en la naturaleza de la universidad, en su antigüedad, en la fecha de inicio de la reorganización del su sistema bibliotecario, y estas diferencias configuran posibilidades y necesidades distintas. A pesar de todo, las etapas evolutivas y la situación dibujadas han sido -al menos a grandes rasgos- iguales para todos.

En el momento en que nos encontramos hemos de preguntarnos si la visión que ha dirigido la reorganización de las bibliotecas universitarias los últimos años continúa siendo válida y suficiente o si, en cambio, debemos modificarla o cambiarla. Responder a este tipo de preguntas siempre se hace difícil debido al grado de especulación que entraña predecir el futuro. Examinemos un momento las que parecen ser las tendencias del entorno que afectarán las universidades y sus bibliotecas en los próximos años²². A nivel estrictamente universitario, parece consolidarse un estancamiento de los recursos de la administración así como la masiva entrada de estudiantes en el sistema; no se puede ya contar con recursos extraordinarios ni con incrementos de los ordinarios. Las universidades deberán asegurarse la entrada de recursos externos y atraer estudiantes; esto supondrá una dedicación más grande a la formación continuada y una flexibilización de las ofertas educativas tradicionales. A otro nivel, el impacto de la información digital afectará de forma plena a las bibliotecas en los próximos años. Este impacto ya ha sido muy fuerte en el pasado pero recientemente el mercado ha consolidado ofertas que hace tiempo que se estaban preparando y las revistas electrónicas y las bases de datos de texto completo son hechos que no tardarán a formar parte de los servicios cotidianos de las bibliotecas.

²² Véase, desde un punto de vista bibliotecario, Mike Heery 'How to make change work for you: the implications for academic libraries of organisational, educational and technological change', en: 5es Jornades Catalanes de Documentació (Barcelona, 1995), pp. 33-45 (con traducción castellana en el Boletín de la ANABAD, 46 (96) 3-4, pp. 351-370), y desde el punto de vista de la universidad, George Keller 'The new importance of strategic management at universities', en: Universidad: estratègies por avançar (Barcelona: UPC, 1998).

Pero, ¿Cuáles son los cambios que debemos emprender para consolidar la buena situación conseguida? Deberemos tener, en primer lugar, una visión conductora del cambio, visión que convierta los diversos movimientos en pasos en una dirección concreta y que evite las actuaciones motivadas solo por modas pasajeras. A nivel internacional muchas bibliotecas universitarias están dirigiéndose con la visión de ser un Servicio complementario de la docencia y de la investigación de la universidad²³. Quizá sea prematuro dibujar de forma precisa la visión de la biblioteca universitaria del futuro, en cambio parece lógico que las medidas organizativas que se emprendan tiendan a reforzar los puntos débiles citados anteriormente. De ser así, los principales pasos serían: incrementar los consumos de información, flexibilizar la organización y asumir nuevas funciones.

Respecto la primera de las medidas propuestas, debemos decir que si hace unos años el balance recursos/usos se decantaba a favor del último factor, hoy el desequilibrio se ha invertido. No es que sobren los recursos, pero si que, por los que tenemos, los usos de información son aun bajos. Podemos coger como indicadores clave los préstamos por usuario potencial y año, el movimiento de préstamo interbibliotecario y las consultas a bases de datos. El fenómeno no es exclusivamente universitario²⁴ y tiene causas complejas. Las principales de estas (un índice de lectura diez puntos más bajo que la media europea y unos métodos docentes basados en la memorización) no se pueden corregir solo desde la biblioteca, pero los bibliotecarios debemos tener claro que la relevancia futura de las bibliotecas vendrá de su utilidad y no de su valor, se basará en las necesidades satisfechas y no en las potencialidades irrealizadas, dependerá de la percepción del usuario y no del juicio del bibliotecario.

²³ De nuevo los cambios de orientación se pueden percibir en cambios en las denominaciones, algunas bibliotecas universitarias han pasado a llamarse 'Centro de recursos complementarios a la docencia' y ha habido un importante movimiento de convergencia entre bibliotecas, aulas informáticas y laboratorios de idiomas en los EUA y, aún con más fuerza, en el Reino Unido.

²⁴ Tomàs Baiget 'El mercado de la información electrónica para uso profesional en España', en: Anuari SOCADI de documentació i informació (1997), pp. 19-27.

Y con esto, ¿qué queremos decir? Es más simple de expresar que de conseguir: enfocar los esfuerzos a mejorar los servicios, adecuarlos a lo que necesita el cliente y a su forma de usar las cosas, dar importancia a la formación y a la información bibliográfica y prestar atención en como comunica la biblioteca sus servicios. Esto supondrá por una parte, profundizar la orientación de las bibliotecas al usuario: darle facilidades, abrir más horas, ofrecerle espacios diferenciados y cómodos, organizar servicios a medida, ofrecerlos a distancia... Por otra parte, supondrá una redefinición de las tareas de los profesionales, estos deberán de convertirse en 'consejeros indispensables en el entorno electrónico', y se les pedirá 'que ayuden al profesorado y a los estudiantes a identificar y evaluar las fuentes de información, y que sean realmente asesores y profesores antes que guardianes de colecciones'²⁵.

La segunda medida a tener en cuenta para desarrollos futuros es plenamente organizativa. Probablemente el factor fundamental de éxito a este nivel en los próximos años sea la adaptabilidad al cambio. Este ha pasado de ser un fenómeno que ocurría ocasionalmente a ser parte constituyente de los procesos. La velocidad del cambio deja poco tiempo para mantener inalteradas las estructuras, los procesos y los servicios, y las bibliotecas, como todas las organizaciones deberán dar respuestas rápidas. Las tendencias organizativas parecen ser claras: reducir las diferencias jerárquicas, incrementar el trabajo de equipo e interdisciplinar, mejorar la comunicación interna...

A otro nivel, la existencia de la biblioteca de una universidad como un ente aislado (dentro y fuera de la universidad) antes podía no ser recomendable, pero era posible. Ahora cada vez será más difícil y un elemento fundamental para el éxito será la gestión de las alianzas. Estas empiezan en el seno de la propia universidad con un trabajo cada vez más estrecho con los servicios de organización docente, los centros informáticos y los servicios de atención a los estudiantes. Fuera de las puertas de la universidad, la gestión de las

²⁵ 'The academic library in the information age' (S.I. : CETUS; 1997), p. 5. Traducción catalana: URL escher.upc.es/publica/cetus.htm (consultado el 17.11.98).

alianzas será también importante. Esto empieza con los proveedores -en un mercado inestable, será conveniente saber localizar las empresas con las que sea posible establecer una relación a medio-largo plazo- y continuará con las otras bibliotecas. La cooperación parece ser una tendencia en auge a pesar de la presión hacia la competencia entre instituciones. Al menos a nivel bibliotecario, se están reforzando las alianzas cooperativas a diferentes niveles y la biblioteca deberá saber integrar en su propia dinámica los beneficios que le aporten los organismos cooperativos en los que participe, que seguramente serán más de uno.

Finalmente, las bibliotecas deberán asumir nuevas funciones sin descuidar las tradicionales. La literatura profesional reconoce que las funciones tradicionales de las bibliotecas se mantienen ('la biblioteca continuará teniendo los valores y servicios que ha estado ofreciendo durante siglos'²⁶), pero también que debemos abrirnos a nuevas necesidades y posibilidades. Las tendencias en este sentido parecen concentrarse en tres líneas. En primer lugar en ofrecer servicios a los estudiantes que antes ofrecían otros organismos de la universidad. Sería el caso de muchas universidades en las que los servicios bibliotecarios han convergido con los informáticos y donde la biblioteca, dentro de su estructura pero no siempre dentro de sus paredes, se ocupa hoy de las aulas informáticas de la universidad, pero también de la inserción laboral y de facilitar la adquisición de habilidades 'extracientíficas' (por ejemplo, mecanografía). En segundo lugar, entrar de forma activa en la dinámica docente y trabajar conjuntamente con los profesores en preparar materiales didácticos que servirán de apoyo a los cursos o que facilitarán una formación menos presencial. En tercer lugar, con el incremento de información en formato electrónico, la forma de difundir la misma está cambiando y las bibliotecas son las que están más bien posicionadas para convertirse en las gestoras de la enorme cantidad de información que produce una universidad. Esto quiere decir que, al menos en parte, pueden asumir funciones de edición y difusión que tradicionalmente han realizado editoriales comerciales.

²⁶ 'The academic library in the information age', op. cit, p. 2.

EVALUACIÓN E INDICADORES DE CALIDAD EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS

Por Miguel Duarte Barrionuevo
Biblioteca de la Universidad de Cádiz

I. INTRODUCCIÓN

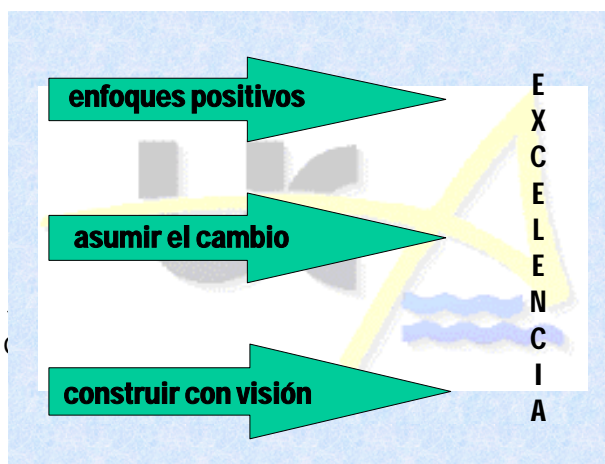
Calidad, evaluación, satisfacción del usuario o el análisis desde la perspectiva de los grupos de interés (*stakeholders*) son conceptos emergentes en el ámbito de las bibliotecas universitarias. El marco general de competitividad que se percibe como uno de los retos más importante que tendrá que acometer la Universidad española del siglo XXI conduce a las universidades a cuestionarse su actuación. ¿Adónde vamos? ¿cómo lo estamos haciendo?. Planificación, despliegue, análisis y evaluación son los elementos básicos para responder a estas preguntas.

Gestión de calidad es sinónimo de *búsqueda de la excelencia*. Alcanzar la excelencia en el servicio que se ofrece no es un sueño imposible y muchas bibliotecas, a pesar de su carácter polifacético, alcanzan un nivel óptimo de rendimiento. Para ello hay que tener en cuenta los siguientes principios:

- 1) La perfección se alcanza cuando la biblioteca consigue satisfacer las necesidades e intereses considerados prioritarios por la comunidad a la que pertenece. La biblioteca no funciona para los bibliotecarios, sino para los usuarios.

Para ello, debe articular una visión clara (¿hacia donde vamos?), una misión (¿que hacemos?) y unos valores (¿qué representamos?) que se despliegan al conjunto de la plantilla y los usuarios.

- 2) la perfección depende más de la decisión y del empeño que del tamaño de la biblioteca y de los medios de que se dispongan.



- 3) la perfección es una meta móvil: cuando se alcanza hay que seguir trabajando para mantenerla. Exige que

todo el personal haga más de lo que se considera capaz de hacer, apoyándose en metas atractivas y motivadoras que transformen en posible mejoras cualitativas aparentemente inalcanzables.

Las organizaciones que operan en entornos cambiantes para alcanzar el éxito necesitan asumir el futuro con enfoques positivos, asumiendo el cambio y construyendo con visión sistemas de información que les permitan permanecer alerta y detectar los problemas, los cambios y los conflictos a tiempo¹. Se pretende, de este modo, que, si no se puede predecir el futuro, al menos, se pueda mejorar la adaptabilidad de la organización a las nuevas situaciones.

En el entorno cambiante en el que se desenvuelve la Universidad española en los últimos años, metas y objetivos se ven afectados por una serie de factores externos (socioeconómicos, institucionales y tecnológicos) e internos que obligan a estas Instituciones a moverse en la dirección del cambio, como una oportunidad para la mejora continua:

- Los gastos en bienes y servicios son cada día más elevados y la tecnología más sofisticada, lo que se traduce en la necesidad de fuertes inversiones
- las fuentes de financiación públicas son cada vez más limitadas
- los costes son crecientes
- la Universidad, en general, adolece de falta de eficacia y flexibilidad organizacional.
- el capital humano rechaza el trabajo monótono y sus expectativas son muy altas

¹ Hedberg, B. Jonsson, S. (1993) "Diseño de sistemas de información semiconfusos para organizaciones en entornos cambiantes. Cambio tecnológico y contabilidad de gestión" ICAC página 409

- la acelerada dinámica de implantación de tecnología de información seguida en los últimos años ha producido desajustes muy serios entre los niveles de formación y las exigencias de los puestos de trabajo, que pueden generar un alto grado de desmotivación entre la plantilla.

La Universidad debe afrontar estos retos desde una perspectiva global, para saber en qué medida pueden afectar al logro de las metas y objetivos de la organización y establecer mecanismos de control que permitan identificar y afrontar los riesgos asociados con la gestión y con el cambio.

La gestión del cambio

Los servicios bibliotecarios se encuentran sometidos a un importante proceso de cambio. Además de la parte que pueda corresponder a la incorporación de nuevas tecnologías de la información, estos cambios pueden deberse a la confluencia de varios factores:

- la generalización de una *filosofía de servicio público* (también bibliotecario) que exige más calidad y eficiencia en la gestión y administración de los recursos.
- la aplicación de la *teoría sistémica* a los servicios bibliotecarios, que facilita el paso de modelos burocráticos y jerárquicos a la definición de estructuras dinámicas de organización.
- la adopción de fórmulas de gestión empresarial (gestión por objetivos, gestión por proyectos, calidad total...) y de técnicas modernas de gestión (trabajo en equipo, técnica PERT para la programación y gestión de proyectos, la técnica nominal de grupo para la detección de problemas o el uso de la prospectiva y la simulación como herramientas de planificación).
- La tecnología de la información que permite actuar sobre los tiempos de producción y entrega de los productos y definir procesos innovadores para la ejecución de los servicios.

La calidad total (TQM), objetivo estratégico

La calidad es un instrumento para desarrollar estrategias de organización y una filosofía de gestión orientada a un único objetivo: la satisfacción total de

las necesidades del usuario y, mucho más importante, sus expectativas. Se trata de un **proceso continuo**, que se desarrolla para *sustituir* formas obsoletas de organización y para *orientar* la actividad corporativa de forma permanente.

Es el camino adecuado para reducir los costes y aumentar la productividad, porque se trata de un proceso que incide sobre aspectos de procedimiento y de estructura de la administración; se trata, en definitiva, de una filosofía de compromiso para la mejora continua de cada aspecto de la actividad desarrollada por la organización y centrada en la *satisfacción del deseo* del cliente.

G estión	Gestionando el sistema, el énfasis ligado a la mejora continua, permite alcanzar los mejores resultados
C alidad	La organización orienta todas sus acciones individuales/colectivas a encontrar las necesidades de los usuarios
T otal	Toda la organización se orienta a crear y mantener la calidad de los servicios/productos

¿Cómo aplicar esta filosofía de gestión a los servicios bibliotecarios *orientados a la comunidad universitaria*? Orientando la *totalidad de la organización bibliotecaria* a la consecución de los objetivos básicos y estratégicos del usuario. Esta adaptación implica:

- ✓ adecuación de los objetivos de la biblioteca a los de la Universidad
- ✓ asumir como objetivos de la biblioteca, las demandas y expectativas de servicios del usuario
- ✓ ajustar los mecanismos y procedimientos de trabajo en base a estas expectativas, readaptando los servicios

Un programa de gestión de calidad puede definirse como

☞ un sistema estructurado de **participación del conjunto de la organización** en la planificación e implantación de un **proceso de**

mejora continua con capacidad para identificar y satisfacer las **necesidades y expectativas de los usuarios**

La calidad se puede situar en tres niveles de actividad:

- **estratégico** ¿cuál es el camino a seguir para suministrar los servicios que los clientes necesitan?
- **operativo** ¿las unidades de producción están adecuadamente organizadas para realizar estos servicios?.
- **de apoyo** ¿cómo hay que adaptar la organización para que actue desde la perspectiva de la calidad?.

Gestión de calidad y evaluación del rendimiento

La gestión de calidad permite *comprender, aceptar, satisfacer y superar* las *necesidades y expectativas* del usuario² en función del *valor* que han recibido y percibido. Lo relevante para el usuario es únicamente el *valor añadido* que el producto o servicio le aportan.

- **comprender** es trabajar con el usuario a través de equipos transfuncionales que faciliten a la biblioteca comprender sus necesidades y que la capacite para anticiparse a ellas.
- **aceptar** significa personalizar la calidad en función de las sugerencias de mejora, de la retroalimentación que proporciona el usuario a partir de 3 preguntas claves:
 1. ¿que quiere el usuario de los servicios bibliotecarios?
 2. ¿que hace con los servicios/productos que le proporciona la biblioteca?
 3. ¿que diferencia hay entre lo que quiere y lo que recibe?

² Steven M. Hroner, Signos vitales: El empleo de las medidas del rendimiento, la calidad, el tiempo y el coste para proyectar el futuro de la empresa.- Madrid, McGraw-Hill, 1995, p.61

- **satisfacer** significa saber qué cree el usuario que va a recibir (expectativas) y qué piensa que recibe (percepciones).
- **superar** ambas depende de la dimensión con que se aborde la gestión de calidad: cumplir con las especificaciones (organización tradicional) o satisfacer las expectativas (organización modernas). Marcan la diferencia entre centrarse en las actividades y centrarse en los procesos:

calidad	calidad total
Inspecciona la calidad	Produce con calidad
Incrementa la calidad	incrementa la calidad
incrementa los costes	reduce los costes
Orientada a procedimientos	Orientada a procesos
Dirigida por Departamentos	Dirigida por el Liderazgo
Cumple las especificaciones del cliente	Satisface y supera las especificaciones del cliente
Enfoque parcial	Enfoque global sobre toda la organización
Segunda persona: la calidad es cosa de otros	Primera persona: la calidad es cosa mía

(Fuente: Juran, cit. en Signos vitales, op.cit., p.68)

II. ESTRATEGIAS DE ORIENTACIÓN AL USUARIO

La combinación de cambios organizativos y de aplicación de tecnología de la información a la innovación de procesos son seguramente insuficientes si no van acompañados de un fuerte liderazgo asociado al equipo de dirección y a un cambio de mentalidad del personal de la biblioteca para abordar la producción de *todos* los servicios y productos que se ofrecen desde la perspectiva del usuario.

La orientación al usuario pasa por la definición de una serie de líneas de trabajo contratadas que tienen al usuario como eje de las mismas:

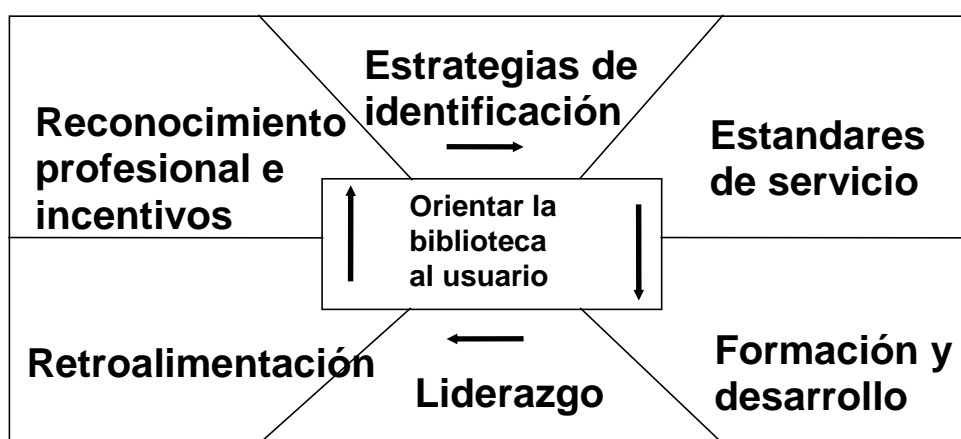
1. **Identificación de los usuarios**, sus características, sus necesidades documentales e informacionales... La biblioteca debe interactuar de forma directa con el usuario y con otros miembros de la organización que conozcan sus necesidades.

¿quiénes son?

¿son internos o externos?

¿qué tipo de servicios ofrece la biblioteca a cada categoría de usuarios?...

2. Establecer **estándares de servicios** asumibles por la biblioteca que sean conocidos por los usuarios de forma regular



3. **Formación y desarrollo:** de equipos de trabajo, elementos imprescindibles para alcanzar una gestión moderna y llegar a estructuras realmente dinámicas, flexibles y polivalentes.

4. Solo un fuerte **liderazgo** del equipo de dirección de la biblioteca, entendido como ejercicio de la autoridad basado en la delegación y el fomento de iniciativas de acercamiento al usuario, a potenciación de equipos... conduce a buen puerto la adaptación de la biblioteca al usuario.

5. La **retroalimentación** es un proceso de doble dirección usuarios/equipos de trabajo, debe ser facilitada y ofrecida de forma inmediata a todos los miembros de la plantilla de la biblioteca.

6. Es preciso ofrecer **reconocimiento organizativo** a las personas que mejor apliquen los estándares de servicio en su trabajo y recompensar por el logro de mejoras orientadas al usuario.

Gestión por procesos y áreas de resultado clave

La gestión por procesos es la "forma natural de organización del trabajo"³ y el elemento complementario a la filosofía de gestión de calidad. En la gestión por procesos, el Departamento funcional es solo un eslabón que añade valor al proceso y reorienta la organización en torno a resultados (no a tareas o actividades), facilita la introducción de estructuras organizativas flexibles, dinámicas, abiertas y multidisciplinares y permite identificar los cambios estructurales necesarios para satisfacer las necesidades del usuario.

El análisis exhaustivo y detallado de los flujos de actividad de la biblioteca permite reconocer los procesos internos en términos de:

- competitividad (identificar los procesos relacionados con los **factores críticos** que proporcionan ventaja competitiva),
- valor (medir su **calidad, coste, plazo de entrega** y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el usuario) y
- productividad del conjunto .

La gestión por procesos obliga a cambios de comportamiento muy significativos⁴:

- orientación externa hacia el usuario
- trabajar de otra manera
- enfrenta procesos y usuarios vs. departamentos funcionales y estructura jerárquica
- participación y apoyo vs. jerarquía y control
- responsabilidad sobre el proceso vs. autoridad jerárquica funcional

³ Perez Fernandez de Velasco, Gestión por procesos: Reingeniería y mejora de los procesos de empresa.- Madrid: Esic, 1996. - p.201

⁴ Pérez Fernández de Velasco, op.cit., p.202-205

Elemento importante de la gestión por procesos es la definición de **Áreas de Resultado Clave**, que representan aquellos procesos "en los que un buen resultado produce un impacto significativo en la eficacia y la eficiencia de toda la organización"⁵.

La determinación de estas áreas facilita el proceso de formulación de objetivos y contribuye a racionalizar considerablemente la gestión de la biblioteca. Por ejemplo,

- Impacto social de las políticas aplicadas por la biblioteca
- Innovación
- Formación de Recursos Humanos
- Comunicación
- Cooperación con otras Bibliotecas y asociaciones profesionales
- Atención al usuario
- Economía
- Organización

III. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

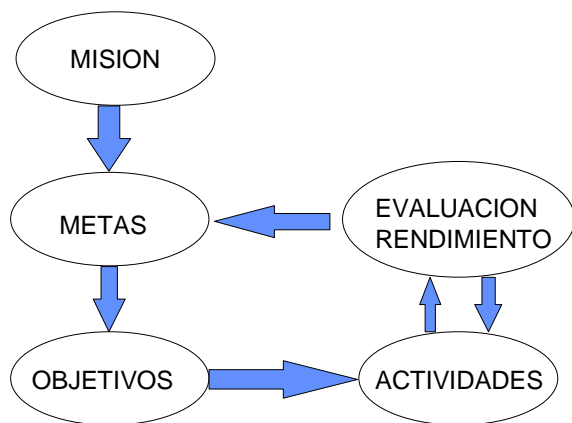
La evaluación es: 1) un instrumento de control que detecta las anomalías y las deficiencias del sistema bibliotecario; 2) aporta un juicio objetivo sobre el rendimiento y la eficacia de los servicios prestados, y 3) facilita la elección de los correctores más apropiados para mejorar la eficacia/eficiencia de la biblioteca.

Un estudio de evaluación de los servicios al usuario se identifica esencialmente como un instrumento de gestión que debe servir para 1) precisar en qué medida los servicios prestados satisfacen las necesidades de

⁵ Javier Mendoza, "La metodología Esade de implantación e identificación de indicadores de gestión en los servicios públicos". *Hacia una nueva gestión pública*, Zaragoza, Universidad, 1995, p.125

los usuarios, 2) identificar las lagunas en los servicios ofrecidos, y 3) aportar medidas correctoras destinadas a solucionar los problemas puestos en evidencia.

De esta manera, la evaluación se presenta como una actuación orientada



hacia la acción, puesto que trata de conducir a la biblioteca a perfeccionar su práctica cotidiana procediendo a un análisis riguroso y sistemático de su rendimiento.

Por otro lado, sin llegar a afirmar -como hizo Axford⁶-, que la crisis presupuestaria es lo mejor que le ha podido ocurrir a los establecimientos de enseñanza superior y a los organismos de investigación en tanto en cuanto les ha obligado a evaluar su organización, si es evidente que el análisis crítico tanto del sistema organizativo como del *subsistema Biblioteca*, y de los diversos servicios provistos por ambos (docencia e investigación, por ejemplo en el caso de la Universidad) se han convertido en una necesidad capital para los responsables de la gestión.

El gestor de la biblioteca necesita medir los efectos de las políticas y de los procedimientos puestos en desarrollo, las necesidades de los componentes de la biblioteca en vista del reparto de los fondos presupuestarios, saber con precisión el comportamiento de los servicios de su biblioteca, su relación con otros servicios de su propia administración y comparar este comportamiento con el de establecimientos similares⁷.

⁶ Performance measurement revisited. *Colledge and Research Libraries*, 34 (5) 1973, pág. 250

⁷ Céline Robitaille-Cartier, L'auto-évaluation et les instruments des mesures des services dans les bibliothèques de recherche. En *L'évaluation des services publics: textes des conférences prononcées le 13 avril 1978*.- Montréal: ASTED, 1978, p. 4

En definitiva, "la medida de resultados -escribe Bryant-, incluso en términos exclusivamente cuantitativos es la mejor manera de persuadir [al entorno político del que depende la biblioteca] de la pertinencia del trabajo cumplido y de la necesidad de aumentar los recursos financieros".

Medir o evaluar: estadística estática vs. evaluación dinámica

Rothstein en un estado de la cuestión muy conflictivo sobre la evaluación del servicio de referencia⁸, puso de manifiesto la necesidad de distinguir entre medida y evaluación.

La base de los trabajos de medida es la simple recopilación de datos estadísticos. La simple formulación de datos cuantitativos, sin embargo, no es suficientemente expresiva en sí misma y no permite una evaluación dinámica; por ello, se recurre al uso de indicadores (índices, tasas, ratios...)

La medida se traduce en una descripción en términos cuantitativos. La cuatificación de una actividad -tal como, el número de consultas de referencia realizadas, el número de préstamos o el número de consultas online...- es una labor importante que facilita el conocimiento sobre el tamaño de la biblioteca o del servicio prestado, pero no facilita ningún juicio sobre la calidad o el rendimiento de la biblioteca⁹.

Por el contrario, el indicador es una expresión cuantitativa del *uso* o *valor* de un aspecto determinado cuya expresión numérica suele ser el resultante de la combinación de dos medidas. Por ejemplo:

$$\text{Ratio} = \frac{n'' \text{ libros prestados}}{n'' \text{ usuarios registrados}}$$

⁸ Samuel Rothstein, "The measurement and evaluation of reference service". *Library Trends*, 12 (3) 1964, pgs. 456-472

⁹ Christine Abbot, *Performance measurement in Library and information services*. London: Aslib, 1994, p. 8-9

El resultado de la relación de estas dos medidas es una ratio que puede utilizarse como *indicador de rendimiento*.

La medición es un paso previo a un estudio de evaluación. Evaluar presupone medir, pero no viceversa y esta distinción es especialmente importante en tanto que una gran parte de trabajos publicados sobre algún aspecto de los servicios al usuario son exclusivamente de medida y no responden a un verdadero estudio de evaluación, que debe ser la aproximación a la biblioteca y los servicios bibliotecarios desde la perspectiva de la eficacia, de la eficiencia y de la productividad. En definitiva, la calidad, la rentabilidad del servicio y el grado de satisfacción del usuario.

Métodos de evaluación

Evaluar significa ante todo *emitir un juicio de valor* sobre el objeto que se está evaluando¹⁰. Estos juicios de valor deben apoyarse en una información determinada, que puede tener una base cualitativa (normas, método DELPHI, por ejemplo) o cuantitativa.

Mientras que los métodos cualitativos pueden ser imprecisos y subjetivos¹¹, la base de los métodos cuantitativos es la recogida de datos estadísticos; ahora bien, la estadística en sí misma no es suficientemente expresiva y no permite una evaluación dinámica¹². Es necesario recurrir a algún tipo de instrumento más sofisticado, como puede ser el *indicador*¹³.

¹⁰ F.Alvira Martín, *Metodología de la evaluación de programas*. Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, 1991, p. 7

¹¹ Cfr, por ejemplo, F.W.Lancaster, Sh.L.Baker, *The measurement and evaluation of Library Services*.- 2nd.ed.- Arlington,Information Resources Press, 1991, p. 323 s.

¹² Un ejemplo de ello pueden ser las recopilaciones de datos estadísticos de bibliotecas públicas

¹³ J.P.Clavel, Introduction générale, en *L'évaluation des bibliothèques universitaires*. Montréal: AUPELF, 1984, p.17

Concepto de indicador

El concepto de *indicador* suele coincidir con el concepto matemático de *variable*. Aunque no todas las variables puedan ser indicadores, hay veces en que la *variable* puede utilizarse como indicador¹⁴.

Se denomina *indicador* a la *variable* que hace referencia a un hecho y es susceptible de alguna clase de medición¹⁵. En el caso que nos ocupa, un indicador sería, esencialmente, el resultado de cuantificar las distintas actividades realizadas por los servicios bibliotecarios, y su finalidad no es otra que contribuir a determinar en que grado se han conseguido los objetivos previstos.

No obstante, el concepto de indicador varía de unos autores a otros. Para unos cumple una función informativa, para otros es un instrumento en la toma de decisiones, o bien cumple una función de evaluación¹⁶. Sin embargo, hay plena coincidencia en que el indicador debe tomar *valores numéricos*, independientemente de la forma que adopte (tasas, índices, frecuencias o valores de una variable); y que puede referirse a la *situación* existente en un período de tiempo concreto (por ejemplo, la tasa de actividad anual de las divisiones de una biblioteca universitaria) o a su *evolución* en el tiempo (la misma tasa de actividad anterior a lo largo de un período de tiempo determinado).

La ventaja del uso de indicadores sobre cualquier otro método es que traducen la realidad en cifras cuya interpretación no se presta a discusión¹⁷, y pueden ser un instrumento de primer orden en la planificación de los servicios bibliotecarios, en el control de los mismos, en la predicción de sus

¹⁴ No se incluyen en la categoría de indicador los que se deducen de los simples mediante cociente u otras operaciones elementales (tasa de crecimiento, por ejemplo). Cfr. A.Alcaide, *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*. Madrid: Pirámide, 1976, p. 377

¹⁵ A. Alcaide, *Ibid.*, p. 375

¹⁶ A. Alcaide, *Ibid.*, p. 376

¹⁷ J.P.Clavell, *op.cit.*, p. 20

efectos a medio y largo plazo o en el impacto de una determinada política bibliotecaria sobre los usuarios.

Indices básicos

Allan M. Cartter¹⁸ propuso evaluar los recursos documentales de una biblioteca a partir del análisis del índice compuesto de tres variables:

- el número total de volúmenes de la colección
- el crecimiento anual de volúmenes
- el número de suscripciones abiertas

Lo importante del método de Cartter es que se trata de un índice compuesto en el que el valor de referencia es la media para cada una de las tres variables de los resultados de las bibliotecas que se evalúan; la suma de los tres índices da un valor numérico que permite situar la biblioteca en relación con las demás.

Siguiendo el método de cálculo propuesto por Cartter, J.P.Clavell¹⁹ propone el análisis de la evolución de los índices de 8 variables con las que llegar a disponer de un diagnóstico de la biblioteca:

- a) evolución de las colecciones
- b) número anual de documentos adquiridos
- c) presupuesto de adquisiciones
- d) número de suscripciones
- e) plantilla total

¹⁸ Allan M.Cartter, *An assesment of Quality in Graduate Education*, Washington: American Council of Education, 1966, p. 138-140

¹⁹ J.P.Clavell, Ilustration de la méthode comparative utilisant des indices, en *L'évaluation des bibliothèques universitaires*, op. cit., p.160-166

- f) títulos catalogados
- g) ejemplares prestados/consultados
- h) gastos totales

Además, la interrelación entre estas ocho variables permite realizar otras aproximaciones:

- **importancia de la biblioteca** (I_b), indicador que permite tener una imagen del dinamismo/estancamiento de la biblioteca en función de los recursos documentales

$$I_b = a + b + d$$

- **eficacia de los servicios técnicos** (E_{st}), a partir de la relación entre el

$$E_{st} = \frac{f}{e}$$

índice de títulos catalogados y los efectivos de personal

- **eficacia de los servicios públicos** (E_{sp}), relacionando el índice de ejemplares prestados/consultados y los efectivos de personal

$$E_{sp} = \frac{g}{e}$$

- **tasa de actividad**, resultado de la suma de los índices de suscripciones, títulos catalogados y ejemplares prestados

$$T_a = d + f + g$$

- **tasa de rendimiento** (T_r), relacionando el índice anterior con los efectivos de personal

$$T_r = \frac{d + f + g}{2e}$$

El análisis de la evolución de una secuencia temporal de los índices de estas ocho variables y de las distintas interrelaciones que pueden establecerse entre sí, aplicado a bibliotecas de tipología similar o a las divisiones (ramas o sucursales) de una biblioteca universitaria, por ejemplo, permite obtener un cuadro de su evolución muy útil como instrumento de ayuda en la planificación y la toma de decisiones, que estará menos influenciada por impresiones arbitrarias o por la presión que puedan ejercer determinadas esferas políticas ajenas a la dirección de la biblioteca.

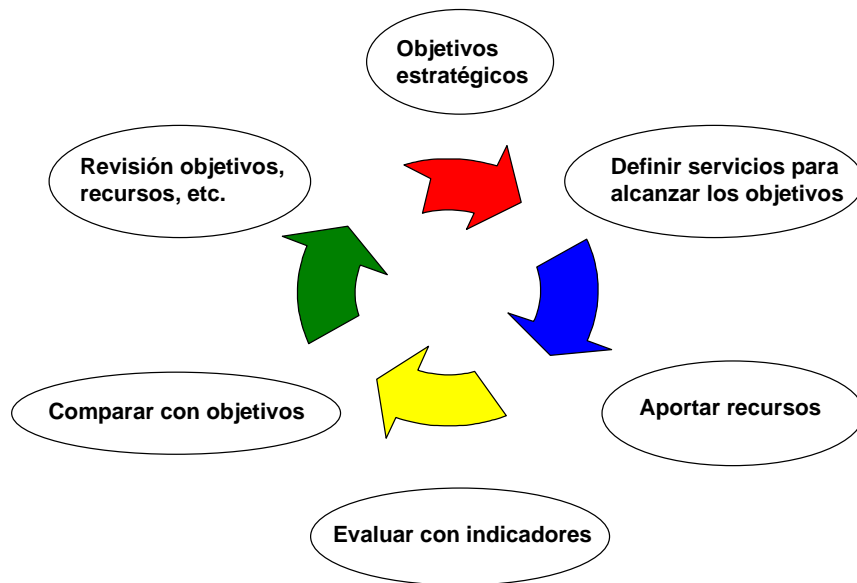
IV. INDICADORES DE RENDIMIENTO

Además de su utilidad en la toma de decisiones, el indicador tiene una segunda utilidad como instrumento de control de la relación entre previsiones y resultados obtenidos.

Como instrumento de control, "el indicador participa en un sistema de control de la gestión concebido como un conjunto de procedimientos que permite a los cuadros directivos de una organización *dirigir* en la medida de lo posible el funcionamiento y desarrollo de dicha organización".

Requisitos previos a la evaluación del rendimiento

Para obtener el máximo partido a la implantación de un sistema de evaluación del rendimiento es necesario rotar entre la gestión estratégica y la definición de objetivos como se ilustra en la fig. siguiente:



Modelos de Evaluación del Rendimiento

La evaluación del rendimiento permite conocer de forma cuantitativa el grado de cumplimiento de los objetivos marcados por la biblioteca, especialmente definidos en términos de necesidades de los usuarios²⁰, e indica su adecuación a las acciones y programas de la biblioteca. La medición del rendimiento permite determinar el *valor añadido* de los productos y servicios ofrecidos por la biblioteca.

El rendimiento debe ser evaluado en dos niveles: macro y micro. En el nivel macro, se evalúa la capacidad de la organización en la adopción de estrategias, la elaboración de políticas y el diseño de procesos orientados a la satisfacción del usuario y una gestión coherente de los recursos (humanos, técnicos y económicas)²¹. Combinado con la evaluación de

²⁰ Roswitha Poll /et al./, *Measuring Quality: International Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries*, Nünchen, etc., Saur, 1996, p.130. Steve Morgan, *Performance Assesment in Academic Libraries*, London, Mansell, 1995, p.2-4

²¹ Véase, por ejemplo, J.A.McDonnald y L.B.Micikas, *Academic Libraries: The Dimension of their Effectiveness*, Westport, Greenwood, 1994 es un ejemplo de modelo de estudio de la eficacia aplicada a la totalidad de la organización

servicios y productos (micro evaluación) se puede obtener un panorama tridimensional del rendimiento de la biblioteca.

Definiciones

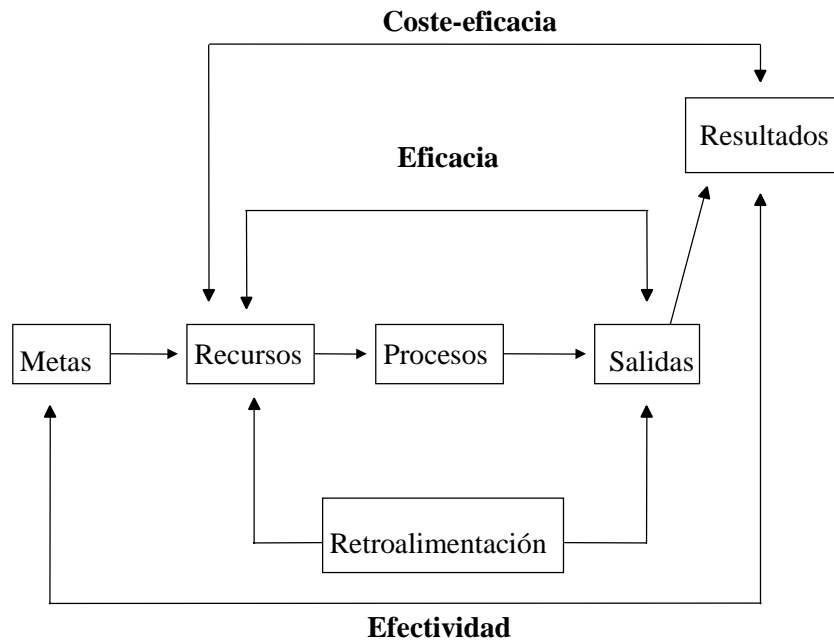
La terminología subyacente en la evaluación del rendimiento de los servicios bibliotecarios puede llevar a conclusiones erróneas por lo que creo conveniente precisar algunos conceptos de la fig.

- **Evaluación:** proceso sistemático que evalúa la eficacia y la eficiencia de ciertas actividades y ofrece un juicio de su valor en términos de algunos criterios, tales como metas y objetivos²². Es una actividad práctica cuyo resultado debe sustentar el proceso de toma de decisiones.
- **Recursos:** son los medios materiales y humanos con que cuenta la biblioteca (colecciones de libros y revistas, bases de datos, espacios físicos, personal...). No se evalúan *per se* sino en función del papel que juegan en el contexto de la biblioteca (por ejemplo, la colección se evalúa en términos de satisfacción de la demanda). Son tangibles y fácilmente cuantificables en términos de coste y producción.
- **Salidas:** representan los servicios y productos ofrecidos por la biblioteca (por ejemplo, el número de consultas de referencia satisfechas, número de sesiones de formación de usuarios con éxito...). Representan un grado intermedio de cuantificación entre recursos y resultados. Su evaluación es de naturaleza cualitativa²³
- **Resultados:** son los indicadores más difíciles de definir. Representan el impacto que los servicios y productos de un servicio tienen sobre los usuarios (por ejemplo, la provisión de un servicio de consultas es una salida, para un usuario concreto el resultado sería recuperar una

²² Charles R. Macclure, "Measurement and Evaluation", *ALA Yearbook*, (9), 1985, p.195

²³ Nancy Van House, "Output Measures in Libraries", *Library Trends*, 38 (2), 1989, p.268

información. La medida del impacto global será determinar cómo afecta al rendimiento académico de los usuarios el uso de la biblioteca²⁴.



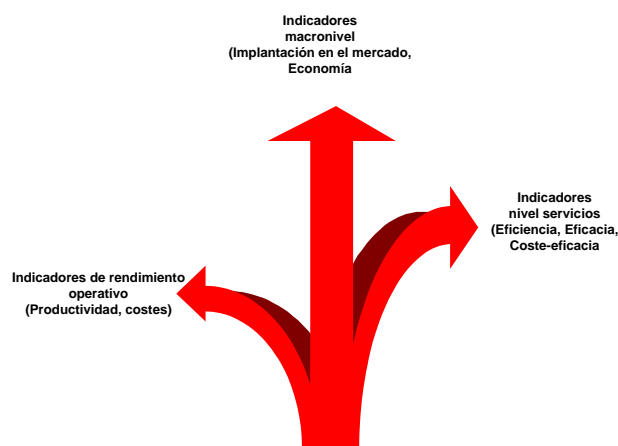
- **Medidas de rendimiento:** Dalton²⁵, describe las medidas de rendimiento como indicadores precisos y cuantificables que sirven como norma o indicador de la totalidad del rendimiento de un servicio. Las medidas identifican la cantidad de servicio (cantidad) y su nivel de efectividad (calidad).
- **eficiencia:** es la relación entre los recursos aportados y los resultados obtenidos en la provisión de servicios.
- **eficacia:** Es el grado de consecución de los objetivos definidos por la biblioteca. Una manera de medir la eficacia del rendimiento es indicar niveles de satisfacción de los usuarios con partes o la totalidad del servicio.

²⁴ Steve Morgan, op.cit., p.5

²⁵ cit. por Morgan, op.cit., p.194

- **Coste-eficacia:** muestra los costes para la biblioteca de alcanzar sus objetivos. Ejemplos son coste por documento provisto, coste por unidad información provista, coste por hora de estudio. Puede expresarse de dos formas: coste constante/incremento de la eficacia o bien mantenimiento del nivel de eficacia/reducción de costes del servicio.

El modelo de medición del rendimiento debe ser sistemático lógico, coherente y general para el desarrollo, implantación y uso de las medidas de rendimiento.



V. EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL SISTEMA BIBLIOTECARIO DE LA UNIVERSIDAD DE CÁDIZ

Siguiendo las directrices propuestas por *The Effective Academic Library*, la biblioteca de la Universidad de Cádiz ha desarrollado un modelo de evaluación del rendimiento como elemento complementario a la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad.

*The Effective Academic Library*²⁶ es un informe consultivo del Higher Education Funding Council for England (HEFCE) realizado siguiendo las

²⁶ The Effective Academic Library: A Framework for Evaluating the Performance of UK Academic Libraries / a consultative Report to the HEFCE by the Joint Funding Councils' Ad-hoc Group on Performance Indicators for Libraries, 1995, 44 p.

recomendaciones del llamado *Informe Follet*²⁷, cuya finalidad es ayudar a las bibliotecas universitarias a evaluar su rendimiento.

Determina los principios que deben ser usados en la construcción y aplicación de indicadores de rendimientos a bibliotecas universitarias y propone directrices claras para identificar la efectividad global de la biblioteca.

El modelo recoge 5 áreas a evaluar y un total de 33 indicadores recogidos en la tabla siguiente sobre los que se puede establecer una completa tipología de relaciones en terminos de Economía, Eficacia y Eficiencia, aplicar análisis de macroevaluación del sistema bibliotecario de la UCA.

P1 Integración

- P1.1 Coherencia Estratégica
- P1.2 Mecanismos de aportación de recursos
- P1.3 Procesos de planificación
- P1.4 Servicios al usuario
- P1.5 Mecanismos de Evaluación y Auditoría

P2 Satisfacción del Usuario

- P2.1 Satisfacción Total de Usuario
- P2.2 Servicios de Entrega de Documentos
- P2.3 Servicios de Información
- P2.4 Instalaciones
- P2.5 Formación en el uso de recursos de Información

P3 Entrega de Documentos

- P3.1 Normas estándar de servicios
- P3.2 Objetivos operativos
- P3.3 Documentos entregados por FTE
- P3.4 Consultas satisfechas por FTE
- P3.5 Formación de usuarios por FTE
- P3.6 Horas de Estudio por FTE
- P3.7 Fondo bibliográfico total por FTE

²⁷ Joint Funding Councils' Libraries Review Group: Report, HEFCE, 1993, 83 p.

P4 Eficiencia

- P4.1 Items procesados por plantilla FTE de la Biblioteca
- P4.2 Gasto Total de la Biblioteca por Item procesado
- P4.3 Documentos entregados por plantilla FTE de la Biblioteca
- P4.4 Gasto Total de la Biblioteca por Documento entregado
- P4.5 Consultas satisfechas por plantilla FTE de la Biblioteca
- P4.6 Gasto Total de la Biblioteca por Consulta satisfecha
- P4.7 Gasto Total de la Biblioteca por Horas de Estudio p.a.
- P4.8 Volúmenes almacenados por plantilla FTE
- P4.9 Gasto Total de Biblioteca por volúmenes almacenados

P5 Economía

- P5.1 Gasto Total de Biblioteca por FTE
- P5.2 Gastos de personal y Costes operativos por FTE
- P5.3 Espacio total por FTE
- P5.4 FTE por número de Bibliotecas
- P5.5 Costes de Adquisición por FTE
- P5.6 FTE por plantilla Profesional
- P5.7 FTE por el Puesto de Lectura

Proyecto objetivo calidad total

Se trata de un ambicioso proyecto para la implantación de **un sistema de participación** del conjunto del Sistema Bibliotecario de la UCA en la planificación e implantación de un **proceso de mejora continua** con el objetivo de **responder** y anticiparse **a las expectativas de servicio** de nuestros usuarios. Se trata, en definitiva, de implantar un Sistema de Gestión de Calidad como medio para reorientar la estructura hacia la gestión por procesos y conseguir niveles superiores de satisfacción del usuario.

Los objetivos que se persiguen están en línea con la definición del Proyecto:

1. incrementar la productividad a través de:
 - reducción de los costes internos innecesarios, eliminando actividades sin valor añadido.
 - acortar los plazos de entrega de productos y servicios

2. mejorar la calidad en términos de valor percibido por el cliente
3. incorporar actividades adicionales de servicio, de bajo coste, pero de valor fácilmente perceptible por el usuario (por ejemplo, aumentar la información).
4. racionalizar la organización y las operaciones de la biblioteca potenciando sus ventajas competitivas.

No es necesario mencionar la contribución que el proyecto supone a la mejora estratégica de la Universidad.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

a) general sobre gestión de calidad

Alberto Galgano.- Calidad total : Clave estratégica para la competitividad de la empresa. - Madrid : Diaz de Santos, 1993

Alberto Galgano. - Los siete instrumentos de la calidad total : manual operativo. - Madrid : Díaz de Santos, 1995

Steven M. Hroner.- Signos vitales: El empleo de las medidas del rendimiento, la calidad, el tiempo y el coste para proyectar el futuro de la empresa.- Madrid, McGraw-Hill, 1995

Javier Mendoza, "La metodología Esade de implantación e identificación de indicadores de gestión en los servicios públicos". *Hacia una nueva gestión pública*, Zaragoza, Universidad, 1995

J.A.Pérez Fernández de Velasco, *Gestión por procesos: Reingeniería y mejora de los procesos de empresa*.- Madrid: Esic, 1996

Montaner y Asociados (1998), *Manual del directivo eficaz*.- Barcelona: Gestión 2000

David M.Levine /et al./.- Business statistics for quality and productivity. - Englewood Cliffs : Prentice-Hall International, 1995

A.C.Rosander. - Deming's 14 points applied to services. - New York : Marcel Dekker, 1991

Ephraim F.Sudit. - Effectiveness, quality and efficiency: a management oriented.- Boston [etc.] : Kluwer Academic Publishers, 1996.

b) Guías de evaluación

Roswitha Poll /et al./, *Measuring Quality: International Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries*, Nünchen, etc., Saur, 1996

The Effective Academic Library: A Framework for Evaluating the Performance of UK Academic Libraries / a consultative Report to the HEFCE by the Joint Funding Councils' Ad-hoc Group on Performance Indicators for Libraries, 1995

Library performance indicators and library management tools / Suzanne Ward ... [et al.]. - Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 1995. -

Keys to success : performance indicators for public libraries : a manual of performance measures and indicators / developed by King Research Ltd. - London : HMSO, 1990

c) Evaluación y calidad

Christine Abbot. - Performance measurement in library and information services. - London: Aslib, 1994. -

Steve Morgan.- Performance Assesment in Academic Libraries, London, Mansell, 1995

J.A.McDonnald y L.B.Micikas.- *Academic Libraries: The Dimension of their Effectiveness*, Westport, Greenwood, 1994

Peter Herson y Ellen Altman.- Service quality in academic libraries. - Norwood (New Jersey) : Ablex Publishing Corporation, 1996

Charles R. Macclure.- "Measurement and Evaluation", *ALA Yearbook*, (9), 1985,

Sharon L. Baker y F.W. Lancaster.- The measurement and evaluation of library services. - Second edition. - Arlington (Virginia) : Information Resources Press, 1991

Nancy Van House.- "Output Measures in Libraries", *Library Trends*, 38 (2), 1989

Susan B. Jurow.- Integrating total quality management in a library setting.- New York: The Haworth Press, 1993

Guy Saint Clair.-Customer service in the information environment.-London: Bowker-Saur, 1993

Guy Saint Clair.- Entrepreneurial librarianship: the key to effective information services management .- London : Bowker-Saur, 1996

Guy Saint Clair, Guy.- Total quality management in information services.- London [etc.]: Bowker [etc.], 1997

LA COOPERACIÓN BIBLIOTECARIA

Por Sonsoles Celestino Angulo
Biblioteca de la Universidad de Sevilla

I. INTRODUCCIÓN

El "Glosario ALA de Bibliotecología y Documentación" define la cooperación (Resource sharing) como: "Uso en común de recursos; uso compartido de recursos. Expresión que se refiere a actividades compartidas por un grupo de bibliotecas con el objetivo de mejorar servicios y reducir costes".

La utilización compartida de los recursos puede establecerse por un acuerdo en regla, informalmente o por un contrato y puede realizarse de forma local, nacional o internacional.

Los recursos compartidos pueden ser colecciones, información bibliográfica, personal, actividades de planificación, etc. Las organizaciones oficiales que establecen el uso compartido de recursos pueden llamarse empresas de servicios bibliotecarios públicos, sistemas cooperativos, consorcios, redes, etc.

La cooperación ha sido siempre un tema muy popular entre los bibliotecarios. "Cooperar o morir" podría ser el lema. Sin embargo, deberíamos ser un poco más críticos con los proyectos cooperativos y sacar algunas conclusiones de nuestra experiencia.

Debemos decir, en primer lugar, que la cooperación abarca también un amplio número de transacciones informales y que una gran parte de la cooperación tiene lugar entre los bibliotecarios cada día por teléfono, personalmente, a través del correo electrónico, etc., Esto no es en lo que estamos pensando cuando hablamos de cooperación, pero no puede ser ignorado y su valor está fuera de toda duda.

Reflexionemos, pues, para evitar dar por bueno todo lo que signifique cooperación, que sin duda lo es, pero...

- Los objetivos de lo que se espera alcanzar con la cooperación deben estar claros y no aceptar ésta como algo que existe y de lo que debe haber más.
- Como consecuencia de lo anterior, debemos buscar medios alternativos para servir a los mismos objetivos. Puede que del estudio salgan otras opciones que resulten mejores.
- Muchos escritos sobre cooperación hablan de grandes mejoras respecto a la situación anterior. Sin embargo, si no se calculó el coste-efectividad de la situación anterior, aunque se ofrezcan estos datos ahora, nunca podremos hacer comparaciones. Y aunque lo pudiéramos hacer, no tenemos manera de conocer si mejoras semejantes se podrían haber conseguido con menor coste por otros medios. No hace falta decir que de proyectos fallidos no se habla.

Pero tampoco seamos tan críticos:

La época de construir bibliotecas independientes ha pasado. Las bibliotecas están haciendo grandes esfuerzos por afrontar los retos de la sociedad de la información y en todo el mundo las bibliotecas se han asociado en consorcios, redes y otros organismos de cooperación para afrontar los procesos y costes que requieren estos cambios.

A lo largo de los tiempos y no solo ahora, las bibliotecas han formado consorcios con el objetivo de compartir los recursos físicos existentes entre ellas, principalmente libros y revistas. Actualmente se hace evidente una nueva tendencia: las bibliotecas están formando alianzas con el propósito de identificar y solucionar las necesidades comunes que surgen del desarrollo de la tecnología de la información, especialmente de la creciente importancia de Internet y de la WWW.

Más específicamente, cada vez resulta más fácil ofrecer una variedad de recursos electrónicos a través de Internet. Estos recursos incluyen bases de datos de resúmenes e índices, revistas y obras de referencia a texto completo, grandes colecciones de textos literarios y amplios conjuntos de imágenes digitalizadas. El mejor acceso posible a estos recursos requiere estaciones de trabajo de alta velocidad con acceso a una red de alta

capacidad. Las bibliotecas están formando consorcios para ofrecer estos recursos en una red adecuada con estaciones de trabajo idóneas. El modelo predominante es el de los consorcios con una base de ámbito estatal.

Las bibliotecas universitarias tienen muchos acuerdos consorciados que se superponen. Cada uno de los grupos sirven a intereses diferentes e igualmente importantes y la mayoría de las bibliotecas universitarias pertenecen a varios consorcios a la vez.

Para la mayoría de las bibliotecas universitarias, la cooperación estatal o regional ofrece diversas ventajas. El hecho de que un grupo de bibliotecas comparta fuentes de financiación comunes, directa o indirectamente, es ya una razón para crear un sistema de cooperación basado en el estado o en la región. Se hacen grandes esfuerzos por coordinar recursos y cooperar en el control de costos. El orgullo local es también un factor a tener en cuenta.

Como se ha dicho antes, la mayoría de estos esfuerzos se dedican inicialmente a compartir físicamente materiales impresos a través de catálogos colectivos, facilitar el préstamo interbibliotecario y a compartir o conectar sistemas de préstamo. Recientemente se están llevando a cabo esfuerzos a nivel estatal con el propósito expreso de crear una biblioteca electrónica o virtual, para tener un núcleo de recursos electrónicos comunes.

II. ALGO DE HISTORIA

La palabra consorcio, de origen latino, fue primero adoptada en el siglo XVII en relación a la asociación entre marido y mujer, cada uno "consorte" del otro. En la legislación, todavía se aplica a la relación entre los cónyuges.

El uso del término referido a asociación, la definición más común, no aparece hasta 1820 y es durante los años 1950 a 1960 cuando empieza a utilizarse con mayor frecuencia en la literatura de ámbito bibliotecario, hasta el día de hoy en que el término puede darse por definitivamente establecido.

Aunque la fecha exacta en que por primera vez se usó el término "consorcio de bibliotecas" no se sabe con exactitud, se puede decir que el concepto de consorcio como asociación ha sido desde hace mucho tiempo principio y dogma de la biblioteconomía, generalmente incluido en los términos "cooperación", "coordinación", y "colaboración". El mismísimo Melvil Dewey

escribió en 1886 un artículo titulado "Cooperación bibliotecaria" en Library Journal y a lo largo de la década de 1880 informes del Comité de Cooperación de la ALA aparecieron continuamente en el Boletín de la Asociación y continuaron durante la década siguiente aunque el Comité cambiara de nombre.

En 1970 la U.S. Office of Education decidió subvencionar un estudio a nivel nacional acerca de los consorcios de bibliotecas universitarias. Este estudio, realizado por "System Development Corporation" (SDC) se consideró necesario para disponer de un banco de datos con información referente a los consorcios existentes, muy útil para aquellas bibliotecas que estuviesen interesadas en formar parte de alguno de ellos o en crear otros.

El estudio dio como resultado el "Directory of Academic Library Consortia", compilado por Diana D. DeLanoy y Carlos A. Cuadra, y la "Guidelines for Library Cooperation: Development of Academic Library Consortia" de Ruth Patrick. Ambas publicaciones se consideran importantísimas contribuciones al tema de los consorcios en un momento importante de transformación de las bibliotecas a causa de los sistemas en línea.

Se identificaron 125 consorcios de bibliotecas universitarias creados entre 1931 y 1972, el 90% de los cuales lo fueron a partir de 1960. Es importante destacar que los años 60 son los años en que empiezan los primeros grandes desarrollos de los sistemas de automatización de bibliotecas. El papel de los consorcios en compartir experiencias en la automatización fue una de las grandes razones del crecimiento de estas organizaciones. Los cuatro objetivos más comunes de los consorcios estudiados eran:

- compartir y aumentar los recursos (58%)
- compartir recursos (30%)
- conseguir un objetivo concreto (14%)
- reducir costes (13%)

Para conseguir estos objetivos, los consorcios desarrollaron o planificaron diversas actividades, desde privilegios especiales para el préstamo, catálogos colectivos, servicios de fotocopia, servicios de referencia,

programas de publicaciones, compras conjuntas de material, formación del personal, etc. Algunas de estas actividades son las mismas que realizan hoy día los consorcios, con las diferencias notables marcadas por los desarrollos tecnológicos que han aumentado la efectividad de estas organizaciones.

El rápido aumento del número de los consorcios en los años 60 y 70 reflejado en el estudio de la SDC, a que aludíamos antes, ilustra definitivamente que los consorcios fueron una solución muy atractiva para muchas instituciones que se enfrentaban a procesos y a problemas de gran envergadura. También es interesante notar que la existencia de gran número de consorcios ocasionó el que muchas instituciones se unieran a más de uno para solucionar diferentes necesidades y que ésta situación continúa hoy día.

A pesar del continuo crecimiento en el número de consorcios, otros factores ensombrecieron hasta cierto punto los consorcios durante los años 70 y 80.

Uno de estos factores fue el desarrollo de los "megaconsorcios", más conocidos como "utilidades bibliográficas".

Es interesante hacer constar que uno de los consorcios estudiados e incluidos en profundidad en el estudio de la SDC fue OCLC (Ohio College Library Center). OCLC, junto con RLG (Research Libraries Group) y el entonces WLN (Washington Library Network) se convirtió en uno de esos "megaconsorcios". Pero el uso de recursos comúnmente disponibles mediante pago no es cooperación, OCLC, que a veces se pone como ejemplo de cooperación, no lo es.

Las actividades llevadas a cabo por estos servicios bibliográficos son herederas de aquellas para las cuales se crearon los consorcios durante los años 70. Con el crecimiento de estos servicios, parecía haber menos necesidad de cooperación interbibliotecaria entre grupos de bibliotecas.

Otro factor fue el desarrollo e implementación de los sistemas integrados de bibliotecas que centraron toda la atención. Aunque ambos factores pudieron también aumentar el compromiso de los consorcios, parece que en realidad desviaron la atención de las actividades consorciadas durante un tiempo,

mientras las bibliotecas se esforzaban en desarrollar proyectos más inminentes.

Ello, unido a la disminución de recursos después de la bonanza de los años 60 y primeros 70, hizo que las bibliotecas empezaran a considerar con mayor detenimiento su implicación en uno o más consorcios. Y como su implicación en alguno de estos servicios bibliográficos se consideraba importante, sobre todo como fuente para cargar registros automatizados en los sistemas locales, la atención hacia los consorcios disminuyó irremediablemente.

El presente: la confluencia de factores tecnológicos, organizativos, políticos incluso, a finales de los 80 y comienzos de los 90, crearon un ambiente propicio para lo que puede considerarse como el resurgir de los consorcios.

Cuando la mayoría de las bibliotecas consiguieron un cierto nivel en sus sistemas locales y de redes, cuando los costes de los recursos impresos, especialmente revistas, se dispararon y cuando políticos y administradores pensaron en formas de cooperación y colaboración entre instituciones, los consorcios se convierten de nuevo en la solución para muchas instituciones. Se crean grupos de bibliotecas cuyo nexo común es el uso del mismo sistema automatizado y se crean los primeros grupos de usuarios de sistemas.

En la década de los 90 aparece la información electrónica, las bases de datos en red, Internet... sube el precio de los servicios basados en las tecnologías de la información y las comunicaciones. Mientras que hasta ahora la principal razón de los consorcios de bibliotecas fue la de compartir los recursos físicos existentes, una nueva tendencia ha aparecido. Las bibliotecas forman alianzas con el propósito de identificar y resolver necesidades comunes surgidas a partir del desarrollo de la tecnología de la información. Hoy, alrededor de la biblioteca digital han aparecido nuevos consorcios con otros objetivos:

- acceso a sumarios electrónicos de revistas
- suministro electrónico de documentos
- el acceso y compra de revistas electrónicas

- el acceso consorciado a bases de datos
- los archivos de imágenes
- la organización consorciada de la información electrónica en Internet.

Quizá el signo evidente del resurgir de los consorcios sea el establecimiento de un grupo de más de 50 organizaciones de USA y otros países en una entidad llamada "International Coalition of Library Consortia" (ICOLC). Este grupo, creado a partir de contactos informales entre los directores de consorcios, se ha reunido formalmente ya en tres ocasiones durante 1997 y 1998.

Y la importancia de los consorcios hoy día demuestra que el espíritu de cooperación, colaboración y coordinación que veían como algo esencial los líderes de la moderna biblioteconomía, es todavía muy fuerte.

III. NATURALEZA Y FINES DE LA COOPERACION

- El término cooperación implica transacciones o acuerdos entre bibliotecas que contienen un elemento de buena voluntad y de mutualidad. Según esto, se excluyen algunas actividades habitualmente tenidas por cooperativas. Así, el uso de recursos comúnmente disponibles mediante pago no es cooperación (OCLC no lo es, tampoco el British Library Document Supply Centre aunque haya que establecer acuerdos para utilizar el servicio). Sin embargo, las transacciones entre bibliotecas, cuyos costes son parcialmente recuperados, si es cooperación. Algunos sistemas, como OCLC, empezaron como servicios cooperativos y gradualmente se transformaron en actividades comerciales.
- Puesto que en los proyectos cooperativos se tiende y se pretende un cierto grado de permanencia, debe existir un acuerdo formal entre las instituciones implicadas, con compromisos firmados por las jerarquías más altas. Es decir, no basta, aunque sea necesario, con la buena voluntad de los responsables.
- La cooperación se puede dar a diferentes escalas y niveles: local, nacional, internacional.

- Dentro de cada área, la cooperación puede ser sectorial: por tipos de bibliotecas, por áreas temáticas, por tipos de material.
- Los acuerdos cooperativos y en concreto los consorcios, incluyen sistemas de organización y control, recursos humanos a tiempo completo, partidas presupuestarias y estructuras de gobierno adecuadas.

IV. LAS BASES DE LA COOPERACION

Existen una serie de principios que continúan siendo válidos para todas las bibliotecas y que casi obligan a buscar ayuda cooperativa:

- Toda biblioteca es insuficiente.
- Las bibliotecas, más aún si pertenecen al mismo tipo, en nuestro caso bibliotecas universitarias, tienen problemas similares
- Las bibliotecas deben incrementar el uso de sus recursos. Los drásticos recortes presupuestarios a que se ven sometidas las bibliotecas nos obligan a obtener el máximo rendimiento con escasos recursos. Cooperar es la clave.
- Para cumplir nuestros fines podemos beneficiarnos del trabajo de otros. Los cambios tecnológicos obligan a las bibliotecas a tomar decisiones de riesgo, que si se comparten, tiene más posibilidades de éxito.

Ya hemos dicho que la época de construir bibliotecas independientes ha pasado. La globalización de la información, la limitación de recursos y nuestra obligación de responder a la demanda de la comunidad científica nos lleva a adoptar un talante y una actitud cooperativa como única forma de supervivencia.

V. FACTORES QUE FAVORECEN LA COOPERACIÓN

- Las enormes posibilidades tecnológicas para compartir información.
- Los grandes cambios en los servicios y los productos que ofrece el mercado de la información.
- El elevado coste de estos nuevos productos y servicios.

- La necesidad de conocimientos muy especializados para poner en marcha algunos de estos servicios y para tomar decisiones al respecto.
- Las crecientes demandas de los usuarios de las bibliotecas.

VI. LOS BENEFICIOS MÁS IMPORTANTES DE LA COOPERACION

La meta de la cooperación bibliotecaria es probablemente la misma que de las bibliotecas en general: asegurar que los recursos bibliográficos y de información se utilizan al máximo y lo más eficaz y eficientemente posible, de manera que todos los ciudadanos tengan igual acceso a los mismos. Si no sirve para este propósito y si no se hace mejor así que sin cooperación, esta última no tiene sentido.

En líneas generales, la cooperación permite:

- El ahorro de costes o su contención.
- Compartir "know-how" en un momento de especial complejidad técnica de los servicios bibliotecarios.
- Incrementar la visibilidad de las bibliotecas, hacerlas más importantes y asegurar así el apoyo político y financiero a sus proyectos.
- Compartir riesgos y errores en una situación en que las inversiones son grandes y los entornos tecnológicos muy cambiantes.
- Aprender de los demás.

VII. PROBLEMAS DE LA COOPERACION

Hemos dicho antes, que la cooperación en si misma no tiene sentido aunque teóricamente haya razones que nos hagan pensar a favor de la misma. Conviene que reflexionemos sobre los inconvenientes de la cooperación antes de decidirnos a un participar en un proyecto cooperativo.

La organización de proyectos cooperativos con compromisos formales entre las instituciones participantes, pueden llevar a las bibliotecas a la adopción de sistemas y procedimientos que sean difíciles de cambiar cuando se quiera hacerlo y llegados a cierto punto pueden inhibir desarrollos que serían deseables e incluso innovaciones de importancia.

Por otro lado, las instituciones pueden tener sensación de pérdida de control, real o subjetiva, sobre los procesos cooperativos. La lentitud en algunos calendarios de trabajo, es inevitable al ser actividades que se realizan de forma conjunta. Es muy difícil hacer frente y aceptar que las instituciones tienen distintos ritmos de trabajo y niveles de servicio diferentes.

En resumen, si el balance entre problemas y beneficios se inclina a favor del segundo, las dificultades se aceptarán y se superarán. Un factor clave es la buena comunicación. Sin ella, es muy difícil cooperar.

VIII. ELEMENTOS PREVIOS O REQUISITOS BASICOS

- Convencimiento de que nuestras instituciones pueden mejorar a través de proyectos cooperativos.
- Un marco institucional claramente definido
- Una situación homogénea de automatización entre bibliotecas
- Una situación homogénea respecto a uso de estándares, instrumentos y herramientas técnicas.
- Una buena red de comunicaciones

IX. PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN DE LOS CONSORCIOS

Los consorcios tienen tres funciones básicas:

1. Compartir los recursos físicos. Para ello se han de crear catálogos colectivos, los sistemas locales se han de interconectar, se deben establecer acuerdos para el préstamo interbibliotecario, se debe ofrecer un servicio de mensajería, etc.
2. La segunda función es la de ofrecer acceso a Internet y a la WWW
3. La tercera función y la que se está haciendo cada vez más importante, es la de ofrecer acceso a los recursos electrónicos, en un servidor local o ofreciendo acceso a recursos en otras plataformas.

Es decir, aquellos consorcios que se iniciaron con la idea de compartir recursos físicos, están viendo hoy día que la compra consorciada de recursos electrónicos se hace cada vez más importante. En el ámbito de las

bibliotecas electrónicas, el principal valor de los consorcios es la negociación de licencias. Los consorcios aportan ventajas considerables a causa del número de bibliotecas involucradas, el número de usuarios representados y al hecho de que la financiación es más fácil.

X. LA COOPERACION EN ESPAÑA

Hasta la década de los 80 nuestras bibliotecas no se suman al proceso de automatización de bibliotecas, y a finales de los 80 y principios de los 90 surgen las primeras iniciativas cooperativas, cuando ya se dan en nuestro país los requisitos básicos que mencionábamos antes.

1. La cooperación sectorial, a través de asociaciones de bibliotecas especializadas funciona desde hace varios años

- Coordinadora de Documentación Biomédica: formada por bibliotecas y centros de documentación de Cataluña que pertenecen a organismos de distinta naturaleza: clínicas, facultades de medicina, farmacia, veterinaria y química, hospitales, institutos científicos, laboratorios, etc.

Su catálogo colectivo de publicaciones periódicas en Ciencias de la Salud está en Internet

Fundada en 1983 y constituida en asociación profesional en 1993, su objetivo es promover la coordinación y racionalización de los recursos documentales en el ámbito de la biomedicina.

Permite el acceso en línea a la base de datos, realiza actividades de formación e intercambio de experiencias y cuenta con grupos de trabajo como parte de sus actividades.

- Asociación Andaluza de Bibliotecas Biomédicas (ASABIME): Creada en Sevilla en 1990, tiene como fines agrupar a todos los profesionales que trabajan en bibliotecas de Ciencias de la Salud dentro de Andalucía, tanto en universidades como en hospitales, colegios, oficinas, laboratorios, etc.

Coordina actividades comunes y forman una red, REDICSA (Red de documentación e información en Ciencias de la Salud) para el préstamo interbibliotecario, además de contar con un catálogo colectivo de publicaciones periódicas en ciencias de la salud.

- Documat, desde 1988 agrupa bibliotecas de matemáticas, que se constituyeron como red en 1989. Su objetivo es rentabilizar al máximo las posibilidades documentales de las bibliotecas participantes, en beneficio de la comunidad científica especializada en el área matemática.

Cuenta con un catálogo colectivo de revistas y planes de adquisición cooperativos, así como difusión de la información matemática, a través del intercambio de boletines de sumarios y préstamo interbibliotecario.

- ABBA: Asociación de Bibliotecarios y Bibliotecas de Arquitectura, creada en 1991, organiza anualmente unas Jornadas de Bibliotecas de Arquitectura, Construcción y Urbanismo. Legalizada como asociación en 1994, sus objetivos son fomentar la colaboración entre profesionales de las bibliotecas, promover el reconocimiento de las bibliotecas como fuente de información para la enseñanza y la práctica de la Arquitectura y establecer relaciones con organismos nacionales e internacionales afines con el ánimo de cooperar.
- MECANO, (heMEroteCA virtual área tecnología) agrupa bibliotecas de Escuelas Ingeniería y mantiene un catálogo colectivo en Internet. Sus objetivos son crear y mantener un catálogo colectivo de hemerotecas españolas de ingeniería, informática y tecnología y fomentar el préstamo interbibliotecario.

2. Cooperación, también sectorial, a través de grupos de usuarios de sistemas de automatización:

- RUEDO, Red de Bibliotecas Universitarias Dobis/Libis. Se formó en 1990. El nodo central de la red está en La Universidad de Oviedo que mantiene un catálogo colectivo en línea en el que participan todas las bibliotecas que utilizan Dobis/Libis como sistema de gestión automatizada. A partir de este catálogo se permite la catalogación por copia y se facilita el préstamo interbibliotecario.

Los objetivos de la red son:

- creación conjunta de una base de datos bibliográfica
- promover iniciativas de mejora del programa utilizado

- cooperar con otras bibliotecas europeas usuarias del mismo sistema
- fomentar la cooperación con otras redes de bibliotecas.
- Grupo de usuarios Libertas - España (GEUL), mantiene la base de datos de SLS España accesible en línea desde Bristol. Los objetivos de esta red también están en la línea de utilizar conjuntamente la base de datos bibliográfica, facilitar la catalogación por copia y la catalogación retrospectiva.
- Absys, con un catálogo colectivo, RUECA, gestionado por Baratz.

3. Cooperación de ámbito estatal:

- REBIUN: Red de Bibliotecas Universitarias Españolas. Inicialmente (1988) formada por nueve bibliotecas, su número creció a lo largo de los años sucesivos hasta llegar a diecisiete. Las actividades cooperativas se centraron y tuvieron importantes resultados en la formación de personal, el préstamo interbibliotecario y la edición del CD-Rom con los registros bibliográficos de las bibliotecas participantes.

A partir del Congreso de la IFLA, celebrado en Barcelona en 1993, se manifiesta la necesidad de tener un foro de discusión más amplio que englobe a todas las bibliotecas universitarias y que permita una mayor coordinación y cooperación.

Se crea la Conferencia de Directores de Bibliotecas Universitarias y Científicas y el proceso termina en la confluencia (1996) de Rebiun y Codibuce, constituyéndose una sola organización, REBIUN, que, desde 1998, se convierte en Comisión Sectorial de la CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas).

Entre las actividades de Rebiun, además de la edición del Cd-Rom, la edición de las "Normas para Bibliotecas Universitarias y Científicas", acuerdos sobre préstamo interbibliotecario y actividades de diversos grupos de trabajo. (<http://www.uji.es/rebiun/>)

4. La cooperación de ámbito regional o autonómica

- Consorti de Biblioteques Universitàries de Catalunya: formado por todas las universidades de Cataluña, este consorcio se constituyó en 1995. Sus antecedentes se sitúan en 1991, cuando las universidades Autónoma, Politécnica y Pompeu Fabra, con las bibliotecas populares de la red de la Diputación de Barcelona, presentan a la Generalitat un proyecto de creación de un catálogo colectivo. La Generalitat asume el proyecto y lo presenta a la CICYT.

El objetivo del CBUC es mejorar la calidad de los servicios bibliotecarios existentes mediante la cooperación bibliotecaria. Los programas que ya están funcionando son el Catálogo Colectivo de las Bibliotecas Universitarias de Cataluña y el programa de préstamo interbibliotecario. Se está trabajando en el acceso consorciado a bases de datos y a sumarios electrónicos de revistas.

- La Comunidad de Madrid: las bibliotecas de las universidades públicas con sede en la Comunidad de Madrid están llevando a cabo diversos programas de cooperación con los objetivos de facilitar el acceso a los recursos de información, mejorar los servicios bibliotecarios existentes, fomentar el uso de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones y reducir costes compartiendo recursos.

Están ya en marcha proyectos concretos como el acuerdo de préstamo interbibliotecario, consistente en un sistema más rápido de entrega utilizando los servicios de mensajería privada ("la maleta viajera"), organización conjunta de cursos de formación del personal bibliotecarios y la selección del mismo programa de gestión de bibliotecas.

XI. LA COOPERACION FUERA DE ESPAÑA

En el resto del mundo, las bibliotecas universitarias cada vez forman más consorcios con el propósito de ofrecer recursos electrónicos, con una red adecuada, estaciones de trabajo idóneas y organizar, de manera consorciada, el acceso a la información electrónica.

Esto es posible hacerlo una vez consolidado el catálogo colectivo, objetivo prioritario de los consorcios hasta hace muy poco tiempo.

Algunos de los consorcios más importantes son los siguientes:

GALILEO: Georgia Library Learning Online

Aglutina a 34 “colleges” y universidades Públicas del estado de Georgia. Además de ofrecer los servicios de una red de datos denominada PeachNet, completar la conversión retrospectiva y la automatización, un servicio de mensajería para el préstamo interbibliotecario, el equipamiento de telefacsimiles de alta velocidad..., los programas principales de Galileo consisten en ofrecer un conjunto de bases de datos, incluyendo el texto completo de las principales revistas para estudiantes de primer ciclo y suministrar aquellas bases de datos desde un lugar común en la WWW.

Al mismo tiempo se ofrece acceso a otros servicios, incluyendo las bases de datos de OCLC First Search, la versión en línea de la Enciclopedia Británica, bases de datos de referencia de Gale Research, bases de datos de Cambridge Scientific Abstracts y el texto completo de las revistas publicadas por Academic Press.

La financiación para ofrecer una biblioteca electrónica se hace a través del Estado.

LOUISIANA LIBRARY NETWORK

Se forma sobre la base de LOUIS (Louisiana Online University Information System), un sistema centralizado de bibliotecas que opera en Louisiana State University. La cual mantiene el catálogo en línea y las funciones automatizadas de las bibliotecas que utilizan NOTIS. Con la financiación estatal se consigue utilizar la plataforma de LOUIS para ofrecer recursos electrónicos, incluyendo revistas a texto completo, a bibliotecas de todo el Estado.

OHIOLINK

Inicialmente estaba formado por todas las bibliotecas universitarias públicas de Ohio, dos universidades privadas y la Ohio State Library. Utilizando el mismo suministrador, cada biblioteca tiene su propio sistema bibliotecario integrado que a la vez está conectado con un sistema central en el que se mantiene el catálogo colectivo en línea.

Al mismo tiempo, Ohiolink mantiene varias bases de datos, algunas en el servidor central y otras accesibles a través de Internet.

TEXSHARE

TexSshare es un esfuerzo conjunto de las universidades públicas de Texas para ofrecer un conjunto común de recursos electrónicos y para facilitar y compartir físicamente los recursos. Participan 52 bibliotecas universitarias públicas y los centros de ciencias de la salud de Texas.

El primer programa fue el TexShare Gopher, presentado en junio de 1994 y seguido, poco después, por el TexShare Web. Estos dos servicios son las principales fuentes de información. La Universidad de Texas en Austin mantiene el servidor para el TexShare Web. TexShare ofrece también acceso a diversos recursos electrónicos.

VIVA

La Virtual Library of Virginia ofrece un conjunto de recursos electrónicos y facilita el préstamo interbibliotecario a los 39 "colleges" y universidades del estado de Virginia. Para el usuario, VIVA es un lugar en Internet que ofrece acceso a un grupo de bases de datos, incluyendo las de texto completo, además de facilitar el compartir recursos.

Los recursos electrónicos accesibles son First Search de OCLC, texto completo y citas de revistas ofrecidas por Informatio Access Corporatio, obras de referencia en línea y textos literarios.

En Europa se está trabajando mucho en la creación de consorcios con la finalidad de negociar las licencias para el uso de los recursos de información.

Un ejemplo es el de Inglaterra, con los servicios CHEST (Combined Higher Education Software Team) cuyo objetivo es obtener programas, bases de datos, material de formación, etc., para la comunidad científica universitaria en las mejores condiciones, y en el servicio BIDS (Bath Information and Data Services) que ofrece acceso a la información en red a usuarios en el entorno de la educación superior, a nivel nacional.

Ambos servicios los supervisa el Jointed Information Systems Committee (JISC) cuya misión es estimular la utilización de los sistemas de información y ofrecer una infraestructura de redes de alta calidad para uso de la comunidad científica.

En Finlandia, un consorcio de 16 Universidades, 7 politécnicas y un instituto de investigación han firmado un acuerdo con Academic Press en Julio del 97 y han negociado también con el Institute for Scientific Information (ISI) la suscripción en sus bases de datos.

Otros ejemplos de consorcios con fines semejantes los podemos encontrar en Alemania, Dinamarca y Suiza.

XII. CONCLUSIONES

No hay duda de que algunos proyectos cooperativos han alcanzado resultados muy importantes y de gran valor para las instituciones participantes. La dificultad estriba en saber qué proyectos siguen siendo válidos y cuales no. La catalogación cooperativa, por ejemplo, es muy importante, pero cada vez es más una actividad comercial.

Es decir, existen una gran variedad de proyectos cooperativos, algunos de los cuales pueden ser de dudoso valor actualmente, aunque lo fueran en un pasado muy reciente. Muchos de estos proyectos, si no la mayoría, deberían ser analizados cuidadosamente.

Los límites entre el trabajo y los servicios que ofrecen las bibliotecas y los que ofrecen distribuidores, editores, suministradores de información está cada vez menos claro, y el sector privado de la información está haciendo cosas que las bibliotecas solían hacer, incluyendo el suministro de registros catalográficos y el de artículos de revistas. Esto puede convertir a las bibliotecas en clientes y afectará al futuro de la cooperación.

Existe una tendencia general hacia la descentralización. Las instituciones quieren compartir, pero también quieren libertad de actuación. Cuando existe un alto grado de descentralización, Habrá que decidir qué cosas (si es que hay algo) es necesario realizar a nivel cooperativo.

La reducción de presupuestos en las bibliotecas es un fenómeno universal que afecta a la cooperación en sentido positivo y negativo: fuerza a las

bibliotecas a mirar por sus propios intereses más aún y fuerza también a pensar en proyectos cooperativos como forma de reducir costes.

Finalmente, algunos principios básicos de la cooperación:

- la cooperación debe servir claramente a objetivos fijados; no es una virtud en sí misma.
- Deben contemplarse otros medios para conseguir los mismos objetivos
- La cooperación no debería iniciarse a menos que tengamos claro que mediante ella se van a conseguir mejores resultados que con otros medios.
- Ningún tipo de actividad cooperativa o actividad conjunta, y ningún tipo de desarrollo tecnológico previsible, puede ser sustituto de la necesidad de tener bibliotecas locales bien dotadas. Si esto no es así y las bibliotecas se ven obligadas a reducir servicios, se reducirá inevitablemente el acceso a la información y al conocimiento.
- La biblioteca existe dentro de una red de conexiones que se extienden más allá de la propia institución. Estas relaciones pueden ser habituales, contractuales, cooperativas o simbólicas. En la cooperación con otras bibliotecas, consorcios, redes, proveedores u otros, la biblioteca debería participar en programas que la ayuden a alcanzar sus metas y que sean coherentes con la misión de la Universidad. (Normas para Bibliotecas Universitarias: evaluación de la eficacia)

COOPERAR SÍ

COOPERAR O MORIR, NO.

BIBLIOGRAFÍA

- **ANGLADA**, Lluís.
“Cooperació bibliotecaria en Espanya”. Item 16 (1995), p. 51-67
- **ANGLADA**, Lluís
El impulso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la cooperación entre bibliotecas universitarias./ Lluís Anglada y A. Boada

<http://www.cbuc.es/articles/article 20.htm>.

- **ANGLADA**, Lluís
Trabajar juntos, aprender juntos: la experiencia del Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Cataluña (CBUC) / Lluís Anglada, Marta Tort.
<http://www.cbuc.es/articles/article 7.htm>.

- **CUENDET**, Pierre
Electronic Information Access for Higher Education and Research: Proposals for a Swiss Information Consortium.
http://www-bichi.unie.ch/Swiss_Consortium.htm

- **HEERY**, Mike
Practical Strategies for the Modern Academic Library./ Mike Heery, Steve Morgan
London: Aslib, 1996
- **KLUGKIST**, Alex C.
Digital Information, Licensing and Consortia. *Liber Quarterly* 8.110-112

- **KOPP**, James J.
“Library Consortia and Information Technology: The Past, the Present, the Promise”. *Information Technology and Libraries*, march, 1998 p. 7-12.

- **LINE**, Maurice
“Cooperation: Not the Only nor Always the Best Solution”
EN: *The New Library Legacy: Essays in Honor of Richard de Genaro.*/ Susan A. Lee, ed. München: Saur, 1998. p. 44-59.

- **PAYNE**, Lizanne
“The Washington Research Library Consortium: A Real Organization for a Virtual Library”.
Information Technology and Libraries, march, 1998. p. 13-28

- **POTTER**, William Gray

“Darreres Tendències en consorcis de biblioteques universitàries d’ambit estatal”

Library Trends. Vol. 45, nº 3 (winter 1997), p. 416-434.

- **TORRES SANTO DOMINGO**, Marta

Consortios, forma de organización bibliotecaria en el siglo XXI. Una aproximación desde la perspectiva española.

Seminario “Consortios de Bibliotecas” Universidad de Cádiz, Septiembre 1998.

- **TORRES SANTO DOMINGO** , Marta

La cooperación: una forma de mirar el futuro. Primeras Jornadas sobre Planificación Estratégica. Madrid: Universidad Complutense, 1998

(Documentos de Trabajo, nº 98/5)

LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS EN ESPAÑA

Por Javier Martínez

Biblioteca de la Universidad de Cantabria

INTRODUCCIÓN

Acerca de las bibliotecas universitarias españolas, mi exposición intenta responder a tres tipos de preguntas o temas:

- a) ¿Qué posición o misión tiene la B. En el sistema universitario español, entre los demás servicios universitarios?
- b) ¿En qué contexto o ambiente se desenvuelve ahora su actividad (oportunidades, amenazas, etc.)?
- c) ¿Cuáles están siendo/deben ser las principales líneas de trabajo de las BBUU españolas en relación con ese entorno?

Antes de entrar en materia, sin embargo, merece la pena, para caracterizar de algún modo la realidad acerca de la cual vamos a hablar, que recojamos los datos promedio fundamentales que definirían la biblioteca universitaria "tipo" española. Estas cifras proceden del "Anuario estadístico de las Bibliotecas Universitarias y Científicas Españolas", que elabora REBIUN.

La biblioteca universitaria española media

	1995	1996	1997
Total usuarios potenciales	30.625	33.235	33.494
Puntos de servicio	13	13,24	12,11
Superficie (m2)	9.690	10.196	11.096
Puestos de lectura	2.044	2.130	2.320
Equipos informáticos de trabajo	69	75	72
Equipos informáticos para el público	47	64	54
Total de volúmenes	403.271	418.212	423.586
Monografías ingresadas en el año	21.693	24.757	23.346
Títulos de revistas en curso	4.357	4.408	4.325
Títulos de cd-rom en red	23	24	33
Total de volúmenes automatizados	175.248	199.695	247.814
Consultas de bases de datos en línea	2.001	3.090	8.094
Consultas de bases de datos en cd-rom	7.490	9.096	20.835
Préstamos domiciliarios	157.182	188.663	213.314
Documentos obtenidos de otros centros	4.819	4.940	4.402
Documentos suministrados a otros centros	4.195	4.538	4.072
Personal facultativo, ayudante, o similar (i)	33	34	35
Personal auxiliar, técnico o similar (ii)	46	50	49
Estudiantes becarios	23	24	23

Tiempo (i) dedicado a atención al usuario			18,52%
Tiempo (ii) dedicado a atención al usuario			57,71%
Gasto anual en adquisición de monografías (pta.)	75.473.067	81.456.715	88.528.104
Gasto anual en suscripciones de revistas (pta.)	96.207.486	95.499.890	114.523.533
Gasto anual en otros soportes documentales (pta.)	11.583.298	13.495.346	12.825.597

LAS 65 UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS

¿Cuál es el panorama de las universidades españolas en el momento presente, que define el contexto de actuación de las bibliotecas universitarias?

- **Universidades creadas antes de la Guerra Civil**

Santiago de Compostela, Oviedo, Salamanca, Valladolid, Zaragoza, Barcelona, Complutense de Madrid, Valencia, Murcia, Sevilla, Granada, La Laguna.

- **Universidades creadas entre la Guerra Civil y la Constitución**

León, Cantabria, País Vasco, Autónoma de Madrid, Politécnica de Madrid, Autónoma de Barcelona, Politécnica de Catalunya, Politécnica de València, Alacant, Córdoba, Málaga, Cádiz, Illes Balears.

- **Universidades creadas entre la Constitución y la LRU**

Extremadura, Castilla-La Mancha, Alcalá de Henares.

- **Universidades recientes (posteriores a la LRU)**

A Coruña, Vigo, Burgos, La Rioja, Pública de Navarra, Lleida, Girona, Rovira i Virgili, Pompeu Fabra, Jaume I de Castellón, Carlos III, Rey Juan Carlos, Almería, Huelva, Jaén, Miguel Hernández de Elche, Las Palmas de Gran Canaria, Pablo de Olavide de Sevilla, Politécnica de Cartagena.

- **Universidades tradicionales de la Iglesia Católica**

Pontificia de Salamanca, Pontificia de Comillas, Deusto, Navarra.

- **Nuevas universidades privadas, posteriores a 1942**

San Pablo CEU, Europea de Madrid, Antonio de Nebreja, Ramón Llull, Vic, Alfonso X El Sabio, Mondragon, Internacional de Catalunya, Católica de Ávila, SEK de Segovia.

- **Con estatus o carácter especial**

UNED, Oberta de Catalunya, Internacional Menéndez y Pelayo, Internacional de Andalucía.

EL NUEVO SISTEMA UNIVERSITARIO ESPAÑOL

Algunos rasgos característicos de lo que constituye el sistema universitario español podrían ser los siguientes:

- **Un subsistema social reciente, de nueva planta**

La mitad de las universidades son posteriores a la LRU (1983). Su régimen Jurídico y organizativo también son recientes, por tanto. Las plantillas de profesorado y personal se han desarrollado hace poco tiempo. Con frecuencia los campus, edificios, e instalaciones son de los últimos años, por lo que estamos ante una universidad físicamente joven. El tamaño medio está descendiendo, por la multiplicación de nuevas instituciones.

- **Autonomía universitaria**

Esta consagrada en la Constitución y regulada en la LRU. Con independencia de su financiación mayoritariamente pública (en las UU públicas) y de la tutela político-administrativa sobre los planes de estudio o los programas de I+D, las UU son agentes con identidad propia y cada vez más responsables frente a la sociedad.

- **Dependencia de las Comunidades Autónomas**

Todas las universidades están transferidas a las Administraciones autonómicas. Se produce a veces una cierta tensión entre universalismo intelectual y servicio eficaz o adaptación a la comunidad local. La supervivencia de los “distritos” está en cuestión, pues resulta un elemento

algo anacrónico o incoherente con el resto del sistema (movilidad estudiantil, competitividad y diferenciación, liberalización de la elección de centro).

- **Una educación superior de masas**

Hay ahora alrededor de 1,5 millones de alumnos, un 40% de tasa de escolaridad (población edad 18-23), frente al 18% en 1981. El crecimiento se ha estabilizado sin embargo, por razones demográficas. Se afrontan los retos de la renovación y especialización educativa para una adecuada inserción profesional y vinculación al sistema económico (nuevos planes de estudio). Practicamente toda la educación superior se ha concentrado en la Universidad, por la integración de centros especializados antes fuera del sistema universitario y por el escaso desarrollo de la Formación Profesional superior. La universidad se ha convertido en un asunto relevante, objeto de preocupación y debate público a causa de la intensa demanda educativa y del desarrollo socioeconómico.

- **Orientación hacia la investigación**

La actividad investigadora ha tenido un crecimiento espectacular, sobre todo en el periodo 1986-1993, bajo el impulso del Plan Nacional de I+D, de los planes regionales, los Programas Marco europeos, y de unas mayores facilidades para la prestación de servicios al sector productivo, etc.

- **Inserción y proyección social de la universidad**

Es cada vez más importante, pero también problemático, el entronque con la sociedad civil, las instituciones, organizaciones, empresas y la ciudadanía en general, No esta bien asegurada un comunicación con la vida social, económica y cultural que rodea la Universidad. El papel de los Consejos Sociales no ha sido en general tan satisfactorio como se pretendia.

- **El Consejo de Universidad (C.U.)**

Es la institución superior de coordinación de un sistema universitario que resulta muy complejo. Son miembros todos los rectores, todos los consejeros de Educación, y 15 personas por Congreso, Senado y Gobierno. Lo preside en MEC y tiene un Secretario General, así como dos comisiones, Académica y de Planificación y Coordinación. Abarco sólo las universidades

públicas. Viene atravesando dificultades importantes de funcionamiento en los últimos años.

- **La Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (C.R.U.E.)**

Se trata de una asociación sin fines lucrativos de ámbito estatal, constituida en 1994 por universidades públicas y privadas españolas, para reflexionar sobre fines y problemas UU., facilitar la cooperación interuniversitaria, promover la enseñanza superior y la investigación universitaria, etc. Además del Pleno, el Comité Permanente y sus Grupos de Trabajo, hay siete Comisiones Sectoriales: Asuntos Académicos, I+D, Relaciones Internacionales, Gerentes, Asuntos Estudiantiles, BBUU (REBIUN), Red OTRIs.

CAMBIO EN EL CONCEPTO DE UNIVERSIDAD EN ESPAÑA

El cambio producido en los últimos quince años, con origen en la LRU aunque ya arrancaba de antes, ha sido enorme y acelerado de acuerdo con los rasgos apuntados. Un cambio cuantitativo y cualitativo, que podría conceptualizarse quizá, para simplificar como el tránsito de una UNIVERSIDAD DE DISTRITO a una UNIVERSIDAD DE CAMPUS entendiendo ambas como nociones o tipos ideales:

- **“La Universidad DE DISTRITO”**

Es heredera de la legislación educativa de Claudio Moyano en el siglo XIX, con algunas adaptaciones, adiciones y experimentos a lo largo del siglo XX. Su representación física es un territorio, extenso y abstracto (ni siquiera una región política o natural). Más que nada, es una jurisdicción territorial:

- Demarcación geográfico-administrativa de la enseñanza superior
- Gestionada y tutelada por el Ministerio de Educación y Ciencia
- Sin personalidad jurídica, sin autonomía, sin identidad, sin políticas propias
- Confederación de centros de enseñanza, reunidos bajo un gobierno con escaso poder

- Orientada a la acreditación académica de élites sociales
- Estructuración corporativa, facultativa (por profesiones)

- **“La universidad DE CAMPUS”**

Se trata de una idea importada sobre todo del mundo anglosajón y constituye una organización educativa compleja. Su imagen física es la de un espacio urbano limitado, concreto, físicamente integrado, es una ciudad:

- Subvencionada parcialmente por los poderes públicos
- Con autonomía financiera y capacidad de explotar los recursos propios e incorporar recursos ajenos
- Con personalidad jurídica, autonomía, identidad y proyección propia
- Política y gestión más centralizadas y profesionalizadas
- Dirigida a la educación de masas, a la investigación y al servicio a la economía productiva
- Estructuración departamental, compleja, participativa y diversificada

UNIVERSIDAD DE CAMPUS, UNIVERSIDAD DE SERVICIOS

Estos cambios y esta situación del sistema universitario español han fomentado los “servicios universitarios” horizontales, especializados, profesionales, entre los que se encuentra el de Biblioteca. En buena medida, los servicios como el de Biblioteca se han desarrollado con estos cambios. Una universidad española tipo, que se acerque más o menos a esa noción ideal de “U. de campus”, es una “U. de servicios”, en función de varias razones:

- **Es una CIUDAD, un ámbito físico y un ámbito de convivencia**

Un campus es un lugar en el que se vive. Una universidad es como un ayuntamiento, un organismo de servicios de todo tipo a sus habitantes, que a menudo están en ella mucho tiempo, a veces alejados del resto del entorno urbano. Además, los “servicios” hacen de la U. una agrupación humana, en la que se potencian las relaciones endógenas que contribuyen a

institucionalizar y darle “vida propia”, frente al entorno exterior, propiciando el sentimiento de pertenencia y de “comunidad” universitaria.

- **La mejora y desarrollo de los servicios son una POLÍTICA UNIVERSITARIA CENTRAL**

Se configuran como un área de actuación significativa de las políticas rectorales y de los equipos de gobierno. Es un terreno donde se nota y se define la idea de U. que un equipo rectoral quiere sacar adelante, un lugar paradigmático de expresión y articulación de su programa, con pretensión de alcanzar a toda la comunidad universitaria. Los “servicios” emanan de una administración universitaria autónoma, con poder real.

- **Los servicios son exponentes de la IDENTIDAD Y CALIDAD universitaria**

Son un elemento de diferenciación de cada universidad, que la hacen destacar (positiva o negativamente), aportando o reduciendo calidad al funcionamiento general de la institución. Constituyen un elemento de atracción y de prestigio. Además de medios instrumentales más o menos necesarios para la docencia y la investigación, resultan también, factores de “calidad de vida” universitaria, en una sociedad donde este aspecto se aprecia cada vez más. Los servicios universitarios crean, definen a la universidad como tal.

- **Se busca una FORMACIÓN HUMANA INTEGRAL, basada en elementos adicionales**

La aportación educativa que la universidad ofrece a sus alumnos no termina en el aula de clase. Se extiende a un conjunto de ámbitos que configuran la “vida universitaria” como algo enriquecedor para el joven adulto que completa su escolarización y se prepara para actuar profesionalmente en la sociedad. Elementos culturales e interactivos deben completar el bagaje formativo del estudiante. Los servicios universitarios añaden, incorporan valores significativos al proceso educativo, aumentando un “capital humano”. El papel de BU. es muy significativo en este terreno.

DEFINICIÓN DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS

Concibiendo la universidad como un sistema complejo, podríamos establecer que hay tres o cuatro AREAS FUNCIONALES o SUBSISTEMAS, interrelacionados y a menudo inseparables (las fronteras son borrosas):

- “ADMINISTRACIÓN” - Gobierno, gestión, dirección del sistema, planificación y funcionamiento.
- “DOCENCIA” - Transmisión y apropiación del conocimiento por las nuevas generaciones.
- “INVESTIGACIÓN” – Producción de nuevos conocimientos y desarrollos técnicos de interés social.
- “SERVICIOS” – Incorporación especializada de valor o calidad al sistema.

La MISIÓN que define (en negativo) a los SERVICIOS UNIVERSITARIOS es contribuir a los fines esenciales, a los objetivos estratégicos y la excelencia general de la Universidad, mediante la generación de valor por vías ESPECIALIZADAS, diferentes a las del resto de subsistemas universitarios. Los servicios como la B. completan el valor del resultado que en su conjunto la universidad produce u ofrece. Su evolución depende de la cantidad de ese valor o calidad que consiguen incorporar al sistema universitario.

La ESPECIALIZACIÓN de la BIBLIOTECA, donde se ventila su aportación de valor a la universidad, conviene entender que reside, de un modo abierto y flexible, en la ayuda que presta a los profesores y estudiantes en los procesos personales de transformar la INFORMACIÓN en CONOCIMIENTO (A.L.A.). Son procesos cognitivos altamente relevantes en principio para los subsistemas “Docencia” e “Investigación”, lo que constituye una buena oportunidad de entrada para las BB.UU. de cara a contribuir a la mejora de la U.

ADAPTACIÓN AL AMBIENTE

Hasta aquí hemos repasado la posición de la Biblioteca como servicio en el marco del sistema universitario español. Pero las BB.UU. españolas realizan su aportación al sistema universitario dentro de unas condiciones

ambientales, ante las que responden con una serie de desarrollos o adaptaciones. Se propone, pues, un planteamiento ecológico de la cuestión: ver los FACTORES de entorno y las RESPUESTAS adaptativas que se general. Hay dos PREMISAS.

(a) El entorno cambia, las BB.UU. tienen que ADAPTARSE

Los rápidos cambios en el medio entrañan riesgos o AMENAZAS al tiempo que OPORTUNIDADES de crecimiento. Todos proceso en organismos vivos supone buscar respuestas adaptativas al ambiente y a la evolución interior, para mantener la salud. La idea es rudimentaria: adaptarse para sobrevivir, no resistirse al cambio, sino navegar a favor de la corriente (que marca la universidad, sobre todo).

(b) Las BB.UU. intentan conservarse y crecer SIENDO ÚTILES a la Universidad.

El objetivo primario que se supone que las BB.UU. es “mantenerse en la existencia”, permanecer y mejorar si es posible, SOBREVIVIR Y CRECER, como cualquier organismo vivo. Y para ello es necesario que sepan SER ÚTILES a sus entornos y comunidades. El bibliotecario en la sociedad tecnológica debe adaptarse para seguir existiendo. Y debe también acostumbrarse a mirar su trabajo desde el entorno, y no el entorno desde su trabajo, analizando qué es lo que puede ofrecer y no qué es lo que le gustaría que le dieran. Que es como sobreviven las empresas, en un mundo que TAMBIEN para las BB.UU. es COMPETITIVO y EXIGENTE.

Condiciones del medio ambiente

Nos fijaremos a continuación, pues, en varios de los elementos que condicionan la actuación de las BB.UU. españolas: las tendencias de la SOCIEDAD en general, el cambio en las ORGANIZACIONES, la evolución de las ADMINISTRACIONES PUBLICAS, los factores críticos de la situación de la UNIVERSIDAD española, los nuevos MODELOS EDUCATIVOS, la TECNOLOGÍA de la información y las comunicaciones (TIC) aplicada a la COMUNICACIÓN CIENTÍFICA, la mentalidad y actitudes del propio BIBLIOTECARIO y las del USUARIO, y la creciente COMPETENCIA en el sector de las BB.UU.

LA SOCIEDAD

Algunos rasgos sociales y tendencias históricas del presente afectan plenamente a las bibliotecas universitarias españolas. Son tópicos bastante conocidos, pero conviene dejar constancia de su influencia.

- **Cambio social permanente y acelerado**

Vivimos en una sociedad sometida a cambios rápidos e intensos (económicos, culturales, tecnológicos). El cambio es una constante, una condición estructural del ambiente. Las bibliotecas académicas no son en esto una excepción.

- **Mundialización y competitividad**

A pesar de los sectores sociales o territoriales excluidos, y de los conflictos con las identidades culturales, habitamos un mundo único y cercano, con tendencias sociales compartidas. Un mundo próximo mediante las telecomunicaciones, en completa interdependencia económica, que constituye un mercado cada vez más integrado, donde todos compiten y competimos contra todos. La LOCALIZACIÓN FÍSICA pierde importancia.

- **En la sociedad de la información, el bien escaso es el tiempo y la atención humana**

El recurso limitado no es la información, que sobra, sino la atención humana: tiempo y capacidad psicológica de percepción. La lucha es por la audiencia y por la inmediatez. El TIEMPO aparece como recurso o factor esencial de trabajo, actividad, consumo, etc. También para los servicios de biblioteca universitaria.

- **Preeminencia social del ciudadano-consumidor como sujeto de derechos**

En la sociedad de consumo, consumidor y ciudadano tienden a confundirse como sujetos sociales y políticos, como titulares de derechos. Los individuos tienen una conciencia creciente de su importancia e influencia como consumidores y clientes, de los derechos que les asisten. Los universitarios también son exigentes.

- **Importancia social de la Educación y del Conocimiento**

La sociedad tecnológica es una sociedad de la educación, de la formación permanente a lo largo de toda la vida, del continuo aprendizaje. Y en la que la investigación y el saber son la principal herramienta de desarrollo, un sector y un recurso estratégico de la sociedad. La posición de las universidades es crítica.

- **Dificultades de sostenimiento del Estado del bienestar**

Paralelamente, se afrontan dificultades serias para el sostenimiento financiero de los servicios públicos y prestaciones sociales (educación, sanidad, etc.), lo que exige mayor rigor y eficiencia en la administración de los recursos y elevado sentido de la responsabilidad respecto al gasto público. Las bibliotecas académicas resultan “caras”.

- **España ya no es diferente**

Está plenamente integrada en la dinámica y situación internacional, con problemas y rasgos muy similares al resto de la comunidad occidental desarrollada, cuya situación sirve de referencia. La diferencia “nacional” no es ya argumento para nada, ni siquiera para las BB.

LAS ORGANIZACIONES

Son sistemas o instituciones que combinan medios humanos, materiales, técnicos, económicos, etc. para el cumplimiento de una finalidad. Las universidades (y las bibliotecas) son organizaciones, y les afectan, si han de ser sensibles al entorno, tendencias generales como las siguientes.

- **Aparición de nuevos modelos organizativos dinámicos**

Capaces de cambiar y responder al entorno con rapidez, más flexibles, redimensionados, reestructurados, competitivos, menos mecánicos y burocráticos, más orgánicos. Nuevas estructuras, formas de trabajo y de relación entre organizaciones. Estructuras virtuales, redes de intereses, alianzas, deslocalización, etc.

- **Asimilación técnica y operativa entre organizaciones públicas y privadas**

Tendencia a la relativización de fronteras entre sector público y privado, en un continuo que las configura a todas ellas como estructuras mediadoras entre el individuo y la “sociedad o comunidad internacional”. Los procedimientos de organización y gestión van asemejándose, aunque no sean idénticos.

- **Elevada valoración del “capital” humano como factor de éxito**

En una época de masiva incorporación de tecnología a los procesos productivos y de automatización de los servicios, las PERSONAS se orientan más a las actividades de comunicación interpersonal, añadiendo valor a la interacción con el usuario. Se liberan energías para la innovación, la creatividad y el cuidado del cliente. Los sistemas informáticos, además, tienden a igualar a las organizaciones, y las personas las diferencian, son una ventaja competitiva (activos intangibles, diferenciales cualitativos, capacidades y cultura específica).

- **Orientación al mercado, al cliente, cultura de la calidad**

Las viejas organizaciones adolecían de falta de sensibilidad y enfoque sobre el cliente, obsesionadas por las tareas y el control, por la corrección técnica y no por los resultados. Las nuevas organizaciones intentan maximizar su sensibilidad respecto al mercado, se dirigen a satisfacer al cliente como principio directriz y a centrarse en LO ESENCIAL. El mercado dirige la organización. Además, la calidad del servicio percibida por el consumidor y el cuidado atento del cliente en el servicio se ven como los factores determinantes para el impacto y posición de la organización entre sus competidores.

LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Las UU. están radicadas generalmente en la esfera de las Administraciones públicas (es la pluralidad lo que impera). El cambio producido en los últimos años en este nivel de análisis, que se ha traducido en la Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo

Común, ha sido profundo. Aunque se tiene que seguir mejorando mucho, ha habido una verdadera ruptura con la tradición pre-democrática.

- **Al servicio de los intereses de los ciudadanos**

“La Constitución consagra el carácter instrumental de la Administración, puesta al servicio de los intereses de los ciudadanos...” (no tiene por tanto función de dirección política). La Administración es el instrumento que promueve las condiciones para que los derechos constitucionales del individuo y de los grupos que integran la sociedad sean reales y efectivos. Se pasa de la Administración de POTESTADES (a la que acudía el “súbito” para pedir permisos) a una Administración de SERVICIOS (a la que llega el ciudadano exigiendo que se le atienda).

- **Responsabilidad personal, transparencia frente a opacidad**

Se pretende la supresión de parcelas de poder basadas en la retención de la información. Posibilidad de identificar a los funcionarios bajo cuya responsabilidad se tramiten procedimientos, y de pedir cuentas por las anomalías en la tramitación. El funcionario rinde cuentas, no es un elemento neutral de un aparato impersonal.

- **Primacía de la eficacia sobre el formalismo, modernización**

En la Administración debe primar la eficacia sobre el formalismo, y se debe servir a la modernización del Estado y de la sociedad, abriéndose decididamente a la tecnificación y la innovación tecnológica, en busca de agilidad y eficiencia. Orientación a la GESTIÓN de organizaciones más que al DERECHO administrativo.

- **Descentralización, autonomía, cooperación y competencia**

Ahora, entre las Administraciones públicas (plural), y no sólo en las universidades, reina la descentralización y la autonomía. Se ha roto con el principio general de jerarquía por el que todo dependía de algo superior. Cada organismo tiende a poseer personalidad propia, y por tanto rinde cuentas, frente a su electorado, clientela, entorno social, opinión pública, etc. Mantiene relaciones soberanas, de cooperación y de competencia, con los

de su tipo. La coordinación es de carácter federativo, mediante plataformas conjuntas, conferencias sectoriales, acuerdos voluntarios, etc.

LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA

Como queda dicho, en virtud de su autonomía, es también un agente público socialmente RESPONSABLE y, además, socialmente RELEVANTE. Esto crea una MARCO DE EXIGENCIA sobre los modos en que los servicios bibliotecarios contribuyen al cumplimiento de los fines de las universidades. En particular, al menos los siguientes aspectos y problemas de la realidad universitaria forman parte del entorno inmediato de la bibliotecas académicas.

- **La financiación universitaria**

Las universidades atraviesan dificultades para sostener los costes crecientes y la mejora de la calidad (España es uno de los países que menos invierte por estudiante). Ello aboca a soluciones como: (a) búsqueda de nuevas VÍAS de financiación, generación de ingresos por servicios, aportaciones privadas, etc.; (b) introducción de mejores TÉCNICAS de gestión de los recursos, más exigentes; (c) subida de las TASAS académicas, aunque pueda efectuarse aumentando la aportación pública mediante becas y préstamos a los estudiantes (para facilitar, también, la movilidad y libre elección de centro). Todo esto supone mayor RESPONSABILIDAD frente a los financiadores, frente a la sociedad y frente a los clientes o usuarios. Se hace imprescindible planificar mejor definir prioridades, justificar el gasto, aumentar el rendimiento y vigilar los resultados. Los estudiantes serán más críticos y selectivos respecto a lo que cada universidad les ofrece. Para las bibliotecas esta situación crea también un marco financiero riguroso y conduce a una mayor demanda de ESCRUTINIO sobre su eficacia y eficiencia (satisfacción del cliente y costes asociados), ofreciendo sin embargo oportunidades para los buenos gestores.

- **Excelencia y competitividad**

El sistema universitario necesita, pues, satisfacer una demanda intensa, incrementar la calidad y contener los costes. Aparece la competencia por la clientela (alumnos, contratos de investigación, etc.) y por los limitados recursos públicos (o privados) en juego. Las universidades proliferan en

número, fortalecen su imagen corporativa, hacen marketing de cursos y actividades. Se busca la excelencia o calidad del servicio, la satisfacción del cliente y el equilibrio financiero. Las universidades han entrado en la economía de mercado y con ellas las bibliotecas: el problema de la calidad del servicio es de toda la institución. Su éxito depende de lo que pueda ofrecer al estudiante no sólo en términos estrictos de enseñanza, sino también en sus servicios, etc. La biblioteca es un elemento de calidad universitaria que, desde este punto de vista, será cada vez más objeto de ANALISIS y CONSIDERACIÓN como factor de prestigio de la universidad.

- **Evaluación de la calidad de las universidades**

La evaluación de la calidad universitaria, a través del Plan Nacional o de auditorías individuales, incide en el desarrollo de la universidad porque impone autoexigencia y rigor interno y porque condiciona la imagen pública y la capacidad de atracción de recursos y clientes. Además, el control de calidad por instancias suprauniversitarias podrá repercutir en los niveles de financiación pública, ligados a cumplimiento de objetivos de mejora y eficiencia. Los planes nacionales de evaluación llevan a objetivar o focalizar los SS.UU., destacando fortalezas y debilidades, y creando un marco general de RESPONSABILIDAD y rendición de cuentas sobre la calidad que ofrecen, así como de OPORTUNIDADES de mejora.

- **Influencia del sector privado en la enseñanza superior**

Están apareciendo numerosas universidades o centros de enseñanza superior privados, así como INICIATIVAS en un terreno ambiguo entre lo público y lo privado. Empresas y grupos económicos tienden a considerar que la formación y la investigación son recursos tan importantes que entran en el sector con sus propios centros, con programas y actividades propias o sufragadas en centros públicos, solicitando formación a demanda para sus plantillas, etc. Por tanto, en varias direcciones, crecen las enseñanzas y la investigación vinculadas a o dependientes del sector productivo. Además, por supuesto, de la implantación de modelos de gestión cada vez más asimilables a los del sector privado.

LOS MODELOS EDUCATIVOS

La misma enseñanza superior también sufre transformaciones, y aparecen NUEVAS FORMAS de educación o rasgos diferentes a los tradicionales, de los que los servicios de biblioteca han de tomar buena nota para contribuir eficazmente al resultado final en términos de calidad de la enseñanza.

- **Incremento y diversificación de la oferta educativa en general**

Las universidades españolas ya no imparten sólo unas cuantas diplomaturas y licenciaturas estándar. La oferta crece y se vuelve más VARIADA: intensificación de los programas de doctorado, titulaciones propias, cursos de especialización, cursos de verano, programas de intercambio de estudiantes extranjeros, prácticas integradas en empresas, créditos por trabajos académicos, etc. Aunque no tanto como en otros países, en España están empezando a desarrollarse la enseñanza de adultos, a tiempo parcial, a distancia, los programas formativos para empresas, etc. Todo esto diversifica la clientela de la biblioteca, y por tanto sus expectativas, crea perfiles “inusuales” de alumno o grupo, especializa las necesidades y las formas de servicio.

- **Especialización creciente de los planes de estudio oficiales**

La reforma de las enseñanzas universitarias en España, como en otros países, aumenta la especialización de los estudios, a través de la multiplicación de titulaciones, la diferenciación de los planes de estudio según cada universidad, la optatividad, la libre configuración de los currícula, etc. Se pretende una individualización del bagaje formativo del alumno. Esto condiciona a la biblioteca académica, porque exige atención a necesidades nuevas y heteróneas, en recursos y servicios, SEGMENTANDO radicalmente el mercado y tendiendo a singularizar al usuario.

- **Educación permanente, estudios propios**

En esta sociedad de la información y el conocimiento, buena parte de la población está constituida por profesionales formados en la enseñanza superior. Pero los profesionales titulados, en nuestros tiempos, tienen que estar continuamente aprendiendo, en permanente formación. Frecuentemente acuden a la universidad en busca de esa necesaria

actualización, mediante masters, cursos, segundas titulaciones, etc. La educación permanente, los títulos propios, son una nueva dimensión de la actividad universitaria, que cada vez será más relevante, y por tanto un elemento a tener en cuenta en los servicios de biblioteca.

- **Aprender a aprender, enseñanza activa**

Además, puesto que toda la vida hay que estar aprendiendo y cambiando, la propia formación universitaria convencional tiende o tenderá más cada vez a centrarse en “aprender a aprender”, es decir, en hacer profesionales capaces de formarse por cuenta propia (aprovechando las tecnologías de la información), de actualizar sus conocimientos sabiendo adónde acudir y cómo manejarse sin un profesor. Metodologías más activas, basadas en la autoformación y en la tecnología se abren paso. De lo cual las bibliotecas deben tomar nota.

- **Enseñanza basada en las tecnologías de la información y las comunicaciones**

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) también suponen una revolución para el sistema educativo, sus objetivos y métodos. Pueden cambiar los parámetros y estructuras institucionales (cursos, clases, departamentos, disciplina académica, manuales, etc.) en que se basa ahora la enseñanza y el aprendizaje. Las TIC abren la senda de una metodología pedagógica más basada en el estudio independiente: métodos de enseñanza multimedia, electrónicos, interactivos, campus virtual, etc. La enseñanza a distancia mediante Internet está empezando a competir con las universidades tradicionales. Las TIC, pues, son una oportunidad para crear un nuevo ambiente para la enseñanza y el aprendizaje. ¿Cuál será la posición de la biblioteca universitaria?.

TECNOLOGÍA Y COMUNICACIÓN CIENTÍFICA

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) son quizá el principal FACTOR DE CAMBIO, “la raíz de nuestros problemas y la fuente de nuestras oportunidades”, el impulso básico para repensar o reconvertir las bibliotecas. En realidad, las TIC lo transforman todo (la enseñanza, para empezar), pero las BB.UU. afectan a la “materia prima” con que venían trabajando. La comunicación es esencial al hombre, pues la interacción

simbólica es definitoria de la cualidad de lo humano. Pero los medios y soportes de la comunicación CAMBIAN, son contingencias del tiempo.

- **Nuevos sistemas de registro y comunicación del conocimiento**

Ya no vivimos en un mundo de lo impreso, en una cultura exclusivamente orientada por la imprenta. El contenido de la actividad de la biblioteca, si por tan entendiéramos, como era usual, el documento, ha cambiado. En BB.UU. hay que contar con que el soporte del conocimiento es también ELECTRÓNICO. La información científica, a través de Internet, se vuelve algo menos cosificado, ubicuo, virtual, casi independiente de la localización física. Lo cual supone un cambio radical para el bibliotecario, acostumbrado a la gestión de REGISTROS FÍSICOS de la información. La orientación al documento en las BB.UU. se vuelve problemática.

- **Desestructuración o reestructuración del sector Información/Documentación**

A causa de las TIC, todas las actividades y agentes vinculados a la producción y difusión del conocimiento científico (creación, edición, distribución, almacenamiento y acceso a información primaria y secundaria) están en plena transformación. Falta bastante para que se consoliden nuevas estructuras o mercados estables, el panorama es confuso y está en ebullición, lo único seguro es que está CAMBIANDO rápidamente. Este elemento en las BB.UU. actúa en combinación con la permanente escalada de precios de las revistas científicas y con el continuo crecimiento o proliferación de la masa de material publicado.

- **Comunicación esotérica, no comunicación de masas**

Cada vez más, la actividad científica se basa en una comunicación entre círculos de iniciados, intensiva o masiva en su suma total, pero que no es de uno o muchos (origen de la imprenta), sino de pocos a pocos, e interactiva (la ciencia se construye intersubjetivamente). La comunicación informal entre los círculos científicos, además, aumenta en importancia. Esto complica la mediación documental, que sólo se justifica, si no se es un iniciado en los contenidos, como gestión de soportes físicos. Hay que estar muy cerca de

los contenidos, muy próximo al investigador, para que la mediación documental sea una ayuda efectiva.

- **Investigación orientada y aplicada**

Predomina, incluso entre las ciencias sociales y humanas, la investigación orientada, finalista o aplicada, que es más fácil de financiar por el sector público y el privado, frente a la básica, teórica o “desinteresada”. Eso genera DIFERENTES NECESIDADES informativas y uso de recursos distintos, más heterogéneos, menos convencionales, donde la información factual, el saber hacer, el contacto con el sector productivo, la información “informal” y personal, la obtención de datos no en bruto sino elaborados, adquieren más importancia.

- **Interdisciplinariedad, nuevas áreas de conocimiento**

El crecimiento científico mediante la apertura de NUEVOS SECTORES de conocimiento a través de la interdisciplinariedad es también un rasgo actual de investigación. Ello provoca que los investigadores deban usar fuentes de información a veces de disciplinas que no les son familiares, que les resultan nuevas, y estos cambios requieren más mediación e instrucción en BB.UU. sobre el particular.

EL BIBLIOTECARIO

Como parte del análisis del entorno, debemos mirar al AMBIENTE INTERIOR, a las propias actitudes y mentalidad del bibliotecario que trabaja en la U., donde se están produciendo (o se tienen que producir) cambios significativos. Había un conjunto de concepciones tradicionales, que están transformándose. No son exclusivas de España en modo alguno, aunque aquí presentan rasgos propios derivados de una más acentuada debilidad histórica.

- **Valoración de la atención al usuario**

Ha sido habitualmente baja en España, lo que ha llevado a la idea de que los mostradores son “poco profesionales”, por ejemplo. Ahora ya se tiende a profesionalizar más la atención al público, bien llevando al personal más cualificado a la atención directa del usuario, bien cualificando e

incrementando la formación de los que la desempeñan. En definitiva, se trata del paso de la concepción o mentalidad de “trabajamos con LIBROS” a la de “trabajamos con PERSONAS”.

- **Valoración de las tareas de gestión**

También ha sido escasa, bajo la idea de que la gestión administrativa, económica o de personal no eran competencias profesionales, y que el bibliotecario no tenía que conocerlas. Incluso ha habido un cierto desprecio por ellas, en especial por los aspectos económicos (“el dinero ensucia, no es cultural”). Pero todo esto está cambiando rápidamente, los bibliotecarios aprenden técnicas de gestión, y los más cualificados o experimentados de ellos van viéndose como GESTORES de servicios de información y documentación. En esta perspectiva, se tiende a abandonar el “reglamentismo” excesivo, según el cual organización y funcionamiento de la biblioteca debían estar exhaustivamente previstos en algún texto normativo (paso de la “orientación a la NORMA” a la “orientación al RESULTADO”).

- **Vocación y misión cultural**

La percepción del trabajo bibliotecario como algo esencialmente “cultural”, ha llevado a un cierto voluntarismo misionero, bienintencionado en el fondo, por el cual el bibliotecario se veía trabajando por una noble causa dentro de la más absoluta incompreensión del entorno, y en especial sin apoyo de la autoridad competente. En casos extremos se han generado actitudes incluso “lastimeras” o “victimistas”, que dan resultado a la largo PCO PRACTICAS. Ahora el bibliotecario es cada vez más consciente de que su supervivencia y éxito depende de que sepa ganarse activamente el aprecio de sus usuarios, puesto que él depende de éstos y no al revés.

- **La biblioteca como fin o valor en sí misma, frente a utilidad como medio**

Lo primero sólo es plenamente cierto desde el punto de vista del patrimonio bibliográfico (valor histórico). La biblioteca universitaria no es un fin de la universidad, sino al revés: la universidad es el único fin de la biblioteca. Esta se justifica o legitima por lo que hace, por cómo sirve a sus usuarios, por lo que aporta a la U. (el valor o calidad que añade). La sensación de

recompensa por lo que la B. es capaz de ayudar a la U. es ahora un valor en alza entre los bibliotecarios.

- **Autoafirmación defensiva frente a agresividad autocrítica**

Por razones históricas, en España, el bajo nivel de profesionalización e institucionalización de las BB.UU. de hace 15 o 20 años, derivó en una necesidad de “autoafirmación defensiva” que ahora está quedando obsoleta y tiende a desaparecer. La autoafirmación defensiva ha tenido algunos aspectos NEGATIVOS, como la tendencia al aislamiento dentro de la universidad, la exaltación de la “diferencia”, la propensión a mirar hacia adentro y no hacia fuera y alguna rigidez en la defensa de la doctrina bibliotecaria frente a lo que los usuarios piden. Ahora que la profesionalidad ha madurado y se ha consolidado, el bibliotecario es más “AGRESIVO”, pero más exigente consigo mismo respecto a las expectativas del público, en búsqueda activa de su aprecio y consideración. Estudia y aprende de sus errores con una actitud positiva y no autodestructiva, sin encastillarse en posiciones esencialistas. Y está más ABIERTO, aunque todavía no lo bastante, a la cooperación y coordinación con otras instancias o servicios de la universidad, en persecución de proyectos y actividades conjuntas, mutuamente beneficiosas.

EL USUARIO

Todos los consumidores son exigentes y no utilizan un servicio o producto que no les convenza o no les sirva. Ahora veamos cómo se concreta esto en el caso de la biblioteca universitaria, qué esperan los usuarios de BB.UU. españolas.

- **Calidad en términos de satisfacción percibida por el usuario**

Para el usuario, la calidad del servicio significa sólo satisfacción de sus expectativas, correspondencia entre lo que espera recibir y lo que percibe que se le da. Cualquier otra consideración es marginal (normas, procedimientos de trabajo, planteamientos técnicos, organigramas internos, valor de la BU. etc.). La evaluación decisiva de los servicios se juzga en términos de satisfacción del usuario. Con indicadores internos no se convence: no basta ya que la BU esté segura de sí misma, tiene que ser capaz de CONVENCER.

- **Respuesta y responsabilidad global**

Para el usuario, cada empleado con el que interactúa representa la organización y tiene en sus manos crear una buena o mala impresión global. El usuario espera de la interacción una SOLUCIÓN INTEGRAL, un servicio completo (ventanilla única), que le resuelvan el problema entero y no le ofrezcan una serie de explicaciones, de salvedades o de remisiones.

- **Atención individualizada**

El usuario de la biblioteca académica, especialmente el profesor o investigador (pero incluso el alumno), demanda que se le atienda como una persona individual y NO como usuario tipo. Valora que el bibliotecario le conozca, sepa en qué trabaja y en qué puede ayudarlo, que en lo posible hable su lenguaje y conozca su disciplina, que haga un seguimiento en el tiempo de sus necesidades, etc.

- **Ayuda personal**

El usuario busca personas que le ayuden, valora los elementos de asistencia personal implicados en el servicio de biblioteca. Precisamente por ser un “servicio”, la biblioteca se basa en una interacción humana. La calidad de la interacción es parte de la calidad del servicio. Importa que los sistemas “autoservicio” o el libre acceso no lleven a un “arregléselas Vd. Mismo”. Que se le aporte algún valor personal añadido a la colección bibliográfica o recursos de información disponibles, en forma de experiencia y saber-hacer. Que se le proporcione respuestas o resultados elaborados, soluciones avanzadas. Que la biblioteca le FACILITE su trabajo sin esperar que suceda al revés.

- **Demanda evolucionada**

Las BBUU cuentan con un mercado maduro, evolucionado. Trabajan para consumidores expertos y diversificados, que necesitan prestaciones a la medida, bajo intensa competencia, y en situación de cambio continuo. Los ciclos de vida de los productos-servicios en las BB. se han acortado, se requiere innovación constante, respuestas rápidas. Ello exige no tanto hacer las cosas “adecuadamente” (corrección técnica) como hacer las cosas “ADECUADAS”, las que hay que hacer (priorizar se vuelve un trabajo más

significativo), rompiendo si es necesario con hábitos consolidados. Más que estricta división del trabajo o normalización de productos y procesos, es preciso avanzar en la normalización de valores o actitudes del personal ante un trabajo complejo.

LA COMPETENCIA

Sólo bajo MONOPOLIO satisfacer a los usuarios no es necesario para sobrevivir. El consumidor insatisfecho tiene que seguir acudiendo a su proveedor, aunque lo evitará en todo lo posible. Y la imagen del servicio TAMBIEN se deteriora por comparación con servicios de otros sectores. Pero el monopolio NO existe, las BB.UU. carecen de un “mercado cautivo”. Por otra parte, los competidores pueden ser frecuentemente colaboradores si se trabaja con mente abierta y se planifica con inteligencia. La actitud de las BB.UU. hacia la clientela y hacia su propia organización deben adaptarse si quieren conservar o acrecentar su papel como grandes proveedores de información en las universidades.

- **Competencia por los recursos dentro de la universidad (y cooperación)**

Las bibliotecas compiten dentro de la estructuras universitarias por recursos escasos difíciles de distribuir: los resultados, la eficacia y la satisfacción del público son factores de asignación de recursos, de valoración del organismo, de priorización de políticas, etc. En ese marco tiene sentido combinar la competencia con la cooperación, la convergencia de esfuerzos y las alianzas estratégicas (en especial, con los servicios informáticos).

- **La revolución del usuario final, desintermediación**

Muchos usuarios de la U. han sido siempre y son autosuficientes en materia de información y documentación, sin necesidad de acudir a las BB.UU. Ahora, gracias a las TIC, que permiten acceder a servicios sin mediación documental personal, este rasgo se acentúa, configuración al usuario final como el mayor competidor de la BU. Encontrar en este contexto fórmulas adecuadas para INTEGRAR el protagonismo del usuario final en un marco de servicios y prestaciones de BU con valor añadido es uno de los principales RETOS del presente.

- **Competidores internos por el servicio (o cooperadores)**

Son unidades o dependencias de las propias universidades que buscan también resituarse en su negocio o mercado mediante TIC: servicios de informática y comunicaciones; de publicaciones, imprenta y reprografía; de librería universitaria; servicios académicos de aulas de informática, recursos didácticos, producción audiovisual; los propios departamentos capaces de formar bibliotecas independientes, etc.

- **Competidores externos por el servicio**

Son agentes públicos o privados que actúan en el sector o sectores colindantes y que mediante TIC eliminan la mediación bibliotecaria si pueden encontrar una forma de hacerse directamente con el mercado de usuarios finales. Frecuentemente se asocian entre sí para complementarse: editores, distribuidores y librerías científicas; mayoristas de información científica, distribuidores de información electrónica, proveedores de documentos; sociedades científicas; otras bibliotecas; organizaciones de consultoría y servicios profesionales, etc.

RESPUESTAS ADAPTATIVAS AL AMBIENTE

Siendo este el contexto en que se desenvuelven las BB.UU. españolas, consideremos qué tipos de respuestas están intentando dar. Se trata de respuestas adaptativas, funcionales para su supervivencia y mejora, que contribuyen a incrementar el valor de su aportación a la actividad universitaria y que por tanto benefician a la universidad. Son las líneas de estrategia fundamental en que se suele trabajar en la actualidad, y por tanto no pueden ser sólo conductas reactivas, meros reflejos desorganizados, impulsivos, o automáticos, sino planes elaborados, inteligentes y proactivos. Respuestas que sirvan para construir el futuro manejando y controlando el MEDIO.

- **Un modo de representación de la BU**
- **Inserción y marketing institucional**
- **Innovaciones en la gestión**
- **Reconversión tecnológica**

- **Función educativa de la BU**
- **Personalización de los servicios**
- **Cooperación entre BBUU españolas**

REPRESENTACIÓN DE LA B.U.

El primer nivel de respuesta es la auto-representación de la BU, desarrollar o promover la imagen que la biblioteca, y quienes en ella trabajan, tienen de sí mismos. La perspectiva no es esencialista, sino instrumental: ¿CÓMO REPRESENTARSE la naturaleza de la actividad de la BU, la clase de negocio que tiene entre manos, para articular estrategias adaptadas y funcionales?. Esta IMAGEN está cambiando o se está intentando cambiar.

- **Representación tradicional: biblioteca=sistema de organización del conocimiento (del documento)**

Normalmente se han representado, organizado y manejado las bibliotecas desde la cadena documental (proceso productivo), como un conjunto de tareas que tienen por objeto el documento (unidad de medida clásica) y al final de los cuales está el usuario, ciertamente FIN de la actividad bibliotecaria (ya reconocido así desde hace mucho), pero: fin, FINAL, y no principio.

- **Representación renovada: biblioteca=proceso de comunicación interpersonal**

En su armazón básico, la biblioteca, puesto que constituye un “servicio”, es una actividad comunicativa, un DIALOGO entre personas, una interacción humana. Por tanto, la IMAGEN fundamental de la biblioteca es la de dos personas que se relacionan, el bibliotecario y el usuario, y la UNIDAD DE MEDIDA las transacciones B/usuario. Este proceso comunicativo sería el núcleo alrededor del cual se articula y organiza la biblioteca, que de este modo viene a responder al concepto de B “orientada a o centrada en el usuario” (y no en el producto o el documento).

a) El valor de las dos personas, bibliotecario y usuario

No hay biblioteca sin ambas persona, la biblioteca es, básicamente, ambas personas en diálogo, todo lo demás es accesorio. La persona “USUARIO”

determina el tema y el alcance del diálogo, es la que impone su agenda de trabajo. La persona “BIBLIOTECARIO” es el principal activo que la B. ofrece, su máximo capital. Su saber-hacer, competencia, disponibilidad, experiencia y formación son lo que sirven de algo y aportan valor en el servicio.

b) La comunicación es interactiva, bidireccional

Bibliotecario y usuario intercambian sus papeles de emisor y receptor, dialogan, colaboran y aprenden el uno del otro. La biblioteca aprende de los usuarios, con toda honestidad, aprende de ellos en la resolución de sus problemas, y el saber-hacer que va adquiriendo le sirve frente a otros usuarios. A través del bibliotecario, la biblioteca es un organismo que aprende, y que devuelve su conocimiento a otros (MEDIACIÓN fundamental), que redistribuye saber-hacer.

c) Los mensajes que circulan: heterogéneos

Los mensajes entre bibliotecario y usuario son heterogéneos: documentos, referencias, datos puros y brutos, formación documental, informes elaborados y dossiers, ayudas en la preparación de un trabajo, contactos y saber-hacer personal, exploraciones en Internet, etc. A veces se trata de informaciones producidas por la BU, preparadas previamente, o disponibles con antelación por previsión, pero frecuentemente es información y documentación “jus-in-time”.

INSERCIÓN Y MARKETING INSTITUCIONAL

La segunda técnica básica de respuesta y adaptación al entorno es precisamente, la de insertar la B. en la estrategia institucional de la U., orientar su actividad nítidamente al servicio de los intereses corporativos. En otros términos, situar la B. en posición de instrumento, PERCIBIDO COMO UTIL, del gobierno y gestión universitarias, así como de la actividad docente e investigadora.

- **Marketing institucional, interno, corporativo (técnica)**

El conocimiento profundo del mercado institucional es una técnica básica, cada vez más relevante en la BU, puesto que los fines de la B. son los de la universidad. Consiste en la indagación y análisis de los fines del gobierno

universitario, de sus intereses y preocupaciones, la aproximación y relación con las autoridades académicas, el estudio de la demanda latente de soluciones que la B.U. pueda aportar, etc. En definitiva, averiguar los “nichos” de oportunidades de la B. en la U.

- **“Descorporativización” y lealtad institucional (ética)**

Las BBUU son parte del sistema universitario más que del sistema bibliotecario. Por tanto, ahora que han madurado, intentan dejar de ser vistas como reductos gremiales con FINES PROPIOS y lógicas autónomas de funcionamiento, para pasar a ser consideradas instrumentos ágiles de la U.

- **Implicación en la actividad académica e investigadora**

La indagación y conocimiento profundo de la actividad docente e investigadora, el contacto y colaboración con el profesorado y demás personal de la U. viene siendo cada vez más intensos y cruciales en el desarrollo de las BBUU, con la pretensión de una vinculación y ayuda asencial a la vida U. Como principal tarea, el bibliotecario estudia y analiza, cataloga y clasifica, a sus usuarios, especialmente a los más cualificados de ellos, al profesorado y personal investigador.

- **Retornos positivos desde las UU: inversión en edificios e infraestructura**

Manifestación de un retorno positivo a una adecuada inserción institucional, o de una preocupación creciente entre los gestores universitarios por las bibliotecas, son los intensos planes de obras, edificaciones e inversión en infraestructura bibliotecaria que se vienen acometiendo desde hace tiempo en numerosas UU españolas. Es un desarrollo muy relevante y significativo y una oportunidad para incrementar la identificación universidad-biblioteca, no sólo de resolver problemas técnicos de espacio o material.

INNOVACIONES EN LA GESTIÓN

La modernización de los procedimientos de gestión de las BBUU, como de las propias UU., es una línea de preocupación actual en España y un valioso mecanismo de adaptación. Abarca un conjunto de técnicas que, naturalmente, no son absolutamente independientes, sino relacionadas y compatibles. Su

finalidad común es la GESTIÓN DEL CAMBIO en respuesta activa a las circunstancias. Su mayor potencialidad se consigue cuando tales procedimientos se aplican no sólo y aisladamente a las BBUU sino a todo el entramado de gestión, servicios y actividades de las UU. Se trata de técnicas aplicables a cualquier organización, importadas a la Administración desde el sector productivo.

- **Planificación estratégica y dirección por objetivos**

Consiste en el desarrollo sistemático de planes a medio y largo plazo, sobre la base del análisis de la situación presente, con la participación e implicación del personal y los usuarios, y en función de una misión compartida por todos. Incluye, a la vista de un horizonte a largo plazo, líneas estratégicas de actuación para un periodo de unos cinco años y planes operativos anuales para el desarrollo secuencial de los objetivos estratégicos. Representa un esfuerzo para el desenvolvimiento consciente de la B, para la construcción autodirigida de su futuro, con la colaboración de todos los miembros de la B, y en función de los usuarios.

- **Gestión de calidad total, planes de calidad**

Se trata de técnicas de gestión que procuran la mejora continuada y progresiva de la calidad. Consisten en un sistema para integrar los esfuerzos de mejora de los distintos grupos de la B. con objeto de proporcionar servicios que permitan la satisfacción del cliente. Parte de análisis, diagnósticos y compromisos previos y de una formulación general de políticas y objetivos de calidad en la B. U se desarrolla mediante planes y proyectos específicos de mejora en aspectos concretos, que gestionan de modo participativo los círculos o grupos de calidad.

- **Evaluación de la calidad de los servicios**

Consiste en técnicas de análisis y valoración de la actividad bibliotecaria, orientadas predominantemente bajo la perspectiva de la satisfacción del usuario. Sirve para diagnosticar la situación de la B. y realimentar los procesos de planificación. Se instrumenta a través de indicadores o parámetros de calidad, obtenidos a partir de datos estadísticos y de procedimientos de encuesta. Se realizan evaluaciones sectoriales para unas ciertas actividades o

procesos clave de la BU, o más integradas, para el conjunto del servicio de BU, o para la U. en su globalidad. Mención especial merece en este sentido el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad en las UU.

- **Marketing de servicios, marketing estratégico**

Consiste en el análisis sistemático y científico de la demanda o el mercado, para orientar la actividad de la BU hacia la satisfacción de necesidades reales. El principio orientador es "fabricar lo que se vende" y no al revés (servicios "lo tomas o lo dejas"). Incluye la identificación y estudio de los clientes, la segmentación del mercado, la elaboración del catálogo de servicios/productos, la política "comercial", la promoción, el plan de marketing, etc. El Marketing ayuda a dilucidar la relación entre usuarios reales y demanda latente.

- **Formación y "potenciación" de la plantilla ("empowerment")**

Las personas son la clave en la BU si sobre ellas pivota el proceso esencial de comunicación. La reorientación de la BU se consigue en este caso actuando sobre el personal para transformar la cultura y la operación del servicio. El "empowerment" incluye la capitalización de los recursos humanos aumentando y reorientando la formación, la formación, la competencia y destrezas. Ello supone elevar el nivel de cualificación y responsabilidad, especialmente en los ámbitos de atención directa al usuario. Pero no se trata sólo de formación, sino también de "co-responsabilización" de todo el personal, convirtiendo a todos en autores y actores de una misión compartida y asumida, en la línea de una normalización de valores y actitudes (no de trabajos, productos o procesos) que integre en un esfuerzo común las peculiaridades y deseos de realización personal de los empleados. Es decir, encauzando hacia una cultura y fin común las potencialidades de todos. Numerosas políticas de personal en BBUU españolas persiguen estos objetivos de integración, motivación y formación.

- **La reestructuración o reconversión (reingeniería)**

Consiste en replantear radicalmente todas las bases estructurales y de funcionamiento de la BU, volverla a repensar o reorganizar de arriba abajo y bajo una perspectiva distinta, acomodada a los tiempos. Cuestionarlo todo, prácticamente planificar desde 0, como si la BU fuera nueva: fines, objetivos,

procesos, productos, servicios, recursos, plantilla, etc. Suele hacerse con auditoría externa y representa una tarea dura, a veces traumática, de reconversión y redimensionamiento, de cambio. Suele incluir técnicas que ya van entrando en la BB., como el "downsizing" (aplanar, simplificar, adelgazar), "rightsizing" (centrarse en lo esencial, fines específicos), "leaning" (productos/servicios a demanda, just-in-time), "outsourcing" (externalización), etc. El fin es recrear una BU flexible, eficaz, competitiva ñy volcada en la demanda, en el cliente.

RECONVERSIÓN TECNOLÓGICA

Los procesos de automatización de servicios e incorporación de tecnología documental en las BBUU españolas han supuesto en los últimos 15 años un esfuerzo ingente con resultados sobresalientes. Sin embargo, la carrera tecnológica CONTINUA su aceleración, exigiendo nuevas respuestas de las BBUU, cada vez de mayor envergadura y alcance. Las TIC se configuran como algo más que una herramienta, como EL MEDIO esencial de comunicación, el canal de la actividad bibliotecaria. Puede hablarse ya de un cierto fenómeno de reconversión tecnológica para aludir a ese conjunto de esfuerzos por incorporar TIC y adaptar el servicio a los tiempos, del que destacan estos aspectos.

- **Infraestructura técnica y organizativa**

Las TIC están suponiendo una demanda muy fuerte para las BBUU en materia de inversión en infraestructura informática, organización y explotación de sistemas de información automatizada, continua innovación e indagación sobre productos, desarrollo de nuevos servicios, etc. Esto está exigiendo crear unidades específicas de GESTION TECNOLÓGICA en las BBUU o coordinar intensamente dichos desarrollos con los SERVICIOS INFORMATICOS de las U, a través de personal específico, etc. Todo ello en un entorno en que técnicas y tecnologías documentales tienden a converger. Nunca hasta ahora la innovación había sido condición de subsistencia de las BBUU.

- **Formación del personal**

La capacitación intensa y continuada de la plantilla para la explotación de información electrónica en múltiples niveles constituye una prioridad crítica, a la que las BBUU están dedicando grandes esfuerzos. Se puede hablar

claramente de una reconversión de las habilidades profesionales de las plantillas (re-alfabetización tecnológica).

- **Catálogo de actividades de automatización y reconversión tecnológica**

El volumen de actividad que se está acometiendo en las BBUU es impresionante. Hay dos fines básicos de actuación: (a) desarrollo de nuevos productos y sistemas de información electrónica, y (b) distribución de servicios al usuario final a través de las redes de campus, con prestaciones interactivas y personalizadas. Valga una enumeración del tipo de actuaciones y proyectos en marcha.

- Mantenimiento y renovación de sistemas de gestión bibliotecaria y catálogos en línea.
- Culminación de procesos de catalogación automatizada retrospectiva de los fondos.
- Distribución de bases de datos locales, en cd-rom y en línea a través de todo el campus.
- Sistemas de suministro interbibliotecario y transmisión de documentos digitalizados.
- Desarrollo de servicios y productos propios o nuevos (sumarios electrónicos, servicios de alerta).
- Gestión y distribución de revistas y otros textos electrónicos.
- Servidores World Wide Web con información y servicios transaccionales, interactivos.
- Guías selectivas de recursos electrónicos disponibles en Internet.
- Estaciones de consulta pública de Internet dentro de las bibliotecas.
- Servicios de ofimática para los estudiantes, con acceso a documentación automatizada.
- Digitalización de fondos del patrimonio bibliográfico.

LA FUNCION EDUCATIVA DE LAS BBUU

Otra línea de trabajo prioritaria para las BBUU españolas, dirigida sobre todo al ALUMNADO, aunque no exclusivamente, es el desempeño de un papel activo en la función educativa de la universidad. Es una consideración presente en toda la literatura publicada sobre las bibliotecas académicas, aunque menos consolidada en la práctica de nuestro país. Esta orientación supondría también una cierta reconversión de la BU. La "formación de usuarios" es el punto de partida de un desarrollo que pretende llegar bastante más lejos.

- **La biblioteca, centro de educación activa, basada en la tecnología**

La BU pasa de ser un centro de recursos (bibliográficos, impresos, sobre todo) a configurarse como un aula o un laboratorio, equipado de modo intensivo con TIC. La perspectiva de una didáctica más activa, por parte del alumno, orientada a la autoformación y aprendizaje permanente, abre la puerta a este nuevo papel o dimensión de la BU, si ésta lo sabe aprovechar. Nuevas metodologías insisten, en efecto, en un mayor nivel de estudio independiente o semidirigido, por cuenta del alumno, y ponen énfasis en técnicas como el estudio de casos, los proyectos de grupo, las presentaciones, el aprendizaje por resolución de problemas, etc. Técnicas que encuentran en la BU su POSIBLE LUGAR NATURAL de realización, y que implican el manejo de información y documentación especializada tanto como de sistemas de enseñanza asistida por ordenador.

- **El bibliotecario, educador activo**

En su función de agente educativo, la Biblioteca es más que un aula de informática. Junto a la infraestructura, el bibliotecario ofrece al alumno su propio "valor añadido" como educador, facilitando apoyo y orientación para el uso de las TIC como medio de información y como instrumento de aprendizaje. La INFORMACION no es CONOCIMIENTO, y en la transformación de una en otro el bibliotecario tiene algo que aportar al alumno, ayudándole a desarrollar sus habilidades. Su labor mediadora incluye su competencia en materia de organización del conocimiento y recuperación de la información, su capacidad para seleccionar y valorar las fuentes documentales y su experiencia o formación en las disciplinas que se estudian.

- **Vinculación a la planificación académica**

La función educativa de la BU ha de vincularse todo lo posible a la planificación académica de facultades y departamentos. La dimensión educativa de la BU sólo puede explotarse bien en COLABORACIÓN estrecha con el profesorado. El bibliotecario educador trabaja al lado del profesor, apoyando sus funciones, demostrando lo que puede aportar para una mejor formación de los estudiantes. Es una actividad plenamente cooperativa, que tiene su reflejo en los planes de estudio a través de los créditos de libre configuración, clases prácticas, etc.

LA PERSONALIZACION DE LOS SERVICIOS

Esta línea de actuación se basa en un enfoque "clínico" y no "sistemático" de la actividad profesional. Se dirige en especial al PROFESORADO E INVESTIGADORES. Pero tampoco de un modo exclusivo, dado que la segmentación de intereses y perfiles de los alumnos y el crecimiento de sus niveles de exigencia requieren también un trato más individual. La BU, en definitiva, intenta en este caso gestionar la pluralidad y especialización de su mercado. Pero no sólo es un reto a la gestión de la Biblioteca, sino también a las actitudes y psicología de los bibliotecarios. La personalización, por otra parte, como la educación, es una vía para una mejor INTEGRACIÓN en el núcleo de actividad de la U. En este caso, el fin es el de implicarse, sobre todo, en la producción de nuevos conocimientos y aplicaciones o estudios técnicos.

- **Los servicios personalizados suelen ser de alto valor añadido**

Prácticamente por definición, la mayor aportación de valor, y por ende de calidad, se produce cuando los servicios se prestan de acuerdo con las exigencias de ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA y de AYUDA PERSONAL. Y son estas prestaciones las que sitúan a la biblioteca universitaria en un alto nivel de consideración por la clientela, pues facilitan el más contundente y rudimentario medio de promoción del servicio: la transmisión de persona a persona de las experiencias satisfactorias con la biblioteca.

- **De lo sistémico a lo individual**

Este enfoque significa un traslado de énfasis en la BU desde la función de organización del conocimiento hacia la de recuperación asistida de información. Gracias a las TIC, la organización, archivo y suministro de la información científica puede basarse en fuentes externas, mayoristas,

distribuidores y organizaciones como los consorcios, cuyos servicios se subcontratan por la BU o el usuario final (EXTERNALIZACIÓN). Difícilmente puede la BU competir con eficacia con otros agentes en la producción de recursos de información, salvo aquéllos desarrollados a la medida, muy especializados, adaptados o cercanos al interés del usuario. Pero es en la asistencia personal y en la comunicación donde hay mayores oportunidades de mejora y de calidad.

- **El usuario real y los servicios estandar**

La personalización de los servicios se basa en el trabajo intensivo sobre el USUARIO REAL, efectivo. Frecuentemente las BBUU han postergado necesidades y usuarios reales para desarrollar servicios normalizados, pensados para un USUARIO ABSTRACTO, potencial y desconocido. Y lo han hecho mediante un trabajo "extensivo", sobre la base de la teoría bibliotecaria, al margen de cualquier análisis serio de mercado que lo avalase. Pero luego ha resultado que esa demanda latente o teórica no se ha traducido en un uso rentable de los servicios.

- **Servicios de resolución de problemas singulares**

Los servicios personalizados se enfocan como trabajo ("clínico") de resolución de PROBLEMAS o CASOS. Se trata de no subsumir la demanda de un usuario en alguna prestación tipo (o norma) fuera de lo cual el asunto es implantable. Cada cuestión se aborda como un problema específico, como el problema de una persona, con procedimientos y soluciones particulares. No hay metodologías generales, y, menos, "reglamentarias".

De la resolución de casos, el bibliotecario aprende, y su experiencia enriquece el patrimonio de intangible saber-hacer de la BU, y el suyo personal.

- **Enfasis o especialización en los contenidos científicos**

Para personalizar los servicios es irrenunciable la orientación del bibliotecario hacia los contenidos de las DISCIPLINAS con que trabaja. Experiencia, acercamiento, especialización sobre las MATERIAS son imprescindibles. No se puede mantener como un "experto" en la gestión de soportes físicos, no se puede quedar en la pura forma. Tiene que saber o aprender sobre los contenidos, porque son el tema de trabajo de sus usuarios, y de lo contrario no se va a entender con ellos, no va a haber "comunicación", ni aportación de valor. Es la especialización la que permite integrar a la BU en la transformación de la información en conocimiento.

COOPERACION INTERBIBLIOTECARIA

Constituye otro de los modos eficaces de respuesta al entorno por parte de las BBUU españolas, en la doble dimensión de asegurar una mejor gestión y unos mejores servicios. Pueden apuntarse, en la situación actual, dos niveles de actuación: REBIUN y los consorcios regionales.

- **Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN)**

Como Comisión Sectorial de la CRUE, su posición es la de servir de plataforma única de cooperación y coordinación de las BBUU en el seno del sistema universitario español. Dicha posición es una base firme para contribuir a la mejora de las BBUU y a su inserción útil y eficaz en las universidades a las que sirven. Su función primordial es representar, integrar y reunir a todo el sector como ámbito de actividades a escala de toda España.

- **Consortios regionales de BBUU**

Como uno u otro nivel de desarrollo o consolidación están, el menos, los casos de Catalunya, Madrid y Andalucía, aunque hay, ha habido o habrá otras iniciativas en otros lugares, porque las potencialidades son muchas. Su función primordial es proporcionar, en términos más eficientes que de manera aislada, servicios compartidos a gran escala, externalizados y con mayor capacidad de gestión (ámbito de los sistémico, frente a lo comunicativo).

LAS BB.UU. EN ESPAÑA: ALGUNAS REFERENCIAS RECIENTES

- I JORNADAS de servicios universitarios: Barcelona, 24, 25, 26 -XI - 1993 / organizadas por la Universitat Politècnica de Catalunya con la colaboración del Consejo de Universidades. -- Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya, 1995.-- ISBN 84 7653 502 3
- *ANUARIO estadístico de las bibliotecas universitarias y científicas españolas* / REBIUN.-- Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions, 1996-
- La BIBLIOTECA universitaria / José Antonio Gómez Hernández.-- En: *Manual de Biblioteconomía* / Luisa Orera Orera, editora.-- Madrid: Síntesis, 1997.-- ISBN 84 7738 363 4.-- P. 363-378
- La BIBLIOTECA universitaria en España: entre tradición y renovación/ Remedios Moralejo Alvarez.-- *Boletín de la Anabad*, 45, 1 (1995), p. 144-164