

SEMINARIO NACIONAL SOBRE
PLANEACION Y ADMINISTRACION
DE LA EDUCACION SUPERIOR

Universidad Autónoma de Aguas-
calientes (17 al 20 de septiembre
de 1980).

La administración bibliotecaria

ROBERTO A. GORDILLO

Bibliotecario Mayor del Instituto
Tecnológico Autónomo de México,
Presidente del Colegio Nacional de
Bibliotecarios.

Señores:

Al presentarme ante ustedes en esta pequeña y floreciente Universidad considero la oportunidad, además de una distinción inmerecida, como un reto que se presenta a la profesión bibliotecaria para entregar un mensaje a tan distinguido grupo de especialistas en quienes descansa el futuro de la educación universitaria mexicana.

El brevísimo periodo de tiempo de que dispuse para formular este trabajo sobre la administración bibliotecaria, aunado a mis limitaciones personales, seguramente influirá en la superficialidad de tratamiento de algunos aspectos de este tema tan importante. Sin embargo, vayan mis saludos y agradecimientos a los distinguidos dirigentes del Secretariado Conjunto de la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior por haber propiciado que un bibliotecario venga a hablarles de la problemática que implica la administración bibliotecaria universitaria.

El presente trabajo constará de las siguientes partes:

- 1ª Mi concepción sobre la problemática de la administración del servicio bibliotecario en las universidades.
- 2ª La concepción de ANUIES acerca de las funciones de la Universidad y de la biblioteca según yo la comprendí a través de la lectura del Documento *La Planeación de la Educación Superior en México* que fue presentado y aprobado en Puebla en noviembre de 1978.
- 3ª *Las Normas para el servicio bibliotecario en instituciones de enseñanza superior y de investigación* adoptadas por la ANUIES en su reunión celebrada en Xalapa, en 1968;
- 4ª Lo que, desde mi punto de vista, debe comprender el administrador académico y el administrador financiero para la toma de decisiones que favorezcan el florecimiento del servicio bibliotecario universitario, —y al usar el término universitario me estaré refiriendo de aquí en adelante a las bibliotecas de instituciones de educación superior—;
- 5ª La administración del servicio bibliotecario y de información documental universitario, como un subsistema de apoyo al cumplimiento de las funciones básicas de la Universidad.

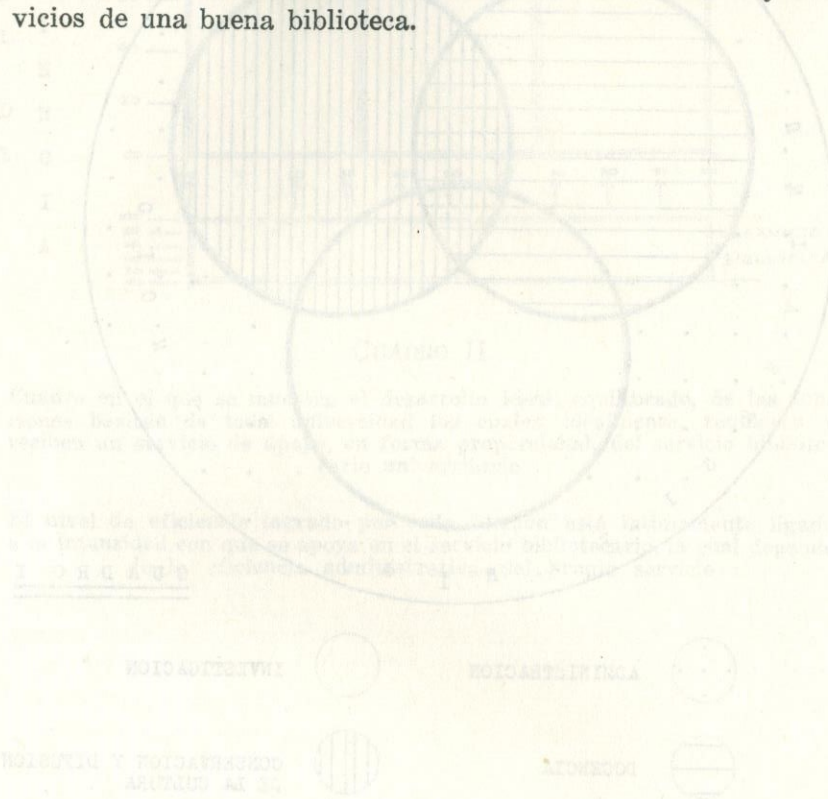
PRIMERA PARTE

Hace más de cuarenta años, en su famosa conferencia, don José Ortega y Gasset nos obsequió sus puntos de vista sobre la *Misión de la Universidad*. Con toda seguridad muchos pensadores —filósofos y educadores— antes que él y después de él han meditado en torno al tema y no hay duda de que muchos han coincidido en que la Universidad tiene como la misión más alta aquella que consiste en preparar hombres capaces de comprender los problemas de su tiempo y aptos para insertarse en la maraña de necesidades, expectativas y aspiraciones sociales y participar activa y positivamente para que las gentes de su tiempo tengan oportunidad de mejorar su calidad de vida.

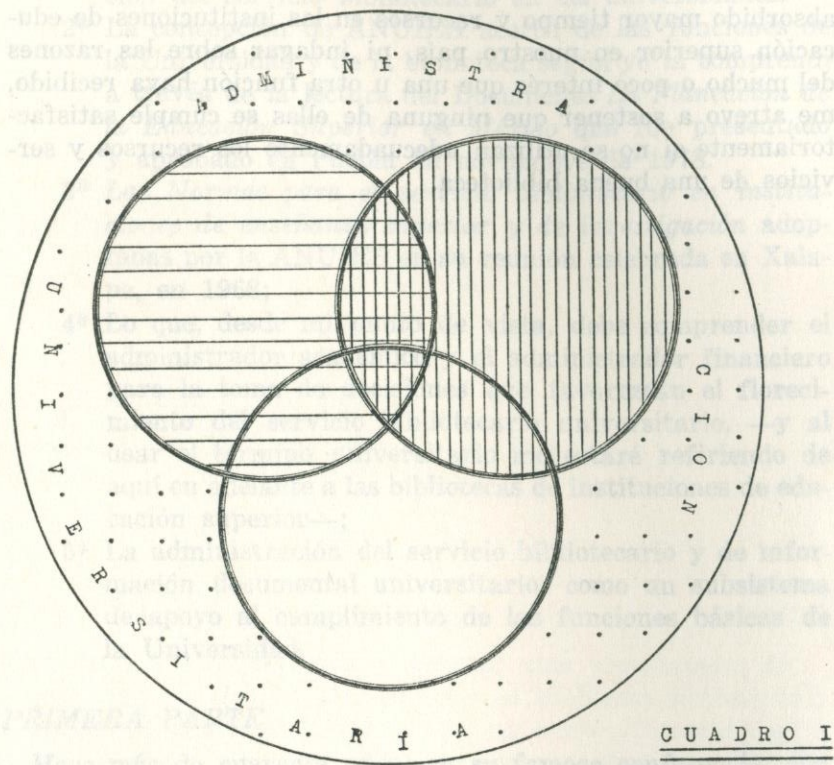
Para lograr este objetivo superior las universidades se han comprometido a desempeñar, entre sus funciones básicas, la

docencia, la investigación y la conservación y difusión de la cultura.

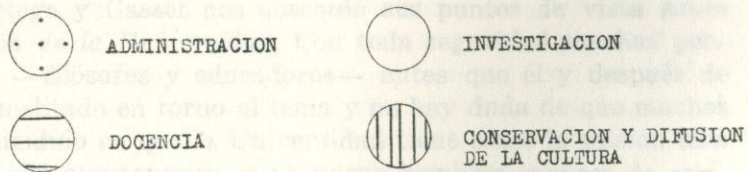
Sin profundizar en cuál o cuáles de estas tres funciones han absorbido mayor tiempo y recursos en las instituciones de educación superior en nuestro país, ni indagar sobre las razones del mucho o poco interés que una u otra función haya recibido, me atrevo a sostener que ninguna de ellas se cumple satisfactoriamente si no se utilizan adecuadamente los recursos y servicios de una buena biblioteca.



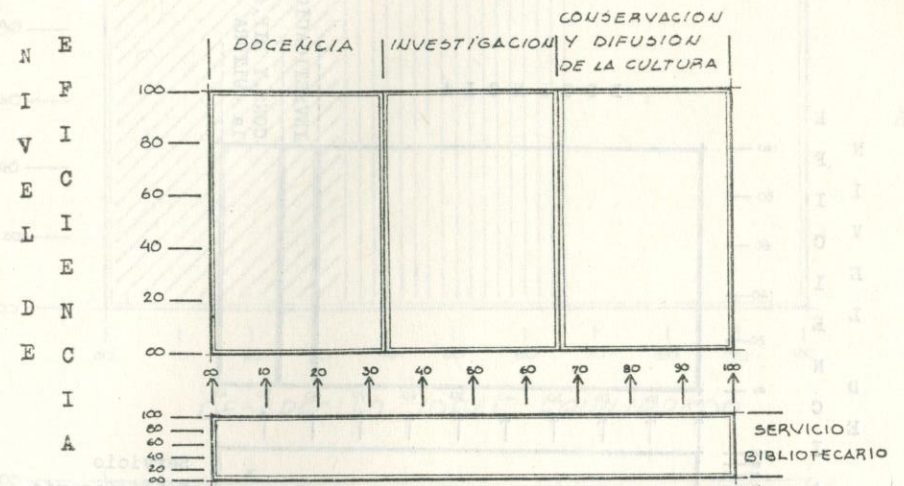
LA ADMINISTRACION UNIVERSITARIA
Y LAS FUNCIONES BASICAS QUE SUSTENTA



CUADRO I



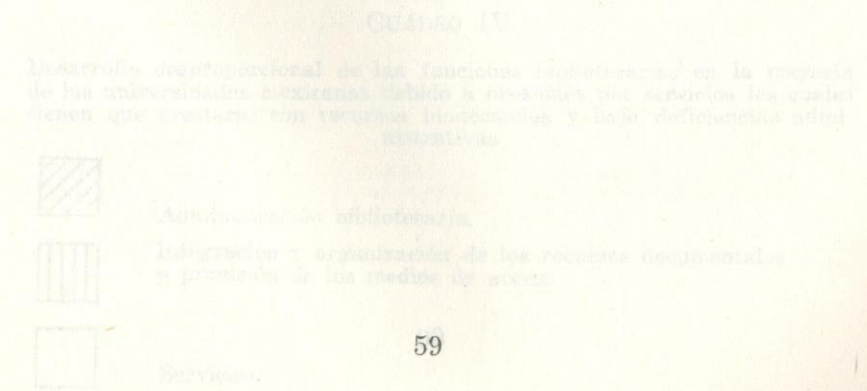
FUNCIONES BASICAS DE LA UNIVERSIDAD



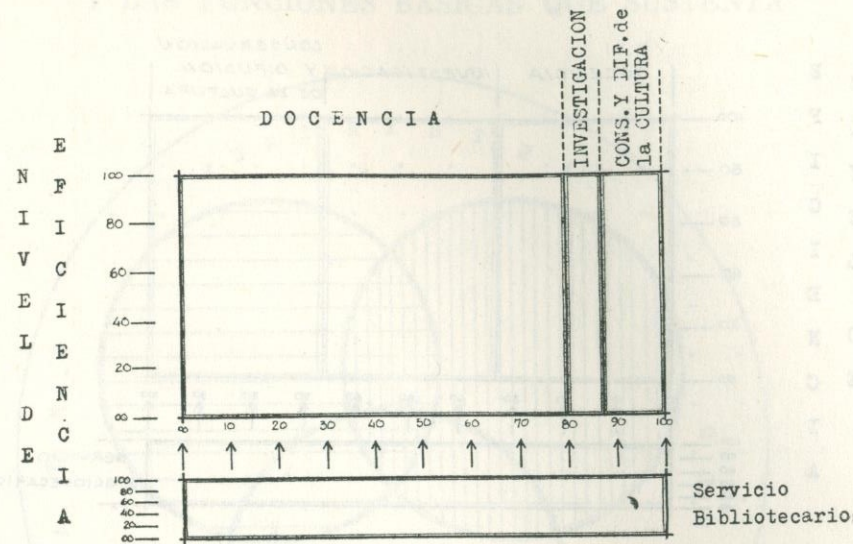
CUADRO II

Cuadro en el que se muestra el desarrollo ideal, equilibrado, de las funciones básicas de toda universidad los cuales idealmente, requieren y reciben un servicio de apoyo, en forma proporcional, del servicio bibliotecario universitario

El nivel de eficiencia logrado por cada función está íntimamente ligado a la intensidad con que se apoya en el servicio bibliotecario, la cual depende de la eficiencia administrativa del propio servicio



FUNCIONES BASICAS

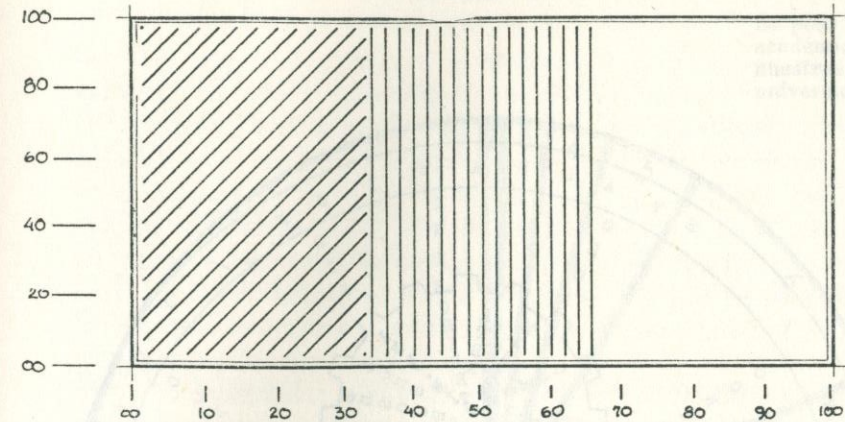


CUADRO III

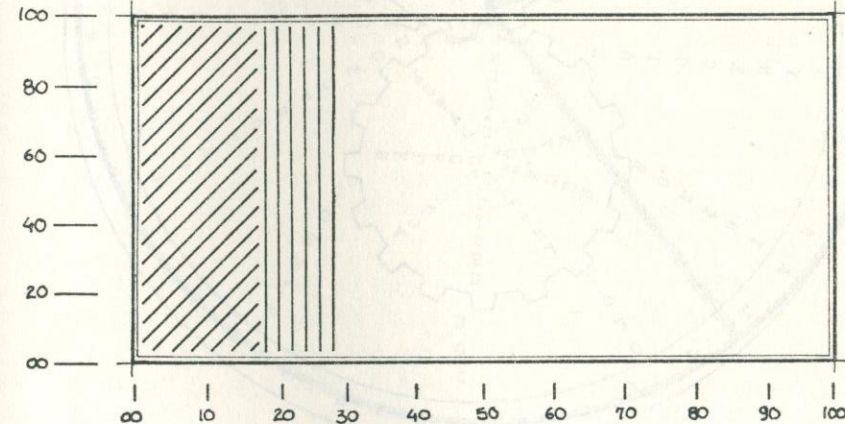
Cuadro que indica la preponderancia de una función sobre las otras, en numerosas universidades mexicanas

Tal como se asegura en el cuadro II el nivel de eficiencia logrado por cada función esta íntimamente ligado a la intensidad con que se apoya en el servicio bibliotecario. Sin embargo, la absorción de un ochenta por ciento del servicio bibliotecario para la docencia no garantiza un alto nivel de eficiencia en su rendimiento, puesto que gran mayoría de las bibliotecas funcionan, a su vez, a niveles muy bajos de eficiencia. Esta situación se deriva no sólo de las condiciones académicas y económicas de las bibliotecas universitarias, sino de sus deficiencias administrativas. Los comentarios alusivos aparecen en las partes IV y V de este trabajo

FUNCIONES BASICAS DE LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA



A



B

CUADRO IV

Desarrollo desproporcional de las funciones bibliotecarias en la mayoría de las universidades mexicanas debido a presiones por servicios los cuales tienen que prestarse con recursos inadecuados y bajo deficiencias administrativas



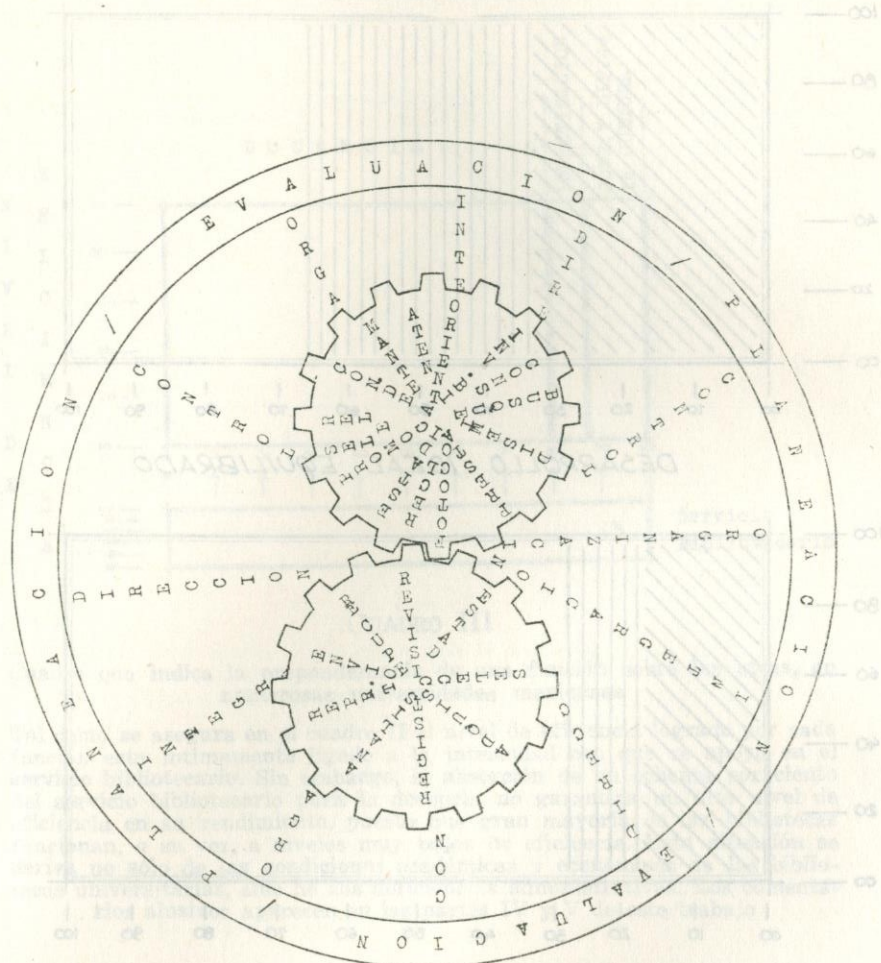
Administración bibliotecaria.



Integración y organización de los recursos documentales y provisión de los medios de acceso



Servicios.

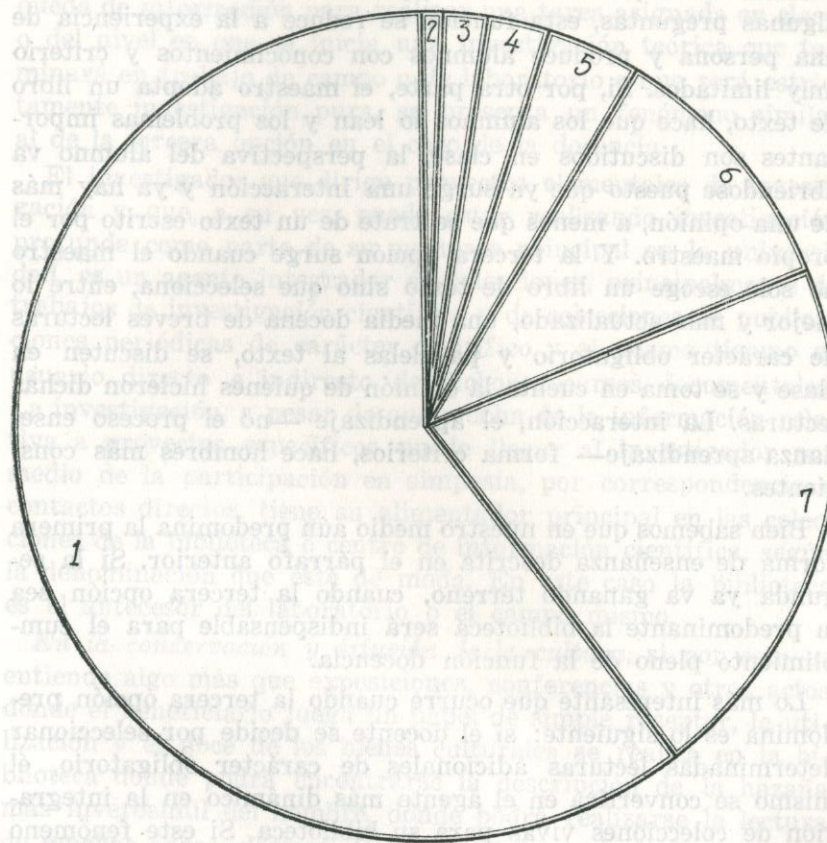


CUADRO V

Cuatro círculos que giran indistintamente para mostrar la dependencia entre la interminable repetición del proceso administrativo y las diferentes facetas que componen las funciones básicas de la biblioteca universitaria, regidas por un permanente binomio: evaluación/planeación. Los círculos mayores son concéntricos. Los círculos menores tienen su propio centro y giran como partes de un engranaje

CUADRO VI

El peso académico en nuestras universidades



¿Cuánto de cada peso debería dedicarse al servicio bibliotecario universitario?

Este cuadro muestra la tendencia predominante en la aplicación presupuestal de no pocas universidades mexicanas

1. Docencia.	60%	6. Relaciones, promoción, deportes.	12%
2. Recursos documentales.	0.5%	7. Administración académica, operación, mantenimiento.	19%
3. Proyectos de investigación.	2%		
4. Laboratorios.	2.5%		
5. Difusión cultural.	4%		

Si ustedes me lo permiten, examinemos rápidamente la posibilidad de que esta aseveración mía pueda fundamentarse.

En la docencia, si el maestro se concreta a dictar apuntes y hacer las explicaciones correspondientes y aún a formular algunas preguntas, esta función se reduce a la experiencia de una persona y produce alumnos con conocimientos y criterio muy limitados. Si, por otra parte, el maestro adopta un libro de texto, hace que los alumnos lo lean y los problemas importantes son discutidos en clase, la perspectiva del alumno va abriéndose puesto que ya surge una interacción y ya hay más de una opinión, a menos que se trate de un texto escrito por el propio maestro. Y la tercera opción surge cuando el maestro no sólo escoge un libro de texto sino que selecciona, entre lo mejor y más actualizado, una media docena de breves lecturas de carácter obligatorio y paralelas al texto, se discuten en clase y se toma en cuenta la opinión de quienes hicieron dichas lecturas. La interacción, el aprendizaje —no el proceso enseñanza-aprendizaje— forma criterios, hace hombres más conscientes.

Bien sabemos que en nuestro medio aún predomina la primera forma de enseñanza descrita en el párrafo anterior. Si la segunda ya va ganando terreno, cuando la tercera opción sea la predominante la biblioteca será indispensable para el cumplimiento pleno de la función docencia.

Lo más interesante que ocurre cuando la tercera opción predomina es lo siguiente: si el docente se decide por seleccionar determinadas lecturas adicionales de carácter obligatorio, él mismo se convertirá en el agente más dinámico en la integración de colecciones vivas para su biblioteca. Si este fenómeno multiplicador se realiza a través del 40%, del 60% o del 80% del profesorado, cerremos los ojos e imaginemos a nuestras bibliotecas como centros motores que mantienen viva la vida que se inicia en las aulas. Y si por añadidura el docente se propone la asignación de trabajos que pueden encontrar su solución por medio de material que él sabe que se encuentra en la biblioteca, el producto de la función docente no puede ser mejor. En este primer caso la función de la biblioteca se concreta a obtener, organizar y hacer accesible, en forma eficiente, los

recursos que van a complementar la labor docente iniciada en el aula.

En la Investigación, bien sea ésta desde el nivel de la búsqueda de información para realizar una tarea asignada en clase, o del nivel en que se inicia una investigación teórica que terminará en trabajo de campo o de laboratorio o que será estrictamente investigación pura, se presenta un fenómeno similar al de la tercera opción en el caso de la docencia.

El investigador que dirige proyectos elementales de investigación y que, a su vez, puede estar realizando investigación profunda como parte de su quehacer principal en la universidad, es un agente integrador de colecciones, principalmente de trabajos de investigación científica y de colecciones de publicaciones periódicas de carácter científico y al mismo tiempo es usuario directo e indirecto de dichos recursos documentales. La investigación, a pesar de que mucha de la información relativa a proyectos específicos puede llegar al investigador por medio de la participación en simposia, por correspondencia o contactos directos, tiene su alimentador principal en las colecciones de la biblioteca o centro de información científica, según la denominación que esté de moda. En este caso la biblioteca es el antecesor del laboratorio o el campo mismo.

En la conservación y difusión de la cultura, si por esto se entiende algo más que exposiciones, conferencias y otros actos donde el beneficiario juega un papel de simple receptor, la utilización y el goce de los bienes culturales se realiza en la biblioteca donde podrá encontrarse la descripción de la hazaña más inverosímil del hombre, donde podrá realizarse la lectura de muchas obras clásicas de la literatura y de la imaginación del hombre y donde podrá apreciarse las riquezas de la creación plástica del hombre. Es en esta tercera función de la universidad cuando la biblioteca se convierte en el lugar al que recurre quien quiere cultivarse, quien quiere ser mejor, quien quiere ver desde más arriba y ayudar.

¿Qué funciones básicas debe cumplir ese ente llamado biblioteca? ¿Qué lugar debe ocupar en la estructura orgánica de la universidad? ¿Qué recursos humanos, documentales y físicos necesita para desempeñarse eficientemente? ¿Qué inmensidad

de actividades y procesos se realizan desde el momento en que se sugiere la adquisición de determinados materiales documentales hasta el momento en que el usuario los obtiene a entera satisfacción para su uso bien sea dentro o fuera de las premisas de la biblioteca?

Este inmenso mar de acciones, de retos, de oportunidades y de frustraciones habremos de sondearlo más tarde.

SEGUNDA PARTE

Las funciones de la universidad y del servicio bibliotecario desde el punto de vista del documento de la ANUIES *La Planeación de la educación superior en México* que fue presentado y aprobado en Puebla en noviembre de 1978.

Este valioso documento ofrece declaraciones, principios y tantos conceptos de alto valor que hacen propicia su utilización en esta ocasión para darle más fuerza a la necesidad impostergable de que las universidades cuenten con los servicios bibliotecarios adecuados para el mejor cumplimiento de sus funciones básicas.

Empezando con la declaración del señor Secretario de Educación Pública quien recomendó: "más importante que la elaboración de un plan estático es instituir mecanismos de planeación permanente que permitan optimizar recursos y racionalizar los esfuerzos y funciones que realizan las instituciones del Estado". (11) *

Párrafos después se recuerda que "si existe un proyecto nacional de desarrollo cuyos objetivos legítimos son la liberación por el conocimiento y la independencia económica y tecnológica, la educación superior debe ser columna vertebral. Al respecto, se concluye: La contribución que las instituciones educativas hacen en este sentido es relevante por muchas razones.

— Proporcionan a la Nación los recursos humanos de más alto nivel en las más variadas disciplinas;

* El número que aparezca entre paréntesis indicará la página en que aparece el texto que se transcribe o se comenta.

— Participan en el desarrollo de la comunidad a través de programas que difunden y extienden a todo el ámbito social el conocimiento científico y el arte;

— Sirven como fuente de formación multidisciplinaria y como medio donde se realiza la investigación en todas sus modalidades y campos del conocimiento;

— Refuerzan la educación en todos sus niveles, mediante la formación de profesores y maestros de profesores. Sin ellos no podrían realizarse los esfuerzos dirigidos a elevar el nivel cultural tanto del profesional como del individuo común, que es el objeto y el agente de desarrollo.

— Finalmente, preservan, desarrollan y difunden la herencia de la cultura nacional y universal. (13-14)

"La educación constituye un bien en sí misma; sin embargo esta afirmación requiere de un cuestionamiento adecuado para hacer estimaciones precisas sobre la contribución efectiva del proceso educativo al desarrollo integral del país. Este cuestionamiento es particularmente importante puesto que las instituciones que la conforman, además de tener la finalidad de conservar, transmitir y desarrollar conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos, *cumplen la misión* de formar recursos humanos calificados que participan activamente en el funcionamiento del sistema productivo y en la organización y dirección de la sociedad. (15)

"... La planeación educativa conlleva elementos de innovación. Por otra parte, las tareas para prever el desarrollo de este nivel educativo, no pueden limitarse a resolver solo los problemas cuantitativos sino que también deben plantearse soluciones de tipo cualitativo. (15)

"En resumen, puede sostenerse que instituir un sistema nacional de planeación significa *definir y ejercer* una política educativa que proporcione los mecanismos para la inserción activa y consciente de las instituciones educativas en el proceso de desarrollo económico y social del país; al mismo tiempo *implica crear* condiciones adecuadas para que este nivel educativo pueda superarse por sí mismo de manera ininterrumpida, dando respuestas eficaces no solo a la demanda de servicios educativos sino también a los problemas cualitativos. (16)

Las pautas que se deslindan tanto en la presentación como en la introducción del documento nos están indicando que la oportunidad que se presenta a la biblioteca o al centro de información documental en cada una de las instituciones mexicanas de educación superior es de gran magnitud. Qué objetivos, qué programas qué actividades de las sugeridas en los párrafos transcritos pueden realizarse eficientemente sin la ayuda de la información documental que inspira, que informa, que ilustra, que motiva a introducir cambios que afecten la vida social o la introducción de innovaciones que perfeccionan y simplifican el proceso productivo?

Al entrar de lleno al documento, en su primera parte dedicada a contemplar los conceptos fundamentales de la educación superior, encontramos dos párrafos de especial relevancia: Las instituciones de educación superior "constituyen ante todo unidades sistemáticas que, para preservar la cultura, formar profesionales en los diversos campos del saber, ejercitar la investigación, renovar el conocimiento y extender los beneficios de la cultura, emplean insumos y obtienen productos (24) y que "la docencia, la investigación y la difusión de la cultura son funciones básicas de la educación superior que se apoyan en las actividades académico-administrativas". (24)

Si bien es cierto que se ha dado preferencia a la docencia, "la actual etapa de desarrollo del país exige que se cambie esta óptica y que, junto a la docencia, se otorgue igual rango de prioridad a la investigación, al servicio y a la difusión de la cultura. (25) "A su vez, la planeación operativa e integrada de las funciones básicas contribuirá, por una parte, a que las instituciones difundan mejor los logros científicos, tecnológicos y artísticos obtenidos por la investigación y la docencia y, por otra, a que encuentren nuevas vías de integración con la sociedad en que se desenvuelven, como condición necesaria para orientar sus transformaciones. (25)

Además de asentar que para la planeación y funcionamiento de las instituciones una condición esencial será que cuenten con financiamiento adecuado y suficiente se llega a establecer una premisa muy importante: el sistema nacional de planeación tendrá que hacer mucho para establecer directrices que

permitan racionalizar la asignación de recursos, optimizar el empleo de los mismos y programar los gastos e inversiones que sean requeridos. (31)

Simplemente con estas valiosas expresiones, creo que a estas alturas del plan nacional de educación superior, sería un caso de verdadera excepción encontrar a algún administrador académico que pudiera soslayar la importancia del servicio bibliotecario y de información documental como apoyo al nivel de eficiencia esperado de cada una de las funciones básicas de la universidad; y mucho mayor sería el grado de excepción si se llegara a encontrar que alguien regateara al servicio bibliotecario su naturaleza de elemento constitutivo de la infraestructura que daría coherencia a ese complejo tan maravilloso que es la educación superior cumplida al máximo de eficiencia, como medio para el logro de los objetivos del proyecto nacional de desarrollo.

En la parte intitulada *evolución y estado actual de la educación superior* se encuentran numerosas puertas que hasta el momento de redactar el documento habían permanecido cerradas para el servicio bibliotecario universitario. Veamos cuáles eran esas puertas:

a) "A medida que se extienden los servicios de educación superior y de investigación han aumentado también las necesidades de una planta docente cada vez mayor, de instalaciones físicas y de recursos económicos y materiales más amplios. (37) Como se puede percibir, aquí no se hace mención explícita del servicio bibliotecario.

b) "Conjuntamente se desarrollaron nuevas metodologías para la docencia y en general se incrementó el ejercicio de nuevas tecnologías de enseñanza... Sin embargo... prevalecen todavía las tradicionales formas de transmisión del conocimiento que además de limitar las posibilidades del aprendizaje, dan lugar a actitudes pasivas del estudiante, las cuales se reflejan en su actividad profesional. (38) Aquí podemos dar por seguro que el uso de la biblioteca no ha figurado ni en un 5% de lo que implica el uso de nuevas tecnologías de enseñanza.

c) "El aumento de profesores de tiempo completo... se ha traducido en un encarecimiento de los servicios docentes, mien-

tras continúa el ejercicio de una enseñanza que no se renueva en sus metodologías y en la forma de participación del estudiante en su propia formación.

En las tareas de planeación educativa el mejoramiento de la enseñanza debe contemplarse como uno de los objetivos primordiales. La formación de profesores merece estudiarse como una parte importante de los aspectos cualitativos de la planeación. (38-9) Como que se evidencia que la enseñanza verbalista, con la ausencia total o casi total del uso de otros recursos de aprendizaje, es la principal barrera para el logro de un nuevo modelo de desarrollo de la nación. Imagínense ustedes qué calidad de estudiantes podría esperarse si la situación cambiara; si tan sólo se usara la biblioteca en un nivel de un 20% de apoyo a la actual forma de impartir conocimientos. Quizá haya un poco de exageración en mis observaciones, pero son tan pocas las excepciones que el cuadro nacional de la educación superior se modifica muy poco aún tomando en cuenta estas contadas excepciones.

ch) "La investigación es, con la docencia y la difusión de la cultura, una de las tres funciones asignadas a la educación superior, aunque en la práctica muy pocas la realizan. (39) A esto hay que agregar que aún en las pocas instituciones donde se ha practicado la investigación, ésta se realiza en condiciones precarias por carecer del servicio de apoyo mínimo que podría darle la biblioteca. "Por otra parte la investigación está poco relacionada con la docencia; esto explica que su influencia sea tan escasa en la formación de educandos. La razón principal se encuentra en la concepción de los programas, integrados en su mayor parte con enseñanzas teóricas y prácticas en las que se comprueba o experimenta lo enseñado en el aula, pero sin propiciar los procesos de enseñanza las posibilidades de extender o ampliar conocimientos. (39) "El impulso a la investigación se dará en la medida en que se logre la formación de posgraduados e investigadores, al tiempo que se puedan establecer mejores condiciones para el trabajo académico, desde los emolumentos que garanticen su permanencia en las instituciones hasta las instalaciones y laboratorios, todo como parte de un amplio programa de apoyo. (40) Nótese que aquí ya se mencionó el

laboratorio, pero la biblioteca explícitamente quedó marginada.

d) "En general, puede afirmarse que a nivel nacional no se difunden de manera suficiente los resultados del trabajo educativo y de la creación cultural y científica de las instituciones de educación superior. (41) Y qué mejor medio de difusión serían las bibliotecas si tan sólo se acostumbrara depositar en ellas dos ejemplares de cuanto se publica en la universidad?

e) "En varias instituciones se construyó íntegro el conjunto de edificios que albergan a todas sus dependencias o la mayor parte de ellas incluyendo talleres y laboratorios. (41) Por supuesto que aquí no encontramos que se hayan construido bibliotecas. Ellas quedaron marginadas, a menos que al hablar de todas las dependencias se haya incluido la biblioteca.

f) "Las bibliotecas, **LIGADAS ESTRECHAMENTE CON LA DOCENCIA Y LA INVESTIGACION**, no han recibido la atención que merecen, y salvo pocas excepciones, en todo el sistema de educación superior se carece de servicios bibliotecarios y de información acordes con el alto desarrollo que ha tenido esta especialidad en los últimos tiempos. Se carece, en general, de personal especializado que preste todos los servicios que corresponden a las bibliotecas o centros de información y los acervos bibliográficos son insuficientes y no actualizados. Una renovación a la enseñanza, mediante programas de formación de profesores y actualización de sus metodologías de trabajo, **DEBERA TOMAR EN CUENTA PRIORITARIAMENTE LOS SERVICIOS BIBLIOTECARIOS Y DE INFORMACION**. (41) Con esta confesión viene a abrirse el portón más grande y maravilloso para las bibliotecas universitarias. Los buenos deseos expresados al principio de este párrafo al decir que las bibliotecas, **LIGADAS ESTRECHAMENTE CON LA DOCENCIA Y LA INVESTIGACION**, son puros y muy buenos deseos. En el momento actual quizá las bibliotecas sean las menos ligadas con la docencia y la investigación, porque, como se dice en este mismo párrafo, las que existen están subdotadas de recursos y marginadas de la estructura académica de las universidades. Si llegara a diseñarse un programa de desarrollo bibliotecario universitario tomando como punto de par-

tida este párrafo que es producto de la redacción y sentimientos de quienes están preocupados por una educación superior de alta calidad, el problema de desinformación y subcultura que viven nuestras universidades se trocaría por el que muchos soñamos, pero con los pies sobre la tierra.

g) "En la actualidad no se pone en duda que la educación superior debe responder a los requerimientos del contexto social, económico y político del país. Sin embargo, la eficiencia externa del sistema educativo de este nivel se ve limitada por su escasa vinculación con los propósitos y necesidades nacionales. De todas formas, el sistema educativo superior corresponde en cierto modo a las condiciones imperantes en un modelo de desarrollo que se basa fundamentalmente en la reproducción de tecnología extranjera y en la prestación de servicios. La vinculación con el sector externo se limita a programas de reducida proyección. (44) Al existir bibliotecas bien dotadas e identificadas como parte medular de la infraestructura para el cumplimiento de las funciones básicas de la universidad, esta dependencia tecnológica podría irse reduciendo a la vez que ciertas influencias nacionales podrían ejercerse hacia fuera; y esa prestación de servicios que predomina en el egresado universitario podría convertirse en actividad creadora en ciencia pura y aplicada, en arte y en las humanidades en general.

En la sección de políticas generales de la educación superior me interesó un buen número de ellas por tener estrecha relación con lo que se puede lograr al utilizar los recursos y servicios de las bibliotecas a la hora de implementación:

3.1.1 Reforzar permanentemente la interacción del sistema de educación superior con la sociedad, para dar respuesta a las necesidades de ésta y orientar sus transformaciones y desarrollo.

3.2.2 Formar recursos humanos en y para las instituciones de educación superior con el fin de contar con orientadores vocacionales, profesores, investigadores, administradores y planificadores suficientes en número y calidad.

3.2.5 Ejercer acciones congruentes para vincular, en todos

los niveles, la docencia con la investigación, el servicio y la difusión.

3.3.1 Adecuar las acciones de las instituciones de educación superior a la formación de profesionales con capacidad creativa, para que así contribuyan a la ampliación de la planta productiva.

3.3.2 Impulsar el estudio y aplicación de metodologías y sistemas de enseñanza con el fin de formar recursos humanos mejor calificados.

3.3.3 Fomentar la investigación que se oriente a la conservación de los recursos naturales, a la explotación racional de los mismos y a la preservación del equilibrio ecológico.

3.3.4 Promover la investigación aplicada para incrementar la producción de bienes y servicios.

3.3.6 Equilibrar los contenidos de la educación y el uso de los medios y procedimientos de la docencia y la investigación a fin de garantizar que ningún aspecto dedicado a la formación integral del individuo sea desplazado en el intento de hacer de él una persona útil a la producción de bienes y servicios.

3.4.4 Propiciar programas de apoyo a proyectos de planeación académica y administrativa y/o financiera de carácter institucional, interinstitucional y regional.

3.5.1 Promover la innovación académica, como facultad inherente a la naturaleza de las instituciones de educación superior, y aceptar las innovaciones ya realizadas como esfuerzos que deben capitalizarse en beneficio del conjunto de las instituciones.

3.5.2 Propiciar el intercambio de información y experiencias del conjunto de instituciones y apoyar acuerdos entre ellas para que las de mayor desarrollo contribuyan a la innovación de otras que requieran su asistencia.

3.5.5 Ampliar y reforzar la difusión social de la cultura mediante acciones permanentes y programadas en función de las posibilidades institucionales, locales, regionales y nacional.

3.5.6 Propiciar las acciones coordinadas con el fin de que la enseñanza abierta, el servicio social, la difusión cultural y otras modalidades de la extensión de la educación superior permitan pasar de la débil vinculación actual a una integración real de las instituciones con todos los sectores de la ciudad y el campo. (48-53)

En los objetivos y directrices de la planeación de la educación superior se dice que deberá ser, entre otras,

prospectiva, ya que su dinámica, aunada a su vinculación con el contexto social, contribuirá a los cambios cualitativos necesarios para el desarrollo social futuro; y

operativa, porque todos sus objetivos se deberán plasmar en programas y proyectos específicos, cuya realización será la esencia del desarrollo coordinado de la educación superior. (56)

“En esta perspectiva, la planeación de este nivel educativo será un conjunto de procesos coordinados, sistemáticos y generalizados para la determinación de acciones tendientes al desarrollo equilibrado y coherente de la educación superior. (56)

En lo referente a las áreas programáticas derivadas de las características generales para integrar el modelo de la planeación de la educación superior, me preocupa el área de operación en lo sustantivo, ya que en ella encontramos los puntos más delicados para conservar la congruencia y el equilibrio que serán determinantes en la calidad del producto de la educación superior. Y dice así: Las acciones del área de operación de lo sustantivo, en las que concurren finalmente las de las otras áreas, comprenden aquellos programas destinados a la formación de recursos humanos con capacidad profesional, la realización de investigación, la difusión de los conocimientos y de las manifestaciones artísticas, propiciando la formación y fortalecimiento de una tradición dinámica y creativa así como los relativos a los servicios administrativos, que no siendo propiamente sustantivos son necesarios para la ejecución de los anteriores. (58) Nuevamente aquí se insinúa algo que podría traducirse en talleres, laboratorios y bibliotecas, pero queda el sabor de lo impreciso en cuanto a lo que son los servicios de infraestructura, que no son en forma alguna de carácter administrativo,

y de ahí que puedan caer en el vacío y la inexistencia. Para bien de la congruencia a que se aspira, sería muy bueno que en todos los casos se hablara concretamente de estos tres valiosos elementos.

En lo relativo a los criterios para asignación de recursos me ha causado alegría leer el apartado 4º referente a superación académica: Por regla general, los recursos hasta ahora asignados cubren primordialmente los renglones correspondientes a la atención de la demanda de la educación en su aspecto cuantitativo. Sin embargo, nuestro país también necesita que sus profesionistas sean mejores. Para hacer frente a esta exigencia, es necesario que al calcular la asignación de recursos económicos para las instituciones de educación superior se sigan incrementando, en cada caso, las aportaciones para la superación académica.

Dichas aportaciones *deberían* favorecer el desarrollo equilibrado de las instituciones del sistema en lo que hace al mejoramiento del personal docente y de investigación, la actualización curricular y a la dotación más adecuada de laboratorios, equipos y bibliotecas, entre otras cosas. (64) Esta situación ya la traté en mi exposición sobre el peso académico.

Al entrar de lleno al texto sobre el plan nacional de educación superior, nos encontramos esta declaración: Con el plan se pretende consolidar un sistema nacional de educación superior capaz de contribuir al progreso económico, social, cultural, científico y tecnológico del país, a través de la superación académica, del uso más eficiente de los recursos y de la vinculación de sus programas con los problemas nacionales. (67) Podremos estar seguros que se dará el ser y se mantendrán vivas las bibliotecas dentro del sistema? ¿Estarán convencidos los autores y favorecedores del plan que las bibliotecas y los laboratorios son indispensables para la formación de profesionales de alta calidad? Nosotros los bibliotecarios estamos seguros de ello, pero no poseemos la varita mágica para sacar muchas y buenas cosas de la nada en la que patéticamente han sobrevivido muchas bibliotecas universitarias.

Al revisar el contenido de las áreas programáticas del plan, me han quedado serias dudas: ¿Por qué nada más se menciona

la biblioteca en el área 2.1.1 que trata sobre docencia? ¿Se va a seguir pensando en que para hacer investigación y realizar tareas de conservación y difusión de la cultura todo es bueno menos la biblioteca? Si ha de prevalecer esta concepción que yo consideraría equivocada, los encargados de las labores de planeación académica tendrán dificultad en asignar los fondos adecuados para que la biblioteca dé un apoyo adecuado a estas otras dos funciones básicas de la universidad que se basan preponderantemente en el material documental especializado para sus propios propósitos. Y en cuanto al área de servicios complementarios (2.1.4) y de apoyo a las funciones básicas que resultan indispensables para el desempeño eficaz y oportuno de la docencia, la investigación, la difusión de la cultura y el servicio a la sociedad, se sugiere la creación de unidades de información como algo totalmente distinto o quizá mejor que lo que es la biblioteca dinámica dotada de todos los recursos. No sé qué pasa, pero se me antoja que hay indefinición como producto de insuficiente convicción en cuanto al bien que pueden hacer las bibliotecas universitarias. (69-72)

Si a estas alturas del plan nacional de educación superior surgen estas dudas, ¿qué podrá hacer el bibliotecario para ejercer una administración bibliotecaria adecuada y eficiente en su universidad?

EL PROGRAMA NACIONAL NUM. 9: DESARROLLO DEL SISTEMA BIBLIOTECARIO Y DE INFORMACION DOCUMENTAL

Objetivos:

Lograr que las bibliotecas y los centros de información de las instituciones de educación superior, estén constituidos y organizados de manera tal que puedan proporcionar los servicios necesarios para dar el apoyo que los planes y programas académicos que estas instituciones requieran.

Metas:

Para 1979: a) diseñar un sistema de bibliotecas y servicios documentales que incluya: personal especializado; consejos con-

sultivos; mecanismos y recomendaciones para constituir un acervo básico; sistemas unificados de clasificación; instalaciones y equipos que optimicen el funcionamiento institucional, interinstitucional y regional;

b) formar 50 bibliotecarios, a nivel de posgrado, dentro de las instituciones idóneas del país y eventualmente del extranjero.

Para 1980: a) implementar el sistema diseñado, regulando su operación y servicio a nivel institucional, regional y nacional. Establecer los alcances reales del sistema y programas de acciones para optimizarlo dentro de las restricciones detectadas;

b) formar 50 bibliotecas más.

participantes: S.E.P., CONACYT, ANUIES.

ESPECIFICACIONES TECNICAS DEL PROGRAMA
NUM. 9:

AREA PROGRAMATICA: de operación sustantiva.

FUNCION: DOCENCIA.

ALCANCE: NACIONAL

PRODUCTO TERMINAL: APOYO ECONOMICO, APOYO
TECNICO.

ADMINISTRACION: CENTRAL.

RELACIONADO CON LOS PROGRAMAS 8, 10, 12, 13,
14, 20, 21, 22, 23. (96-97)

La sola inclusión de este programa es el mejor indicio de que el servicio bibliotecario y de información documental ya forma parte del Plan Nacional de Educación Superior. Lo que convendría sería adecuarlo al tiempo para lograr las metas fijadas ya que parecería prudente la *preparación de los cuadros que habrán de administrar* las diversas unidades del programa (incluyendo selección, contratación y costos de su preparación profesional) tomando en cuenta que esto bien puede tomar año y medio o más tiempo; *integración* del grupo de planeación que habrá de diseñar el sistema de bibliotecas y servicios de documentación; *probar* el diseño y *ponerlo en efecto* en las universidades que reúnan un mínimo de requisitos que deberían incluirse en parte predominante del programa.

La idea de unificar sistemas de análisis bibliográfico y producir tarjetas catalográficas uniformes para todas las bibliotecas, si se provee a una biblioteca con los medios para esos fines, sería el resultado de las labores de cooperación interbibliotecaria que nacen del profesionalismo de sus cuadros de mando.

Me daría mucho gusto que en cuanto a la función a que va a dar apoyo este programa fuese la triple función, pues hay suficientes evidencias de que el servicio bibliotecario se establece y se sostiene con el fin de que preste servicios de apoyo ilimitado y eficiente a las tres funciones básicas de la universidad.

Me gustaría que dentro del Plan Nacional de la Educación Superior, se estableciera un programa de apoyo al desarrollo del servicio bibliotecario y se le permitiera crecer en forma de una red nacional de bibliotecas universitarias y de investigación de tal manera que el crecimiento de sus componentes sea acorde con las necesidades institucionales y que los proyectos de cooperación interbibliotecaria se vayan implantando e incrementando a medida que sus recursos humanos a nivel de posgrado vayan incorporándose a las bibliotecas. Por supuesto que entre las obligaciones de todas las universidades deberían estipularse que cada una de ellas deberá establecer y sostener en forma adecuada y proporcional a las inversiones en otros renglones de la administración universitaria, el servicio bibliotecario. La idea de un sistema centralizado me parece, si así está contemplado el sistema mal encaminada.

TERCERA PARTE

Las Normas para el servicio bibliotecario en Instituciones de enseñanza superior y de investigación de la Asociación de Bibliotecarios de Instituciones de Enseñanza Superior y de Investigación, adoptadas por la ANUIES EN SU REUNION DE XALAPA, en abril de 1968.

Con la utilización de estas normas se puede lograr un doble propósito: el primero, al tomarlas como guías en la planeación y realización del servicio bibliotecario; el segundo, el emplearlas como medidas de evaluación para determinar el grado

de eficiencia en que se está prestando el servicio en aquellas instituciones que consideran que sus servicios bibliotecarios ya pueden evaluarse.

La alegría que nos causó atestiguar su adopción en Xalapa, hace más de doce años, nos duró poco pues, en la actualidad son numerosas las instituciones de enseñanza superior que las siguen desconociendo y son muy contados los casos en los cuales los bibliotecarios han logrado ser escuchados por sus autoridades para ponerlas en práctica, bien como guías en la planeación y organización del servicio bibliotecario o como medidas para evaluar los servicios existentes.

Aunque en estos días existen intentos para redactar una nueva versión de estas normas no hay evidencia suficiente de que éstas sean obsoletas, bien sea por deficiencias en su primera versión o porque ya hayan sido rebasadas por las bibliotecas universitarias.

Un breve análisis puede aportar luces en cuanto a su aplicabilidad si fueran utilizadas en nuestras universidades, básicamente por ustedes en quienes está depositado el desarrollo y florecimiento de las universidades.

En su parte introductoria se estipula que "a medida que la universidad se esfuerza en mejorar sus métodos de enseñanza, en fomentar el estudio y en desarrollar los planes mínimos de investigación, la demanda por un servicio bibliotecario satisfactorio se hace evidente.

Además se define que "en la actualidad la biblioteca es un centro activo de investigación e información en disciplinas de lo más extensas e interrelacionadas.

Sus técnicas se encuentran en evolución constante con el fin de ofrecer las mayores facilidades de acceso a las varias fuentes de información existentes".

A pesar de las declaraciones de tipo ideal, casi a 20 años del seminario regional sobre el desarrollo de las bibliotecas universitarias celebrado en Mendoza, Argentina, duele aún constatar que en México siguen vigentes notables carencias en nuestras bibliotecas que indudablemente frenan a las universidades en el cumplimiento de sus funciones básicas y atestiguan el deterioro que sufre la educación superior. Qué bueno que en el

Plan Nacional de Educación Superior se esté tratando de corregir tan evidente situación.

Las normas se presentan en el siguiente orden:

1. Función de la biblioteca.
2. Estructura y funcionamiento del servicio bibliotecario.
3. Presupuesto.
4. Personal.
5. Los recursos documentales de la biblioteca.
6. Edificio, equipo y mobiliario.
7. Los servicios.
8. Evaluación de los servicios.

Cada categoría se desglosa en aspectos particulares entre los cuales únicamente mencionaré unos cuantos:

De la *primera* desprendemos una verdad muy interesante:

La calidad de los recursos y los servicios afecta el nivel académico de la actividad universitaria y, por lo tanto, la mayor o menor importancia que se le otorgue revela la importancia de la institución de la que forma parte.

Además establece que: sus servicios, prestados por un personal competente, deberán encauzarse hacia los objetivos marcados en el programa académico de la universidad; sus recursos documentales deben presentar una visión completa de la cultura de la humanidad dando preferencia a aquellas disciplinas que forman parte de los planes de estudios de la institución; la biblioteca debe ser la prolongación de la cátedra.

De la *segunda* tomamos lo que se refiere a: la biblioteca debe ser un departamento con rango de instituto dependiente directamente de la rectoría; el bibliotecario debe formar parte del Consejo Universitario como de los consejos de otros departamentos para participar en las discusiones de orden académico; el director del servicio bibliotecario tendrá libertad completa para dirigirla y administrarla y tendrá a su cargo la planeación y aplicación del presupuesto.

De la *tercera* tomamos: el presupuesto mínimo anual de la biblioteca será el 5% del presupuesto total de la universidad;

este total podrá dividirse así: un 60% para sueldos y un 40% para adquisición de fondos documentales.

De la *cuarta* tomamos: el servicio bibliotecario deberá ser manejado por bibliotecarios profesionales; el director del servicio será quien seleccione el personal; los bibliotecarios profesionales tendrán el mismo rango que el personal docente de la institución, con sueldos y otros beneficios propios del rango.

De la *quinta* entresacamos: Es imposible lograr un buen servicio si se carece de colecciones adecuadas a los estudios que en la universidad se ofrecen; la colección básica general deberá formarse con DIEZ TITULOS bien seleccionados por cada materia impartida en la universidad; la colección de obras de consulta (diccionarios, enciclopedias, etc.) deberá constar de un mínimo de 500 títulos diferentes; el número de suscripciones a publicaciones periódicas básicas debe ser de 15 a 20 títulos por especialidad o carrera dentro de la universidad.

De la *sexta* tomamos: el edificio debe acomodar simultáneamente del 10% al 20% del alumnado; debe proveer cubículos para investigadores y profesores; el edificio debe construirse previendo el crecimiento de las colecciones; el mobiliario para lectores e investigadores deberá ser atractivo, resistente y cómodo.

De la *séptima* entresacamos: el principal objetivo es ofrecer a la comunidad universitaria un buen servicio bibliotecario. Para ello requiere se cumplan los siguientes requisitos: horario ininterrumpido durante un mínimo de doce horas diarias de lunes a viernes y seis horas el sábado, servicio de información y consulta, servicio de préstamo a domicilio, acceso a los recursos de la biblioteca, orientación sobre el uso de la biblioteca, programas de adquisición cooperativa con otras bibliotecas.

De la *octava* tomamos: Deben evaluarse las excelencias o deficiencias del servicio mediante encuestas a los usuarios sobre los diversos aspectos del servicio, mediante el análisis de las consultas atendidas y del préstamo a domicilio; comprobar si la biblioteca es prolongación de la cátedra.

Un estudio detenido de su texto íntegro podrá dar a usted una visión mejor en cuanto a su utilidad para la planificación de los servicios así como para su evaluación posterior.

CUARTA PARTE

Lo que, desde mi punto de vista, debe comprender el administrador académico y el administrador financiero para la toma de decisiones que favorezcan el florecimiento del servicio bibliotecario universitario.

Antes que todo, como punto de partida y como meta final, el apoyo moral y financiero que reciba el servicio bibliotecario y de información documental será el resultado de la coherencia que exista entre la fijación de objetivos de la universidad y de la obtención de los resultados esperados, mediante la utilización de los medios adecuados. En este caso, el servicio bibliotecario es un medio para el logro del objetivo último de la universidad a través de sus tres funciones básicas.

Sin embargo, siguiendo la secuencia de las normas de ABIESI para el servicio bibliotecario en instituciones de enseñanza superior y de investigación, es pertinente hacer llegar a ustedes el mensaje que nunca antes había podido ser entregado a los funcionarios encargados de la planeación académica y financiera.

1º Si la preocupación principal del administrador académico va a ser el logro del cumplimiento de las tres funciones básicas de toda institución de educación superior, la biblioteca debe recibir todo el apoyo que requiera para cumplir con sus funciones básicas específicas. Esto implica personal calificado en los diversos niveles y los recursos económicos para retenerlo, con la certidumbre de que estará capacitado para el desempeño de las más diversas actividades en forma eficiente;

2º La pertenencia del director bibliotecario en el Consejo Universitario y los consejos de las facultades, escuelas e institutos no tiene otra finalidad más que brindarle oportunidad de estar informado sobre todos aquellos proyectos de carácter académico que van a demandar servicios de apoyo bibliotecario;

3º El darle status académico que le permita participar en el Consejo Académico y que dependa directamente de Rectoría o de la dependencia a cuyo cargo está la dirección de actividades académicas propicia que quien queda al frente de una entidad de servicio que no tiene limitantes para servir tanto en las funciones académicas como en las operativas y de pla-

neación, pueda desenvolverse con conocimiento de lo que está ocurriendo en la universidad y de los medios para lograrlo.

4º La capacidad económica de la biblioteca bien puede derivarse de un 5% o de una cantidad menor, según sea el monto total del presupuesto de la universidad. La filosofía que está detrás de este requerimiento es que no es posible lograr que las funciones básicas de la universidad se traduzcan presupuestalmente en sueldos al profesorado y en gastos de operación y que las actividades complementarias que se realizan a través de bibliotecas, laboratorios y talleres sean minimizadas por falta de recursos. El grave problema que queda en manos de ustedes es cómo redistribuir los muchos o escasos recursos de la institución y hacer que aunque sea una la función básica que está recibiendo mayor énfasis y ésta cuente con los apoyos complementarios para lograr la máxima eficiencia en su realización.

5º Los programas de actualización del profesorado y los de formación de profesores deben ser redactados y desarrollados por medio del uso de metodologías activas que incluyen el uso intenso de la biblioteca y que convierten al sujeto de aprendizaje en elemento activo, creador, y en agente de cambio. Solamente de este modo podrá lograrse que cuando lleguen a la cátedra se conviertan en promotores de la formación de elementos creativos, productivos, activos, de cada uno de los estudiantes que, al transformarse en profesionales lograrán que el esquema de desarrollo del país cambie.

6º La Bibliotecología es una profesión de servicio cuyo objetivo esencial es poner en manos de los usuarios los medios de información para progresar como persona, como profesional, como empresario, como gobernante. El servicio bibliotecario es un medio para el logro de altos fines de la universidad.

Apoyarlo es querer que se logren esos objetivos.

QUINTA PARTE

La administración del servicio bibliotecario universitario como un subsistema de apoyo al cumplimiento de las funciones básicas de la universidad.

La administración bibliotecaria universitaria es una de las más fascinantes actividades que pueda recaer sobre los hombros

de un profesional. Con sólo contemplar cómo se transforma un usuario en una persona informada, culta, innovadora, creadora y a la vez cómo se motiva para ser agente de cambio en las más diversas esferas de la actividad humana, *todo lo que implica conocer y resolver la problemática de producir usuarios satisfechos durante todos los minutos que el servicio está a disposición de los usuarios, es un placer.*

Y si los resultados de la tarea bibliotecaria son de esa índole, qué más puede pedir un administrador bibliotecario cuando de parte de los funcionarios académicos percibe que no sólo existe la comprensión de los fines que persigue el servicio bibliotecario sino que se le proporcionan coherentemente todos los medios para su cumplimiento?

Quizá el reto más estimulante para los bibliotecarios profesionales que prestan sus servicios en universidades es el establecimiento de un valiosísimo puente de comunicación y comprensión con quienes toman las decisiones que afectan la existencia y la eficiencia del servicio bibliotecario.

Y por otra parte, la barrera más nociva que se haya presentado a un administrador bibliotecario es el desconocimiento de los fines que persigue la biblioteca universitaria, por parte del administrador académico y la marginación consecuente que esto produce.

La administración bibliotecaria parte de la premisa que el bibliotecario debe conocer, comprender y hacer suyas tanto la misión de la universidad como sus funciones básicas para cumplirlas.

Al comprender lo que implican las funciones básicas de la universidad está en condiciones de insertar en el contexto universitario un medio para el logro de dichas funciones y este medio es nada menos que el instrumento más sensible y dúctil que se llama servicio bibliotecario.

En todo momento y en todos los niveles imaginables cada integrante de la comunidad universitaria tiene necesidad de información específica o de material documental muy amplio para resolver un problema de investigación elemental o de lo más compleja que podamos considerar. Todo mundo quiere saber algo en específico o quiere leer para deleitarse o quie-

re tener reproducciones de un simple aparato o de la pintura más famosa del mundo. Y para satisfacer estas necesidades existe el servicio bibliotecario universitario.

Si bien es cierto que no siempre la biblioteca puede contar con todo lo que se le pide, el entorno bibliotecario local o distante ayudarán a resolver ese problema de información.

Como podrá colegirse, el objetivo superior del servicio bibliotecario es el usuario satisfecho. ¿Qué implica esta simple aseveración? Implica la realización de un proceso interminable de acciones en las que están involucrados principalmente los recursos humanos auxiliados de recursos documentales cerca de la mano o a distancia en otras bibliotecas, y también implica la disponibilidad de recursos económicos que permitan el cumplimiento del objetivo de la biblioteca.

Por supuesto que para lograr este objetivo, la administración bibliotecaria se realiza en tres grandes áreas: la administrativa en sí misma, la de integración y organización de los recursos documentales y la provisión de los medios de acceso a dichos recursos, y la que consiste en la prestación de los servicios en la forma más eficiente que sea posible.

La determinación de *objetivos* particulares y específicos dentro de cada una de estas tres grandes áreas, la adopción de *políticas* generales y particulares —todas congruentes con los fines y funciones de la universidad—, el establecimiento de programas de acción dentro de cada área, el diseño de la *estructura orgánica* de la biblioteca en el que aparece la concreción de la agrupación de actividades y delegación de *autoridad* para la toma de *decisiones operativas*, la adopción de *normas* que permitan uniformidad y flexibilidad en el trabajo, la redacción de *manuales de procedimientos* y la *reglamentación* pertinente, son pasos comunes a toda actividad gerencial, con la unicidad de su objetivo.

La administración de los recursos financieros puede presentar problemas especiales. La planeación presupuestal sigue los lineamientos dados por la ABIESI y, aunque su división sea en una proporción aproximada de 60% para sueldos y 40% para adquisición y preparación de los recursos documentales, todos los puntos previstos en el presupuesto representan las

actividades que se piensan deben ser realizadas. De hecho el problema existente en el área bibliotecaria es la proporción que dentro del presupuesto general de la universidad debe ser dedicado y respetado en su aplicación para el servicio bibliotecario.

Para la biblioteca la asignación presupuestal es sólo un elemento de los dos que implica la actividad financiera. La aplicación del presupuesto aprobado para la biblioteca debe quedar libre de interferencias para cubrir otras necesidades institucionales. Y una ojeada a la realidad actual me hace pensar en pedir a ustedes que a partir de hoy desaparezca la idea de que la biblioteca puede vivir con sueldos únicamente y que el bibliotecario esté mal invirtiendo su tiempo en ver de donde saca libros para su biblioteca. Una consideración fundamental en la política presupuestal de la universidad deberá ser aquella en que quede implícito el hecho de que para integrar colecciones documentales que sirvan para apoyar las funciones básicas se necesita disponer de recursos económicos para comprar lo que se necesita.

Al respecto, en las políticas generales de selección y adquisición de materiales documentales lo que debe imperar es la necesidad explícita del profesor, o del investigador o del administrador académico en función a lo que van a utilizar para desempeñar bien su cometido.

El aspecto que merece especial atención administrativa es la selección del personal idóneo que va a hacer posible el éxito de las funciones bibliotecarias. Con esto quiere dejarse apuntado el hecho de que debe desaparecer de la mente del funcionario universitario que cualquier persona puede ir a refugiarse en la biblioteca y percibir un sueldo por ello. La imagen que esta situación ha creado por varios lustros debe desaparecer de una buena vez. El caso es que lo que tiene que defender el bibliotecario administrador es que se le conceda libertad para establecer requisitos de ingreso al personal de la biblioteca y lograr que se le conceda libertad para ejercerlos.

La administración del personal, así como el mantenimiento de relaciones públicas favorables al usuario y a la imagen de la biblioteca son elemento consumidor de mucho tiempo del ad-

ministrador bibliotecario, mucho más ahora que ya se tienen empleados sindicalizados.

La prestación del servicio eficiente y amable es la permanente preocupación del bibliotecario administrador. El tiempo que media entre el momento en que se solicita la adquisición de materiales documentales específicos y el momento en que éstos deben estar a disposición del usuario debe ser el mínimo. ¿QUE IMPLICA ESTO? Únicamente una maraña de interacciones que nada más persiguen un fin.

A cada momento un demandante de servicios puede llegar a pedir lo que esté accesible para satisfacer sus necesidades de información. Lo que a ese usuario le interesa es que le atiendan en el mínimo de tiempo y se ponga a su alcance la mejor solución a su problema. ¿QUE IMPLICA ESTO? Únicamente disponer no sólo de los recursos documentales necesarios sino del puente humano capaz y deseoso de establecer la comunicación entre la información y su usuario.

Una biblioteca es algo más complicado que un laboratorio de análisis. Una biblioteca es algo más complicado que un departamento de contabilidad con 20 empleados. Una biblioteca es algo más complicado que una tienda de autoservicio que vende millones en mercancías. Una biblioteca es el lugar al que la gente va con las preguntas y necesidades de información más diversas y únicas y, lo que es más interesante, con la esperanza de que va a encontrar la solución a su necesidad.

QUE PASA CUANDO EL USUARIO descubre que el nivel de eficiencia de la biblioteca de su institución apenas si llega a un 20% en vez de un aceptable 75% u 80%.

Muchas bibliotecas universitarias están funcionando a un nivel muy cercano al 20% de eficiencia por múltiples razones: acervos inadecuados, personal sin la motivación necesaria de lo que significa servir con alegría, presupuestos raquíticos que apenas permiten que las bibliotecas continúen existiendo como un mal necesario.

La labor del bibliotecario administrador es crear y conservar una imagen positiva del servicio bibliotecario. El primer paso está en las manos del administrador académico cuando com-

prende y apoya moral y financieramente los objetivos de su universidad y los particulares de la biblioteca.

Los pasos subsecuentes, los cuales involucran el eterno repetir del proceso administrativo, quedan en manos del bibliotecario administrador como gerente de una de las empresas de apoyo más importante para el éxito del quehacer universitario. Como ya se dijo antes, las Normas del servicio bibliotecario universitario que adoptó la ANUIES en Xalapa, en 1968, tienen un doble propósito: ayudar al administrador bibliotecario en la planeación de los servicios y ayudar al bibliotecario administrador, en la confrontación de lo esperado y lo logrado. De las dotes de administrador que tenga el bibliotecario y el entorno favorable a su mejor desempeño dependerá mucho.

CONCLUSIONES:

1ª La administración bibliotecaria no es más que la comprensión plena de la misión y funciones básicas de la universidad y la inserción de la razón de ser del servicio bibliotecario como elemento decisivo en el cumplimiento al más alto nivel de eficiencia de esa misión y esas funciones.

2ª El documento de la ANUIES presenta un valiosísimo instrumento dotado de oportunidades para que el servicio bibliotecario entre a formar parte del contexto universitario como elemento fundamental en la infraestructura de apoyo al cumplimiento de las funciones básicas de la universidad. La inclusión del programa nacional Núm. 9 refleja la seria preocupación de la ANUIES porque el servicio bibliotecario salga de la marginación en que se le había mantenido.

3ª Las normas para el servicio bibliotecario en instituciones de enseñanza superior y de investigación, adoptadas por ANUIES en 1968 aún siguen siendo desconocidas en el ámbito de la administración académica. Las sugerencias que presentan pueden ser de gran utilidad tanto para la planeación como para la evaluación del servicio bibliotecario en las universidades.

4ª Al lograr que el administrador académico comprenda los fines para los cuales existen las bibliotecas el desempeño eficiente de éstas se logrará con toda felicidad.

5ª La administración bibliotecaria es una de las actividades más fascinantes que puede recaer en los hombros de un profesional. El producto de los servicios eficientemente rendidos puede traducirse en mexicanos informados, cultos, innovadores, creativos, y, por ende, agentes de cambio en las más diversas esferas de la actividad humana. Su existencia debe ser asegurada con todos los recursos que hagan posible el cumplimiento de sus fines.

Literatura adicional a la que se menciona a lo largo del trabajo.

Mesa redonda sobre formación de recursos humanos para las bibliotecas. Asociación mexicana de bibliotecarios. Guanajuato, Febrero, 18-22 de 1980. México, AMBAC, 1980, 32 p.

Estudio de especialización y grado en las ciencias de la información y bibliotecología. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. México, CONACYT, 1976. 17 p.