

## **Conferencia**

# **Gestión bibliotecaria y comunidades académicas: apuntes para una reflexión\* / Library management and academic communities: issues for a reflection**

[Gloria Ponjuán Dante](#)

\* Conferencia magistral dictada en la inauguración del Coloquio de Bibliotecarios,  
Feria Internacional de Libro de Guadalajara, México, diciembre, 2002.

## **Introducción**

Sólo para facilitar la comunicación acerca de los aspectos que se abordarán, recordemos que por gestión bibliotecaria entendemos las técnicas que nos permiten organizar las prioridades y motivar al personal, asegurando los recursos y evaluando el comportamiento para obtener un máximo de eficiencia y beneficios a partir de los servicios bibliotecarios [1].

Mucho más difícil se torna establecer definiciones acerca de lo que en la actualidad se considera una comunidad académica. Los avances de la tecnología y las técnicas empleadas de la educación y la investigación muestran notables cambios que conducen a nuevos paradigmas donde espacios, actores e interacciones se modifican permanentemente, en una marcha indetenible.

## **Los tiempos**

La biblioteca es una de las instituciones más antiguas que conocemos. Su actividad ha estado vinculada a diferentes sectores de la sociedad en función del momento histórico que le ha correspondido vivir.

Las anotaciones más antiguas que se conservan son las bolas de barro usadas por los sumerios que denominaban a la biblioteca y al archivo con una misma expresión E-DU-BA. Los acadios muy

curiosamente denominaban a esta como *bit tuppi* que significaba “casa de las tabletas” y “escuela”. Los escribas, tenían que enseñar a escribir y a interpretar los escritos a los jóvenes e impartían estas enseñanzas en el propio archivo o en una habitación próxima donde guardaban documentos contables propios del archivo, diccionarios, silabarios, gramáticas, documentos administrativos oficiales y finalmente obras literarias [2]. Desde la biblioteca de Ebla (siglo XXIII a.n.e.) que tenía una función filológica para la transmisión de conocimientos, hoy reconocida como la biblioteca más antigua, la de Asurpanibal (siglo VII a.n.e.), organizada para su contemplación y lectura como él mismo refería, hasta la biblioteca de Alejandría organizada por Ptolomeo, siglos después y que constituyó uno de los mayores tesoros de la antigüedad, vemos el vínculo directo e indisoluble entre la biblioteca y la escuela, devenida en Academia.

Grandes pensadores como Isócrates (436-338 a.n.e.) que mantuvo durante más de medio siglo una escuela en Atenas donde formó a más de un centenar de discípulos; Platón, que fundó hacia el año 387 una escuela para la enseñanza superior en el gimnasio Academia, institución creada para estudiar y cambiar impresiones; Aristóteles con su propia escuela, en el gimnasio Liceo, donde tenían igualmente un templo dedicado a las musas, el museo, constituyen antecedentes de obligatoria mención.

### **El presente...**

Archivos, bibliotecas, centros de información, consultorías, museos...unidades de información todas, marcan espacios vinculados formalmente a los documentos, la información y el conocimiento.

Escuelas, universidades, centros e institutos de investigación y desarrollo marcan espacios formales dedicados al aprendizaje.

Más allá de estos espacios formales bibliotecas y volúmenes incalculables de información existen en múltiples espacios. El acceso a los documentos, a la información y al conocimiento se produce en cualquier lugar, a cualquier hora, a cualquier distancia, salvando diferencias geográficas, políticas, lingüísticas y étnicas mediante grandes redes de información y de conocimientos.

El aprendizaje se realiza fuera del espacio físico de la escuela, o la universidad, en cursos a distancia, o mediante otras modalidades. Nace un nuevo paradigma educativo mediante esquemas abiertos y a distancia o a ambos, nuevos modelos de interacción maestro/ alumno, sistemas de estudio que aprovechen las tecnologías digitales y las telecomunicaciones.

### **Comunidades académicas y sus componentes contemporáneos**

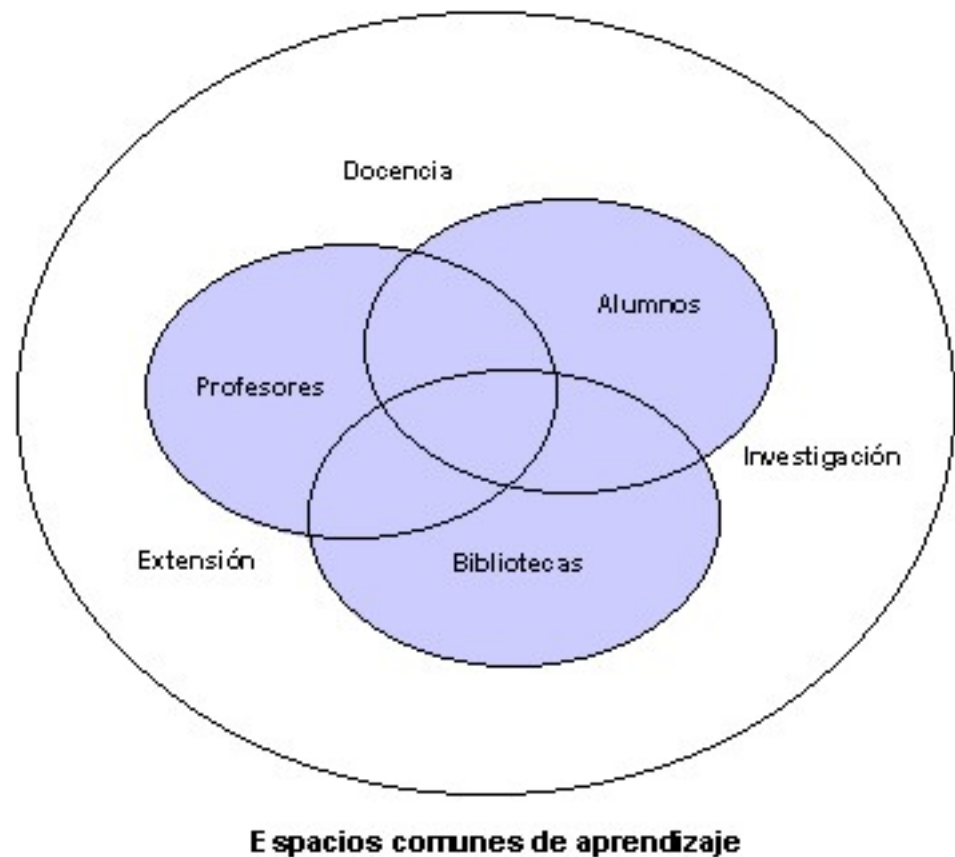
Los sistemas que históricamente han tenido a su cargo la producción y socialización del conocimiento, sufren en la actualidad grandes cambios.

Las reflexiones ocupan espacios significativos. Estas se orientan hacia la política, la ética, la profesionalización. Facultades y cursos se mezclan para enfrentar modelos pedagógicos no siempre asumiendo al conocimiento como proceso y dejando a los elementos teóricos muchas veces relegados a segundos planos.

Asumir al conocimiento como proceso altera los elementos reflexivos y los enfoques de aprendizaje. Las nuevas generaciones paulatinamente se enfrentan a nuevas formas de aprendizaje con una mayor orientación a la reflexión, al análisis, a la indagación.

El concepto de enseñanza se somete a nuevos paradigmas al no limitarse al conocimiento acumulado sino a una búsqueda constante. Más que nunca la investigación articula con la enseñanza... las nuevas generaciones están llamadas a aprender a *aprender*, a saber *pensar* para mejorar.

El centro del proceso de aprendizaje se traslada del profesor al alumno, actor principalísimo en estos escenarios. El profesor se convierte en un mediador pedagógico, asesor, tutor y orientador de rumbos. El aula como espacio físico tiende a desaparecer, pues el aprendizaje se desarrolla en múltiples espacios físicos y virtuales. Siguen constituyendo manifestaciones importantes del aprendizaje no solo la docencia, sino la extensión y la investigación, como se refleja en la figura 1.



*Fig. 1. Espacios comunes de aprendizaje.*

La multidisciplinariedad y la horizontalidad retoman espacios. Una economía basada en el conocimiento requiere habilidades de las ciencias sociales y las humanidades, lo que sitúa a estas ciencias en posiciones prioritarias. En Bibliotecología surgen nuevos paradigmas provocados por sus propios cambios internos y por la influencia del entorno.

Estos nuevos enfoques determinan la necesidad de reconfigurar los espacios formales de aprendizaje para poder dar respuesta a estos nuevos cambios. Son los tiempos en que todos aprenden; donde por momentos, el profesor es alumno invirtiéndose los papeles. Las preguntas surgen en todas partes; las respuestas, también. La tecnología permite diversidad de opciones:

Unidireccional (impresión, audio y video, televisión educativa, radio etc.)

Bidireccional (audio y videoconferencias, teleconferencias, conferencias electrónicas)

La sociedad brinda respuestas tecnológicas. Las aplicaciones sociales dependen de los hombres, pues el desnivel y la desigualdad no permiten a las mayorías ni siquiera acceder a viejos métodos y viejas tecnologías.

## **Las bibliotecas y su gestión**

La gestión es una actividad que permite adquirir, ordenar y emplear adecuadamente los recursos en función de un objetivo dado. Desde la antigüedad, el hombre se enfrenta a fenómenos naturales, económicos, políticos y sociales y debe desplegar un conjunto de actividades para alcanzar sus objetivos. Ese conjunto de actividades no es más que su gestión.

En las bibliotecas, se desarrollan diferentes dimensiones de la gestión. La gestión de sistemas, servicios, procesos, tecnología, recursos financieros, humanos, así como de su propia evolución o cambio demandan la atención de todos los que nos desempeñamos en ellas. La gestión bibliotecaria no es exclusiva de aquellos que ocupan responsabilidades administrativas o directivas, sino de todo aquel que aspire a desempeñar su mejor papel en pos de sus objetivos y metas.

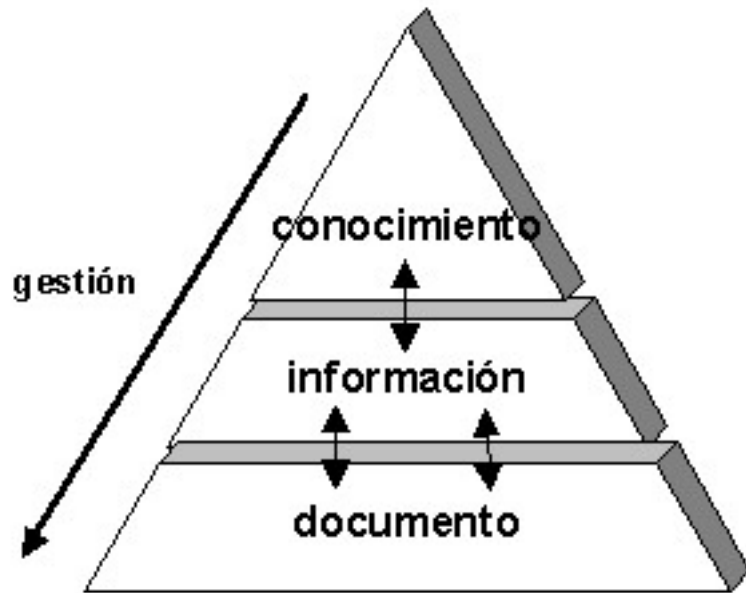
Estas dimensiones se desarrollan en un ambiente que no solo recibe la atención y observación de los bibliotecarios, sino que constituye un espacio del cual se alimenta y al cual tributa su influencia en forma de productos y servicios.

## **Cambios radicales en los componentes**

No solo podemos referirnos a nuevas comunidades académicas, podemos también referirnos a nuevos paradigmas en los servicios, en los procesos, en la tecnología y en la gestión del bibliotecario. Los cambios son permanentes; sus efectos, globales. Las brechas se agudizan y la actuación del hombre resulta imprescindible para guiar los rumbos. Consideremos algunas situaciones de primer orden.

Si la Sociedad Industrial va transitando hacia la Sociedad de la Información y del Conocimiento, la fuerza de trabajo, la mano de obra pierde prioridad ante la mente en la obra. Son los recursos del momento aquellos que tributan a potenciar las inteligencias: documentos e información.

Muchas veces se menciona una pirámide donde datos, información, conocimiento y sabiduría, ocupan espacios que tributan unos a otros. Para nosotros existe otra pirámide: la de documentos, información y conocimiento, objetos de gestión.



*Fig.2. Pirámide objeto de gestión.*

El bibliotecario contemporáneo nunca debe perder de vista esta pirámide. Ninguna sociedad puede renunciar a los documentos que soportan la información como expresión del conocimiento.

En los típicos espacios de actuación bibliotecaria, la gestión documental debe ocupar un espacio significativo. La acelerada generación de documentos electrónicos y la tendencia a reconocer este tipo de documento más como elemento transitorio que permanente, obliga a una gestión importante. No tenemos derecho a perder ni un solo aporte de la humanidad, la gestión de documentos y ahora mucho más con la generación de los electrónicos, como especialidad, deberá crecer en estos momentos en que dichos portadores fluyen en volúmenes incalculables por canales informales.

Por otra parte, la producción, distribución y uso de información muestra variaciones significativas. Multiplicidad de soportes, canales, técnicas para transmitir y compartir información, hacen que la gran preocupación del momento no radique en la adquisición de fuentes oficiales y regulares, sino en el monitoreo y vigilancia en torno a los ambientes, donde se genera, manipula y

distribuye información, a fin de captar u adquirir otro tipo de información con mayor oportunidad.

## **Espacios prioritarios de gestión bibliotecaria en comunidades académicas**

Al cambiar la dimensión de las comunidades académicas, llegando a límites indefinibles, la gestión bibliotecaria contemporánea se presenta con un conjunto de factores críticos para el éxito que tienen presencia en diferentes dimensiones:

Usuarios

Procesos

Portadores

Regímenes de servicios/nuevos productos

Equipos de trabajo

Indicadores de funcionamiento

Papeles, enfoques, alianzas

Formación y actuación profesional

### **Usuarios**

Profundos cambios ocurren en los miembros de las comunidades académicas. El consumo de información registrada, en documentos impresos o electrónicos, comienza a ocupar espacios tan hegemónicos como aquellos que dependían de la comunicación establecida entre el docente y el alumno mediante conferencias, seminarios y otras modalidades apoyadas por medios auxiliares. El usuario de la información se independiza cada vez más del intermediario, aunque aún en estas comunidades continúe utilizando sus espacios para diversos objetivos. Le corresponde un lugar en la construcción del conocimiento y en escoger su propio camino de aprendizaje, en correspondencia con su individualidad y su propia estrategia de aprendizaje. En cuanto al acceso y consumo de información, depende cada vez menos de la orientación del bibliotecario. Las habilidades para la generación y uso de información se incorporan al proceso docente desde la infancia y constituyen contenidos de obligatorio dominio para toda la sociedad. Aún así, la asesoría del bibliotecario contribuye a enfocar su atención hacia aquellos espacios de mayor realce en función de intereses y cultura.

### **Procesos**



El desarrollo tecnológico irrumpe en los espacios bibliotecarios facilitando tecnologías capaces de minimizar rutinas y elevar la eficacia de los controles bibliotecarios relativos al préstamo y la circulación. Los procesos internos se viabilizan mediante los trabajos cooperativos, y el tratamiento central. Los procesos de agregación de valor, de orden organizativo, pierden prioridad ante los evaluativos y de análisis. Es la época de convertir información en conocimiento.

### **Portadores**

La capacidad de utilizar diferentes portadores, intercambiar formatos y tecnologías aseguran que la cadena de distribución pueda ser más diversa y efectiva. La organización del trabajo académico sufre transformaciones metodológicas a partir de los cambios tecnológicos. Los principios relativos al derecho de autor en el ciberespacio y en la generación de productos electrónicos lanzan nuevos enfoques, que cada día se perfeccionarán bajo nuevas condiciones.

### **Nuevos productos/servicios**

Al modificarse capacidades y hábitos en el usuario y enfrentar volúmenes de información impredecibles, los sistemas operan bajo condiciones tecnológicas superiores, con procesos de alto nivel de agregación de valor y en espacios académicos virtuales. Las bibliotecas digitales deben brindar facilidades no solo para recuperar información y localizar recursos, sino para brindar metainformación acerca de las potencialidades de los documentos, para hacer búsquedas de determinada complejidad, para aplicar la minería de datos a colecciones heterogéneas y para perfeccionar la integración de diferentes motores de búsqueda. La modelación del usuario comienza a ocupar espacios importantes para el filtraje y la búsqueda interactiva en ambiente Web.

### **Equipos de trabajo**

Los equipos de trabajo se desarrollan en dos dimensiones: la interna y la externa. La interna en función de unir posibilidades de tratamiento archivístico, bibliotecario e informacional con la potencialidad de los dominios tecnológicos y comunicacionales, no solo para el servicio sino para el acceso y conservación. La reconversión de formatos y portadores como reto permanente, solo para mencionar un ejemplo.



En la dimensión externa, al desarrollarse el proceso de aprendizaje bajo modelos diferentes, el bibliotecario asume funciones importantes como parte de los equipos docentes, en modificaciones curriculares, en procesos de autoevaluación y acreditación, además de actor principalísimo en el nuevo modelo pedagógico, donde el aprendizaje se desarrolla en otros espacios en condiciones diferentes.

Adicionalmente, también en nuestra profesión los espacios de investigación y perfeccionamiento solo pueden verse con enfoques multidisciplinarios.

### **Indicadores de funcionamiento**

Nuevos espacios y nuevos enfoques demandan valoraciones diferentes. El monitoreo del funcionamiento de la organización es imprescindible para la toma de decisiones. Los indicadores se modifican al modificarse procesos, servicios, enfoques. En cualquier caso, costos, productividad, beneficios e impacto seguirán presentándose como los aspectos económicos principales seguidos de otros específicos para aspectos puntuales orientados al perfeccionamiento y la calidad.

### **Papeles, enfoques, alianzas**

El papel del bibliotecario como parte de la cadena de aprendizaje pasa a un primer plano. El bibliotecario deja de ser un complemento académico y constituye un actor importante en los procesos de aprendizaje. Las nuevas técnicas para la enseñanza dependen de la posibilidad de que los usuarios dispongan de herramientas bibliográficas, documentos y otros medios que aseguren la actualización del usuario individual.

Si el aula constituía el punto central donde se desarrollaba el proceso de enseñanza-aprendizaje, en la actualidad las bibliotecas también ocupan un lugar central en la generación de nuevos conocimientos. Las bibliotecas monitorean las necesidades individuales y grupales y los cambios que se presentan en los métodos de enseñanza. Por tanto, la alianza entre profesores y bibliotecarios ocupa una prioridad incuestionable para poder apoyarse mutuamente. Los enfoques de enseñanza, dejan de ser lineales al igual que el acceso a la información.

### **Formación y actuación profesional**

El profesional del pasado siglo desarrollaba su actividad a partir de un conjunto bien definido de habilidades profesionales que conducían a resultados palpables, explícitos, asociados principalmente a la cadena de tratamiento documental y a la entrega de documentos como salida de sus sistemas. Se valoraba su trabajo a partir de elementos cuantitativos de las entradas y salidas de sus sistemas. Pocas veces intervenían elementos económicos asociados a la reducción de costos, beneficios producidos o impacto alcanzado. Sus funciones eran operativas y manuales, con algún apoyo tecnológico. Su actividad era necesaria pero no estratégica [3].

La diversidad de papeles se van fundiendo en una profesión de perfil amplio, donde impere el trabajo en equipos funcionales y horizontales, orientados hacia la satisfacción de las necesidades estratégicas de la organización y la sociedad.

El espacio tecnológico no pierde importancia pero deja de constituir el objetivo central, desplazado por la importancia del manejo de la inteligencia colectiva y las potencialidades de las personas, denominados generalmente como conocimiento.

La potenciación de este recurso, el manejo de todo tipo de información en diversos portadores (incluidos los electrónicos), la administración de espacios físicos y virtuales para el intercambio y cooperación entre personas, así como para el acceso a datos e información y la integración de diferentes contextos informativos, sitúa al profesional de información como arquitecto, gerente y formador de generaciones capaces de generar y consumir información.

Si la información y el conocimiento elevan su posición en la sociedad, los profesionales que intervienen en estos sistemas brindarán ventajas a las organizaciones, ocuparán espacios proactivos y estratégicos, participarán en acciones de carácter político y aumentarán las oportunidades y fortalezas de sus instituciones.

Eso quiere decir alcanzar una proyección diferente: ser abierto, estudioso, dinámico, flexible, oportuno. Para ello es imprescindible lograr profesionales capaces de analizar, con modelos mentales abiertos al aprendizaje, con un pensamiento sistémico, y con el dominio de herramientas de diversa índole que faciliten su actuación.

Sin gestión, nada de esto será posible. Aquellos que no asuman esta realidad, perderán el espacio y la oportunidad que otros ocuparán. La sociedad y el desarrollo no pueden esperar; nosotros, tampoco.

## Referencias

- 1) Prytherch, R., comp. Harrod's Librarian's Glossary of terms used in librarianship, documentation and the book craft and reference work. 7<sup>th</sup> ed.. Vermont, Gower Publ. Co., 673 p.
- 2) Escolar, H. Historia de las Bibliotecas, Vol. 1, Barcelona, Ed. Pirámide, p. 23.
- 3) Dearstyne, B. Citado por: Eiring, H. L. The evolving information world: information professionals who adapt to today's changing business environment will find that new roles, practices, and opportunities lie ahead. *Information Management Journal* 36 (1):20-23, Jan-Feb, 2002.

### **Gloria Ponjuán Dante**

Facultad de Comunicación

Universidad de La Habana.

Calle G entre 21 y 23, Vedado,

La Habana 10400, Cuba.

Correo electrónico: [gponjuan@infomed.sld.cu](mailto:gponjuan@infomed.sld.cu)

---

© Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT), 1997.

Todos los derechos reservados

Última actualización: 12 de noviembre del 2003