

CÓMO CONDUCIR EL CAMBIO A NUESTRO FAVOR:
*LAS IMPLICACIONES DEL CAMBIO ORGANIZATIVO, EDUCATIVO
Y TECNOLÓGICO PARA LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS**

MIKE HEERY

University of the West of England. Gran Bretaña

RESUMEN

Presentación a partir de una experiencia concreta de cómo una biblioteca universitaria se puede adaptar al cambio estableciendo una planificación estratégica que tenga en cuenta su integración en la vida institucional, mediante la asunción de la responsabilidad en el rendimiento y el desarrollo de un fuerte papel educativo, un compromiso auténtico de participación en la toma de decisiones y una manifiesta orientación al servicio.

Este documento parte de la experiencia de la actual enseñanza superior en el Reino Unido y, más específicamente, de la experiencia de aquellos que gestionan bibliotecas universitarias. La historia de los últimos años es la historia de un cambio muy considerable. Se han fusionado instituciones; las escuelas politécnicas se han librado del control de la administración local y han sido rebautizadas como universidades; ha aumentado enormemente el número de estudiantes y su composición se ha diversificado con un gran incremento de estudiantes a tiempo parcial, adultos y a distancia; los cursos se han modularizado; han aumentado considerablemente los estudios interdisciplinarios; se ha ampliado la oferta educativa de posgrado; los métodos de enseñanza y aprendizaje están cambiando; han variado los mecanismos de financiación; la política institucional se encamina cada vez más a la gestión; la enseñanza superior

* *How to make change work for you: the implications for academic libraries of organisational, educational and technological change.*

Conferencia presentada en las 5es Jornades Catalanes de Documentació celebradas en Barcelona del 25 al 27 de octubre de 1995.

Traducción: Montserrat Espinós i Ferrer, Núria Ferrando i Quer, Josep Gibert i Miralpeix (Biblioteca de la Universitat Pompeu Fabra).

se ha hecho más competitiva. El alcance del cambio es tal que es totalmente realista afirmar que en los últimos seis años se han derrumbado completamente los modelos de enseñanza superior del Reino Unido vigentes desde la 2ª Guerra Mundial. Sin embargo, no hay todavía un nuevo consenso. Las autoridades institucionales, los profesores, estudiantes y bibliotecarios están todavía ocupados en la reforma de la enseñanza superior con el objetivo de identificar las exigencias de las nuevas circunstancias.

Las bibliotecas universitarias se han visto involucradas totalmente en estos cambios recientes. La experiencia de mi biblioteca es un caso típico entre las bibliotecas de las universidades nuevas. En los últimos cinco años hemos fusionado y trasladado bibliotecas —en 1990 teníamos seis sedes; ahora tenemos cuatro y en 1996 tendremos ocho como resultado de la absorción por parte de la Universidad de dos escuelas técnico-superiores de salud—. Hemos reestructurado, y en algunos casos recalificado, a nuestro personal. La biblioteca ha crecido muy rápidamente. En estos mismos años, sus presupuestos se han triplicado y el personal ha aumentado en un 50%. Hemos alcanzado un alto nivel de automatización y instalado muchos servicios en red. Hemos asumido un papel importante en relación a la formación y la enseñanza. Hemos introducido nuevos servicios, para atender a estudiantes a tiempo parcial y usuarios con discapacidades, por ejemplo. Todo esto ha requerido un enorme esfuerzo colectivo de adaptación del personal. La naturaleza misma de la biblioteca universitaria parece estar cambiando, con consecuencias significativas para su personal. Por encima de todo la biblioteca está mucho más ocupada debido al aumento del número de estudiantes. Ha crecido la carga de trabajo de todos sus miembros. En la agitación que provoca el ajuste al cambio, algunos bibliotecarios expresan su nostalgia respecto a anteriores seguridades que parecen estar ahora bajo amenaza. No sólo estamos mucho más atareados que antes, sino que además se nos presiona para que justifiquemos qué hacemos a nivel institucional para intentar resolver los problemas que los cambios generan. Nuestro papel no parece tan seguro como antes. Nada dura lo suficiente como para darlo por seguro.

Muchos bibliotecarios esperan un período de consolidación durante el que habrá tiempo de limar las consecuencias del cambio. Este deseo de un período de consolidación tiene su analogía en el concepto científico de neocatastrofismo. Esta teoría propone que la evolución de la Tierra y de sus formas de vida toma forma no en la manera constante y controlada que sugiere el darwinismo, sino que considera que el cambio se produce a través de catástrofes globales —como el choque de un gran meteorito— que hacen sumergir los continentes o provocan la extin-

ción de las especies. Después del cataclismo emerge un nuevo orden —los mamíferos, por ejemplo— y se instaura un ritmo de evolución mucho más suave hasta la próxima catástrofe. La idea del neocatastrofismo puede aplicarse a la enseñanza superior en el Reino Unido. El causante del cambio «cataclísmico» no es un meteorito gigante proveniente del espacio exterior sino las también imparables fuerzas del dogma político y de la escasez económica, que son el sello distintivo de los gobiernos conservadores. Siguiendo el modelo del neocatastrofismo podemos esperar que la enseñanza superior en el Reino Unido emerja del reciente crecimiento «cataclísmico» de estudiantes en una forma considerablemente distinta de la que existía anteriormente. Por ejemplo, «dinosaurios» tales como la tutoría personalizada o la colección de investigación de las bibliotecas pueden haberse extinguido. El nuevo modelo de enseñanza (y la provisión de la biblioteca) se implantará aunque no alcance los incontables milenios que manejan los científicos, sí al menos durante una o dos décadas.

En cualquier caso, quisiera demostrar que la idea de que el ritmo de cambio en la enseñanza superior en el Reino Unido se pudiera demorar para acomodarse a un período de consolidación puede ser totalmente equivocada. Es una suposición errónea. Al contrario, debemos admitir que el cambio continuará. Las sociedades modernas y las grandes organizaciones, como las universidades, seguirán estando sometidas al cambio. Hasta cierto punto, ello será debido a las fuerzas políticas y económicas que en cada década parecen tener más impacto sobre nuestras vidas. En las sociedades modernas, la interacción y la competitividad creciente de la economía global comportarán una velocidad aún mayor en los cambios. Sin embargo, las organizaciones se ven también afectadas, en una proporción creciente, por los cambios originados por las transformaciones tecnológicas. A medida que el ritmo del cambio tecnológico se va acelerando, las organizaciones tienen que buscar continuamente soluciones para mantener ese mismo ritmo. Las entidades educativas, al igual que las empresas comerciales, necesitan preservar la ventaja competitiva que proporcionan las innovaciones tecnológicas. Este hecho conlleva implicaciones muy importantes para la estructura que adoptan las organizaciones. El cambio se va a convertir en una parte de la vida organizativa. Las organizaciones tendrán que gestionarse de manera que puedan enfrentarse a una situación de cambio, sacando ventajas de ella. Ante todo, pues, tendrán que ser flexibles.

Como bibliotecarios vamos a continuar responsabilizándonos de la gestión en el contexto de un gran cambio organizativo, educativo y tecnológico. Esto es así tanto si somos norteamericanos, ingleses o españoles. El carác-

ter de los cambios que suceden a nivel institucional, o incluso el de aquellos que nosotros introducimos, puede ser específico de nuestras propias y concretas circunstancias. Por ejemplo, la biblioteca del Reino Unido que desee prestar servicio a los estudiantes a distancia puede crear una serie de servicios especiales utilizando las redes y las telecomunicaciones para uso de sus propios estudiantes. En cambio, la naturaleza cooperativa de la enseñanza superior en los Países Bajos implica que las bibliotecas universitarias ofrecen apoyo colectivamente a los estudiantes a distancia. La aproximación al problema es muy diferente si los sistemas de enseñanza son distintos. A pesar de las diferencias creo que hay planteamientos sobre la gestión bibliotecaria que pueden ser comunes y útiles para todos. Todos compartimos la necesidad de potenciar las oportunidades de nuestras bibliotecas en una situación de cambio. Tenemos, pues, que conseguir que el cambio vaya a nuestro favor. Indudablemente, esto significa que debemos conducirlo de manera que se mantenga e incluso aumente la calidad de los servicios bibliotecarios. El propósito de este documento es sugerir cómo pueden actuar los bibliotecarios para gestionar el cambio con éxito.

Me gustaría presentar las cuatro principales características de la biblioteca universitaria flexible. Son las siguientes:

- Integración en la vida de la institución
- Planificación estratégica
- Gestión participativa
- Orientación al servicio.

La gestión eficaz del cambio consiste en la conjunción de estos cuatro aspectos. Este documento trata sobre cómo gestionar con éxito las bibliotecas que se encuentran en una situación de cambio continuo. Intenta responder preguntas del tipo: «¿Cómo tendríamos que organizar nuestra biblioteca?», «¿Qué estrategias tendríamos que adoptar?», «¿Cuál es la mejor forma de conseguir el apoyo institucional?». En este documento no se examinan, por lo tanto, temas como la gestión de proyectos. Existen técnicas para implementar cambios específicos de forma eficaz, que evidentemente son muy importantes. Sin embargo, serían temas para otro documento. Mi interés aquí es la gestión del cambio en un sentido más amplio, más estratégico.

INTEGRACIÓN EN LA VIDA INSTITUCIONAL

Es cada vez más importante que las bibliotecas universitarias estén estrechamente integradas en la vida académica de sus instituciones. Esto es así

por tres razones: en primer lugar, hay una necesidad creciente de demostrar que la biblioteca utiliza sus recursos de una manera responsable en términos de rendimiento ante los gestores de la institución; en segundo lugar, la adopción de un papel educativo integrador es la clave para conseguir recursos; y en tercer lugar, la integración es un prerequisite para la planificación estratégica eficaz. Veamos cada uno de ellos por separado.

Responsabilidad del rendimiento

A medida que los recursos financieros disminuyen, se observa cómo las instituciones universitarias se responsabilizan más del rendimiento ante las entidades gubernamentales que las financian. Como parte de este mismo proceso, las diferentes unidades de cada universidad también han asumido su responsabilidad ante los gestores de la institución. De todos los departamentos y servicios, incluida la biblioteca, se espera que rentabilicen el dinero que se les ha asignado. Es decir, se espera que inviertan sus recursos de acuerdo con las necesidades de la institución. Es, pues, muy importante que la universidad entienda cual es el objetivo de la biblioteca y cómo lo lleva a cabo. ¿Cuáles son las estrategias de la biblioteca? ¿Cómo se están implementando? ¿Son eficaces? Estas preguntas son pertinentes para todos y cada uno de los miembros de la universidad. Al fin y al cabo, la biblioteca utiliza una cantidad considerable de su dinero. Por lo tanto, tiene que asumir la responsabilidad del rendimiento de su actuación.

Cada vez más, las bibliotecas son responsables de su rendimiento no sólo ante los gestores administrativos de la universidad, sino también ante los departamentos académicos. Esto es especialmente cierto cuando se introducen sistemas financieros nuevos y rigurosos. En el Reino Unido, en los últimos años, los cambios institucionales han comportado a menudo nuevos métodos de gestión financiera. Por ejemplo, la creación de un mercado interno entre los centros de coste convierte a la biblioteca en responsable en términos de recursos ante aquéllos que utilizan sus servicios. Cuando la biblioteca se expone a la crítica de los departamentos académicos porque se la juzga poco atenta a las necesidades de cambio, es probablemente cuando más pierde a la hora de la asignación anual de recursos. De hecho, que los usuarios vean su dinero rentabilizado en el servicio no es un problema de gestores financieros. Se está preparando un cambio en la sociedad en general mediante el cual todos—incluidos los estudiantes—seremos más reivindicativos respecto a lo que se considere un mal servicio. La población estudiantil que a menudo se queja de su biblioteca influirá en las opiniones de los gestores de la institución que tienen la res-

ponsabilidad de la asignación de recursos. Es esencial que la biblioteca tenga la confianza de los que toman las decisiones institucionales (Heery, 1993).

Un papel educativo

La biblioteca que desee sobrevivir y prosperar en los tiempos de cambio tiene que mostrarse realmente comprometida con los programas académicos. Lo peor que puede pasar es que se la considere lejana e incomprensible. La biblioteca tiene que participar plenamente en la vida educativa de la facultad. Puede hacerlo jugando un papel activo en todas las reuniones de facultad, incluidas aquéllas donde se planifican los nuevos cursos. La biblioteca tiene que demostrar que está totalmente al día de lo que el personal docente intenta llevar a cabo; que se organiza para colaborar conjuntamente con él; y que está utilizando su iniciativa para desempeñar un papel importante en la búsqueda de soluciones a los problemas provocados por los trascendentes cambios educativos y organizativos con que las facultades se enfrentan.

En una situación de cambio importante todo el mundo está bajo presión. Despertará pocas simpatías el bibliotecario que se limite a quejarse por el exceso de trabajo o por los recursos inadecuados, ya que tanto el personal docente como el de los demás departamentos y servicios estarán experimentando una presión similar. La única forma de avanzar que tiene la biblioteca es hacer propuestas positivas que se ajusten a las exigencias de la nueva situación. Por ejemplo, ¿qué tendría que hacer la biblioteca respecto al creciente número de estudiantes a distancia? La mayor parte de las bibliotecas universitarias ya consolidadas no están preparadas para ofrecer servicios a los estudiantes que nunca asisten a la universidad. ¿Tiene, pues, la biblioteca, que ignorarlos? La respuesta a esta pregunta es claramente que no, la biblioteca no puede permitirse ignorarlos. La biblioteca tiene que planificar formas de ayudar a estos estudiantes que, en definitiva, han pagado su matrícula y esperan obtener un buen servicio a cambio. En las bibliotecas del Reino Unido donde se ha optado por ignorar a los estudiantes a distancia, encontramos casos de facultades que han creado servicios para-bibliotecarios que intentan resolver este problema —dejando en consecuencia la biblioteca al margen—. La respuesta de la biblioteca tiene que ser, por lo tanto, iniciar una acción positiva, hacer propuestas que se ajusten a las necesidades de los estudiantes, y, en esta misma dirección, garantizar el apoyo institucional, lo cual es sinónimo de asegurar los recursos financieros.

Aquí se presenta el estudio del caso de mi universidad, la University of

the West England (UWE), para mostrar cómo puede desempeñarse el papel educativo de la biblioteca en relación a los cambios en las facultades. Se expone la forma por la cual una biblioteca puede alcanzar la integración de sus servicios en la vida educativa de su institución. En la UWE la biblioteca ha ido tomando forma en los últimos años, principalmente mediante una línea de cambios educativos de toda la institución. Estos cambios han originado el actual modelo de servicios de la biblioteca. Nos referiremos principalmente a los relativos a la enseñanza y el aprendizaje:

- Incremento del número de estudiantes
- Población estudiantil cambiante
- Reducción del tiempo de clase y aumento del aprendizaje independiente
- Nuevos métodos para difundir información a los estudiantes
- Técnicas transferibles
- Enseñanza a distancia
- Modularización
- Franquicia.

Todos estos puntos afectan directamente a la biblioteca de la UWE e influyen en los servicios que se ofrecen. El primero —el aumento del número de estudiantes de 10.000 a 19.000 en 5 años— ha sido el que ha tenido un impacto mayor en el uso de la biblioteca. Todos los indicadores de utilización de la biblioteca han registrado un crecimiento significativo en los últimos años, incluso muy por encima de la tasa de crecimiento anual del actual número de estudiantes. Este hecho es ampliamente reconocido en la universidad. Algunas cifras como por ejemplo consulta y uso de libros, préstamo interbibliotecario, reservas, contadores de entrada, a menudo han registrado un incremento por encima del 35%. En resúmenes cuentas, el crecimiento es muy importante. De un modo u otro la subida del número de estudiantes actúa como fuerza conductora de los demás cambios en la enseñanza y el aprendizaje.

La población estudiantil cambiante es una consecuencia del crecimiento, aunque probablemente también refleja el gran cambio social. Sea cual sea la causa, el resultado es una mayor diversidad en la población estudiantil: más estudiantes a tiempo parcial o a distancia y más estudiantes adultos. Las suposiciones que se han hecho sobre las técnicas de estudio de los jóvenes de 18 años no son necesariamente aplicables a los estudiantes adultos, en especial si lo son a tiempo parcial. Suelen ser los estudiantes más motivados, pero a menudo carentes de confianza respecto a sus habilidades de aprendizaje. En muchos casos, estos estudiantes necesitan ayuda sobre las técnicas de estudio. Otro cambio por lo que

a la población estudiantil se refiere, y que también refleja las fuerzas que actúan en toda la sociedad, es el hecho de que muchos estudiantes sean más reivindicativos con sus derechos —una idea que podría expresarse taquigráficamente como «charterism». Esperan obtener resultado por lo que han pagado y protestarán si no constatan que lo obtienen. Nos hallamos, por lo tanto, ante una población estudiantil en aumento y cada vez más exigente.

Los efectos más importantes del aumento del número de estudiantes son la reducción del tiempo de contacto en clase y el consiguiente crecimiento del aprendizaje independiente. Este es el hecho más importante para la universidad globalmente, y para la biblioteca en particular. Los profesores no pueden ofrecer a los estudiantes el tiempo que antes les proporcionaban. Sencillamente, hay demasiados estudiantes compitiendo por el tiempo de los profesores. El resultado es la modificación del modelo de enseñanza superior establecido después de la 2ª Guerra Mundial, que es una mezcla de conferencias, seminarios y tutorías. El nuevo modelo, todavía no definitivo, presenta como elemento clave la potenciación del aprendizaje independiente. El término «aprendizaje independiente», entendido como aprendizaje centrado en el estudiante y aprendizaje basado en los recursos, puede tener un significado muy preciso para los pedagogos. En el debate que actualmente se produce en el ámbito de la educación universitaria sobre el cambio de la enseñanza y el aprendizaje, estas ideas se añaden a un cambio más amplio: un mayor uso de la biblioteca. Los estudiantes están menos dirigidos que antes y eligen mucho más lo que quieren estudiar. Pero muchos de los nuevos estudiantes no dominan suficientemente las técnicas de estudio. El incremento de proyectos de fin de curso, tesis y cursos de posgrado hace que aumente el número de estudiantes que utilizan las bibliotecas para buscar información sobre sus temas de estudio. En la UWE esto ha tenido un impacto considerable sobre lo que hace la biblioteca y sobre cómo está organizada.

El uso de la biblioteca no es el *único* medio a través del cual una gran cantidad de estudiantes puede obtener servicios. Existe también el desarrollo de nuevos métodos para suministrar servicios, como por ejemplo libros de texto de autoaprendizaje, multimedia y otros paquetes de información. A la larga estos métodos pueden llegar a ser muy habituales. Actualmente son importantes pero todavía a pequeña escala y de manera poco sistemática. Para su uso más amplio es necesario esperar un cambio cultural, en conceptos tales como el del papel del profesor, por ejemplo. Hasta que esto suceda, la biblioteca continuará siendo el mecanismo central mediante el cual podrán facilitarse los cambios a gran escala en la enseñanza y el aprendizaje.

El crecimiento de las técnicas o habilidades transferibles es otra novedad provocada por el aumento de estudiantes. Los estudiantes que están aprendiendo de manera más independiente necesitan equiparse de un conjunto apropiado de técnicas. Cada vez más, se cuentan entre ellas las técnicas de información. Sin embargo, el fomento de las habilidades transferibles en enseñanza superior está también motivado por el reconocimiento exterior sobre la utilidad de estas técnicas para la etapa profesional postuniversitaria. Especialmente, en profesiones como ingeniería y derecho, donde los estamentos profesionales están influenciando sobre los programas académicos para conseguir que estén más basados en estas técnicas.

El crecimiento de la enseñanza a distancia es otra novedad importante que facilita el suministro de información a los estudiantes con poco tiempo para asistir a clase. La enseñanza a distancia es la conclusión lógica del crecimiento del aprendizaje independiente. Ahora bien, por las razones ya mencionadas, los estudiantes a distancia todavía tendrán necesidades de aprendizaje real. Necesitarán buscar información, adecuar sus técnicas de estudio. En pocas palabras, necesitarán apoyo. Una cuestión importante para cualquier universidad y para la biblioteca es como proporcionar este apoyo.

A pesar de que puede evidentemente variar según el tipo concreto de modularización, los programas modulares comportan también implicaciones considerables para las bibliotecas. Algunos esquemas son más radicales que otros en la amplitud de la innovación. En la UWE el esquema modular que utiliza la Faculty of Art, Media & Design ha tenido un gran impacto en la biblioteca. Los módulos cortos e intensivos han producido el efecto de aumentar la asignación de tareas fuera del aula, provocando que la biblioteca tenga que proporcionar información a un número creciente de estudiantes que necesitan acabar el trabajo más rápidamente que antes.

Finalmente, la franquicia es otro progreso universitario importante relacionado con la expansión de la enseñanza superior. Si los vínculos con las escuelas superiores locales se hacen más estrechos, la biblioteca puede tener que desarrollar diferentes formas de dar servicio a su personal y sus estudiantes. Muchas universidades nuevas aspiran a una estrategia regional basada en una red de escuelas superiores asociadas.

Todos los puntos tratados hasta aquí se han desarrollado imparablemente en pocos años. Las estrategias universitarias, los acuerdos de planificación, los planes de acción de enseñanza y aprendizaje, etc. demuestran la envergadura de estos cambios. Estos puntos aparecen repetidamente. Ni siquiera los actuales recortes financieros podrán arrinconar este modelo.

Las estrategias de enseñanza y aprendizaje de la UWE se están reafirmando a pesar del oscuro panorama financiero actual. De hecho pueden perfectamente llegar a ser aún más importantes puesto que la universidad intenta encontrar soluciones tipo coste-eficacia a los temas a que se enfrenta.

He indicado que la biblioteca de la UWE está afectada directamente por este conjunto de cambios institucionales. De hecho la biblioteca se organiza de manera que pueda responder rápidamente a estas cuestiones de la enseñanza y el aprendizaje. Esto se lleva a cabo mediante una estrategia de apoyo a ambas. La estrategia comprende los siguientes elementos:

- Mejor colección bibliográfica
- Utilización de bibliotecarios temáticos
- Papel educativo
- Servicios TI (tecnologías de la información)
- Servicios especiales
- Utilización del espacio
- Enfoque gestor
- Actitud positiva ante el cambio.

La estrategia de la biblioteca de la UWE para la enseñanza y el aprendizaje se indica a través de estos ocho puntos. En primer lugar, la mayor independencia en el aprendizaje de los estudiantes ha exigido una mejora del fondo de la biblioteca. La universidad ha invertido en la ampliación de la colección de monografías y en la suscripción de más publicaciones en serie como requisito básico para asegurar al estudiante la posibilidad de elección en el proceso de aprendizaje.

En segundo lugar, la biblioteca ha desplegado un equipo de dieciséis bibliotecarios temáticos para que trabajen estrechamente con la facultades. Son licenciados que trabajan en conexión con el personal docente. Su implicación en la planificación de los programas, en los consejos de facultad, en la supervisión y la evaluación, y en los comités de enseñanza y aprendizaje asegura que la biblioteca avanza de forma adecuada a las necesidades de la facultad. Los bibliotecarios temáticos, concretamente, han desarrollado un fuerte papel educativo. Las horas docentes de este personal se han incrementado un 35% por año. El objetivo es asegurar que los estudiantes estén dotados de las técnicas necesarias para consultar de forma eficaz la colección de la biblioteca y las bases de datos. La enseñanza de las técnicas documentales es una de las técnicas transferibles clave e imprescindible para facilitar la enseñanza centrada en el estudiante y para sostener el número creciente de estudiantes. También

es importante para ayudar a los estudiantes adultos a valerse por sí mismos en el complejo entorno del aprendizaje de una gran universidad.

Otro componente clave de la estrategia de la biblioteca es el uso de las tecnologías de la información. La proliferación de información en los últimos años puede controlarse y estar disponible en las bibliotecas mediante bases de datos TI. La biblioteca de la UWE utiliza unas 60 bases de datos en CD-ROM, muchas de ellas instaladas en red a través de nuestras bibliotecas hacia las facultades. Además, hay en las bibliotecas terminales de libre acceso que dan acceso directo a ordenadores remotos. Por ejemplo, Datastream proporciona datos financieros, LEXIS facilita datos legales y FOCUS suministra información sobre planificación. Las fuentes de información de Internet están creciendo rápidamente en importancia. El uso de una vasta gama de bases de datos conecta al personal y a los estudiantes de la UWE a una cantidad de información mucho mayor de lo que la biblioteca podría almacenar físicamente. El uso de las TI permite que la biblioteca ayude al estudiante en la elección de sus trabajos. Posibilita que su propia selección de temas de estudio tenga más sentido. Como tal son, dentro de este papel educativo de la biblioteca, un medio importante para que las estrategias de enseñanza y aprendizaje funcionen.

La diversidad del conjunto de estudiantes ha favorecido el crecimiento de servicios especiales dentro de la biblioteca. Estos servicios se dirigen a determinados grupos de usuarios con el fin de asegurar que puedan tener las mismas oportunidades para estudiar eficazmente. El más consolidado de estos servicios es el que se ofrece a los estudiantes a tiempo parcial y a distancia, a través de dos miembros de la plantilla seleccionados específicamente con esta finalidad. Este servicio ha tenido mucho éxito por el hecho de ayudar a la universidad a superar los problemas de estudio con que se encuentran muchos de los estudiantes a tiempo parcial. El servicio ha sido muy aplaudido y recientemente ha ganado un premio Partnership. Lo han copiado además otras bibliotecas universitarias. Y se ha utilizado como modelo para otros servicios distintos. La biblioteca, por ejemplo, actualmente también ofrece servicios parecidos a estudiantes discapacitados. En este mismo sentido, el personal académico interesado en aplicar nuevos métodos de difusión de información para los estudiantes tiene el apoyo de un servicio de aprendizaje flexible. El servicio más reciente se ha diseñado para proporcionar a los profesores ejemplos de material adecuado para el aprendizaje centrado en el estudiante. Incluye paquetes de aprendizaje que pueden utilizarse para sustituir el contacto directo en clase.

La serie de actividades que incluyen la utilización de bibliotecarios temáticos; el papel educativo de la biblioteca; los servicios TI y los servi-

cios especiales, todos estos elementos juntos conforman la estrategia de *aprendizaje asistido* de la biblioteca. Como se ha apuntado anteriormente, el aprendizaje asistido dentro de la biblioteca facilita las estrategias de enseñanza y aprendizaje de las facultades. La esencia del aprendizaje asistido consiste en organizar al personal de la biblioteca de tal manera que pueda dedicar tiempo a los estudiantes y, a la vez, utilizar las técnicas modernas de manejo de la información, tales como TI y multimedia. Esta combinación se revela como una estrategia muy eficaz y podría ampliarse con facilidad para proporcionar un apoyo efectivo a otros grupos, como por ejemplo a los estudiantes de nuestra misma área geográfica en instituciones adscritas.

En la actualidad es evidente que las bibliotecas tendrán que ser más innovadoras en la utilización del espacio. La diversidad de la población estudiantil junto con el aumento de la variedad de los métodos de enseñanza y aprendizaje requieren diferentes tipos de espacio para el estudio dentro de la biblioteca. La reciente instalación de áreas para el estudio en silencio, para el estudio en grupo, para la consulta y para la enseñanza refleja los últimos cambios educativos. A medida que la biblioteca avanza, necesita fomentar este tipo de servicios, y ofrecer también mayores facilidades para el aprendizaje a distancia, para los multimedia y para el aprendizaje asistido por ordenador.

Finalmente, el papel educativo de la biblioteca requiere un enfoque gestor coherente y eficaz, que conduzca la necesidad de cambio de una manera positiva. El papel educativo de la biblioteca sólo se llevará a cabo con eficacia si la biblioteca está gestionada correctamente. El aprendizaje asistido necesita un esfuerzo coordinado de todo el personal de la biblioteca. No se trata de un tema que incumba solamente a los bibliotecarios temáticos o al personal dedicado a los servicios especiales. Todo el personal de la biblioteca tiene que estar comprometido con el papel educativo de la biblioteca. Con esta finalidad la biblioteca tiene que tener una política definida de atención al usuario, refrendada por la impartición de sesiones de formación sobre técnicas de atención al usuario para todo el personal de la biblioteca, y por el reconocimiento de la importancia de la atención al usuario tanto en la selección como en la formación continua del personal. Iniciativas globales como la atención al usuario aspiran a hacer eficaz el aprendizaje asistido.

Los rasgos distintivos de nuestra biblioteca coinciden con el despliegue institucional. Probablemente difieren de las estrategias y del tipo de organización de otras bibliotecas. Sin embargo, es absolutamente válido que continuemos desarrollando unos servicios bibliotecarios que se ajusten a las necesidades de nuestra institución.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Las técnicas de gestión, tales como la planificación estratégica, son esenciales para el bibliotecario que se enfrenta al cambio. Si no queremos que el cambio sea considerado como un hecho de consecuencias imprevisibles que tan sólo afecta a la biblioteca, ésta tiene que hacer frente enérgicamente a la nueva situación. La planificación estratégica es una herramienta para abordar el cambio, dirigiéndolo y controlándolo. De hecho, muchos de los cambios que tienen lugar en la enseñanza superior ofrecen nuevas oportunidades a las bibliotecas. Es probable que estas oportunidades puedan aprovecharse en aquellos ámbitos en los que la biblioteca aplica estrategias detalladamente planificadas y con objetivos claros.

A la pregunta «¿Por qué planificar?», Corrall argumenta que: «...planificar nos ayuda a preparar mejor el futuro ... la planificación estratégica cumple el doble papel de relacionar una organización y su personal con el entorno y de dotar de unidad y dirección a sus actividades» (Corrall, p. 3). Las técnicas de planificación estratégica ayudan al gestor a analizar el entorno que cambia continuamente. Por ejemplo, el bibliotecario necesita un análisis claro de la situación actual, por un lado, y de cómo va a cambiar la institución en los próximos años, por otro. ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes y nuestros puntos débiles? ¿Cómo afectarán los futuros cambios a la biblioteca, y, por consiguiente, qué se debería hacer? Estas preguntas se pueden responder mediante la planificación estratégica, ya que no es una actividad intelectual alejada del trabajo cotidiano. En una biblioteca bien gestionada la planificación estratégica es una parte integral de este trabajo diario. Facilita la respuesta organizativa que se necesita en un período de cambio. Corrall mantiene que «La planificación estratégica es un proceso en el que los propósitos, objetivos y planes se formulan, y después se implementan; ambos procesos de formulación e implementación son evolutivos y continuos. Es el proceso de relacionar una organización con las oportunidades de un mercado cambiante, teniendo en cuenta un tema fundamental que son las presiones, restricciones, oportunidades y miedos en el sector en el que compite u opera» (Corrall, p. 4). En términos de bibliotecas universitarias, «la organización» a la que Corrall se refiere es la biblioteca, y el «sector» es la institución en que se inscribe.

La planificación estratégica requiere la participación del personal. No es un proceso distante. Los gestores «seniors» de la biblioteca quizás tengan más experiencia y más información en el análisis del entorno cambiante de la biblioteca. No obstante, el personal de todos los niveles debe implicarse

en las decisiones de los objetivos específicos y en la forma de implementarlos. «Las bibliotecas universitarias son organizaciones complejas con operaciones interdependientes y conectadas. Deben confiar en la expertez compartida y en la solución de problemas en grupo si quieren trabajar con una eficacia creciente y alcanzar sus objetivos. Los procesos de planificación estratégica ofrecen oportunidades al personal de todos los niveles para informarse sobre la organización y su entorno, y les estimulan a trabajar con creatividad y de manera cooperativa para elegir estrategias y conseguir un consenso común acerca de los objetivos» (Butler and Davies, p. 397).

La gestión estratégica no es sólo aplicable en la propia biblioteca. La formulación de un plan estratégico también es importante en relación a la institución mayor. A muchas bibliotecas se les pide que formulen un plan estratégico como parte de un proceso de planificación más amplio y, con las autoridades institucionales, aprueban objetivos anuales o acuerdos de planificación. En este sentido, pues, la formulación de un plan estratégico puede constituir simplemente una muestra de cómo se hacen las cosas en la institución. El proceso de planificación es más útil, sin embargo, cuando sirve para *influir* en las autoridades institucionales. Proporciona entonces un medio de mantener candentes los temas de biblioteca ante los que deciden la política institucional y permite al bibliotecario mostrar cómo las estrategias de la biblioteca se relacionan con las de la institución. Puede contribuir a vincular más estrechamente la biblioteca con la planificación general de la institución. «En tiempos de austeridad fiscal y en un entorno caracterizado por la competencia feroz por los recursos limitados, es especialmente importante el compromiso firme entre la facultad y los administradores en las discusiones sobre los planes y los servicios de la biblioteca. Estas discusiones pueden suscitar un nuevo consenso o a una reafirmación de la importancia de la biblioteca en un entorno universitario» (Butler & Davis, p. 398).

GESTIÓN PARTICIPATIVA

La implementación de planes estratégicos será mucho más eficaz en las bibliotecas donde la gestión sea participativa. La proliferación del cambio significa que las formas de administración jerárquicas o burocráticas serán incapaces de afrontar el número creciente de decisiones que se tienen que tomar. Esto es especialmente cierto puesto que la amplitud del cambio tecnológico aumenta la complejidad, así como el nivel, de la toma de decisiones. Una biblioteca que desee implementar cambios continuos necesita estar estructurada de una manera tal que contribuya a la consecución de

sus objetivos. Con esto no quiero decir que se tenga que potenciar una determinada estructura de personal, sino que el actual proceso de gestión, dejando de lado la estructura de gestión lineal, tiene que ser participativo. El personal de la biblioteca tiene que estar totalmente involucrado en el proceso de toma de decisiones, si la biblioteca quiere gestionar el cambio que está en marcha de una forma eficaz. No se puede esperar que el jefe tome todas las decisiones claves. Quienquiera que sea es incapaz de dominar toda la información necesaria para guiar la toma de decisiones. La extensión y complejidad del cambio es demasiado grande. Y más especialmente en un entorno automatizado, donde las responsabilidades del personal serán paulatinamente más especializadas. Se necesita todo el bagaje de conocimientos de todo el personal de la biblioteca. La solución está en que el personal llegue a implicarse en la toma de decisiones. En lugar de una o dos personas —el «gran hombre» orientado al liderazgo— tiene que ser la totalidad del personal quien asegure que la biblioteca aprovecha las oportunidades que surgen en una situación de cambio.

Una gestión participativa adecuada presenta tres aspectos importantes. En primer lugar, aquellos que dirigen la biblioteca tienen que ser capaces de relacionarse correctamente con todo el personal de la biblioteca de todos los niveles. Una personalidad despótica dominante no tiene cabida en una gestión de personal que quiera ser eficaz. Los cambios sociales nos enseñan que el personal no responderá bien a todo recibiendo órdenes al dictado —una verdad simple que algunos bibliotecarios jefe parecen incapaces de reconocer. La mayoría de los bibliotecarios se interesan por su trabajo y se esfuerzan por hacerlo bien. Responderán positivamente a la información sobre el entorno de la biblioteca y sobre las decisiones que se han de tomar. Es esencial crear un ambiente en el que se comparta la información, en el que se expresen las opiniones abiertamente y con confianza, y en el que la crítica sea constructiva. La biblioteca tiene que alimentarse de los conocimientos y la creatividad de todo su personal. Es absolutamente necesaria una actitud participativa (Heery, 1994).

En segundo lugar, la biblioteca tiene que comprometerse plenamente en un programa minucioso de desarrollo del personal. Cada persona necesita su propio desarrollo para crecer, a partir de una valoración o de algún otro proceso de «feedback» y del estímulo individual. Además, la biblioteca necesita invertir en la formación de todo el personal para asegurarse que éste domina las técnicas para trabajar de una forma más eficaz en un período de cambio. Estas técnicas en aumento no sólo serán las referentes a las tecnologías de la información, sino también las técnicas de enseñanza, negociación y comunicación. Estas funciones del personal son medios a través de los cuales se consigue una integración efectiva en la vida insti-

tucional. La biblioteca tiene que priorizar la financiación de programas de formación para el personal, especialmente en estas áreas clave.

En tercer lugar, la biblioteca tiene que encontrar los canales prácticos para permitir que el personal participe de forma significativa. Esto se puede conseguir organizando los asuntos internos de la biblioteca de manera apropiada. Por ejemplo, en la biblioteca de la UWE el fórum más importante donde se debate la política a seguir es una reunión de 18 personas (de un total de 111). Recibe el nombre de Comité de Políticas de la Biblioteca. Decide sobre políticas por sí mismo, y se ha hecho muy conocido, por ejemplo, por rechazar las propuestas del jefe de servicios de la biblioteca. El comité acoge representantes del personal de todos los niveles. Sin embargo, por sí sólo no muestra la participación real del personal, ya que se complementa con reuniones de grupos del personal, donde bibliotecarios, temáticos o no, y auxiliares pueden encontrarse con sus colegas en completa libertad para discutir cualquier cosa que les interese y dedicar parte de su tiempo a examinar las propuestas del Comité de Políticas. Por lo tanto, cuando el Comité se reúne, las propuestas ya están ampliamente debatidas, y sus miembros pueden defender las posturas de forma eficaz. Hay una genuina aportación de todo el personal a las decisiones tomadas en el Comité. En la UWE también funcionan así el comité de formación y el comité de sistemas (Morgan, 1995).

Otro medio de participación eficaz del personal en la toma de decisiones es a través de grupos de trabajo. La implementación de los objetivos que contiene el plan estratégico de la biblioteca se puede asignar a grupos de voluntarios surgidos del personal. Según mi experiencia, siempre hay un número suficiente de gente que desea apuntarse a un grupo de seis u ocho personas que decidirán cómo tiene que avanzar la biblioteca en relación a un objetivo específico. Después de todo, una actividad como ésta ofrece una experiencia muy buena al personal que pretende desarrollar su carrera. Es evidente que el personal de todos los niveles puede contribuir en buena medida en los grupos de trabajo. No obstante, es necesario, en primer lugar, dar a los participantes una formación sobre cómo se tienen que llevar a cabo las reuniones para que sean eficaces. Nadie quiere malgastar su tiempo —lo cual sólo restaría credibilidad al proceso. El responsable del grupo de trabajo tendría que estar bien seleccionado y tendría que gozar del apoyo de los gestores de la biblioteca en caso de que aparecieran dificultades. Si los grupos de trabajo reciben el soporte adecuado pueden cubrir áreas relativamente importantes de actuación. Por ejemplo, en mi biblioteca, grupos de este tipo trabajan actualmente en un programa de encuestas a los usuarios, en una política de apoyo a los investigadores, en recomendaciones para

el desarrollo de las fuentes de información en red, en un sistema para ofrecer información sobre gestión y en un programa de formación en tecnologías de la información. La cantidad de trabajo que estos grupos llevan a cabo es considerable, lo cual actúa también como motivador positivo del estado de ánimo del personal. Los grupos contribuyen significativamente a la habilidad de la biblioteca para gestionar el cambio.

ORIENTACIÓN AL SERVICIO

La biblioteca universitaria flexible es la biblioteca que se orienta al servicio. Esto significa que la biblioteca diseña servicios que se ajustan a las cambiantes necesidades institucionales, independientemente de si las ideas tradicionales sobre la constitución del fondo bibliográfico se mantienen o no. La biblioteca que está integrada en la vida institucional y que planifica activamente su futuro propondrá, inevitablemente, iniciativas del mismo nivel y del mismo tipo que los servicios que ofrece a sus usuarios.

En primer lugar, hay que considerar qué se entiende actualmente por orientación al servicio. Según mi punto de vista, significa que, por encima de todo, el personal de la biblioteca dedica *tiempo* a los usuarios de su servicio. Una biblioteca orientada al servicio es aquella donde las necesidades de información de los usuarios son resueltas por el personal de la biblioteca que pasa tiempo con ellos para ayudarles a obtener la información que solicitan. Esta inversión de tiempo puede materializarse en forma de un servicio de información bibliográfica de alta calidad. No obstante, también incluye lo siguiente:

- enseñanza y formación de usuarios
- ayuda individual a los usuarios
- servicios dedicados a las necesidades de grupos específicos de usuarios
- apoyo en tecnologías de la información.

La biblioteca universitaria flexible no sólo ofrecerá servicios de una manera «reactiva». Es de una importancia innegable ayudar a aquéllos que acuden con peticiones a la biblioteca. Sin embargo, es también muy importante que la biblioteca asuma un papel «proactivo» en la creación de servicios. La biblioteca tiene que fomentarlos activamente. También tiene que garantizar el derecho a dedicar tiempo a los estudiantes y al personal académico para asegurar que llegarán a ser usuarios eficaces de la biblioteca. Por ejemplo, es fundamental que los programas de formación de usuarios se realicen a la medida de cursos concretos. Estos pro-

gramas se mantendrán durante todo el año y se desarrollarán paralelamente a las necesidades graduales de información que manifiesten los estudiantes a medida que el curso avance. La complejidad de la biblioteca moderna exige que el personal bibliotecario desempeñe un papel efectivo en la enseñanza y la formación.

Los programas activos e integrados de formación de usuarios necesitan un refuerzo por parte del personal, que debe estar disponible fácilmente tanto para los estudiantes como para el personal académico. La biblioteca complementará la formación de usuarios con un servicio continuo de consejo y ayuda individual a los usuarios. Los contactos individuales –tanto si se trata de personal que se dedica a la investigación como de un estudiante que prepara su tesis– serán como un refuerzo tutorial de las sesiones y seminarios de formación de usuarios.

La biblioteca orientada al servicio tenderá a desarrollar nuevos servicios para sus usuarios. Los servicios pueden ir dirigidos a grupos específicos de usuarios. Estudiantes a tiempo parcial, personal investigador, estudiantes extranjeros, estudiantes a distancia, usuarios con discapacidades o personal académico interesado en métodos de aprendizaje abierto, por ejemplo. Estos servicios serán eficaces allí donde partan de la base que el personal bibliotecario debe dedicar tiempo a la promoción, desarrollo e implementación de los servicios. El personal tendrá que emplear tiempo ayudando al grupo particular que esté utilizando un servicio especial. Si se ofrecen estos servicios, evidentemente la biblioteca debe planificar con detalle la organización de su personal. Los servicios especiales no funcionarán bien si las responsabilidades adicionales se añaden simplemente a las ya existentes. Además tendrán que funcionar coordinadamente con los servicios más generales de la biblioteca. A pesar de todo, si los servicios mencionados *son* eficaces pueden llegar a producir un auténtico impacto en la institución. La valoración que se haga de la biblioteca estará en función del grado en que sus nuevos servicios se adapten a las cambiantes necesidades institucionales; de esta valoración, según mi punto de vista, dependerá que la biblioteca pueda obtener recursos en un período de cambio.

La idea de que el personal de la biblioteca dedique tiempo a proporcionar ayuda a los usuarios de una manera activa tiene también sentido para la emergente biblioteca electrónica. Cada vez más, los bibliotecarios se cuestionan el papel de su profesión a la vista del arrollador cambio tecnológico. Las universidades se ven empujadas a plantearse si el modelo, tan costoso, de biblioteca basada en la colección tiene sentido en la época electrónica. Aunque se acostumbra a exagerar el ritmo

del cambio –no es probable que el libro desaparezca, pero tendrá que compartir su antigua hegemonía con una serie creciente de fuentes de información en soporte diferente al papel– es importante que los bibliotecarios universitarios diseñen estrategias para llevar a cabo su función en un entorno cada vez más sujeto a la interconexión en red. Tendrán que promocionar su papel y probablemente hasta cierto punto defenderlo.

La experiencia de la biblioteca de la Universidad de Tilburg, en Holanda, es significativa para nosotros, ya que está más cerca del modelo de biblioteca electrónica que todas las bibliotecas universitarias europeas. Los desarrollos técnicos en Tilburg son impresionantes. Sin embargo, aquí me centraré en las implicaciones organizativas de estos avances técnicos. En Tilburg está claro que la biblioteca electrónica se basa en que el personal está orientado al servicio de la manera que ya he esbozado. Los usuarios de la biblioteca electrónica necesitarán una ayuda considerable para que puedan usar de manera eficaz el conjunto impresionantemente complejo de servicios de tecnologías de la información. Tendrán necesidad del *tiempo* del personal de la biblioteca. Necesitarán una considerable formación y el subsiguiente apoyo personalizado. La biblioteca deberá estar muy bien orientada al servicio si pretende ajustarse a las necesidades del futuro electrónico (Geleijnse, 1994).

La biblioteca orientada al servicio puede ser el modelo clave para el éxito de la biblioteca universitaria del futuro. Sin embargo, esto no sucederá por sí sólo. Hará falta que sea llevado a cabo de forma activa y profesional por aquéllos que gestionan la biblioteca. El requisito más urgente para los bibliotecarios en un período de cambio es que adopten un compromiso real con las formas de gestión modernas y eficaces. Ahora ya no somos sólo bibliotecarios, sino que también somos gestores, y la gestión del cambio es la tarea más importante con la que nos enfrentamos. Este documento ha intentado mostrar que una actitud positiva hacia la planificación estratégica en las bibliotecas universitarias, conjuntamente con un compromiso auténtico de participación en la de toma de decisiones e incluso en gestión del personal, es la clave para la gestión con éxito del cambio. A medida que el futuro de las bibliotecas es cada vez menos basado en la colección y más centrado en el acceso a las redes de información, los bibliotecarios necesitan estar más orientados al servicio. Esto sólo se podrá conseguir si las estructuras organizativas son flexibles y el personal de la biblioteca se adapta al cambio. Precisamente por esto, es tan importante para nosotros entender sobre política organizativa, introducir buenas políticas de atención al usuario y organizar el personal de manera que se pueda integrar en la vida universitaria, como mantenernos al día de los

desarrollos tecnológicos de las fuentes de información en red. El futuro en tecnologías de la información en las bibliotecas es un tema predominante en la literatura profesional. Nuestra habilidad para navegar a través de todos los cambios con los que nos enfrentamos requiere la comprensión de las implicaciones que representa sobre la gestión el hecho de vivir en un mundo de cambio continuo. Haciéndolo así los bibliotecarios universitarios podremos desarrollar un nuevo papel profesional que se ajuste a las necesidades del siglo XXI.

BIBLIOGRAFÍA

- BUTLER, M. & DAVIS, H. Strategic planning as a catalyst for change in the 1990s. *College & Research Libraries* 53 (5) 1992, pp. 393-401.
- CORRALL, S. *Strategic planning for library and information services*. London: ASLIB, 1994.
- GELEIJNSE, H. A library of the future. *Library Association Record Technology Supplement*, 96 (2) February 1994, pp. 10-11.
- HEERY, M. New model librarians: a question of realism. *Journal of Librarianship & Information Science*. 25 (3), 1993, pp. 137-142.
- HEERY, M. Winning funds without losing friends. *Library manager*. No. 1, Novembre 1994, pp. 9-10.
- MORGAN, S. *Performance assesment in academic libraries*. Mansell, 1995.