

ADMINISTRANDO ESTRATÉGICAMENTE UNA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

Prof. Alejandra M. Nardi
Universidad Nacional de Córdoba
anardi@eco.unc.edu.ar

Resumen

Este trabajo pretende exponer conceptos básicos sobre la administración estratégica bajo el enfoque de Arthur A. Thompson y J. A. Strickland, prestigiosos docentes de la Universidad de Alabama. Se describen las cinco tareas de la administración estratégica y se desarrolla un caso de estudio de una biblioteca universitaria que se presenta en forma secuencial a lo largo del desarrollo del trabajo.

Diferencia entre planeamiento, planeación y planificación

Creemos que es conveniente antes de iniciar el desarrollo del tema a tratar, determinar si existen diferencias entre las palabras *planeamiento*, *planeación* y *planificación*.

Según Virgilio Torres M.¹, Planeación (*planning*), significa la función administrativa que, a partir de la determinación de los objetivos organizacionales, determina las vías para alcanzarlos, especificando qué se debe hacer, cuándo y quién y de qué manera debe hacerlo. El planeamiento debe ejecutarse con dos principios fundamentales, que son: a) Principio de definición de objetivo y b) Principio de flexibilidad.

Para el Diccionario "Routledge Spanish and English Dictionary of Business, Commerce", las palabras planeación y planificación son sinónimos.

Para la Enciclopedia Hispánica, la palabra planificación es sinónimo de planeamiento o planeación.

Sin embargo otros autores, expresan que existen diferencias significativas. En nuestro caso tomaremos las tres palabras como sinónimos.

Aclarado este punto, manifestamos que los motivos por los cuales debemos administrar estratégicamente una biblioteca son varios, pero fundamentalmente se debe aplicar esta metodología para obtener resultados exitosos en nuestra gestión, y el éxito de nuestra gestión estará dado por el nivel de satisfacción que encuentren nuestros usuarios en la gama de servicios y productos que se le ofrezcan.

¹ Torres Morales, Virgilio. "Glosario de marketing y negocios".

El proceso de la administración estratégica

Para Arthur A. Thompson² las cinco tareas que comprende la administración estratégica son las siguientes:

1. Desarrollar una visión y una misión estratégica.
2. Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos de desempeño que deberá lograr la organización.
3. Crear una estrategia con el fin de lograr los resultados deseados.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficaz y eficiente.
5. Evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos.

Consideremos a continuación el alcance de cada actividad y cómo pueden ser aplicadas en una biblioteca.

Tarea 1. Desarrollar una Visión y la Misión Estratégica

Existe una gran diferencia entre la misión y la visión. La misión declara lo que una biblioteca trata de hacer en la actualidad por sus usuarios, en cambio la visión expresa que hará la biblioteca para satisfacer las necesidades de sus usuarios el día de mañana.

La misión no manifiesta nada acerca del futuro de la biblioteca, en cambio la visión incorpora el concepto del cómo evolucionará para crecer y prosperar y de que forma se ajustará a los cambios. Dirigir estratégicamente una biblioteca significa que "sus administradores están obligados a ver más allá del hoy". Se trata de pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, acerca de las necesidades y expectativas cambiantes de sus usuarios, acerca de la aparición de nuevos productos y servicios, etc. Dirigir estratégicamente una biblioteca es manifestar "la posición que se pretende ocupar y las capacidades que planea desarrollar".

Resumiendo: los directores y/o líderes de bibliotecas, deben reflexionar profundamente sobre la orientación que han de darle a la biblioteca. Cuando se dice que la planificación estratégica es un "mapa de rutas futuros", no piensen que esta frase está vacía de contenido, al contrario, si todos los integrantes de un equipo saben que es hoy la biblioteca e interpretan hacia dónde se dirige, no dudarán en comprometerse a trabajar para alcanzar resultados. Es decir que definir la visión de una biblioteca es de una importancia primordial.

Cuando a través de la visión se transmite algo importante de la posición de la biblioteca y cuál será su dirección, entonces ésta, será capaz de guiar la toma de decisiones, y de causar un impacto.

La misión y visión de una biblioteca pueden ser formuladas en forma conjunta, no pueden ser copiadas de otras misiones y/o visiones, ya que cada biblioteca es única, y por lo tanto la manifestación de su misión y visión debe ser altamente personalizada.

Según Thompson, la redacción de una visión y misión debe constar de tres partes, a saber:

² Thompson, Arthur A y Strickland, A. J. "Administración estratégica".

- ✓ Definir en que "negocio" se encuentra actualmente la biblioteca (misión – el hoy)
- ✓ Decidir el curso estratégico a largo plazo que debe seguir la biblioteca (visión)
- ✓ Comunicar la visión de forma clara, excitante e inspiradora

Para definir la misión es decir lo que actualmente hace la biblioteca, se deberá tener en cuenta:

- a) Las necesidades de los usuarios, o *qué* es lo que se está tratando de satisfacer.
- b) Los grupos de usuarios o a *quién* se está tratando de satisfacer.
- c) Las tecnologías utilizadas y las funciones desempeñadas, es decir, *cómo* se está tratando de satisfacer las necesidades de los usuarios.

CASO DE ESTUDIO

Las cinco tareas de la administración estratégica serán ilustradas, durante el desarrollo del trabajo con un ejemplo de una biblioteca universitaria. El ejemplo no pretende ser exhaustivo.

CASO DE ESTUDIO 1 (parte 1)

Algunos datos de la biblioteca en cuestión:

"Biblioteca Manuel Belgrano" perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba – Argentina (www.eco.unc.edu.ar)

Cantidad de empleados: 23.

El porcentaje de profesionales de la bibliotecología es del 71,42% sobre el total del personal.

Cantidad de alumnos de la Facultad: 15.000.

Cantidad de docentes - investigadores: 500.

Se cuenta con el apoyo de un profesional en informática.

El horario de atención de la biblioteca es de lunes a viernes de 7.00 hs. a 22.00 hs.

La biblioteca atiende un promedio de 700 a 1000 préstamos (y/o consultas) por día.

La biblioteca dispone de un local de 1725 m², con 572 puestos de estudio.

La mayor parte de sus procesos se encuentran automatizados.

Se utilizan normativas internacionales para el procesamiento del material bibliográfico.

Misión y Visión de la Biblioteca

"La "Biblioteca Manuel Belgrano" de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba administra información técnica y académica con el único propósito de ponerla a disposición de todas las categorías de usuarios que conforman la comunidad que atiende". *(este primer párrafo corresponde a la MISIÓN, ya que aclara lo que hoy realiza la biblioteca, declara que tipo de necesidad está tratando de satisfacer, manifiesta para a qué grupos de usuarios dirige sus servicios, es decir que expone en qué negocio está).*

"Posibilita el acceso a esa información en forma equitativa a través de una variedad de servicios utilizando normativas y tecnología apropiadas. Brinda un ámbito pluralista donde la información se transforma en conocimiento y cada ciudadana o ciudadano que traspasa sus puertas puede ejercer su derecho a la cultura". *(también corresponde a la MISIÓN, ya que declara cómo está tratando de satisfacer esas necesidades).*

"Pretende formar usuarios autosuficientes y lo logrará participando del proceso de enseñanza/ aprendizaje". *(se refiere a la VISIÓN, y aclara que capacidades desarrollará en el futuro).*

"La "Biblioteca Manuel Belgrano" alcanzará la excelencia de conformidad a estándares internacionales y a las opiniones expresadas por sus lectores. Evolucionará acorde a los desafíos que plantean las comunicaciones y la

informática y buscará permanentemente oportunidades para ampliar su capacidad de respuesta a la demanda de los usuarios". (corresponde a la VISIÓN, ya que expone hacia dónde se dirige y de que forma evolucionará en el futuro).

"Todos los empleados nos comprometemos a formar un equipo de trabajo para construir la mejor biblioteca universitaria en su área temática, y lo haremos con orgullo, entusiasmo, optimismo, paciencia y respeto". (corresponde a la VISIÓN, se manifiesta de forma estimulante e inspiradora).

Tarea 2. Determinación de Objetivos

Antes de desarrollar la tarea 2, se incluyen tres definiciones de la palabra objetivo.

- ✓ Objetivo: según el Diccionario General de la Lengua Española Vox significa: meta, fin que se desea alcanzar.
- ✓ Según el Diccionario de Términos de Marketing de la American Marketing Association, indica el resultado que se desea ó necesita lograr en un determinado plazo.
- ✓ Según el Dictionary of Public Health Promotion and Education. Terms and Concepts. Naomi N. Modeste, objetivo es un enunciado escrito, específicamente orientados a la acción en términos medibles y observables que definen como las metas serán obtenidas.

Como se puede observar existe una gran diferencia entre la primera y las otras dos definiciones, ya que incorporan el concepto de tiempo. Incluir el tiempo en un objetivo nos permitirá evaluar el progreso del mismo. Realizada esta aclaración estamos ahora en condiciones de decir que los objetivos deben ser definidos en forma mensurable.

Entonces, determinar objetivos, significa convertir la visión estratégica en resultados específicos de rendimiento (o desempeño) que deberá lograr la organización.

Los objetivos pueden definirse a corto plazo, a mediano plazo y a largo plazo, los dos primeros enfocan la atención de la biblioteca en un "mejoramiento y resultados inmediatos del desempeño", en cambio los objetivos a largo plazo sirven al ventajoso propósito de estimular a los directores de bibliotecas a considerar lo que se debe hacer para colocar la unidad de información en una posición en la cual se desempeñe bien a largo plazo.

Antes de continuar revisemos el **concepto de desempeño y/o rendimiento:**

- Según el Diccionario General de la Lengua Española Vox significa: producto o utilidad que da una cosa.
- Rendimiento según Peter Drucker significa definir los resultados aceptables mínimos.
- Según la International Federation Library Association (IFLA) es el grado alcanzado por la biblioteca en el cumplimiento de sus objetivos, particularmente en términos de necesidades de los usuarios.
- Según J. A. Gómez Hernández, rendimiento significa grado de eficacia en la prestación de servicios de la biblioteca y eficiencia en la asignación y utilización de recursos para proporcionar esos servicios.
- Según el Diccionario de la Public Health Promotion and Education, Terms and Concepts de Naomi N. Modeste, desempeño es la forma en la cual un individuo, grupo y organización realiza o culmina sus funciones y procesos.

Habiendo definido los significados de las palabras objetivo, rendimiento, y realizado algunas consideraciones sobre el tema, es posible entonces comprender lo que expresa Thompson cuando se refiere al establecimiento de objetivos:

"El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio (para nosotros biblioteca) en indicadores de desempeño específicos, algo por medio de lo cual se pueda evaluar el progreso de la organización"

El mismo autor manifiesta que,

"Para que los objetivos funcionen como criterios de desempeño y del progreso organizacional, se deben expresar en términos cuantificables o mensurables"

Resumiendo lo expresado hasta el momento, podemos decir que los objetivos deben explicar en forma detallada cuánto, de qué clase de desempeño y para cuándo. Deben evitarse expresiones genéricas tales como "volverse más eficientes", "mejorar la atención de los usuarios", "implementar servicios especializados", ya que estas manifestaciones no especifican ni cuánto, ni cuándo. Los objetivos no son expresiones estáticas, al contrario, deben reverse año a año y redefinirlas si fuera necesario. Cuando se desarrollan los objetivos de una biblioteca, se deberán establecer objetivos de desempeño no solo para la biblioteca como un todo, sino para cada una de las áreas (departamentos).

CASO DE ESTUDIO (parte 2)

Continuando con el ejemplo de la "Biblioteca Manuel Belgrano", veamos cómo se redacta un objetivo mensurable.

"La biblioteca establecerá a partir del año 2006, un programa educativo articulado con los docentes y sus correspondientes planes de estudio con el propósito de desarrollar en los estudiantes de grado y postgrado habilidades y valores relacionados con el acceso y el uso de la información,. La primera etapa del Programa estará destinado a los alumnos avanzados de las carreras de grado y a los alumnos de postgrado".

El objetivo antes descrito:

a) ¿Se encuentra enmarcado en la misión o visión de la biblioteca?

b) ¿Es mensurable?

a) Sí, el objetivo se encuentra dentro de la visión de la biblioteca. "Pretende formar usuarios autosuficientes y lo logrará participando del proceso de enseñanza - aprendizaje".

b) Si, el objetivo es mensurable ya que indica a partir de cuando sucederá el hecho, y podrán ser medidas las habilidades a través de los resultados en el aprendizaje, también indica quienes son los destinatarios del programa educativo y quiénes han de participar en el diseño del mismo.

Tarea 3. Crear la Estrategia

Continuamente las personas deben tomar decisiones, es decir, optar entre dos ó más alternativas. Existen decisiones fáciles de tomar: ¿Esta noche iré al cine ó al teatro? Otras son de carácter más complejo ya que implican un condicionamiento personal para el resto de la vida: ¿Estudiaré Licenciatura en Historia ó Contador Público? Las decisiones que se deben tomar en una organización también son de difícil determinación, no todas claro. Decisiones tan importantes como las que se mencionan a continuación:

- ¿Nuestra Universidad debiera disponer de una biblioteca central ó de una biblioteca por unidad académica?
- ¿Nuestra biblioteca será de acceso público, ó de acceso restringido?
- ¿Priorizaremos los servicios para los alumnos ó para los docentes?
- ¿Desarrollaremos servicios virtuales para alcanzar a la población geográficamente distante?
- ¿Administraremos la biblioteca solo con recursos propios, ó también con recursos externos?
- ¿Formaremos parte de la red de bibliotecas en ciencias de la salud?
- ¿La biblioteca utilizará el formato CEPAL ó el MARC21?
- ¿La biblioteca configurará su red bajo sistema Windows ó bajo LINUX?

Supongamos que usted es el director de una biblioteca popular fundada hace 50 años. Las categorías de usuarios que utilizan su biblioteca provienen de diferentes sectores sociales de la comunidad. Su colección bibliográfica es de 50.000 volúmenes, pero la colección no ha crecido proporcionalmente a la demanda, debido a la falta de recursos económicos. Los recursos que dispone para administrarla solo provienen de las cuotas de los asociados. Decide entonces incluir dentro de sus objetivos que es importante obtener recursos externos para solventar el 50% de sus gastos. Esta decisión implica que debe elaborar una estrategia para alcanzar su fin. Si usted no establece una estrategia, es seguro va a fracasar en su intento. Subsiguientemente deberá establecer las acciones para alcanzar el propósito perseguido.

Según Arthur Thompson,³ la estrategia es la que determina las acciones de una organización. “La creación de una estrategia hace que entre en juego el aspecto administrativo crítico de cómo lograr los fines propuestos”. Por ejemplo, en una biblioteca debiéramos poder responder al siguiente cómo:

- Incrementar durante el año 2006 en un 20% el número de usuarios que consultan la biblioteca (objetivo) en función de la necesidad expresada por los usuarios potenciales. Inmediatamente debo de preguntarme lo siguiente:
¿Cómo he de incrementar el número de usuarios que consultan la biblioteca?
¿Qué estrategia he de utilizar? ¿Qué acciones desarrollaré para alcanzar mi propósito?

Es importante recordar que los objetivos son los fines, la estrategia es el medio para conseguirlos.

El hecho de decidir por una estrategia implica el desarrollo de un plan de acción. Este último es una combinación de acciones planeadas y de reacciones de adaptación inmediatas a los acontecimientos del

³ Arthur A Thompson y A. J Strickland. Ob. Cit. p. 8

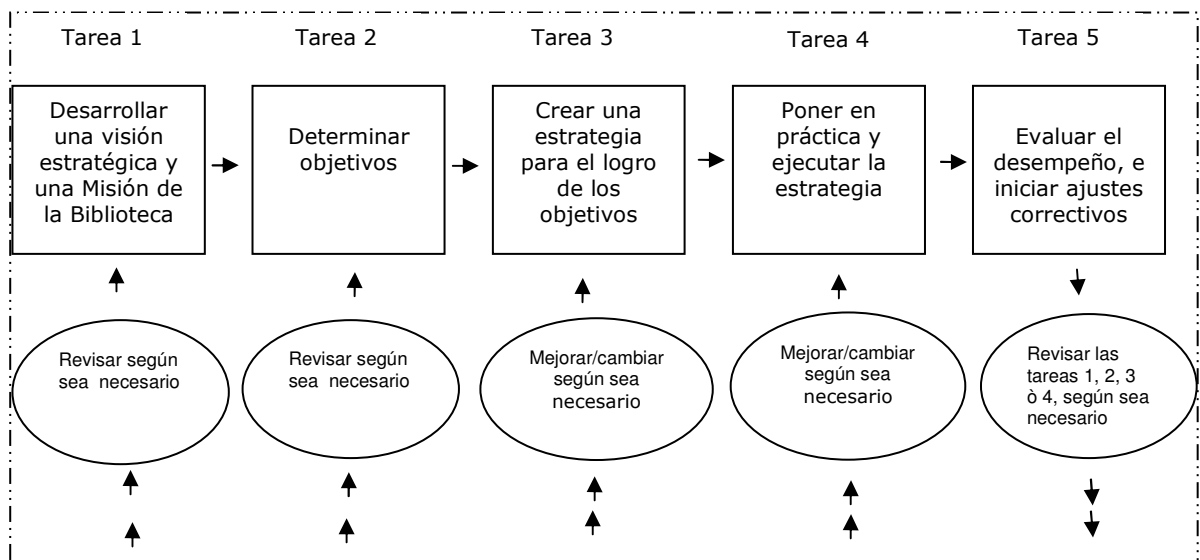
entorno interno y externo. Esto significa que se puede planificar un conjunto de acciones en forma deliberada para alcanzar un objetivo, pero pueden ocurrir circunstancias inesperadas, que hacen que deba modificar las acciones planeadas e incluso redefinir el objetivo perseguido. Volvamos al ejemplo anterior.

Si el objetivo era "Incrementar en un 20% el número de usuarios", requiere de una estrategia fundamentada en un plan de acción que considere básicamente los siguientes aspectos:

- acrecentar proporcionalmente la colección bibliográfica;
- ampliar el local de la biblioteca;
- aumentar los puestos de estudio;
- incorporar el número de empleados necesarios para afrontar el procesamiento de los nuevos documentos,
- aumentar el número de empleados que realiza tareas de atención al público;
- adquirir equipamiento informático para empleados y usuarios;
- adquirir mobiliario para oficina y salas de lectura, etc.

Supongamos que la institución a la que pertenece la biblioteca ha sufrido una disminución presupuestaria, ó que el costo del equipamiento informático se ha elevado en un 30%, debido a un desfasaje cambiario, lógicamente hemos de adaptarnos a éstas circunstancias. Debemos revisar nuestro objetivo y nuestro plan de acción.

A continuación se muestra un cuadro con las cinco tareas de la administración estratégica, reproducido del libro de Arthur Thompson. En el cuadro queda evidenciada la necesidad no solo de mejorar ó cambiar las estrategias y su ejecución, sino también revisar la misión, la visión y los objetivos.



Las cinco tareas de la Administración Estratégica

Para la creación de una estrategia hace falta un líder con espíritu emprendedor, que tome decisiones oportunas y en forma rápida y que asuma riesgos. Pero, tal vez, la condición fundamental es que sea

capaz de pensar estratégicamente de fuera hacia adentro”⁴. Esto significa escuchar las preferencias de los usuarios, es decir que la biblioteca y su gama de servicios estarán contruidos desde fuera de la biblioteca hacia dentro de la biblioteca. No se trata solo de realizar un conjunto de encuestas para conocer el nivel de satisfacción, se trata de moldear la biblioteca de acuerdo a las tendencias cambiantes de los usuarios reales y potenciales.

Los riesgos que corre una biblioteca dirigida con un administrador sin espíritu emprendedor, son fundamentalmente dos, el primero es que trata de repetir estrategias utilizadas por sus antecesores (*statu quo*); y el segundo es que su pensamiento es de dentro hacia fuera.

CASO DE ESTUDIO (parte 3)

Retomando el objetivo definido en el punto anterior por la “Biblioteca Manuel Belgrano”, es posible enumerar algunas de sus acciones estratégicas, que permitirán alcanzar los resultados esperados. Recordemos que el objetivo se expresó de la siguiente forma “es el de desarrollar en los estudiantes de grado y postgrado habilidades y valores relacionados con el acceso y el uso de la información”.

Acciones

- * Poner en marcha un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI).
- * Desarrollar un Programa de Alfabetización Informacional coordinado en forma conjunta con los docentes y en concordancia con los planes de estudio.
- * Desarrollar un Programa de Alfabetización Digital coordinado con los docentes y con el departamento de computación de la Facultad.

Tarea 4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia

¿Qué significa poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficaz y eficiente?

La mayor parte de los autores coinciden en manifestar que el punto más crítico de una planificación, es la de poner en práctica y ejecutar las estrategias seleccionadas.

La puesta en práctica de la estrategia está orientada a la acción y depende fundamentalmente de que forma el líder ó administrador guíe a sus empleados para trabajar con él y a través de ellos.

Siguiendo a Thompson, podemos afirmar que las principales tareas para poner en práctica una estrategia son las siguientes:

- a) Desarrollar una organización con las competencias, capacidades y fortalezas necesarias para llevar a cabo exitosamente la estrategia.
- b) Seleccionar e implantar los procesos más convenientes y promover su mejora continua.
- c) Motivar a los empleados para que se desempeñen en forma óptima.
- d) Instalar sistemas de comunicación e información con el personal.
- e) Vincular las recompensas e incentivos con el logro de buenos resultados.
- f) Crear un clima laboral placentero.
- g) Obtener un presupuesto acorde a las acciones a desarrollar.

⁴ Arthur A Thompson y A. J Strickland. Ob. Cit. p. 11.

- h) Ejercer un liderazgo sólido y coherente para impulsar la puesta en práctica de la estrategia.

Poner en práctica la estrategia debe basarse en:

- ✓ QUÉ hay que hacer ...
- ✓ CÓMO hay que hacer ...
- ✓ CUANDO hay que hacer ...
- ✓ CON QUÉ hay que hacer ...
- ✓ QUIÉN ha de hacer ...

Si se definen en forma precisa los qué, cómo, cuando, con qué, y quién, se podrán hacer efectivas las diferentes acciones que conforman una estrategia.

CASO DE ESTUDIO (parte 4)

Continuando con el caso de la Biblioteca Manuel Belgrano, ustedes habrán podido observar, que fueron definidas, la misión y visión, luego a modo de ejemplo, se incluyó un objetivo mensurable, más tarde se definieron tres acciones estratégicas: la constitución de un CRAI y dos programas educativos. Para ilustrar nuestro ejemplo, se describen solamente las actividades relacionadas con el CRAI. Para ello se tienen en cuenta los siguiente términos: qué, cómo, cuando, con qué y quién.

QUÉ: constitución de un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), que estará habilitado entre las 7.00 y las 22.00 horas. En el CRAI los alumnos podrán desarrollar actividades de búsqueda de información (consulta de revistas electrónicas, acceso a bases de datos especializadas), elaboración de tesis, trabajos de investigación, presentaciones multimedia, digitalización de documentos, etc. El CRAI será de acceso libre, sin embargo en determinados horarios se realizarán actividades especiales articuladas con los docentes e integradas a los planes de estudio (para nuestro ejemplo no se incluirá su descripción).

CÓMO: Bibliotecarios e informáticos actuarán como tutores para facilitar el uso y la comprensión de los recursos electrónicos y de las herramientas informáticas y multimediales; se desarrollará una página Web en dónde se incluirán todos los recursos electrónicos que se adquieran y se incluirán tutoriales destinados a explicar cada facilidad del CRAI.

CON QUÉ: Se adquirirá equipamiento informático: ordenadores, scanner, equipos multifunción, impresoras de alta velocidad con placa de red y software para tratamiento de textos, hojas de cálculo, paquetes estadísticos, gestión de bases de datos, edición electrónica, etc. Se adquirirá equipamiento multimedia (cámaras digitales, proyectores de CRT (tubos de rayos catódicos) con tecnología óptica y electrónica con resolución de 700 líneas de TV; pantalla de proyección con trípode; televisión; sistema de control remoto inteligente; pizarrón electrónico compatible con IBM PC y la posibilidad de transmisión a computadoras remotas, vía red.

CUANDO: será inaugurado el 21 de abril del año 2006. Se organizará un evento con las autoridades de la Facultad, representantes de los alumnos, docentes e investigadores y el personal de la biblioteca. La reunión será organizada por el departamento de relaciones públicas de la Facultad.

QUIÉN: se organiza un equipo de trabajo constituido por docentes, informáticos, bibliotecarios, administrativos de la biblioteca.

A continuación se agrega el detalle de algunas de las actividades, las personas responsables y el tiempo que se dispone para la ejecución y/o entrega de cada actividad. Las fechas son calculadas en función de las horas de trabajos disponibles para ser aplicadas a las tareas específicas, y a la disponibilidad de los elementos a incorporar.

* La bibliotecaria especialista en referencia electrónica, de acuerdo a datos relevados definirá la lista de publicaciones periódicas y bases de datos a adquirir que representen los intereses de la población objetivo. El

informe deberá ser entregado a la dirección antes del 30 de agosto del año 2005. La dirección revisará el informe y decidirá su compra, previas reuniones con los docentes de las diferentes cátedras.

* La responsable del Departamento de Adquisiciones iniciará el trámite de compra de los recursos electrónicos el 5 de septiembre del año 2005. Informará periódicamente a la Dirección de la Biblioteca la evolución del trámite. Se espera que el trámite esté finalizado hacia fines de noviembre del año 2005.

* El responsable del Departamento de Informática de la biblioteca será el encargado de seleccionar el hardware y software adecuados, de acuerdo con la lista de tareas posibles de realizar por los usuarios en el ámbito del CRAI. La fecha límite de entrega del informe a la Dirección de la Biblioteca es el 15 de febrero del 2006. La Dirección revisará el informe y decidirá su compra, previas reuniones con el equipo responsable del CRAI.

* La responsable del Departamento de Adquisiciones iniciará el trámite de compra del equipamiento informático el 17 de febrero del 2006. Informará semanalmente a la Dirección de la Biblioteca la evolución del trámite.

* La bibliotecaria encargada de la página Web de la biblioteca definirá los contenidos y la estructura del portal del CRAI. Podrá consultar al informático para resolver cuestiones técnicas del portal. Presentará un primer informe a la Dirección el 15 de agosto del 2005 con la propuesta de diseño. Aprobado su informe y discutido con el grupo responsable del CRAI, iniciará sus actividades a partir del 20 de agosto 2005. Cada quince días exhibirá los avances del portal al grupo de trabajo del CRAI. Este deberá estar finalizado el 1 de abril del 2006.

* Un equipo multidisciplinar, formado por 1 bibliotecario, 1 docente y 1 informático definirá los contenidos de los tutoriales. Los tutoriales se entregarán a la Dirección, los que serán puestos a consideración del equipo del CRAI. Todos los tutoriales deberán estar finalizados antes del 1 de abril del 2006.

* Dado que la bibliotecaria encargada de la página Web del portal del CRAI es también la responsable de las actividades de difusión de la biblioteca, contará con la colaboración de un asistente. Deberán definirse diversas actividades para la difusión del CRAI, que serán presentados en un informe a la Dirección de la Biblioteca antes del 1 de marzo del 2006. Aprobado el informe se concretarán las tareas de difusión del CRAI.

Expresamos anteriormente que la puesta en práctica y la ejecución de las acciones, sea tal vez, el punto más crítico de la administración estratégica. La dirección puede desarrollar una lista de tareas para alcanzar la estrategia, pero lo crítico está dado por los siguientes aspectos. ¿Está el personal de acuerdo con la tarea a realizar? ¿Está el personal convencido que la estrategia definida por su líder es la más conveniente? ¿Está el personal capacitado para asumir las responsabilidades que involucran las tareas definidas en el plan de acción? ¿Puede el personal tomar las mejores decisiones y resolver los problemas que se presenten? , etc.

Todos estos interrogantes, son asuntos en los que debe reflexionar un líder, antes de abordar una estrategia. El líder debe saber si sus empleados conforman un equipo de trabajo, si se encuentran capacitados para afrontar nuevas tareas, si son hábiles para resolver problemas, si están de acuerdo con la estrategia. No es suficiente disponer de objetivos excelentes, estrategias y acciones brillantes, es necesario contar con un equipo capaz de poder plasmarlas.

Tarea 5. Evaluar el desempeño

La última tarea de la administración estratégica es la evaluación de desempeño, es decir que esta actividad se encuentra relacionada con cuestiones relativas a la medición del rendimiento y al desempeño organizacional. Se expondrán a continuación nociones básicas sobre la calidad, aspectos relacionados con la evaluación del desempeño en las bibliotecas, y por otro lado se definirán un conjunto de palabras propias del léxico de la evaluación y la medición, aclarando el significado y el alcance de las mismas.

Calidad

Se debe tener en cuenta que el "concepto calidad es siempre un concepto abstracto y relativo (de carácter comparativo); es decir, *calidad en relación con*"⁵... Veamos algunas definiciones de calidad.

- Calidad según Virgilio Torres Morales significa la adecuación a determinados estándares o normas tomados como referencia. Cuanto mayor es la calidad de un producto o servicio, mayor será su aproximación a los estándares adoptados.
- Calidad según la International Organization for Standardization (ISO 9000): es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades, expresadas o implícitas.
- Calidad extrínseca según Virgilio Torres Morales⁶ es entendida como aquella calidad que la persona "subjetivamente percibe o imagina".
- Calidad intrínseca también según Virgilio Torres Morales es entendida como aquella que "existe concreta y objetivamente y que puede ser evaluada y mensurada en relación con los estándares".

Variables de la calidad

La calidad se define en términos de cuatro variables⁷:

- La integridad: es decir, satisfacer todas las necesidades de todos los usuarios.
- Los contenidos: es decir, hacer todo lo que se debe hacer en cada caso.
- La destreza: es decir, hacer bien lo que se debe hacer.
- La oportunidad: es decir, hacer a tiempo y en la secuencia adecuada.

Dimensiones de la calidad

Medir la calidad de una Biblioteca implica saber cómo debiera ser una Biblioteca en cuanto a su eficacia, eficiencia, efectividad y relevancia. En este sentido, la medición de la calidad tendrá un alcance significativo y provechoso, ya que nos permitirá monitorear el curso de las actividades y aplicar medidas correctivas para hacer de nuestra Biblioteca un ámbito pertinente a las necesidades de sus usuarios.

Entonces para la evaluar el grado de rendimiento de una Biblioteca, la calidad debe ser establecida, por lo menos, en las dimensiones ⁸de:

⁵ Tezanos Pinto de Cortés, Justy, Daza Rivero, Ramón y Cabrerizo Ríos, Antonio. "Propuesta para evaluación y acreditación de programas universitarios en ingeniería".

⁶ Torres Morales, Virgilio (1993). "Glosario de marketing y negocios".

⁷ Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) - Grupo Salud. "Estándares e indicadores de calidad".

⁸ Tezanos Pinto de Cortés, Justy, Daza Rivero, Ramón y Cabrerizo Ríos, Antonio. "Propuesta para evaluación y acreditación de programas universitarios en ingeniería".

1. **Eficiencia:** uso óptimo de los recursos con el fin de conseguir que los procesos conduzcan al logro de los objetivos. También es posible decir que es la utilización adecuada de los medios y recursos.
2. **Eficacia:** capacidad para alcanzar los objetivos fijados por la organización. También puede expresarse como la correspondencia entre los objetivos alcanzados con las necesidades, expectativas y demandas sociales.
3. **Efectividad:** congruencia entre lo que se planifica y los logros obtenidos.
4. **Relevancia:** La dimensión del criterio de relevancia se manifiesta a través de la pertinencia, el impacto y la oportunidad con las que la institución afecta al contexto en el que se inserta.

Un ejemplo del ámbito de las Bibliotecas clarificará estas cuatro dimensiones. Vamos a suponer que debemos evaluar el resultado de un curso de capacitación cuyo título es: "Recursos electrónicos para la investigación bibliográfica en medicina y temas relacionados". El curso se encontraba previsto en el Programa de Capacitación de Usuarios de la Biblioteca de la Facultad de Medicina de una Universidad privada y los destinatarios del curso eran los alumnos pertenecientes a cuarto y quinto año de la carrera de médico.

"Recursos electrónicos para la investigación bibliográfica en medicina y temas relacionados"	
<p style="text-align: center;">EFICIENCIA</p> <p style="text-align: center;">(óptimo uso de los recursos)</p> <p>¿Los materiales de apoyo fueron adecuados?</p> <p>¿Los profesores utilizaron variados recursos de participación?</p> <p>¿Las computadoras fueron suficientes en relación al número de participantes?</p> <p>¿Se cumplieron los horarios previstos?</p> <p>¿Se difundió el curso con suficiente antelación?</p>	<p style="text-align: center;">RELEVANCIA</p> <p style="text-align: center;">(pertinencia, oportunidad e impacto)</p> <p>¿Se programaron los cursos con los profesores?</p> <p>¿Los contenidos de los cursos tuvieron en cuenta la temática que se estaba impartiendo en la clase?</p> <p>¿Se definieron qué habilidades se debían crear?</p> <p>¿Los contenidos del curso permitirán a los estudiantes, fuera de la Universidad, ser autosuficientes en la búsqueda de información?</p>
<p style="text-align: center;">EFICACIA</p> <p style="text-align: center;">(relación entre los objetivos logrados y las necesidades y expectativas)</p> <p>¿Se alcanzaron las expectativas de los participantes?</p> <p>¿Los contenidos del curso estuvieron dentro de los intereses demandados por los participantes?</p>	<p style="text-align: center;">EFECTIVIDAD</p> <p style="text-align: center;">(congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos)</p> <p>¿Los estudiantes alcanzaron las habilidades esperadas?</p> <p>A partir del curso, ¿los estudiantes han mejorado la presentación de sus tesis?</p>

Ejemplo de las dimensiones de la calidad aplicado en una actividad Bibliotecaria

Evaluación del desempeño – términos claves

Para comprender el significado de la evaluación del desempeño, definiremos y describiremos a continuación otros términos imprescindibles, tales como:

Evaluación: es un "proceso de análisis estructurado y reflexivo, que permite comprender la naturaleza del objeto de estudio y emitir juicios de valor sobre el mismo, proporcionando información para ayudar a mejorar y ajustar las diferentes acciones" José Ruiz de la Universidad Complutense de Madrid-España⁹.

Características de la Evaluación: la evaluación es un proceso integral que permite mejorar la calidad de los servicios. Nos permite reconocer qué está ocurriendo y por qué. Como todo proceso debe realizarse en forma continua y debe plantearse en forma participativa y cooperativa, es decir que deben intervenir todas las personas que forman parte de la organización.

Medición: es un "proceso por el cual se asignan números o símbolos a atributos de entidades del mundo real de tal forma que los describa de acuerdo con reglas claramente definidas"¹⁰.

Diferencia entre evaluación y medición

Parece oportuno incluir un cuadro elaborado por José Ruiz, Profesor de la Universidad Complutense de Madrid, acerca de la diferencia entre ambos términos:

EVALUACIÓN	MEDICIÓN
Expresa un juicio de valor relativo.	Expresa un valor absoluto.
Es un proceso dinámico.	Es un momento estanco; no procesual.
Implica, entre otros procedimientos, a la medición.	No implica evaluación.
Es la valoración misma.	Constituye un medio para valorar.
Compara los datos con los resultados previstos.	Es, simplemente, un medio para obtener datos.

Diferencias entre medición y evaluación

La evaluación es un proceso continuo que permitirá retroalimentarnos, su propósito principal es la incorporación de mejoras, también puede suceder que sea necesario abandonar el objetivo definido y/o redefinirlo. La evaluación debe considerarse cómo un proceso trascendente y debe ser realizada en forma competente. Para evaluar una actividad se deben disponer de datos fiables, para ello se utilizarán diversas técnicas e instrumentos para la recolección de información pertinente. La interpretación de los datos recolectados será la respuesta a interrogantes tales como: ¿resultaron oportunas y convenientes nuestras acciones? ¿Se cumplió el objetivo?

⁹ Tezanos Pinto de Cortés, Justy, Daza Rivero, Ramón y Cabrerizo Ríos, Antonio. "Propuesta para evaluación y acreditación de programas universitarios en ingeniería".

¹⁰ Fenton, N.E. y Pfleeger, S.L.. "Software metrics. A rigorous and practical approach". PWS Pub., 1997.

En definitiva la evaluación y la obtención de datos nos permitirán monitorear el curso de las actividades y aplicar medidas correctivas para hacer de nuestra biblioteca más pertinente a las necesidades de sus usuarios.

CASO DE ESTUDIO (parte 5)

Continuando con nuestro caso de estudio, ¿cómo ha de obrar la Biblioteca Manuel Belgrano para asegurarse que su objetivo se ha cumplido satisfactoriamente? Para ello definió un conjunto de indicadores de rendimiento cualitativos y cuantitativos. Se mencionan a continuación algunos de ellos:

- ¿Se inauguró el CRAI en la fecha prevista?
- ¿Los componentes de hardware y software fueron adquiridos en los términos previstos?
- ¿Los recursos electrónicos se abonaron en tiempo y forma?
- ¿Los proveedores de equipamiento informático, multimedia y recursos electrónicos entregaron en la fecha prevista sus productos?
- ¿Los equipos informáticos presentaron fallas operativas?
- ¿Los proveedores realizaron mantenimiento adecuado y oportuno?
- ¿Se presentaron inconvenientes con las direcciones de IP asociados con los recursos electrónicos?
- ¿La configuración de la red funcionó en forma conveniente?
- Nivel de suficiencia del equipamiento adquirido.
- Grado de eficiencia de las instalaciones del CRAI.
- Nivel de satisfacción de los docentes en relación a los recursos electrónicos.
- Número de alumnos que consultaron el CRAI fuera de las actividades educativas planificadas sobre el total de la población objetivo.
- Número de horas que los estudiantes han permanecido en el CRAI realizando trabajos especiales.
- Número de actividades de alfabetización informacional durante el primer año en relación con el total de actividades planificadas.
- Número de actividades de alfabetización digital durante el primer año en relación con el total de actividades planificadas.
- Número de alumnos que participaron de las actividades educativas en relación a la población objetivo.
- Nivel de comprensión de los alumnos en las actividades educativas.
- Grado de satisfacción en la interacción y comunicación entre los alumnos, docentes, bibliotecarios e informáticos en las actividades realizadas en el CRAI.
- Porcentaje de alumnos que quedaron satisfechos con la calidad de las actividades educativas realizadas en el CRAI sobre el total de los alumnos que participaron en las mismas.
- Porcentaje de docentes que quedaron satisfechos con la calidad de las actividades educativas realizadas en el CRAI sobre el total de los docentes que participaron en las mismas.
- Número de actividades educativas que se programaron en forma oportuna e integrada a los planes de estudios, sobre el total de las actividades programadas.
- Cantidad de trabajos especiales y tesis que se realizaron en el CRAI.
- Número de tesis presentadas, desde la creación del CRAI, en relación a los cinco años anteriores.
- Calificaciones obtenidas por los alumnos en sus trabajos y/o tesis como resultado de las actividades educativas organizadas en el CRAI en relación a los cinco años anteriores.
- Calidad de los trabajos y tesis desde la creación del CRAI en relación a los cinco años anteriores, de acuerdo a la percepción de los docentes.
- Opinión de los alumnos sobre cómo contribuyeron las actividades educativas en el CRAI para obtener habilidades relacionadas con el acceso y el uso de la información.
- Grado de competencia mostrado por los bibliotecarios e informáticos que participaron en las actividades educativas, desde la percepción de los alumnos y docentes.
- Nivel de uso de los tutoriales proporcionados a los alumnos.

Los indicadores antes mencionados son algunos ejemplos que han de servir para evaluar los resultados obtenidos del siguiente objetivo: “desarrollar en los estudiantes de grado y postgrado habilidades y valores relacionados con el acceso y el uso de la información”.

Por último, el equipo CRAI diseñará herramientas e instrumentos de verificación con el objetivo de recolectar información primaria. La investigación se llevará a cabo en el mes de abril del año 2007. De acuerdo a los resultados obtenidos se realizarán o no, los ajustes que fueran necesarios.

Conclusión

Con el caso de estudio incluido en el trabajo, hemos ejemplificado las cinco tareas de la administración estratégica. Recomendamos especialmente para la tarea número cinco: **evaluación del desempeño**, un trabajo de Bonnie Gratch Lindauer. La autora desarrolla su trabajo profesional en el “City College” de San Francisco, California. Presenta una visión acerca del desempeño bien diferenciada de otros autores. La esencia de su trabajo se centra en considerar que la biblioteca universitaria sea capaz de demostrar cómo y hasta que punto su rendimiento contribuye al logro de los resultados y las metas de la institución.

Vale la pena transcribir los siguientes párrafos del trabajo mencionado:

“En general, el personal de las bibliotecas universitarias se enfrenta a dos problemas a la hora de intentar describir el impacto de sus servicios y recursos sobre las metas y resultados deseados de la institución. En primer lugar, no suelen manifestarse lo suficientemente estratégicos ni enfocados hacia el exterior de la propia biblioteca a la hora de determinar qué tipo de medidas se van a utilizar como prueba de la forma en que la biblioteca incide sobre los resultados educativos. En segundo lugar, a menudo fallan a la hora de organizar sus datos y demás pruebas documentales de manera que resulten accesibles e incluso comprensibles para los gestores universitarios o para los equipos de acreditación o evaluación; tampoco utilizan un lenguaje que sea reflejo del que se aplica en los documentos de planificación y gestión de toda la institución. Lo más común es que se presenten todo tipo de datos en informes mensuales y en análisis de programas, pero sin un tratamiento específico de la forma en que los recursos y servicios de la biblioteca suponen una diferencia cualitativa en el aprendizaje del estudiante, en el desarrollo profesional, en la actividad investigadora del profesorado, y en otras metas institucionales”.

Coincidimos plenamente con Bonnie Gratch Lindauer, cuando expresa que la evaluación en las bibliotecas se centra en aspectos internos, tomando a la biblioteca universitaria como una organización por sí misma o estudiando solo uno o varios de sus componentes y servicios.

Por último finalizaremos diciendo que la administración estratégica es un proceso continuo, hay que estar muy alertas a los sucesos externos e internos que ocurren o que impactan en una organización. Si estamos atentos a estas variables que pueden producirse, podremos reconsiderar la misión, la visión, las estrategias y los enfoques para la puesta en práctica de las acciones.

Siguiendo a Thompson decimos que **“las fronteras entre las cinco tareas son conceptuales, no son vallas que impidan que algunas de ellas o todas se desempeñen juntas”**.

Bibliografía

1. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (**GTZ**) - Grupo Salud. “Estándares e indicadores de calidad”. Disponible en: www.gruposaludgtz.org/proyecto/pass-gtz/calsap/Documents/Estandares-e-Indicadores-de-Calidad.pdf
2. Drucker, Peter. “La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas”. Buenos Aires, El Ateneo, 1973. 549 p.

3. Gratch Lindauer, Bonnie. "*Definición y medida del impacto de las bibliotecas universitarias sobre los resultados globales de la institución*". Publicado en Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios Año 15, número 59, junio 2000, Disponible en: <http://www.aab.es/BaaB59.html>
4. Tezanos Pinto de Cortés, Justy, Daza Rivero, Ramón y Cabrerizo Ríos, Antonio. "*Propuesta para evaluación y acreditación de programas universitarios en ingeniería*". Disponible en: http://www.ceub.edu.bo/ceub/secadec/evalua_ing.html#I
5. Thompson, Arthur A y Strickland, A. J. "*Administración estratégica*". 11 ed. Washington, Addison-Wesley Iberoamericana, 2001. 912 p.
6. Torres Morales, Virgilio. "*Glosario de marketing y negocios*". México, McGraw-Hill, 1993. 113 p.