

ALGUNOS DESARROLLOS Y TENDENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE BIBLIOTECAS EN LAS ÚLTIMAS CUATRO DÉCADAS

ROBERTO V. CAGNOLI

Resumen: El artículo analiza algunos de los desarrollos y tendencias en la administración de bibliotecas y otras unidades de información desde la década de los años 60 hasta el presente y los factores que influenciaron los mismos: el entorno social, político, económico y tecnológico, y las teorías y prácticas administrativas experimentadas en las empresas y en las organizaciones sin fines de lucro. Se analizan los principales conceptos y sistemas administrativos empleados en el ámbito bibliotecario, los éxitos, obstáculos y fracasos en su aplicación, y las principales tendencias pasadas y presentes.

Palabras clave: Administración de bibliotecas.

Abstract: The article analyzes some of the developments and trends on library and information center management from the 60's to the present, along with the factors that influenced them, such as the social, political, economic and technological environment, and the managerial theories and practices applied by the for-profit and non-profit organizations. It analyzes the main managerial concepts and practices in the library field during these years, its successes, obstacles and failures, and the major past and present trends.

Keywords: Library administration.

La administración, en este caso, la administración de bibliotecas y otras unidades de información, ha sufrido grandes cambios desde la década de los 60 hasta el presente. Esto obedece a diversos factores entre los que se pueden mencionar los cambios en el entorno social, político y económico, la influencia de teorías y prácticas administrativas experimentadas en las empresas y en las organizaciones sin fines de lucro, y el impacto de las tecnologías del procesamiento y comunicación de la información.

Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, Departamento de Bibliotecología y Ciencia de la Información. Correo electrónico: rcagno@mail.palermo.edu.ar

Artículo recibido: 02-03-00. Aceptado: 10-05-00.

INFORMACIÓN, CULTURA Y SOCIEDAD. No. 3 (2000) p. 11-32

©Universidad de Buenos Aires. Facultad de Filosofía y Letras. Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas (INIBI), ISSN: 1514-8327.

Desde un punto de vista que afecta a la administración, se pueden oponer dos formas de sociedad: la sociedad de producción y la sociedad de consumo (Berry, 1999: 5). La sociedad de producción era la que caracterizaba a la década de los años 60 y la sociedad de consumo es la de la época presente.

En la primera, la gran preocupación era producir. Todo lo que se producía se vendía, sin importar mayormente el destinatario de la producción, por lo cual la empresa estaba organizada para producir más. Una de las fuentes de la eficacia era la estandarización, la otra la especialización. Se actuaba en un ambiente suficientemente estable que daba la sensación de que los métodos racionales permitían controlarlo. En el caso de las bibliotecas, era la época en que las cuestiones técnicas eran la principal preocupación.

En contraposición, la sociedad actual, la sociedad de consumo, fuerza a las empresas a vender. Hay que seducir al consumidor, cada uno de los cuales tiene necesidades, deseos e intereses únicos a los que se procura satisfacer. Se pasa de la estandarización a la diversificación. La biblioteca también se ve forzada a atender la diversidad de usuarios y las demandas de diferentes servicios y soportes de información.

Este tipo de sociedad ha provocado un gran cambio en las organizaciones. El centro de gravedad se ha desplazado de la organización centrada en sí misma, en la producción, en la eficiencia, que se desenvolvía en un ambiente relativamente estable, a la organización abierta que centra sus objetivos en el ser humano, en la sociedad, en el ambiente externo. Hoy en día ya no es tan fácil planificar o decidir en base a criterios racionales. Se enfrenta constantemente a situaciones muy fluctuantes. El método científico estaba adaptado a objetos físicos, estables. Actualmente las organizaciones se desempeñan en un ámbito efímero y subjetivo, fuertemente influenciadas por el dinamismo del entorno que las rodea.

Es oportuno citar a este respecto un párrafo del libro *The new librarianship: a challenge for change*, en el que el autor advierte, al comenzar la década de los 70, sobre el estatismo y el aislamiento de la biblioteca con respecto a su entorno.

“El observador objetivo de la biblioteca como institución y profesión advierte que ésta, como tantas de las formas institucionalizadas de cultura se malogra. Las bibliotecas se malogran porque están ligadas inexorablemente al pasado, porque son el resultado de la sapiencia convencional, de manera que refirman sin cuestionamientos y sin remordimientos sus valores y su ritual rancio, porque están ligadas moral y psicológicamente a un organismo físico y a objetos físicos, y no a clientelas y a la solución de los problemas; y se malogran en cuanto se identifican con el statu quo en vez de hacerlo con las fuerzas del cambio que arrasan el planeta” (Wasserman, 1973: 2).

El libro, que llama a una reacción de las bibliotecas y de la profesión, marca el comienzo de una tendencia que llevó a los bibliotecarios a tratar de “equilibrar en un sano punto medio su impecable calidad técnica con una notable eficiencia en el plano de la responsabilidad social” (Parada, 1999: 70).

Así, desde mediados de la década de los 70, las bibliotecas comenzaron a concentrar sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de los usuarios de diversas maneras. Este cambio del paradigma de la biblioteca centrada en la colección al de la biblioteca centrada en el usuario, produjo un cambio en la misión de la biblioteca y por consiguiente en sus estrategias.

En los años 60 no se tenía muy en cuenta el ambiente externo, pero progresivamente los administradores fueron dedicando mayor atención a la interacción con los otros elementos del sistema externo que la biblioteca integra. Esta interacción ha hecho que la organización se desempeñe estratégicamente para responder a las oportunidades y restricciones que el entorno le presenta. Esto requiere un alto grado de creatividad e innovación para actuar en un ambiente externo cambiante, dinámico, para el cual no existen leyes generales o métodos normativos que puedan resolver los problemas en todas partes de la misma manera. Solo hay soluciones particulares que demandan una apropiada percepción del entorno y su correspondiente respuesta.

Pero tampoco el ambiente interno acepta fácilmente métodos normativos. La racionalidad no puede imponerse de manera indiscutible a los diferentes actores. Los distintos protagonistas no tienen la misma visión de las decisiones a tomar y no hay ningún método científico que ayude a ponerlos de acuerdo (Berry, 1999: 25). En la biblioteca, por ejemplo, hay conflictos frecuentes entre los departamentos de procedimientos técnicos, de servicios al público, de administración. Debe tenerse en cuenta, además, el papel políticamente activo que ha protagonizado la profesión bibliotecaria dentro de un contexto muy politizado, que afecta las estrategias y las actividades internas de la biblioteca. La profesión

“como la mayor parte de la sociedad civil, está ya politizada. Las decisiones son tomadas cada día por los bibliotecarios, por sus administraciones, sus gobiernos, las corporaciones multinacionales, que afectan la naturaleza de nuestro trabajo. Decisiones que restringen el acceso la información en todas sus formas: intelectual, física, social, económica, espacio-temporal” (Atton, 1997: 102).

A fines de la década de los 70 apareció un concepto, la perspectiva cultural, que a mediados de los ochenta era la mayor moda en la gerencia. Según este concepto cada organización tiene su propia personalidad, pero en lugar de llamársela personalidad, se la llamó cultura organizacional (Robbins, 1998: 555).

La cultura de un grupo, de una organización, puede ser definida como: “Un patrón de premisas básicas compartidas que el grupo aprendió a medida que resolvió sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha elaborado suficientemente para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas” (Schein, 1992: 12).

Un libro clave sobre este concepto fue *En busca de la excelencia*. En el mismo, los autores planteaban que la obsesión por la racionalidad científica era perniciosa para las empresas y que también se debía tener en cuenta la cultura organizacional, que es el conjunto de valores, normas y actitudes que ha desarrollado la organización y que guía tanto a la misma como a sus miembros, quienes actúan, piensan y sienten de acuerdo con esa cultura. Los autores dicen al respecto:

“La predominancia y la coherencia de la cultura se han revelado, sin excepción, como cualidad esencial de las compañías excelentes. Además, cuanto más sólida es esa cultura y más se dirige al mercado, menos necesarios son los manuales de políticas, los organigramas o los procedimientos y reglas detallados. En estas compañías, todos los empleados saben lo que deben hacer en la mayoría de las situaciones, porque disponen de valores guías muy claros” (Peters y Waterman, 1984: 77).

El papel políticamente activo que ha adoptado la profesión, como se mencionó anteriormente, ha dado por resultado, en muchos casos, la existencia de dos tipos de cultura organizacional en las bibliotecas (Webb, 1989: 218-219).

El primero es el conjunto de procedimientos y políticas que contribuyen a la operación de cada biblioteca en particular y que pueden variar significativamente de una a otra institución. Pueden ser establecidos por la propia biblioteca o por la organización mayor. Mantienen a la biblioteca como una organización formal y son del dominio de los administradores. Son la característica más visible de su cultura organizacional. Pueden ser denominados como las prerrogativas organizacionales.

El segundo tipo de cultura organizacional puede ser llamado el imperativo profesional. Está constituido por un conjunto de comportamientos y creencias que son propios de las bibliotecas y que distinguen a éstas de otro tipo de organizaciones. Es menos visible que las prerrogativas organizacionales pero puede considerarse como la base de la profesión bibliotecaria.

Como comportamiento, aparece en forma de colección, de catalogación precisa, de servicio de referencia. El imperativo, como comportamiento, es de

alguna manera diferente para cada tipo de biblioteca. Así la biblioteca pública sirve a un público general mientras que la universitaria se dirige al ámbito académico.

Como creencia, el imperativo está encarnado en la ética profesional. En primer lugar, la profesión está orientada al servicio. En segundo lugar, rechaza la censura. En tercer lugar, estipula que la información debe ser accesible para todos los individuos sin ningún tipo de distinción.

Estos dos tipos de cultura tienen una profunda influencia en el diseño de la estructura organizacional. Se puede decir que hay una doble estructura operando en la biblioteca. Una lo hace para la organización formal, burocrática, es la de las prerrogativas organizacionales. La otra, para las tareas profesionales, es la del imperativo profesional, con sus comportamientos y creencias. Estas dos estructuras son conflictivas y producen una tensión que se refleja en la estructura de la biblioteca y en toda reestructuración futura.

Otro concepto que surge a comienzos de la última década es el de “organizaciones que aprenden”, “organizaciones inteligentes” u “organizaciones basadas en el conocimiento”.

Las organizaciones que aprenden son

“...organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (Senge, 1992: 11).

Este tipo de organización reconoce que la mejora continua requiere el compromiso de aprender. No es éste un concepto nuevo para las bibliotecas, ya que tradicionalmente las personas que trabajan en ellas han aprendido unas de otras y del conocimiento colectivo. Lo que es diferente hoy en día, es el énfasis dado a la importancia de la biblioteca como una organización que aprende frente a los cambios del entorno. El concepto de organización que aprende es un desafío para el mejoramiento del personal y, en consecuencia, de los servicios que la biblioteca ofrece (Riggs, 1997: 299-300).

La organización que aprende es una organización exitosa que basa su éxito creando y compartiendo información y conocimiento entre sus miembros, es decir, aprende a aprender (Koenig, s.f.: 12). Sus miembros actúan como “agentes de aprendizaje para la organización, respondiendo a los cambios del entorno interno y externo por medio de la detección y la corrección de errores” (Fowler, 1998: 220).

En un mundo cada vez más dinámico, interdependiente e impredecible, las decisiones no se pueden tomar en forma exclusiva en los altos niveles mientras los niveles inferiores las ejecutan. Este viejo modelo debe dar paso a la integración del pensamiento y la acción en todos los niveles (Senge, 1992: 82).

“Con las bibliotecas transformándose en organizaciones basadas en el conocimiento, así como en organizaciones que facilitan la adquisición de ese conocimiento, los profesionales son ahora los coordinadores y directores. Esta nivelación de la organización requerirá nuevos enfoques de gestión y control. Conseguir un equilibrio entre la delegación y el control supone un reto significativo” (Stueart y Moran, 1998: 325).

Lo antedicho ha provocado que muchas organizaciones adopten un estilo de gestión más participativa, lo que ha afectado el proceso de toma de decisiones. La administración de la biblioteca ha dejado de ser el trabajo de una persona y la mayor parte de los bibliotecarios han mostrado un creciente deseo de ser parte de la toma de decisiones que se relacionen con su trabajo (Moran, 1984: 41). Esto está totalmente de acuerdo con el principio administrativo de que las decisiones deben tomarse en el más bajo nivel de competencia. Ha habido, sin embargo, críticas a la dirección participativa en la toma de decisiones estratégicas.

“Las decisiones de estrategia crítica de la biblioteca involucran un mundo externo a la biblioteca y por lo general deben tomarla el director y sus asociados. Los comités de empleados pueden proporcionar buenos consejos en estos casos, pero sencillamente no tienen la información, el conocimiento o la perspectiva requerida para tomar estas decisiones y no pueden asumir la responsabilidad de los resultados que se obtengan” (De Gennaro, 1993: 147).

Como consecuencia de la mayor participación en la gestión, el liderazgo comenzó a ser distribuido entre muchos, y el personal, en todos los niveles de la organización, fue obteniendo poder de decisión, *empowerment*, sobre el trabajo que desempeñaba, diseñando sus propios métodos de trabajo con poca asistencia y control de parte de su supervisor (Fore, Knight y Russell, 1993: 97). En el viejo modelo jerárquico, los jefes de departamento eran eficaces filtros de información vertical y horizontal, e interpretaban para sus subordinados las directivas de los altos niveles de dirección y las de los otros departamentos. Dentro de este concepto de organización inteligente, ayudado por la comunicación electrónica vía e-mail o cartelera electrónica, la comunicación es más fluida entre el personal. Las líneas de comunicación tradicionales son más difusas y más información está disponible para todos los niveles, permitiendo un mayor conocimiento de todas las actividades, una mayor coordinación y un mejor trabajo de equipo.

La dirección participativa ha hecho necesaria la transformación de la manera que los administradores y supervisores ejercen el liderazgo. Éste debe

responder a una nueva filosofía que aliente en el personal la creatividad, el compromiso, el crecimiento individual y el apoyo mutuo. El líder debe impulsar un liderazgo compartido en el cual el personal asuma una responsabilidad mutua para el logro de un alto desempeño (Sullivan, 1991: 73-77).

La transformación de una dirección autocrática a una participativa no es fácil de lograr sin una reestructuración organizacional. Se pasa del modelo tradicional de estructura jerárquica a un modelo de estructura plana, con pocos niveles jerárquicos, menos empleados con supervisión directa y más “empleados de conocimiento”, límites estructurales más difusos y grupos autónomos de trabajo (Line y Kinnell, 1993: 340).

Los conceptos de organización inteligente y de cultura organizacional, han provocado un importante cambio organizacional en las bibliotecas. Ambos conceptos, además de ser factores de cambio, son a su vez facilitadores del mismo. Un cambio planificado requiere, por un lado, el compromiso de todos, impulsado por la cultura organizacional. Por otro lado, necesita que la gente tenga patrones innovadores de pensamiento para impulsar el cambio, característica de la organización inteligente.

Los factores económicos y financieros han afectado de manera significativa la administración de las bibliotecas. Es sabido que éstas, salvo raras excepciones, son organizaciones subsidiadas. Su principal problema financiero es que no generan ingresos monetarios y que dependen del presupuesto asignado por la organización mayor -la universidad, la escuela, el gobierno. La consecuencia de esto es que sus ingresos no están determinados por sus necesidades y sus objetivos, sino por la disponibilidad de los fondos que se le asignan. Por lo tanto, su planificación, desde la formulación de objetivos y prioridades hasta la elaboración de proyectos, ha sido determinada por la realidad presupuestaria. Esto no es novedad, ya que las bibliotecas, aun las mejor dotadas, han encontrado que sus fondos han sido insuficientes para satisfacer las crecientes necesidades de sus respectivas comunidades. Pero en las últimas décadas la gestión presupuestaria se ha hecho más y más crítica y estratégica. Esto se debe a los diferentes factores que han puesto una fuerte presión financiera sobre la biblioteca y obligado a una cuidadosa asignación presupuestaria de acuerdo con las prioridades determinadas por las necesidades de la comunidad. Las bibliotecas hacen compras significativas, administran plantas de personal importantes y en muchas ocasiones controlan un presupuesto similar al de una empresa. Como resultado, el uso eficiente de los recursos para lograr sus objetivos se ha convertido en un componente clave de la administración (Snyder y Davenport, 1997: 139). Los factores económicos y financieros que han influido sobre el presupuesto son variados. Entre otros, se puede mencionar, en primer lugar, la explosión del conocimiento que desde la década de los 60 ha provocado una avalancha sin precedente de documentos de todo tipo. En segundo lugar, las demandas de información de los diferentes sectores de la sociedad. Y, por último, la apa-

rición de las nuevas tecnologías y el consiguiente aumento en la utilización de los soportes electrónicos y los servicios de información en línea.

En relación a este último punto, una cuestión que en los últimos tiempos ha tenido implicancias sobre el presupuesto, y por supuesto sobre otros aspectos administrativos, es el tema de considerar el acceso (básicamente electrónico) en lugar de, o en adición a, la propiedad. Ambas formas de acceso tienen su rol particular y no hay forma de separar ambos modos de acceder a la información. Es necesario lograr un balance y como pagarlo (Martin y Wolf, 1998: 1). Desde un punto de vista general es necesario realizar cambios en la misión de la biblioteca y determinar objetivos acordes con la misma, además de elaborar una política de desarrollo de la colección que refleje dichos objetivos. Desde el punto de vista particular del presupuesto, se debe tener en cuenta que ambos modos de acceso tienen diferentes consecuencias para el mismo. La propiedad lleva en sí ciertos costos para hacer que los recursos estén disponibles localmente (espacio, estanterías, reparaciones, preservación, daños a los materiales, personal) y la relación de estos costos con el uso que se haga de los materiales. El acceso tiene gastos relacionados con los instrumentos de acceso, personal y gastos de suscripción, además de que la biblioteca no adquiere capital en la transacción (Martin y Wolf, 1998: 3).

Otro aspecto del acceso electrónico es que, debido a su costo, ha llevado al arancelamiento de ciertos servicios, algo que afecta el acceso libre para todos, que es tradición de la biblioteca. El arancelamiento tiene como consecuencia que el acceso a la información sea diferente para los que pueden pagar y los que no. La biblioteca debe considerar muy cuidadosamente este factor potencial de discriminación. El tema va más allá de si las bibliotecas deben arancelar ciertos servicios. Compromete a la profesión en una discusión de cuál es su verdadero papel en la era de la información electrónica (Martin y Wolf, 1998: 28).

El patrón de gastos ha permanecido relativamente estable en las últimas décadas. El presupuesto típico de una biblioteca universitaria asigna 60% a gastos de personal, 30% al desarrollo de la colección y 10% a gastos operativos e inversiones (Moran, 1984: 37). Esto, por supuesto, varía notablemente en los diferentes países y también, aunque no tan marcadamente, en los diferentes tipos de bibliotecas. Pero es dentro de los rubros colección, gastos operativos e inversiones, donde se han producido los cambios más significativos. En el rubro colección ha habido, sobre todo en bibliotecas universitarias y especializadas, una mayor asignación para las publicaciones periódicas y, últimamente, para los servicios de información en línea. En los rubros de gastos operativos e inversiones ha tenido fuerte impacto la compra y mantenimiento de equipamiento informático.

A pesar de la expectativa creada por la introducción de la automatización en las bibliotecas con relación al aumento en la productividad y la posible reducción de personal, no ha habido mayor cambio en el porcentaje del

presupuesto asignado al rubro personal. En realidad, la automatización ha mejorado los servicios pero no ha bajado los costos de personal. Y es dudoso que alguna vez lo haga, debido a la naturaleza de las operaciones de la biblioteca, que dependen fuertemente del pensamiento y la atención humana (Moran, 1984: 38).

El aspecto financiero ha afectado también el rol que desempeña el director de la biblioteca. Actualmente, y lo será aún más en el futuro, se ha agregado a sus tareas tradicionales la búsqueda de financiación externa. Fundaciones, empresas, organizaciones internacionales, son fuentes de ayuda para los proyectos de la biblioteca, y el director debe tener un activo papel en la obtención de recursos, tanto en la elaboración de los proyectos como en la búsqueda de personas u organizaciones que brinden ayuda. La asistencia dada por diferentes instituciones a las bibliotecas no es novedad en muchos países. En años recientes, por ejemplo, este tipo de ayuda se ha materializado en la Argentina por medio de la Fundación Antorchas o los programas FOMECE. En estos casos la participación de las autoridades bibliotecarias en la elaboración de los proyectos y en la negociación con las instituciones donantes ha sido decisiva.

“Debido al incremento en los costos y a la disminución de fondos será necesario que los directores de biblioteca se comprometan en la obtención de fondos. A medida que cambie su rol, el director necesitará adquirir conocimientos y habilidades no tradicionales, al mismo tiempo que deberá asegurar que la biblioteca opere eficientemente” (Martín, 1998: 3).

Este cambio en el rol del director no es fácil de lograr. La mayor parte de los bibliotecarios no entran a la profesión con la idea de que tienen que buscar fondos fuera de sus instituciones mayores, no le otorgan valor al hecho de buscar fondos o no han desarrollado las habilidades para hacerlo. A pesar de ello, deben tener en cuenta esta tendencia que se afianza.

Esta actividad no tradicional de la biblioteca tendrá impacto en la administración, en el personal y en la estructura organizacional. La búsqueda de ayuda financiera es una tarea que insume mucho tiempo, y el director que esté activo en ella tendrá menos tiempo para dedicarse a sus tareas habituales. Será necesaria cierta reorganización que requiere gran cuidado, así como también la convicción, tanto de la administración como la del personal, de que la nueva estructura funcionará y que la búsqueda de ayuda financiera fortalecerá a la biblioteca (Martín, 1998: 10).

Otro factor de cambio es el desarrollo de las tecnologías del procesamiento y comunicación de la información. La tecnología es un potenciador estratégico que puede asegurar la ventaja competitiva y afectar el éxito y la supervivencia misma de la institución (Koenig, s.f: 53). Por un lado, la tecnología puede ser vista como la raíz de algunos de los problemas que afectan a las bibliotecas, tales como nuevos asuntos legales o el incremento de los recursos

financieros requeridos. Además, el uso de la tecnología ha afectado negativamente, en muchas ocasiones, la respuesta social de la biblioteca. En muchos casos los bibliotecarios, preocupados, y a menudo obsesionados, por la tecnología, han perdido de vista al usuario, que es la razón de ser de la biblioteca (Adda, 1987: 283). Por otro lado, la tecnología puede ser vista como la fuente de nuevas oportunidades y como catalizadora del cambio. Las actividades tradicionales de la biblioteca, tanto los procedimientos técnicos como los servicios al público están siendo reconfiguradas y lo serán aún más en un futuro no muy lejano (Dougherty y Dougherty, 1993: 342).

“Durante los últimos diez años la tecnología ha provocado cambios en los hábitos y rutinas de trabajo que han sido revolucionarios. Nuevas formas de trabajo y nueva conciencia de lo que es posible están cambiando las expectativas de los usuarios y creando la necesidad de nuevas estructuras organizacionales para proveer servicios más flexibles y que respondan a dichas expectativas” (Drake, 1993: 39).

La adopción e implementación de las diferentes tecnologías reflejan los patrones sociales, culturales y económicos locales. Para algunas organizaciones, modernizar ha significado automatizar las bibliotecas sin tener en cuenta otros aspectos fundamentales. Han desarrollado medianamente su estructura de informática y de comunicación sin remediar sus desastrosos sistemas bibliotecarios, el estado de sus colecciones, y el procesamiento de las mismas (Herrero Solana y Quijano Solís, 1999: 52). Y esto puede considerarse un denominador común desde México hasta la Argentina. Así, por ejemplo, las bibliotecas universitarias argentinas, unas de las que en el país han puesto mayor empeño en la aplicación de la tecnología a sus actividades tienen, en general, problemas básicos estructurales y operativos (Barber et al., 1999: 20). Por lo tanto, en la mayoría de los casos, sus actividades se desarrollan sin mayores cambios, reflejándose esta circunstancia en sus estructuras organizacionales. Sin embargo, se debe reconocer que esto no está circunscripto a ciertos países o regiones. En general, a pesar de aceptar el cambio tecnológico, las bibliotecas tienden a conservar sus estructuras organizacionales tradicionales (Fitch, Thomason y Wells, 1993: 294).

El fuerte impacto de la tecnología sobre la actividad bibliotecaria ha dado origen a cambios organizacionales en dos sentidos. En primer lugar, ha provocado, en muchas ocasiones, un serio conflicto organizacional en la estructura mayor a la que la biblioteca pertenece. No es extraño ver en los organigramas de las universidades y de otras organizaciones, que la biblioteca depende del área de informática, como una unidad subalterna, provocando un constante conflicto entre ambas actividades, cuando la integración y cooperación entre ellas es una solución más eficaz (Herrero Solana y Quijano Solís, 1999: 53). Estas situaciones conflictivas se han producido en el orden mundial, aun en países con gran desarrollo bibliotecario.

En segundo lugar, ha llevado al cambio organizacional interno, con nuevos esquemas de departamentalización. Los nuevos métodos de almacenamiento y recuperación de los documentos y el crecimiento de las bases de datos en línea, han iniciado una tendencia a la descentralización, que hará que las bibliotecas del futuro consistan de un número de pequeñas unidades. Si esta tendencia continuara, las bibliotecas podrían proveer a sus usuarios el servicio descentralizado y personalizado que ellos siempre han preferido. Estas unidades descentralizadas requerirán una estructura diferente a la de hoy conocida, con una administración central que tendrá una función coordinadora en lugar de la tradicional función supervisora (Moran, 1984: 34-35).

Estos cambios en la estructura organizacional tienden a ser muy amenazantes para mucha gente, ya que alteran los dominios de trabajo, crean nuevos dominios y eliminan puestos de trabajo. Estos asuntos requieren una gran atención y planificación por parte de los altos niveles de dirección (Koenig, s.f.: 42).

Los factores mencionados: cambios en las organizaciones, en el entorno social, político y económico, la influencia de teorías y prácticas administrativas experimentadas en las empresas y en las organizaciones sin fines de lucro, y el impacto de la tecnología, han provocado cambios en la manera que las instituciones y la gente trabaja. Esto ha llevado a las bibliotecas a un constante ajuste al nuevo ambiente y provocado cambios mediante la utilización de diferentes conceptos y sistemas administrativos.

Desde la década de los 60, las bibliotecas, en la búsqueda de una administración más eficaz y eficiente, recurrieron a sistemas administrativos desarrollados y aplicados en el ámbito empresarial. Éstos se pueden dividir en dos categorías: los sistemas cuantitativos y los sistemas psicológicos o de comportamiento.

Entre los primeros se encuentra la investigación operativa. En los 60, las bibliotecas del Instituto Tecnológico de Massachusetts y de la Universidad de Purdue, estudiaron los problemas de las bibliotecas utilizando la investigación operativa. Siguiendo esta tendencia, en 1972 la Universidad de Pennsylvania realizó un estudio para diseñar un sistema de información para la gestión destinado a las grandes bibliotecas públicas (Stueart y Moran, 1998: 336). Fue también importante la aparición en 1966, del libro *Scientific management of library operations*, tal vez el primer libro que promueve el uso de las técnicas de la administración científica en las bibliotecas. Según los autores, estas técnicas son muy aplicables a una parte sustancial de las tareas bibliotecarias, que consisten de rutinas repetitivas, mecánicas y mensurables, a las que se le puede aplicar el análisis cuantitativo (Dougherty y Heinritz, 1966: 17). Otra técnica cuantitativa es el análisis de costo-beneficio, el cual ha sido cuestionado recientemente por no tener en cuenta la función social de la biblioteca (Parada, Burgos y Sabugueiro, 1999: 97). Se pueden mencionar, además, entre las técnicas cuan-

titativas, los métodos de información como el presupuesto por programa, el presupuesto base cero, el PERT (Técnica de Revisión de Evaluación de Programas). Sin embargo, la aplicación de los sistemas cuantitativos en las bibliotecas ha sido muy limitada y no ha dado resultados satisfactorios en la mayoría de los casos.

Entre los sistemas psicológicos o de comportamiento se puede nombrar a la administración por objetivos, que intenta combinar las metas individuales y generales con la toma de decisiones. Fue muy popular en la industria y en el comercio por muchos años, aunque actualmente su utilización no es tan común. Las bibliotecas aplicaron esta técnica sin mayor convencimiento (Stueart y Moran, 1998: 77). La crítica contra este sistema es que se considera que tiene un enfoque limitado, costoso, difícil de implementar, y que ofrece resultados inciertos (De Gennaro, 1993: 146).

Hacia comienzos de los 80 la mayoría de los sistemas nombrados, que habían sido experimentados en muchas bibliotecas, fueron paulatinamente abandonados. Muchos bibliotecarios creyeron que estas técnicas no justificaban el tiempo que consumían, que eran difíciles de implementar y que los resultados eran inciertos (Moran, 1984: 40). Dado que los bibliotecarios no son profesionales en estos temas, los sistemas cuantitativos tendían a producir resultados equivocados, y los psicológicos podían llevar a la manipulación de las personas. Se cuestionó la validez y la utilidad de sistemas tan complejos para ser aplicados en forma total en las bibliotecas, pero se reconoció que en estos sistemas hay conceptos, ideas y herramientas que son útiles, como los estudios cuantitativos para medir y evaluar los servicios bibliotecarios (De Gennaro, 1993: 148-151).

Los sistemas nombrados parecen ser técnicas insuficientes para las bibliotecas porque éstas operan como sistemas políticos, y por consiguiente requieren un análisis político.

“...una biblioteca opera en un entorno político y casi todas las decisiones que se toman en los más altos niveles realmente tienen un componente político de primera importancia. Son rara vez el producto de un análisis costo-beneficio o de investigación de operaciones en donde los valores actuales se sopesan y comparan y se escoge la solución económica o “mejor”. Estas técnicas de dirección pueden ser útiles a veces para implementar un programa o proyecto en forma más efectiva después de que se ha tomado la decisión política de proseguir” (De Gennaro, 1993: 148).

Mientras muchas de las técnicas nombradas tuvieron una aceptación relativa, el planeamiento comenzó a ser ampliamente aceptado en la década de los 70 (Morán, 1984: 41). Se consideró que era una técnica apropiada para adaptarse a un entorno que se había hecho muy dinámico -incertidumbre econó-

mica, cambios en las prioridades de la comunidad, nuevas tecnologías, la creciente multiplicación de las publicaciones, el incremento en la demanda de servicios. El planeamiento permite conocer la situación existente y definir o redefinir la misión de la biblioteca, determinar objetivos realizables, establecer prioridades para una utilización más eficaz de los recursos, y desarrollar las estrategias más apropiadas.

A comienzos de la década de los 80, gracias a los esfuerzos de la *Public Library Association* de los Estados Unidos, aparecieron una serie de libros para asistir a las bibliotecas en las áreas de planeamiento y evaluación, destacándose la necesidad de definir los roles de la bibliotecas para que éstas pudieran escoger su dirección y establecer prioridades (McClure et al., 1987: xi). Se debe aclarar que este tipo de planeamiento es de aplicación a una biblioteca o sistema de bibliotecas, algo diferente del tipo de planeamiento bibliotecario más amplio, en boga en la década de los 70, que tenía proyecciones nacionales y regionales. Este tipo de planeamiento no se considera en este artículo.

Una forma de planeamiento especialmente popular desde fines de los 70, y que aún lo sigue siendo, es el planeamiento estratégico. Por ese entonces comenzó a ser utilizado por las organizaciones sin fines de lucro, entre ellas las bibliotecas. Hubo buenas razones para su utilización. El planeamiento estratégico es un mecanismo poderoso para anticiparse y adaptarse a las condiciones dinámicas del entorno. Permite estar alerta a los cambios del ambiente en el que la biblioteca actúa, y conocer lo que constituye una amenaza y lo que ofrece una oportunidad. Es un proceso racional, pone énfasis en la recopilación de datos, en el análisis sistemático y en el planeamiento detallado. A pesar de ello, ha sido cuestionado en años recientes. Sus críticos lo consideran burocrático, absurdamente cuantitativo e irrelevante. Creen, además, que el dinamismo del entorno y las rápidas acciones que éste demanda, hacen que una vez que el plan es formulado e implementado ya no sea relevante. A pesar de estas críticas, el planeamiento estratégico es un instrumento todavía valioso para identificar tendencias y formular estrategias para el futuro (Redding y Catanello, 1994: 21-22).

En forma paralela a la utilización de técnicas de planeamiento, se desarrollaron técnicas para la medición y evaluación de los servicios bibliotecarios. Y esto tiene lógica, ya que la evaluación es parte integral del ciclo de planeamiento. La medición y evaluación es esencial para la determinación de objetivos y la comprobación de su logro. Permite tener información que permita comparar el desempeño actual con el previsto, tomar decisiones sobre la continuación de un programa, mejorar prácticas o procedimientos, cambiar estrategias o mejorar servicios, y asignar mejor los recursos y justificar su utilización (Baker y Lancaster, 1991: 2; Revill, 1990: 326-327).

A estos beneficios se deben agregar dos factores que también impulsaron la evaluación. En primer lugar, la presión de las autoridades de la que la biblioteca depende, que requerían conocer el valor que ofrece la biblioteca en

relación a los recursos que se le asignan. En segundo lugar, al desarrollo de nuevas técnicas de medición, aunque hacia el comienzo de la década de los 90 se consideraba que las mismas no eran del todo eficaces y que requerían un mayor desarrollo. La evaluación del desempeño se ha convertido en una de las más prominentes funciones administrativas de la biblioteca en los últimos años.

Una actividad muy relacionada con el planeamiento estratégico, el marketing, comienza a ser vista, a fines de los 70, como una técnica apropiada para elaborar con mayor precisión la misión de la biblioteca e impulsar las acciones para el logro de la misma (Wood, 1983: 15). Aunque ya en 1948 la *American Marketing Association* había definido el marketing como una actividad de negocios consistente en el intercambio de productos o servicios entre el productor y el consumidor, no fue hasta 1969, cuando Philip Kotler y Sidney Levy afirmaron que el concepto de marketing debería abarcar también a las organizaciones sin fines de lucro (Amaral, 1993: 79). Sin embargo, el mayor impulso que recibió la idea de la aplicación del marketing en este tipo de instituciones fue en 1975, con la publicación del libro *Strategic marketing for nonprofit organizations*. En el prefacio a la cuarta edición se expresa:

“Las dos primeras ediciones de este libro fueron obras pioneras que buscaron legitimar el marketing sin fines de lucro como una disciplina distinta y codificar algunos de sus primeros principios y hallazgos. Combatía también los estereotipos negativos de parte de los gerentes de las organizaciones sin fines de lucro que percibían el marketing como falta de profesionalidad, cuando no completamente malevolente” (Kotler, 1991: ix).

En 1987, la tercera edición indica una mayor aceptación del marketing “...este esfuerzo proselitista ya no es necesario... los profesionales del marketing sin fines de lucro integran ahora una experimentada y sofisticada comunidad.” Algo similar pasó con la adopción del marketing en las bibliotecas. Muchos bibliotecarios consideraban que las técnicas de marketing eran poco apropiadas para una institución cultural como la biblioteca, cuando no manipuladoras de los usuarios.

La aplicación de estrategias de marketing a las bibliotecas comienza, como se ha dicho, a fines de los 70, con la noción de que la más importante función de una organización es satisfacer una demanda que está determinada por la cantidad y tipo de usuarios. Esta noción enfatiza el papel de la organización centrada en los usuarios. Se comienza a considerar que éstos se agrupan en diferentes segmentos de acuerdo con sus características.

Al avanzar la década del 80 se afianza el concepto del marketing para las bibliotecas. Se promueve la idea, se difunden los principios básicos y se clarifica la diferencia entre el marketing y la promoción y venta. Un hito importante fue la consideración del marketing dentro del tema más amplio del planeamiento

estratégico. Aunque todavía se notaban algunas barreras, ya que para las bibliotecas el marketing era un campo nuevo, su utilización no necesitó mayor justificación y sus estrategias ganaron reconocimiento para fines de los 80 (Tucci, 1988: 60-68).

El último de los conceptos que hizo aparición en el área de la administración bibliotecaria es la administración de la calidad total (ACT). Esto ocurrió ya comenzada la década de los 90, a pesar de que para la gestión empresarial su aplicación se remonta a los años siguientes al fin de la segunda guerra mundial. La ACT comprende algunos de los conceptos administrativos mencionados a lo largo del artículo. Es una técnica que pone énfasis en la organización centrada en el usuario, la dirección participativa, el liderazgo, el *empowerment*, el planeamiento estratégico, la cultura organizacional, la organización que aprende.

Simplemente definida, la ACT es un sistema de mejoramiento continuo que emplea la dirección participativa y se centra en las necesidades de los clientes (Jurov y Barnard, 1993: 2). Para muchos, representa una nueva era de operación organizacional que puede estar anunciando la “era del cliente/usuario”. Para las bibliotecas puede verse como un período de transición basado en valores y prácticas de calidad. Facilita su expansión y mejoramiento basado en principios que la biblioteca valora y emplea, al mismo tiempo que introduce nuevos abordajes al planeamiento y a la visión futura de los servicios y de las necesidades de los usuarios (Barnard, 1993: 58). Dos de los elementos de ACT que ofrecen mayor beneficio potencial para las bibliotecas son el foco en el usuario y el mejoramiento continuo. Estos dos aspectos deben ser tenidos muy en cuenta cuando las bibliotecas decidan abocarse a la administración de la calidad (Barnard, 1993: 64).

El primero, el servicio al usuario y su satisfacción, es crucial para el éxito de la biblioteca. Es en este aspecto donde la ACT se integra con el marketing y el planeamiento estratégico: realizar investigaciones sobre los usuarios reales y potenciales para conocer sus necesidades y expectativas, y elaborar estrategias para satisfacerlas. Los usuarios poco satisfechos son una amenaza para la biblioteca, ya que le quita competitividad con respecto a otras bibliotecas y a otros servicios de información, y también en relación a los otros sectores que integran la organización mayor, que rivalizan con la biblioteca por los recursos que aquélla asigna.

El servicio al usuario debe comprender la creación de un entorno orientado a los servicios: cortesía, actitud, espíritu servicial. Esto ha estado en las bibliotecas por mucho tiempo y es una cuestión de sentido común. Sin embargo, mientras el sentido común indica los elementos de satisfacción del usuario, es mucho más difícil lograr que el personal aplique este sentido común en su relación diaria con los usuarios. Esto es algo en que los bibliotecarios no habían estado trabajando hasta hace muy poco y a lo que deberán dedicar mayor tiempo y esfuerzo (Sirkin, 1993: 73).

El mejoramiento continuo es el otro elemento clave cuya aplicación ofrece beneficios para la biblioteca. El mejoramiento continuo requiere un análisis de los procesos, ya que se considera que el noventa por ciento de los problemas en una organización se deben a procesos imperfectos y el diez por ciento restante al personal (Butcher, 1993: 46).

Además de los dos elementos nombrados, hay otros dos que tienen un fuerte potencial para la administración bibliotecaria. El primero es romper las barreras departamentales al posibilitar que el personal conozca y participe en temas que afectan a otros departamentos. El segundo es el concepto de cliente interno, personas dentro de la organización que reciben el producto de los procesos de la organización y los usan en su propio trabajo (Jurow y Barnard, 1993: 3).

En la implementación de los métodos de ACT en las bibliotecas deben tenerse en cuenta los beneficios, pero también ciertas barreras potenciales. El vocabulario, como así también sucedió en el caso del marketing, produjo objeciones debido a que los términos originados en el campo empresarial no son bien recibidos en los ámbitos culturales y académicos. El más cuestionado es el de "cliente". Otra barrera es que la ACT no ofrece soluciones rápidas, sino que requiere tiempo y compromiso. Además, el proceso requiere un análisis profundo de los problemas, lo que choca con una cultura que trata de resolver los problemas rápidamente. Finalmente, es considerable la resistencia que opone la profesionalización dentro de las bibliotecas. Los profesionales temen los cambios que pueden producir en las actividades, basadas en la tradición y en los estándares, los antojos o caprichos de los usuarios (Jurow y Barnard, 1993: 5).

De cualquier manera, la ACT ofrece nuevos abordajes para el diseño de mejores políticas, procesos y trabajos para mejorar los servicios y eliminar la falta de eficiencia (Gapen, Hampton y Schmitt, 1993: 20).

Es evidente que los diferentes conceptos y técnicas administrativas utilizados por las bibliotecas desde los años 60, han recibido críticas y apoyos, han tenido éxito o fueron motivos de frustraciones, pero muchos de ellos están siendo, de alguna u otra manera, aplicados en las bibliotecas actuales, en forma total o con modificaciones que los hagan apropiados a las contingencias propias del entorno particular de cada institución.

Como se mencionó en el caso de marketing, la aplicación de técnicas administrativas en las bibliotecas ha tenido un desarrollo paralelo, ligeramente posterior, a la adopción de dichas técnicas por las organizaciones sin fines de lucro. Y ello tiene su razón de ser en la similitud entre estas organizaciones y las bibliotecas. Ambas no buscan el provecho económico. Las organizaciones sin fines de lucro tienen como característica que son agentes de cambio humano. (Drucker, 1992:2). Y pocos pueden dudar que las bibliotecas también lo son. En los años 60 se rechazaba la idea de que estas organizaciones necesitaban algo que pudiera llamarse administración.

“Hace cuarenta años, “gerencia” era una mala palabra dentro de tales organizaciones. Para ellas significaba “empresa comercial” -precisamente lo que no eran- y, en verdad, la mayoría de esas entidades creían por entonces que no necesitaban nada que pudiera llamarse “gerencia” (Drucker, 1992: 2).

A través de los años se dieron cuenta que necesitaban ser administradas, que debían elaborar su misión, sus objetivos, sus estrategias, recaudar fondos, atraer voluntarios y dirigirlos. Algo similar sucedió con las bibliotecas, que fueron dando progresivamente mayor importancia a los aspectos administrativos desde comienzos de la década de los 60. Sin embargo, aún hacia fines de la década no había entre los bibliotecarios una total aceptación de los conceptos de la administración.

“No siempre los bibliotecarios han aceptado la opinión de que la administración en general, y la administración bibliotecaria en particular, constituye un legítimo campo de búsqueda intelectual. ...En una época en que las responsabilidades de los roles administrativos son mayores y más complejas, el aislamiento de los conceptos que explican las realidades del mundo organizacional, es un lujo que el campo bibliotecario no puede darse” (Wasserman, 1968: 1).

Debe tenerse presente que si bien hubo progresos en la administración de bibliotecas desde los 60 hasta la actualidad, dicho progreso varía notablemente de país en país, y de biblioteca en biblioteca. Esto tiene su explicación. En el primer caso, se debe a que las prácticas administrativas reflejan los patrones sociales, culturales y económicos de cada país o región. En el segundo caso, la razón obedece a que las bibliotecas no son, generalmente, unidades independientes. Son parte de organizaciones mayores de tipos muy diferentes: públicas o privadas, nacionales o provinciales, universitarias o especializadas. Las prácticas administrativas varían enormemente entre estos tipos de instituciones y las bibliotecas deben adoptar el modelo de la organización mayor. Los cambios en los métodos de administración no son posibles sin cambios en el ambiente mayor en el que la biblioteca opera (Vaughan, 1987: 2-3).

Una revisión de los artículos sobre administración de bibliotecas, en particular sobre algunos de sus aspectos, citados en ERIC (Educational Resources Information Center) en el período 1966-1999, muestra como algunas de las técnicas mencionadas en este artículo fueron siendo analizadas y/o incorporadas progresivamente a la administración de bibliotecas (ver **tabla 1**). También muestra el crecimiento en la proporción de artículos dedicados a la administración con respecto a los de bibliotecas en general (ver **tabla 2**). La revisión demostró, además, que en comparación con otras organizaciones del área de la

educación, las bibliotecas han sido más lentas en la consideración y adopción de conceptos y técnicas administrativas.

Tabla 1
Artículos sobre aspectos de la administración de bibliotecas

Período	Planificación	Planificación estratégica	Marketing	ACT	Liderazgo	Administrac. & tecnología	Dirección participativa	Evaluación
1966-70	753	1	43	0	76	16	27	51
1971-75	1.315	4	112	0	94	48	57	120
1976-80	1.369	6	146	0	78	71	88	175
1981-85	1.140	22	182	0	86	201	84	210
1986-90	1.389	81	190	0	192	324	114	279
1991-95	1.401	176	267	69	249	340	115	268
*1996-99	811	136	193	28	1.529	268	47	144

* 4 años

Tabla 2
Artículos dedicados a la administración de bibliotecas vs. bibliotecas en general

Período	Bibliotecas en general	Administración de bibliotecas	%
1966-70	3.810	184	4,82
1971-75	7.728	490	6,34
1976-80	7.586	624	8,22
1981-85	6.744	901	13,36
1986-90	7.740	1.153	14,89
1991-95	8.583	1.273	14,83
*1996-99	5.146	722	14,03

* 4 años

Notas

A través de todo el artículo, el término “biblioteca” es usado en general, comprendiendo tanto bibliotecas como otras unidades de información.

La palabra inglesa “*empowerment*”, ha sido utilizada en el ámbito de la administración en su idioma original y significa básicamente dar a los empleados la responsabilidad y la autoridad para realizar las tareas de su incumbencia. Implica poder de decisión, compromiso, crecimiento y capacidad de generar resultados.

Bibliografía

- Adda, Gladys. 1987 [1983]. Marketing in information work. En Vaughan, Anthony, comp. International reader in the management of library, information and archives services. Paris: Unesco. p. 283- 289. Reimpresión del artículo Le marketing documentaire. *Revue maghrébine de documentation*. No. 1, 9-15.
- Amaral, Sueli do. 1993. Abordagem mercadológica em bibliotecas e serviços de informação. En Silveira, Amélia y Sueli Angelica do Amaral, comp. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. p. 75-146.
- Atton, Chris. 1997. Against Blaise Cronin’s “Strategic pragmatism” and in defence of social responsibility in librarianship. En *Libri*. Vol. 47, 101-106.
- Barber, Elsa E; Nicolás M. Tripaldi; Silvia Pisano y Valeria Werner. 1999. La automatización de las bibliotecas universitarias argentinas: proyectos y perfiles de implementación. En *Información, cultura y sociedad*. No. 1, 11-26.
- Barnard, Susan B. 1993. Implementing total quality management: a model for research libraries. En *Journal of library administration*. Vol. 18, no. 1-2, 57-70.
- Berry, Michel. 1999. La investigación en administración: tendencias actuales y nuevos desafíos. Buenos Aires: Universidad, Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de Investigaciones Administrativas. 42 p.
- Butcher, Karyle S. 1993. Total quality management: the Oregon State University library’s experience. En *Journal of library administration*. Vol. 18, no. 1-2, 45-56.
- De Gennaro, Richard. 1993 [1978]. Bibliotecas, la tecnología y el mercado de la información. México: Grupo Editorial Iberoamérica. 338 p. Reimpresión del artículo Library administration and new management systems, publicado en *Library journal*, Vol. 103, 2.477-2.482.

- Dougherty, Richard M. y Ann P. Dougherty. 1993. The academic library: a time of crisis, change and opportunity. En *The Journal of academic librarianship*. Vol. 18, no. 6, 342-346.
- Dougherty, Richard M. y Fred J. Heinritz. 1966. Scientific management of library operations. New York: Scarecrow. 258 p.
- Drake, Miriam A. 1993. Technological innovation and organizational change. En *Journal of library administration*. Vol. 19, no. 2-3, 39-53.
- Drucker, Peter F. 1992 [1990]. Dirección de instituciones sin fines de lucro. Buenos Aires: El Ateneo. 216 p.
- Fitch, Donna K.; Jean Thomason y Elizabeth Crabtree Wells. 1993. Turning the library upside down: reorganization using total quality management principles. En *Journal of academic librarianship*. Vol. 19, no. 5, 294-299.
- Fore, Janet S.; R. Cecilia Knight y Carrie Russell. 1993. Leadership for user services in the academic library. En *Journal of library administration*. Vol. 19, no. 3-4, 97-110.
- Fowler, Rena K. 1998. The university library as learning organization for innovation: an exploratory study. En *College and research libraries*. Vol. 59, no. 3, 220-231.
- Gapen, D. Kaye; Queen Hampton y Sharon Schmitt. 1993. TQM: the director's perspective. En *Journal of library administration*. Vol. 18, no. 1-2, 15-28.
- Herrero Solana, Víctor y Alvaro Quijano Solís. 1999. El desarrollo de las redes académicas en América Latina: los casos de Argentina y México. En *Información, cultura y sociedad*. No. 1, 49-58.
- Jurow, Susan y Susan B. Barnard. 1993. Introduction: TMQ fundamentals and overview of contents. En *Journal of library administration*. Vol. 18, no. 1-2, 1-13.
- Koenig, Michael E. D. s.f. (1997?) Information driven management: concepts and themes, a toolkit for librarians. Borrador del trabajo subsidiado por la Federación Internacional de Asociaciones Bibliotecarias. 80 p.
- Kotler, Philip y Alan R. Andreasen. 1991. Strategic marketing for nonprofit organizations. 4ª ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 644 p.
- Moran, Barbara B. 1984. Academic libraries: the changing knowledge centers of colleges and universities. ASHE-ERIC Higher education research report no. 8. Washington, D.C.: Association for the Study of Higher Education. 97 p.

- Parada, Alejandro E. 1999. Bibliotecología y responsabilidad social. En *Información, cultura y sociedad*. No. 1, 65-75.
- Parada, Alejandro E.; Cristina Burgos y Mariana Sabugueiro. 1999. Nuevas tendencias paradigmáticas de la bibliotecología. En *Referencias*. Vol. 4, no. 3, 94-99.
- Peters, Thomas J. y Waterman, Robert H. Jr. 1984 [1982]. En busca de la excelencia: experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos. Buenos Aires: Atlántida. 584 p.
- Redding, John C. y Ralph F. Catanello. 1994. Strategic readiness: the making of the learning organization. San Francisco: Jossey-Bass. 202 p.
- Revill, Don H. 1990. Performance measures for academic libraries. En *Encyclopedia of library and information science*. Vol. 45. p. 294-333.
- Robbins, Stephen P. 1998 [1997]. La administración en el mundo de hoy. México: Prentice Hall. 584 p.
- Schein, Edgard H. 1992. Organizational culture and leadership. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass. 418 p.
- Senge, Peter M. 1992 [1990]. La nueva tarea del líder: crear organizaciones inteligentes. En *Alta gerencia*. Año 1, t. 2, no. 8, 81-105.
- Senge, Peter M. 1992 [1990]. La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona: Granica. 492 p.
- Sirkin, Arlene Farber. 1993. Customer service: another side of TQM. En *Journal of library administration*. Vol. 18, no. 1-2, 71-83.
- Stueart, Robert D. y Moran, Barbara. 1998 [s.f]. Gestión de bibliotecas y centros de información. Lleida: Pagés Editores; Barcelona: Diputació de Barcelona. 449 p.
- Sullivan, Maureen. 1991. A new leadership paradigm: empowering library staff and improving performance. En *Journal of library administration*. Vol. 14, no. 2, 73-85.
- Tucci, Valerie K. 1988. Information marketing for libraries. En *Annual review of information science and technology*. Vol. 23. p. 59-82.
- Vaughan, Anthony, comp. 1987. International reader in the management of library, information and archives services. Paris: Unesco. 672 p.

- Wasserman, Paul. 1973 [1972]. El bibliotecario y el desafío del cambio. En *Fichero bibliográfico hispanoamericano*. Vol.13, no.1, 2-5. Fragmentos de la obra del autor, *The new librarianship: a challenge for change*. New York: Bowker.
- Wasserman, Paul y Mary Lee Bundy, ed. 1968. *Reader in library administration*. Dayton, Ohio: National Cash Register Company. 403 p.
- Webb, T. D. 1989. *Public library organization and structure*. Jefferson, North Carolina: McFarland. 239 p.
- Wood, Elizabeth J. 1983. Strategic planning and the marketing process: library applications. En *The journal of academic librarianship*. Vol. 9, no. 1, 15-20.



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES / FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES BIBLIOTECOLÓGICAS
Puán 480 4to. piso, oficina 8 — C1406CQJ Buenos Aires - ARGENTINA

**Próximos números de la serie
Cuadernos de Bibliotecología**

- 18. Índice de inicial. Revista de la nueva generación / Martha Barbato; estudio preliminar de Nélide Salvador.**
- 19. Publicaciones periódicas argentinas / Elena Ardissonne.**