

**TITULO: Aproximación a una crítica sobre los modelos de gestión bibliotecológica vigentes**

**AUTOR:** Tatiana M. Carsen; Marcel Bertolesi; Verónica Lencinas, colab.

**RESUMEN:** Se plantean interrogantes surgidas durante un debate virtual mantenido entre los tres autores y se proponen algunos puntos a considerar para una mirada crítica sobre algunos conceptos de gestión bibliotecológica actuales: respecto al área de servicios (estudios de mercado/satisfacción de usuarios; servicios bibliotecarios); el desarrollo de productos (mercancía) y su plataforma tecnológica (productos, usuario/cliente y marketing); la dimensión "cliente" como modo de relación con el usuario; la planificación estratégica y la gestión de calidad total (significación del modelo toyotista de gestión).

**PALABRAS CLAVES:** Bibliotecas; Gestión; Usuarios; Servicios Bibliotecarios; Productos bibliotecarios; Planificación Estratégica; Gestión de Calidad; Modelos de Gestión

### PRESENTACION

Esto es el resultado de la elaboración de un debate mantenido entre Tatiana Carsen, Verónica Lencinas y Marcel Bertolesi, durante octubre del 2003, en el seno de la lista de interés [Info\\_trabajadores@gruposyahoo.com.ar](mailto:Info_trabajadores@gruposyahoo.com.ar). Esperamos que el debate se enriquezca con los aportes de los participantes de los debates del Foro Social de Información, Documentación y Bibliotecas

### INTRODUCCION

#### EL PROBLEMA

Las bibliotecas o centros de documentación se encuentran con que deben administrar recursos cada vez más escasos, con constantes reducciones presupuestarias y el incremento continuo de precios de las publicaciones les impide desarrollar equilibradamente sus colecciones. Muchas veces no enfrentan, al menos públicamente, las decisiones políticas responsables de estas reducciones que toman las autoridades de las organizaciones de las cuales forman parte.

Esto conduce a las bibliotecas a buscar métodos y técnicas que las ayuden a mantenerse a flote. Y los hallan en las técnicas de Administración de Empresas.

Sin embargo, también hay instituciones que operan sobre sus bibliotecas como aparatos de captura de información y no como socializadores del conocimiento (situación que no es infrecuente en bibliotecas especializadas del sector privado)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Un ejemplo de esto puede ser lo que ocurre con las escuelas de psicoanálisis de Buenos Aires, en las que hay; paradójicamente, mucha censura de aquellas corrientes que se oponen a la línea institucional (acaso como si accediendo a sus textos antes que fortalecer un posicionamiento se contagiaran de alguna enfermedad)

Por otra parte, en la Argentina, las Bibliotecas Universitarias fueron incluídas, en tanto instalaciones de las universidades, dentro de los programas de evaluación de la calidad de educación superior, financiados por el Fondo para el Mejoramiento de la Calidad Universitaria (FOMECA), cuyas directrices sobre gestión de calidad total y evaluación de la calidad son uniformes y están delineadas desde los organismos multilaterales de crédito que monitorean dicho Fondo. Contradictoriamente a ésto, las Universidades privadas subsidian internamente sus propias bibliotecas, con presupuestos que alcanzan cientos de miles de dólares –aumentando la percepción de la gente sobre la desigualdad en la distribución del ingreso, ya que los ricos se muestran cada vez mas conectados y equipados mientras que los pobres cada vez cuentan con menos recursos-.

No se observa que en el ambiente de las asociaciones y grupos bibliotecológicos actuantes en el país se haga una reflexión crítica sobre la adecuación de esas técnicas y métodos a este ambiente profesional. Menos aún se ve una discusión colectiva y de fondo sobre las razones de la cada vez más reducida asignación de recursos a las bibliotecas, siendo como es una realidad generalizada y vivida cotidianamente ni se conocen estudios exhaustivos de los fondos que se destinan a Bibliotecas en el país. La solución a ésto suele plantearse como respuestas individuales o mediante acuerdos muy puntuales entre redes de información. Estas últimas no promueven una discusión a fondo de la incidencia de los factores económico-sociales. Promueven e introducen el uso de las herramientas de administración sin revisión ni discusión crítica alguna. Sí comparten recursos técnicos, intercambian material bibliográfico y capacitan en común a las personas que las componen. Sin embargo, en la experiencia argentina al menos, estas redes no se constituyen en foros activos de reflexión y toma de decisiones colectivas; si bien son un conglomerado importante de bibliotecas, no aprovechan esta circunstancia para obtener posiciones favorables de negociación tanto hacia los organismos que constituyen su marco organizacional como ante otros actores (editores, proveedores de bases de datos, proveedores de Insumos). Si lo hacen es a nivel de sus conducciones y los resultados no son difundidos. Menos aún participan y demandan participación en la discusión del presupuesto nacional dedicado a Bibliotecas o del Presupuesto Nacional dedicado a Educación y Ciencia y Técnica. Tampoco las organizaciones bibliotecarias trabajaron en la sensibilización y movilización en torno a las grandes temáticas sociales que afectan a las comunidades a las que sirven.

Hay que decir que, lamentablemente, que tampoco la mayoría de los bibliotecarios han mostrado interés, en general, en impulsar a sus organizaciones a movilizarse en ese sentido.

Esto no niega la necesidad de emplear herramientas de planificación en la biblioteca o centro de documentación, para administrar sus diversos recursos e interactuar con la comunidad en la cual se encuentra (ya se trate del barrio o ciudad o una organización a cuyos integrantes ofrece su acervo bibliográfico y multimedial y de otro tipo) ni se pretende invalidar los métodos y técnicas de planificación apropiados para resolver las restricciones económicas y ayudar a sobrevivir a las bibliotecas. Ni negamos la necesidad de que éstas

ofrezcan servicios y materiales de calidad satisfactoria. Más bien pretendemos ahondar en la discusión de los presupuestos ideológicos y teóricos que sustentan estas metodologías tan difundidas.

Suelen emplearse, superficialmente, categorías, términos o conceptos provenientes, básicamente, de la economía y, en particular, de la Administración de Empresas. Muchos de estos conceptos son inadecuados para dar cuenta de la complejidad de las bibliotecas que son instituciones netamente culturales antes que mercantiles o industriales. Se los usa como si describieran el mundo natural, sin considerar que responden a una de tantas construcciones teóricas tomadas de otras ciencias (economía, sociología) ni discriminar aquellos aspectos que sólo se adecuan a una estrategia militar de aquellos que constituyen valiosos aportes teóricos de la sociología. Aparecen asociados, en particular, al modelo capitalista neoliberal.

En la literatura bibliotecológica, particularmente, sobre bibliotecas académicas o especializadas, se generalizaron términos tales como *mercado y cliente; reingeniería de procesos, satisfacción de usuarios/cliente*. Estos derivan de conceptos corrientes en la industria de corte toyotista<sup>2</sup> y en el área de comercialización de las empresas transnacionales. Menos frecuentemente, se habla de *capital intelectual o bienes intangibles*, que consideran al conocimiento y el resultado de la creación o reflexión humana, como una mercancía transable o contabilizable.

En la Argentina, se introducen a través de la literatura especializada en Bibliotecología y Documentación mayormente anglosajona y, en menor medida, españolas y cubana. También se trataron en congresos y reuniones profesionales. A comienzos de los '90, proliferaron cursos de posgrado de planificación estratégica y calidad dictados por docentes latinoamericanos, que los aplicaron en sus países con cierto éxito. En dichos cursos, no solían plantearse ni discutirse conceptos básicos de economía política que permitieran interpretar los procesos económicos y sociales en los que se inserta la actividad bibliotecológica. Más bien, la idea de *calidad de servicio* se vinculaba fuertemente a la *imagen* proyectada por quien lo presta, es decir, al concepto de *marca* (aunque no se emplease usualmente esta palabra)

Si bien estas técnicas suelen ser efectivas en términos estrictamente económicos, producen un efecto de abstracción y separación de la biblioteca respecto a la población real a la que atienden. La convierten en una unidad económica, que se vincula a las demás bibliotecas o centros de documentación sólo por procesos y normativas comunes. Más bien es una ilusión de empresa en tanto ésta produce utilidades, ya que, por su propia

---

<sup>2</sup> El toyotismo implicaba producir solamente lo necesario y hacerlo en el menor tiempo; es decir, aumentar la productividad. Este modelo entró en crisis ya hace unos años, cuando por ejemplo la *British Leyland* procuró recuperar el dominio sobre el trabajo a partir de la productividad y la nueva tecnología requirió de un nuevo control haciéndose necesario desarticular la mutualidad flexibilizando el empleo y creando desempleo. En la Inglaterra de Abril de 1980 los políticos atacan a gerentes que reconocían a los sindicatos tanto como Thatcher atacaba el servicio civil de su gobierno. En ese contexto todavía *Nissan* producía negociaciones colectivas y reconocimiento de los sindicatos y el director y los obreros compartían el mismo comedor; no había huelgas y se pasaba de la producción *just in case* a la producción *just in time*. Pero, en la crisis del modelo, las huelgas por condiciones de trabajo causaban pérdida de autoridad a la patronal mientras que las inversiones en maquinaria no generaban productividad ni ganancias y se frenaba la expansión de capital.

naturaleza, las bibliotecas nunca alcanzarán una rentabilidad semejante a empresas como las que les sirvieron de inspiración para los métodos de gestión que utilizan. Apenas pueden aspirar a una recuperación de costos y a proyectarse como *marca* con moderado impacto en su medio.

Convertir a una biblioteca en una unidad económicamente exitosa es un signo de modernidad para quien la conduce o para la institución que la alberga. Ese éxito lo determina, muchas veces, la eficacia en la recuperación de costos, el nivel y poderío económico de los auspiciantes que se consigan y no realmente la obtención de ganancias (que es el objetivo primario de las empresas que aplican esas metodologías).

Es en este contexto que aparece la *Gestión del conocimiento* definida, siguiendo a María Barceló Llauger como "el conjunto de métodos que permiten articular en un todo homogéneo distintos aspectos que abarcan desde la utilización de redes internas de la empresa – las personales y las informáticas – hasta la explotación de las habilidades de los miembros de nuestro equipo entorno de trabajo automatizado conocimiento avanzado de la cultura de la compañía para crear valor". Así, la organización del conocimiento aparece como una herramienta de rearticulación de las crisis económicas cíclicas del capitalismo.

Entonces, el bibliotecario-documentalista puede llegar a ser un administrador eficiente de recursos casi siempre escasos, pero rara vez está en condiciones de analizar o describir con rigor intelectual los factores que intervienen en la generación de conocimientos o de la creación cultural, entre otras cosas porque no ha recibido una sólida formación teórica en principios sociológicos y económicos que le permitan hacerlo.

Este trabajo apunta a delimitar parte del campo de la gestión y administración bibliotecaria y se propone comenzar a discutir algunos conceptos circulación generalizada en el ambiente bibliotecológico argentino.

Se analizará, en particular, algunos aspectos que se mencionan recurrentemente al hablar de gestión de información, de conocimiento o bibliotecas, enfocando inicialmente lo que dicen los autores que son referentes principales del paradigma seguido actualmente y seguidamente se discutirán, en general, críticamente sus definiciones y conceptos:

- 1) El gestor de información
- 2) La planificación estratégica: de las empresas a las entidades culturales
- 3) El área de servicios orientada al marketing.
- 4) El desarrollo de productos (mercancías) y sus plataformas tecnológicas
- 5) La dimensión cliente como modo de relación con el usuario
- 6) La gestión de calidad total

Finalmente, se presentarán algunas propuestas y reflexiones finales para ser consideradas durante este Primer Foro Social de Información, Documentación y Bibliotecas.

## EL PARADIGMA ACTUAL

### 1. El gestor de información y conocimiento

En el proceso de postmodernización económica, que ya no consiste en la producción agrícola de materias primas de la antigüedad, ni en la producción industrial de productos secundarios de la modernidad capitalista; el esquema de producción posmoderno es el de productos terciarios basados en los servicios de información o informatización. Aquí es donde aparece en escena el *Bibliotecario Digital* capaz de innovar, con aprendizajes constantes y provisión de recursos nuevos y el *Gestor de Modelos de Conocimiento* que es "aquel que resuelve problemas con creatividad pero asignando nuevos retos y especificando la relevancia del cliente y dando importancia a los puntos de contacto con el mismo, definiendo los puntos de recuperación de las estructuras con creatividad y formando en todo tipo de aprendizajes"<sup>3</sup>

En 1980 comenzó a hablarse del *Gestor de Recursos de Información*<sup>4</sup>, quien se define como quien ofrece "mecanismos que permitan a la organización adquirir, producir y transmitir, al menor coste posible, datos e información con una calidad, exactitud y actualidad suficientes para servir a los objetivos de la organización" (Taylor, 1986). Su formación debía "apoyarse sobre tres áreas básicas de conocimientos: Administración de empresas, Tecnologías de la información e Información, junto al desarrollo de habilidades que le facilite la relación con el entorno empresarial: comunicación, presentación y negociación" (A Cornella). También es definido como aquel que:

- *Selecciona información* determinando las conexiones con el exterior, dando fiabilidad a las fuentes de una manera continua con los responsables y especialistas de cada sector;
- *Trata y almacena la información*: realizando propuestas de arquitectura de los documentos, creando, diseñando y actualizando los metadatos; manteniendo y adecuando las colecciones de documentos y de bases de datos; evaluando y creando enlaces con productos documentales y controlando la actualización de la información;
- *Recuperando información* con un diagnóstico de motores de búsqueda, aplicando las diferentes técnicas y procedimientos documentales de búsqueda de información y su consiguiente normalización; colaborando en la construcción y en el mantenimiento de los instrumentos de recuperación y obteniendo, verificando y representando los datos, creando enlaces con los resultados de búsqueda y aplicando mecanismos que faciliten la entrega de documentos y, por fin:
  - *Relacionándose con el usuario*, basado en la enseñanza para que tenga el mayor margen de independencia tecnológica en la recuperación de información y estableciendo

---

<sup>3</sup> De acuerdo con estas definiciones, actúa como *un reproductor de las condiciones biopolíticas de colonización, dominación y explotación de las subjetividades*.

<sup>4</sup> Esto sucedía en el contexto de los debates del Congreso norteamericano cuando éste aprobó la Paper Work Reduction Act para reducir los trámites burocráticos y la gran cantidad de Papeleo existente en la Administración norteamericana.

líneas de comunicación, en las que se discutirán aspectos como la validez de las fuentes de información con miras a obtener un mayor número de datos sobre el comportamiento de los usuarios; pero siempre estará

- En *Relación con la tecnología*: instalación y gestión de programas relacionados con la información y el diseño e instalación del propio sistema, identificación y evaluación de las tecnologías; sin olvidar que todo está en

- *Relación con la empresa*, la cual se da coordinando los departamentos que procesan información tanto en un nivel interno como externo y colaborando con los directivos en el diseño, puesta en funcionamiento y mantenimiento del sistema global de inteligencia, diseñando mapas de conocimiento, una tecnológica adecuada y los diferentes métodos de reconocimiento de las fuentes de información de valor en función de las categorías de conocimiento válidas para cada institución.

## 2. Planificación estratégica

A finales de los '80 CEPAL/CLADES introdujo algunas técnicas y herramientas de planificación estratégica en bibliotecas, centros y servicios de documentación especializados: gestión de calidad, *benchmarking*, trabajo en equipo, liderazgo, visión de la empresa, posicionamiento en los mercados, competitividad e innovación en productos y servicios. Esto fue vinculado a la gestión del sistema de calidad (la organización, las responsabilidades, los procedimientos y los recursos necesarios para implementarla). La planificación estratégica supone, fundamentalmente, el desenvolvimiento en un ambiente de gran incertidumbre y mutabilidad, que requiere ajustes constantes en el proceso de planeamiento. Esto afecta a la dinámica y a los métodos de planificación que se empleen.

## 3. El área de servicios orientada al marketing y el desarrollo de productos (mercancías) y sus plataformas tecnológicas.

Entre los autores que siguen el paradigma actual de administración empresarial, Soledad Ferreiro<sup>5</sup> hace un interesante análisis sobre el proceso de desarrollo de productos que realizan las empresas y organizaciones y su vinculación con la demanda de los consumidores, usuarios o clientes

En un contexto de alta competencia, según afirma la autora, las organizaciones se ven obligadas a innovar, abreviando el ciclo de vida del producto y deben reflexionar sobre sus estrategias tecnológicas, asignando amplios recursos financieros a la investigación y desarrollo. Su espectro de actividades se ve determinado según su lógica de negocios, centrada en el consumidor o el usuario. Ferreiro identifica cinco puntos de vista en estas lógicas:

---

<sup>5</sup> Ferreiro, Soledad. *Information management*. EN: Alvarez-Ossorio, JR and Goedegebuure, RG. New worlds in information and documentation. Amsterdam: Elsevier, 1994. pp.189-199

- a) Mientras que el productor crea y ofrece productos, el consumidor piensa que está obteniendo el servicio.
- b) El productor enfatiza los productos sin errores visibles, su calidad está orientada y no analiza los errores invisibles aunque sea innovador o agresivo. El consumidor, entretanto, adquiere un producto pensando en que está obteniendo un sueño.
- c) Los productores piensan que están en un mercado orientado, donde los consumidores demandan su opinión sobre un producto. Los consumidores piensan que el mercado orientado a negocios es uno al que se le introduce la opinión de los consumidores en la etapa de diseño.
- d) El productor se organiza por sí mismo para ser más efectivo mientras elabora el producto. El consumidor espera que el productor se organice a sí mismo de acuerdo a la conveniencia del consumidor.
- e) Los productores buscan eficiencia mientras crean el producto. El consumidor busca una mejor calidad de vida durante la obtención del producto.

Estas cinco diferencias lógicas<sup>6</sup> llevan a reestructurar la organización y, por tanto, al comercio con los productos y servicios. Incorporando esta lógica en la gestión de información, señala Ferreiro, podría llegarse a una orientación hacia la demanda y hacia una permanente evaluación de procesos, servicios, productos, etc.

Comprender al consumidor y aprehender cómo se articula la demanda es un proceso complejo, que requiere habilidades sofisticadas para transformar un conjunto de deseos vagos en un producto. Se necesitan dos etapas para articular la demanda: 1) traducir datos del mercado en un concepto de producto y 2) descomponer el concepto en un conjunto de proyectos de desarrollo. Se debe analizar el flujo de la información para la gente, los usuarios potenciales y agregarlos en diferentes procesos de valoración para crear un nuevo producto<sup>7</sup>.

Refiriéndose específicamente al campo de los profesionales de información, Ferreiro sostiene que éstos han creado productos bajo sus propias perspectivas, siguiendo sus propias suposiciones o deseos y no con la demanda o necesidades reales. Se crearon y mantuvieron productos y servicios siguiendo una necesidad inicial, volviéndose obsoletos con el tiempo, sin valor para el usuario.

El desarrollo de productos es posible sólo con apoyo financiero. En América Latina, predominantemente, gobiernos y organismos internacionales han financiado actividades de información. En una economía de libre mercado, el gobierno ha reducido su rol en los dominios tradicionales tales como educación y está transfiriéndolos al sector privado. Las

---

<sup>6</sup> Antes que diferencias lógicas, lo que se dan son *homegeneizaciones* que, en tanto tales, permiten sí *estructurar* las organizaciones.

<sup>7</sup> Éste es el sujeto mismo en tanto el trabajo es ahora inmaterial, comunicacional.

organizaciones internacionales también han visto descender sus presupuestos. Todo esto ha afectado las actividades de información.<sup>8</sup>

Los productos y servicios sobrevivieron aún sufriendo ajustes y debiéndose pagar por ellos. La sociedad les confiere valor para elegir permanecer a través de la selección del usuario o por la agencia de financiamiento.

Ferreiro también señala factores como la inadecuada formación profesional y entrenamiento multidisciplinario en estos temas entre bibliotecarios y demás profesionales de la información

#### **4. La dimensión cliente como modo de relación con el usuario.**

En el ámbito bibliotecológico, usualmente se define como *cliente* a quien asimila, transforma, transfiere y genera ordinariamente algún tipo de información, o bien, a aquél que tiene derecho a usar esa información, servicio o recurso que le permita accederla, con cierta limitación. Ampliando la definición de *usuarios de información* son todos los beneficiarios potenciales de una unidad o un sistema de información, se trate de individuos, empresas, organismos oficiales o entidades que necesitan utilizar información científica o técnica para la toma de decisiones. Para Arboleda (1980), "el usuario es un elemento integral del sistema y no un objeto de estudio ajeno al proceso de planeamiento, operación, desempeño y evaluación del sistema de información. Su papel dentro del sistema de información es del de un elemento activo, participativo y determinante del desempeño del sistema y de la calidad de los servicios. No sólo "consume" información, sino que da información, interactúa con los demás componentes del sistema y del ambiente en el cual funciona, ofrece elementos indispensables para la definición de las políticas de la entrega de servicios, para adoptar las metodologías y determinar los tipos de producto y servicios que el sistema debe ofrecerle"<sup>9</sup>

Según García Huidobro, la visualización del usuario como cliente corresponde a un cambio de mentalidad más que a una valoración semántica, puesto que el vertiginoso desarrollo tecnológico (Internet, etc.) brinda al usuario mayor libertad para escoger la mejor forma de acceder a la información. A este concepto de cliente debe agregarse el de cliente interno, que no se restringe al concepto de consumidor sino que incluye también al aquellos trabajadores o empleados a los cuales se pasa el trabajo. Los clientes internos tienen también sus propias necesidades y expectativas y presentan necesidades técnicas que se reflejan en el resultado total del proceso. Satisfacer a la clientela interna garantizará, en gran parte, la calidad del desempeño de la organización a la que ésta pertenece.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Sin olvidar que toda la economía se centraliza ahora en las comunicaciones, la información y el conocimiento, lo que asigna valor adicional a los productos generados en esas áreas y lleva a preguntarse por el papel que juegan los bibliotecarios en este contexto.

<sup>9</sup> Citado por García Morales Huidobro, E. *Aportaciones de la gestión de Calidad a bibliotecas y servicios de documentación*. Revista Española de Documentación Científica. 1995; 18 (1):9-18.

<sup>10</sup> Aquí seguimos a Heartsill, Y; Blanco de Mendizábal Allende. Trad. *Glosario ALA de Bibliotecología y Ciencias de la Información*. Ediciones Díaz de Santos, c1983. Citado en: Bellofatto, Antonio; Carsen, Tatiana y Lombardo, Rosa. *El cuestionario en los estudios*



Siguiendo a Peter Hernon<sup>11</sup> las organizaciones se refieren a la gente a la cual sirve con términos muy diferentes: clientes, pacientes, estudiantes, lectores, pasajeros, visitantes, huéspedes. Tales términos hacen que esos individuos puedan no parecer clientes. Los bibliotecarios anglosajones<sup>12</sup>, a veces, prefieren los términos *patrón* o *usuario*, quizás para evitar la implicación del intercambio que ocurre entre la biblioteca y la gente usando el servicio. Todavía ambas palabras tienen connotaciones algo negativas, tal como Darlene E. Wiengand<sup>13</sup> precisa:

*Asocian la palabra patrón al acto de dar ayuda y protección, tal como ha ocurrido en el Renacimiento entre la realeza y los artistas. La impresión aquí es una de desigualdad, del poderoso protegiendo al menos poderoso. Éste no es el tipo de relación que coloque a las bibliotecas en un nivel equitativo dentro la sociedad con sus comunidades. Además, mientras que "usuario" describe exactamente a alguien que utiliza la biblioteca, el término [patrón] es inespecífico y se asocia extensamente a la cultura de la droga.*

Según este enfoque, las bibliotecas públicas tienen diferentes tipos de "consumidores" con diferentes tipos de intereses. El rango va desde preescolares que van a la hora del cuento hasta el hombre sin techo que busca leer el periódico, hasta la mujer de negocios que necesita una guía sobre regulación impositiva. Todos tienen intereses diversos, pero la mayoría buscan materiales, informaciones o un lugar donde sentarse y usar los recursos bibliotecarios. Un consumidor es un recipiente de algunos productos o servicios provistos por la organización.

Weingand acentúa aún más esta idea de consumidor, diciendo que "el término consumidor/cliente, que implica pago por un producto o servicio, refleja mejor lo que actualmente ocurre entre la biblioteca y la población in la comunidad. Con esos términos la mitología de la biblioteca "libre" se disipa y es sustituida por una metáfora más precisa para el servicio. La gente que actúa con el servicio es la razón de la existencia de la organización. Por consiguiente, sus necesidades y deseos deben conducir el servicio. Aunque el movimiento de gestión de calidad total (TQM) ha enfocado, recientemente, la atención hacia el servicio al cliente, la idea no es nueva."

Para conocer pues, a estos usuarios o clientes, el modelo propone herramientas de estudio específicas. Una de ellas es el estudio de satisfacción de usuarios (clave en la gestión de calidad total de la organización), está popularizándose entre las bibliotecas

---

*de satisfacción de usuario de bibliotecas universitarias: análisis comparativo de dos casos: Argentina y Nueva Zelanda.* Buenos Aires: 1999 (Trabajo final Licenciatura en Bibliotecología y Documentación, UMSA) (inédito).

<sup>11</sup> Hernon, Peter; Altman, Ellen. *Assessing Service Quality: satisfying the expectations of library customers.* Chicago: American Library Association, 1998. pp.3-4

<sup>12</sup> Cabe señalar que de los dos modelos de informatización económico-social: a) el alemán o japonés que implican a los servicios con la industria y b) el norteamericano canadiense e inglés que separa la producción de servicios de la industria, los bibliotecarios hemos quedado mucho más influidos por el segundo con una aspiración ideal de integrar el primer modelo, el de los servicios implicados con la producción industrial.

<sup>13</sup> Weingand, Darlene. *Customer Service Excellence: A concise guide for Librarians.* Chicago: American Library Association, 1997 [citado por Hernon y Altmann, op.cit]

universitarias, ya que resultó útil para realizar las evaluaciones de servicios requeridas por FOMECE.

Ya en la bibliotecología se utilizaban los tradicionales *perfiles de usuario* para conocer sus necesidades de información. Los *estudios de satisfacción de usuarios* amplían esta exploración, dando cuenta de las *necesidades de información y las demandas planteadas al servicio* por los usuarios de la biblioteca, centro o servicio de documentación (por ej. sobre cobertura de colecciones, tipo de información requerida, cómo se le presta el servicio o entrega información, instalaciones ofrecidas por la biblioteca, etc.). Todas estas necesidades evolucionan conforme al contexto en el que se desenvuelve ese usuario/cliente. Estos estudios presentarán características diferentes y deben tomar en cuenta su contexto de aplicación.

## 5. La gestión de calidad total<sup>14</sup>

La escuela del pensamiento administrativo denominada Gestión de la Calidad total, tiene origen en la década de 1950, en Japón. Rompió los paradigmas de la era industrial en la que todos los hombres eran uniformes y la producción se basaba en máquinas y estándares para proponer una sociedad que pase de producir cantidad a producir permanentemente la calidad de producto y del servicio, lo cual se logra a través de un conocimiento profundo de las necesidades, gustos y profesiones de los clientes. W. Demming, su fundador, estableció en su método, catorce puntos que se debían seguir.

En el pasaje del fordismo al postfordismo y de éste al toyotismo, donde la calidad del producto es más importante que el volumen de producción, también se produce un cambio en la comunicación entre la producción y el consumo y la transmisión de información entre la fábrica y el mercado. Inclusive en el toyotismo que invierte la comunicación fordista, la comunicación esta empobrecida respecto de la importancia que tiene para el sector de servicios que más incremento de mano de obra ha tenido en las últimas décadas.

En este ambiente, es en 1988, durante la conferencia de IFLA en Sidney, cuando se introduce por primera vez el término de Calidad Total y se propició la aplicación de los criterios de Calidad Total particularmente en las bibliotecas académicas.

El primer principio por el que se rige la Calidad Total es: "*Una empresa, en su condición de productora de bienes y servicios, solo existe si hay un cliente dispuesto a comprar sus productos*" (Fea, 1993). Por lo tanto la empresa necesita ser capaz de elaborar productos que den la respuesta personalizada que espera cada cliente. Otro principio es el de la satisfacción del cliente. Es tan importante que de él dependerá la suerte de la empresa y de todos los que participan de ella <sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> En toda esta sección seguimos a Bellofatto, Antonio; Carsen, Tatiana y Lombardo, Rosa. El cuestionario en los estudios de satisfacción de usuario de bibliotecas universitarias: análisis comparativo de dos casos: Argentina y Nueva Zelanda. Buenos Aires: 1999 (Trabajo final Licenciatura en Bibliotecología y Documentación, UMSA) (inédito).

<sup>15</sup> Granados Molina, Carlos E. *Op. cit.*

En el ámbito empresarial "es ampliamente aceptado que frecuentemente existe una laguna entre los que los clientes quieren y lo que los directivos de las compañías creen que los clientes quieren"<sup>16</sup>. Las bibliotecas y centros de documentación no escapan a esta regla. Descubrir estas necesidades puede requerir diversas actividades, entre las cuales, las más utilizadas son la elaboración de cuestionarios y entrevistas directas y la creación de grupos de análisis o paneles sobre los usuarios. El ejercicio implica analizar a fondo cuestiones tales como las condiciones ambientales de las instalaciones, los horarios de apertura, la utilización de determinados productos o servicios ofrecidos y cualquier otro planteamiento considerado por el usuario como elemento de satisfacción de sus necesidades.

La Gestión de Calidad Total utiliza normas, tanto para la evaluación de la calidad como para su aseguramiento, las cuales fueron desarrolladas por la ISO (*International Organization for Standardization*) y definen los sistemas dentro de los cuales se crean y desarrollan productos o se brinda un servicio. Las Normas ISO9000, no certifican el producto y/o servicio pero sí facilitan y economizan la certificación del producto, que realizan entidades autorizadas a ese propósito.

## DISCUSION

Con la incorporación acrítica de los conceptos actuales arriba explicitados, se corre el riesgo de considerar a la biblioteca como parte de una industria (la cultural). Al respecto, advierte Natalia Sandoval Peña<sup>17</sup> "el sistema comercial de las industrias culturales corre el riesgo de uniformar los contenidos lo que, a la larga, tendría una incidencia profunda en la construcción de los proyectos societales." Lo que lleva a preguntarse si hay que privilegiar la dimensión cultural o la económico/comercial en la problemática bibliotecaria, el diseño de nuevos servicios o la política a seguir internamente, con la organización y los usuarios.

El modelo toyotista que originó los actuales sistemas de gestión, tanto en empresas como en bibliotecas, ofrece aristas susceptibles de crítica. Conceptos tales como *productividad* no parecen adaptarse en absoluto a las bibliotecas, ya que presuponen la búsqueda de mayor rentabilidad a menos costo/tiempo de trabajo. Los efectos de la aplicación de este modelo en la industria y el sector de servicios se dan en la organización del trabajo, el cual se *horizontaliza* (el achatamiento de la famosa pirámide de la organización). El empleo se precariza y la subcontratación y tercerización ya son formas habituales en la estructura productiva. En las bibliotecas esto se presenta concretamente como contratos temporales y pasantías donde el bibliotecario o idóneo es concebido como un trabajador independiente (autónomo) sin más relación con la organización en la cual trabaja que la que le dé ese contrato (que puede prolongarse en el tiempo). No se dice que

---

<sup>16</sup> García Morales Huidobro, E. *Op. Cit.*

<sup>17</sup> Sandoval Peña, Natalia. *Las industrias culturales en América Latina en el marco de las negociaciones de la OMC y del ALCA: opciones para la elaboración de una política cultural latinoamericana que favorezca el crecimiento y el desarrollo del sector cultural.* Pensar Iberoamericano: revista de cultura. [en línea] [<http://www.campus-oei.org/pensariberoamerica/colaboraciones04.htm> Consulta: 13 de mayo 2004]

éste es uno de los medios por los que se aumenta la productividad (a menor trabajo y tiempo invertidos en generar un producto mayores ganancias obtenidas de su venta en el llamado "*mercado*"). Por lo tanto, la productividad no deriva únicamente de la instauración de mecanismos más eficientes de control técnico sobre el proceso y la *reingeniería de procesos* –que es, en no pocas oportunidades, una justificación para expulsar del *mercado* de trabajo a inúmeros trabajadores-. Esta situación no es ajena a la Bibliotecología, según la experiencia cotidiana, cada vez más generalizada.

El modelo toyotista propone la participación de los trabajadores a través, especialmente, de los llamados Círculos de Calidad o durante los procesos de aseguramiento de la calidad. Lo que no dice, es que los trabajadores no deciden ni qué se producirá, ni cómo ni en qué volumen ni intervienen en las políticas de ventas o mercados donde serán introducidos los productos. Aplicado a la Bibliotecología, las bibliotecas pueden introducir sistemas de gestión de calidad, pero, en la medida que los presupuestos financieros para adquisiciones se determinen exteriormente a ella, no podrá decidir plenamente sobre su distribución hacia el interior de la biblioteca. De hecho, la biblioteca únicamente tiene un control técnico sobre su materia de trabajo, pero está sujeta a las políticas y criterios de la organización de la cual forma parte. Naturalmente, hay bibliotecas que gozan de mayor autonomía que otras, pero ésta es la situación más corriente.

Los efectos mencionados sobre el empleo impactan en la biblioteca negativamente ya que dificultan la planificación de mediano y largo plazo: al no poder tener plantillas de empleados o trabajadores de la información estables, suele carecer de autonomía para contratar personal con las características necesarias a los servicios a desarrollar. Generalmente, las políticas institucionales se ven muy afectadas por las necesidades de productividad y rentabilidad en función de mayor trabajo y resultados con menores trabajadores. Esto causa que los miembros de los equipos profesionales que permanecen en la biblioteca se vean presionados cada vez más por estar permanentemente al día para tener la máxima calificación laboral posible, ser versátiles (multifuncionales), adaptables, capaces de generar con rapidez productos que permanezcan en el tiempo (obligando así a que la organización le contrate nuevamente). Al introducir la competencia, se induce a una creciente rotación de profesionales en las instituciones (aspecto que merecería un estudio detallado). Basta observar la naturaleza de las ofertas laborales de bibliotecas y centros o servicios de documentación revisando las listas de discusión electrónica del sector.

Al mismo tiempo y por efecto de la difusión del modelo toyotista, las organizaciones representativas de profesionales y trabajadores se ven descolocadas y llevadas a una actitud defensiva en la salvaguarda de los intereses de sus representados, afectados por el cambio producido de estructura del empleo. Esto permite comprender las características, que en nuestra profesión, tienen actualmente las asociaciones, sindicatos o gremios de bibliotecarios, las cuales son, en general, sinceras en la defensa de los intereses de sus asociados o afiliados. En palabras de Ricardo Antunes (1999)<sup>18</sup> se verifica un "*incremento de*

---

<sup>18</sup> Antunes, Ricardo. *¿Adiós al trabajo?: ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*. Buenos Aires: Editorial Antídoto, 1999.

la tendencia *neocorporativa* que trata de preservar los intereses del proletariado estable, vinculado a los sindicatos, en perjuicio de los segmentos comprendidos por el trabajo precario, tercerizado, parcial, etc. No se trata de un corporativismo estatal[...]sino de un corporativismo de asociación, atado casi exclusivamente al universo de las 'categorías', cada vez más *excluyente* y *parcializado* que se agrava frente al proceso de fragmentación de la clase trabajadora, en lugar de buscar nuevas formas de organización sindical que articulen a los distintos y amplios sectores que hoy componen la clase trabajadora<sup>19 20</sup>

Al utilizar, dentro de la biblioteca, algunas de las herramientas provistas por el modelo de gestión toyotista, se debe ser consciente de cuál es el marco que lo produjo y sus efectos secundarios, que como se ven, son de gran alcance y profundidad. Al valorar la productividad y realizar análisis de costo/beneficio y de costo/efectividad debe tomarse en cuenta que las empresas incluyen como variable la precarización del empleo paara reducir sus costos y considerar si se está dispuesto a aumentar la desocupación disminuyendo personal o a convalidar ese deterioro del empleo. Es necesario hacer una fuerte crítica en esto. En este sentido, habría que estudiar si es válido considerar al bibliotecario como un profesional liberal, abstraído de un contexto y sin más contactos con otros colegas que los que eventualmente pueda tener en éste o aquel empleo.

## 1. El gestor de información y conocimiento

En los años '80 comenzaron a incluirse en las agendas de los bibliotecarios, entre otros temas: informática, telecomunicaciones, análisis y diseño de sistemas, diseño, manejo y gestión de bases de datos, redes telemáticas, automatización de oficinas, sistemas de apoyo a la decisión. Llamativamente, no aparecen las personas, la gente, entre los temas prioritarios; a lo sumo, interesan como consumidores o clientes a ser estudiados. Interesa el conocimiento, que debe generalizarse, que debe estar orientado a la investigación, la experimentación y el debate y que pueda ser transferido a través de todo tipo de documentos en los que se expongan los saberes adquiridos por los profesionales como *modelo de conocimiento*.

Podría afirmarse que terminamos de pasar definitivamente de *la edad de la desterritorialización* de los saberes capitalistas a *la edad de la informática planetaria*<sup>21</sup>; porque ya no solamente no hay un déspota real o un Dios imaginario delimitador de una territorialidad segmentaria reemplazado por el capital como un modo de delimitación semiótico de los cuerpos (que se articulan a partir de la penetración general del libro

---

<sup>19</sup> Subrayado en el original.

<sup>20</sup> Consideramos, en el contexto de este trabajo, que el bibliotecario pertenece a la clase trabajadora, en tanto no es propietario de los medios con los que trabaja (entendiendo como medios a la biblioteca) y concurrir al mercado con su fuerza de trabajo (cuyo valor aumenta según la calificación profesional que posea, como es evidente) ; aún cuando ocupe puestos gerenciales. Administra bienes y recursos de propiedad ajena a la suya. No limitamos el concepto de clase trabajadora al de trabajador industrial.

<sup>21</sup> En este punto seguimos la reflexión que realiza Guattari.

impreso que permitirá acumular y tratar los saberes en grandes cantidades), manteniendo el primado del acero y las máquinas de vapor que multiplicaban la potencia de penetración de las referencias maquinicas. Esto lleva a una manipulación del tiempo vaciado de sus ritmos naturales culminando en la división taylorista de la fuerza de trabajo y en la creación de la moneda de crédito, que producirá una virtualización general de la vida, mientras que las revoluciones biológicas ligarán el futuro de las especies vivas al desarrollo de la industrias bioquímicas desde los descubrimientos de Pasteur. A partir de esta nueva *edad* se presentan cuatro enormes problemas:

- 1) Los medios y las telecomunicaciones modelan, a partir de las estadísticas, los gustos colectivos y duplican las relaciones tanto orales y escriturales asociando de manera polifónica las voces humanas con las máquinas y los bancos de datos o la inteligencia artificial (lo que Agamben llama "la medialidad pura de la política");
- 2) La química reemplaza las materias primas naturales con los difundidos transgénicos mientras que la fusión nuclear ensancha los recursos energéticos -lo que nos deja en dependencia tanto de las capacidades que tengamos de reapropiarnos colectivamente para que se disminuya la amenaza al ecosistema como responder contestatariamente a cada una de las "nuevas" estrategias neoconservadoras de fortalecer las viejas producciones de energía con base en el petróleo;
- 3) También las nuevas subjetividades maquinicas sacarán ventaja de la velocidad de resolución de problemas que potencian los microprocesadores mientras la ingeniería biológica abrirá las vías hacia una remodelación indefinida de las formas vivas. El problema se resume entonces en que toda esta producción no nos ha liberado de los anteriores sistemas de alienación mass mediáticos y de políticas consensuales infantilizantes y la pregunta que se abre paso es ¿Qué nos permitirá que todos estos Equipamientos Colectivos de Subjetivación desarrollen una predisposición para que se produzca un lenguaje inteligente que revolucione las actualidades sensibles y creativas?

## 2. Planificación estratégica

Esta herramienta, tomada críticamente, puede ser sumamente útil como método práctico de análisis de situaciones, sin descuidar la calidad de atención, la calidad de procesos y prestación de servicios y los medios que se pone a disposición de la comunidad y que están sujetos a planificación con un criterio selectivo.

Darí la impresión de que se ha perdido la idea de Comunidad (en la cual anida la biblioteca), cuando se examina la teoría administrativo-bibliotecológica actual. Se pierde la noción de **para qué y para quién se planifica**. Se trasladan los conceptos de "visión" "misión" tan comunes en la Gestión de Calidad Total sin analizar el contexto original y la validez de tales conceptos. Se han dejado lado las aportaciones de autores que ya desde los

comienzos mismos de la bibliotecología hablaban de la Misión de la biblioteca que, creemos, no han perdido actualidad (pensamos, por ejemplo, en Buonocore, en Litton, en Ortega y Gasset, en Paul Otlet, etc). La "misión", tal como se la refiere en la Gestión de Calidad, aparece así desgajada de la idea de comunidad que contiene a la biblioteca. Este paradigma no considera la función social de la biblioteca como parte de un proceso educativo social.

Además, estos conceptos procedentes de la administración empresarial parecen de muy difícil aplicación en bibliotecas unipersonales, ya que presuponen el trabajo en equipo.

Durante la formación de grado del Bibliotecario o Documentalista suele hablarse del "bibliotecario" como gestor de información pero no es frecuente que se discutan los aspectos comunitarios y de construcción democrática implícitos en la administración y organización de Bibliotecas. Parecería que hay una búsqueda de "gerencializar" la bibliotecología, como producto de una moda en la cual el bibliotecario que adopta ese rol de "gerente" proyecta una imagen que espera sea similar a la de un ejecutivo eficiente y exitoso.

### 3. El área de servicios

El área de servicio es concebido, por este paradigma, dentro de un *mercado* constituido por su población de usuarios, la cual debe ser conocida. Esto tiene una fuerte limitación en el campo bibliotecológico, a nuestro entender:

3.a) Los **servicios bibliotecarios** no ofrecen "bienes de consumo" ni tiene sentido que su satisfactoriedad la determine, por ejemplo, la existencia de máquina de café si el contenido que ofrecen no es amplio y útil desde el punto de vista intelectual/recreativo. Dado que las colecciones componen un elemento sustancial de los servicios que la biblioteca ofrece, su desarrollo es un tema fundamental a definir y el cómo se haga definirán la calidad final de aquéllas. Pueden definirse algunos criterios ya muy conocidos para asegurar el equilibrio, amplitud y de los contenidos de esas colecciones:

- *Pertinencia*: que se refieran a las temáticas/intereses/planes educativos empleados en la organización a la cual sirve la biblioteca o sean de interés o demanda de las poblaciones atendidas por ésta, en profundidad.
- *Utilidad*: en el caso de bibliotecas técnicas o en las que suele demandarse material técnico, que faciliten las actividades laborales o el autoaprendizaje, y también la transferencia de tecnología de otras organizaciones del entorno comunitario de la biblioteca. Los criterios de *utilidad* y el cómo deben armarse las colecciones deben ser discutidos ampliamente, ya que tienen importantes componentes subjetivos.
- *Amplitud o exhaustividad*: que haya el más amplio abanico de posturas científicas, educativas, técnicas o ideológicas, de modo de permitir al lector aproximarse a líneas de pensamiento que inicialmente no conoce o contrastar unas formas de ver temas con otras.

Debido a las situaciones de estrechez económica que frecuentemente afectan a la biblioteca, se requiere en todos los casos una especie de "ranking" de lo que se pueda adquirir. Esto es bastante conflictivo ya que el bibliotecario/la bibliotecaria es el/la que "piensa" por sus usuarios, selecciona lo que a el/ella le parezca mas adecuado, aún cuando los usuarios entreguen listas de adquisición (como sucede en las bibliotecas universitarias), pues es el o la bibliotecaria quien decide finalmente.

3.b) Los **análisis sobre la bibliotecología como parte del sector de servicios** no suelen considerar a las bibliotecas y/o centros de información/documentación dentro del proceso general de la economía de servicios. Menos aún plantean si deben asumir o no los modelos económicos que suponen un sistema de servicios donde existen procesos de deterioro laboral, tercerización, precarización laboral y productos efímeros.

3.c) Los **estudios de mercado/satisfacción de usuarios** suponen contextos sociales de origen distintos de los nuestros. Estos estudios proceden de países centrales o de experiencias realizadas en contextos fabriles, donde la ingeniería tiene un peso importante en la producción. Los estudios de mercado suponen, a su vez, estudiar, segmentar y fraccionar las poblaciones y proceden de investigaciones destinadas a la promoción de productos comerciales. Pueden ser útiles para analizar las necesidades de diferentes tipos de usuario y crear respuestas (no necesariamente servicios) adecuadas a estas demandas, pero hay que evitar una simplificación de las poblaciones, cuyos individuos suelen ser fluctuar de una categoría de análisis a otra y pueden incluirse en más de una de éstas. Parece más útil procurar conocer mejor los aspectos cognitivos de los distintos grupos de población o su relación subjetiva con la lectura y las herramientas de estudio adecuadas para estas investigaciones.

Los estudios de mercado, en el ambiente empresarial, ya no se utilizan sólo para imponer productos sino también para construir *identidades de marca* o *identidades corporativas*, al menos a nivel de las grandes empresas transnacionales. Para entender como se construye la identidad corporativa o de marca, conviene leer literatura de publicidad y comunicación organizacional. Coincidimos con la crítica que hace Naomi Klein, en **No Logo**<sup>22</sup> al concepto mismo de *marca* al considerar los efectos sobre la sociedad y la cultura que tienen al operar como portadora de ideas/valores y no como producto. Esto forma parte del paisaje cultural de la biblioteca actual, por lo cual debe ser tenido muy en cuenta.

Las bibliotecas pueden ser utilizadas por las grandes marcas para esas operaciones de posicionamiento comercial, en tanto las elijan como auspiciantes, que les impondrán ciertos requisitos dictados por las necesidades publicitarias de la marca en cuestión. Klein alerta sobre la injerencia que las grandes marcas tienen en la definición de lineamientos de investigación en aquellas universidades con las cuales tengan convenios de cooperación o a las que contrate para investigar sobre sus propios productos, alertando sobre la pérdida de autonomía de esas instituciones educativas.

---

<sup>22</sup> Klein, Naomi. *No Logo: el poder de las marcas*. Paidós: Buenos Aires, 2001. Cap.1 y Cap 4.



#### 4. El desarrollo de productos (mercancía) y su plataforma tecnológica

La otra gran vertiente en la construcción del modelo de gestión bibliotecaria actual es la que sostiene que la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación por sí sólo da acceso universal a la información a los usuarios de la biblioteca.

Se parte del supuesto, según señala Sierra Caballero, por el cual *"la sociedad informacional es un modelo de organización basado en la función dinamizadora de las tecnologías informativas reemplazando la idea clásica de la industria de la producción por la del conocimiento en el horizonte de la consecución de una 'sociedad más 'juiciosa, sensata y democrática'*

*"El factor tecnológico va a condensar de este modo los viejos y ancestrales mitos de la ideología del progreso, concentrando las visiones de un mundo integrado eficazmente en razón de la ciencia y la tecnología. A tal punto que los apologetas de la nueva civilización tecnológica depositan todas sus esperanzas de cambio y desarrollo social en el poder transformador de las nuevas tecnologías. El contenido de toda revolución social queda subsumido así por el poder movilizador de la técnica. Son las tecnologías las que cambian radicalmente el mundo del trabajo, el estudio, la cultura, el ocio y hasta la forma misma del saber y del conocimiento.*

*"La mistificación tecnológica de este final de milenio pretende agotar, en consecuencia el sentido y referencia de lo social en la función instrumentalizada de las nuevas tecnologías de la información, al margen de las relaciones sociales que subyacen a su producción, uso y circulación comercial..<sup>23</sup>"*

Compartimos la crítica que el propio Sierra Caballero hace a esta mistificación, cuando afirma que el sentido político del uso y aplicaciones de las nuevas tecnologías de la información es el de estar al servicio de un proyecto social de dominio. Así, lo efímero, el olvido de la historia y del porqué de los objetos y el conjunto social dominan la escena. Los efectos colaterales y costos sociales se presentan pues como males menores inevitables.

Siguiendo al mismo autor, puede decirse que domina actualmente una visión mercantilista que constituye lo social y comunicativo como espacios de producción, favoreciendo un modelo económico dominado por las industrias culturales y el monopolio y oligopolio cultural en torno al capital financiero. De esta lógica se benefician los conglomerados multimedia, que ocultan una desigual distribución de los recursos y el poder detrás de una retórica por la cual la red favorece un acceso igualitario a la comunicación e información. Así, este nuevo orden, como señala Schiller, *"determina quién los recibirá [a los recursos] y quien será excluido de los beneficios de una economía lubricada por la información (...)* Transformar la información en una mercancía en venta disponible sólo para

---

<sup>23</sup> Sierra Caballero, Francisco. *Utopía de la Comunicación*. EN: Comunicación y democracia. Razón y Palabra. Enero 1999; 3(12).[en línea] [<http://www.cem.itesm.mx/publicaciones/logos/anteriores/n12/utop12.html>]

*las que la puedan pagar, cambia la meta del acceso a la información, de ser una igualdad para ser un privilegio*<sup>24</sup>”.

De este modo, conectando a los individuos con servicios y empresas durante las 24 horas y desde cualquier punto, el modelo mercantil del capitalismo moderno cumple su sueño de asegurar, a través del consumo, una circulación continua de mercancías, sea a través de transacciones virtuales operando vía las comunicaciones telemáticas o sea transando productos transferidos a soportes virtuales.

Este es el paradigma que encuadra y condiciona las decisiones de las bibliotecas y servicios de documentación en el desarrollo de productos y de servicios e inciden en sus principales características (portabilidad, fugacidad, volatilidad y una compleja red de controles de las transacciones involucradas –consultas, descargas, almacenamiento virtual, etc.-).

4.a) Los productos son concebidos como objetos y la biblioteca, mediante las nuevas tecnologías de información, se comunica con sus usuarios mediada por servicios y encuestas de satisfacción de usuarios que, hoy, pueden incluso ser en línea. Algunos autores alertan sobre el hecho de que el producto virtualizado se convierte así en un objeto replicable infinitamente, incluso con un costo de producción bastante inferior al que tendría ese mismo producto si tuviera entidad física. Podemos decir, que la adquiere cuando es copiado, transferido, impreso por el usuario. Entonces, las licencias de uso y las utilidades que tendrán para quien las recauda, guardan una relación desproporcionada con la cantidad de trabajo implicada en la elaboración del producto objeto de licencia.

4.b) Los productos bibliotecológicos actúan como el "packaging" del conocimiento y no son concebidos como herramientas, instrumentos, caminos, etapas hacia el conocimiento. Éste fluctúa y va de quien lo crea/sistematiza hacia quien lo examina/reflexiona/recreará empleándolo incluso como punto de partida para un nuevo conocimiento. Así, se pierde de vista la función social del producto. Este olvido es una acabada expresión de la alienación que supone la cosificación de la información, desgajada de su sentido último, que es la construcción social y colectiva del conocimiento, donde los roles se intercambian constantemente entre quienes crean y quienes se nutren de conocimientos, saberes, vivencias, experiencias para ampliarlos, compartirlos y recrearlos durante el proceso.

Lopera Lopera advierte pues que *“en la estructura empresarial, la innovación tecnológica es orientada a incrementar exclusivamente la productividad y la competitividad con el fin de sostenerse en el negocio o dominar en el mercado [...] innovación [...] es definida como el ‘avance del conocimiento humano aplicado efectivamente para satisfacer necesidades de las personas o de organizaciones’*<sup>25</sup>. Este autor sostiene que la gestión tecnológica integra la gestión organizacional, en lo referido a toma de decisiones y ejecución

---

<sup>24</sup> Schiller, H.L. *Cultura S.A. La apropiación corporativa de la expresión pública*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara, 1995, p. 105 (Citado por Sierra Caballero, Francisco. *Op.cit.*

<sup>25</sup> Lopera Lopera, Luis Hernando. *Las interacciones entre información e innovación desde la perspectiva de una ética bibliotecológica*. Ponencia presentada en el Séptimo Congreso Nacional de Bibliotecología, Ascolbi (Bogotá, julio 11 al 26 de 2002.

de estrategias de desarrollo tecnológico; buscando así la optimización y uso efectivo de los recursos humanos, tecnológicos e informacionales. En este proceso debe haber un análisis crítico e interpretación del fenómeno tecnológico como fenómeno social y cultural y no meramente económico; la ética no debe estar fuera de estas consideraciones.

Los bibliotecarios, al menos en el ámbito argentino, suelen adoptar el concepto de *mercado* como término descriptivo del medio externo a la biblioteca u organización dentro de la cual trabajan. Muchas veces, las bases de datos o servicios secundarios de bases de datos son considerados bienes de consumo mayorista –y tienen costos de tales- (si son consumidos por nodos de redes que venden información secundaria o terciaria), o minorista (si llegan al usuario final, digamos el usuario/lector). Estas bases de datos aparecen, en este modelo, casi como el único punto de contacto de la biblioteca con el usuario, en los casos en que ésta hace un uso intensivo de las nuevas tecnologías de comunicación (como Internet).

4.c) No se tiene en cuenta que el usuario/cliente/lector de bibliotecas **no** consume sino que **consulta**. Su actitud inicial es la de contactar con conocimiento, con otros seres humanos a través de sus escritos.

4.d) Es imposible, difícil, ineficiente e incluso poco rentable trasladar esquemas de marketing y distribución utilizados en empresas que buscan utilidades/rentabilidad, a nuestro campo profesional. Menos aún en un "*mercado*" (tomando la terminología del paradigma) tan pequeño como el nuestro. Para funcionar tiene que ser a gran escala y estableciendo políticas monopólicas. Es lo que consigue ISI con el Science Citation Index, pero es una muy notoria excepción, ya que MEDLINE es el caso opuesto: debió volverse gratuito por la competencia de Internet<sup>26</sup>

## 5. La dimensión cliente como modo de relación con el usuario

Esta dimensión sólo podría ser operativa en un contexto de bibliotecas empresariales y/o especializadas, pero no así en una biblioteca escolar (donde la biblioteca cumple un rol educativo) o en las bibliotecas populares (donde la biblioteca cumple el rol de punto de encuentro social).

5.a) Las personas suelen negarse a "comprar" información o lectura. Si van a una biblioteca es para no comprar. Eventualmente pueden aceptar una cuota como apoyo a la biblioteca o como requisito previo a la consulta a domicilio o pagar por fotocopiar algún artículo, pero querrán la opción gratuita de consulta en sala. *Cliente* es un concepto muy asociado a lo comercial. Por lo tanto, sólo estarían dispuestas a "comprar" a costos tan bajos que la rentabilidad para la biblioteca dejaría de ser significativa; aunque sí podría serlo en orden al valor del prestigio institucional. Esto le quitaría interés como mercado.

---

<sup>26</sup> Es lo que está sucediendo con los grandes conglomerados editoriales (Elsevier/North Holland), los cuales integran sus publicaciones a bases de datos de texto completo y referenciales, ocupando así posiciones monopólicas en el mercado de la edición virtual.

Tampoco el término "lector" describe adecuadamente a la persona a la que atiende la biblioteca o para la cual ésta piensa y desarrolla sus actividades y productos, ya que presupone una cierta pasividad y no considera el aspecto productivo de la persona que, habiendo leído, hace algo con esa lectura. Sin embargo, este término da cuenta, a su vez, de la apropiación subjetiva del texto que se lee, aun cuando no se genere nada tangible luego de concluir su lectura. Sin embargo, no parece adecuarse a quienes utilizan la lectura como medio para realizar actividades, incrementar conocimiento o, a su vez, producir nuevos textos.

El término *cliente* y más aún el de *consumidor*, es el menos adecuado de todos. Evoca un rol fijo, el de quien consume, donde el individuo se implica en una transacción comercial con la biblioteca (por escasa que esta sea) y su participación en las decisiones de la biblioteca o en el desarrollo de sus productos es indirecta y esporádica.. Su contacto con la biblioteca cesa cuando no acude a obtener el servicio y o se debilita al estar mediado por éste (si es virtual) o por los materiales que se le suministran. Al adoptar el término *cliente* se corre el riesgo de excluir a quienes no puedan actuar como tales por no tener capacidad económica para realizar transacciones comerciales (cuota societaria, servicios arancelados). Pone el énfasis en el acto de "compra" del producto más que en su utilización posterior o subjetiva. Ya Buonocore se negaba a utilizar el término *cliente* por estas mismas razones<sup>27</sup>.

Con todas sus limitaciones, el término *usuario* parece adaptarse bien tanto a bibliotecas generales como académicas, especializadas, etc. Describe mucho mejor que el término *cliente* la relación de la persona con el texto o recurso documental/informativo/recreativo y permite considerar las prestaciones de la biblioteca como un servicio público y la utilización multipropósito de los recursos consultados, por parte del usuario.

La utilización de este término puede establecer una dicotomía entre usuarios y bibliotecarios, en un esquema "ellos-nosotros" desde el cual el usuario es visto como un ser extraño. Si redefinimos a la biblioteca como un espacio comunitario, el término se disuelve en su sentido ya que toda la comunidad es usuaria de la biblioteca y el bibliotecario pasa a ser un usuario (un miembro de la comunidad) con algunas atribuciones especiales.

## CONCLUSION

Se observa, empíricamente, que el bibliotecario-documentalista, si bien puede llegar a ser un administrador eficiente de recursos casi siempre escasos, rara vez está en condiciones de analizar o describir con rigor intelectual los factores que intervienen en la generación de conocimientos o de la creación cultural, entre otras cosas porque no ha recibido una sólida formación teórica en principios sociológicos y económicos que le permitan hacerlo.

---

<sup>27</sup> Buonocore, Domingo. *Diccionario de bibliotecología*. Santa Fé : Castelvi, 1963.

Por ello, se han revisado algunas definiciones propuestas por autores que son referencia obligada en las teorías de gestión de calidad, sobre los temas que la articulan y se propone una crítica sobre lo que esas definiciones implican.

El papel del gestor del conocimiento aparece indivisiblemente unido al contexto de una generalizada informatización de la actividad humana y, en particular, de la económica. Se aprecia un distanciamiento de la problemática social ya que la actividad del gestor de información parecería centrarse en su objeto de trabajo y en la apropiación y organización del conocimiento dentro de las corporaciones. Ante esto, resulta necesario rescatar aquellas herramientas que sean útiles a propósitos específicos y resignificarlas en un contexto donde el conocimiento sea socializado en vez de ser particionado, fragmentado y ocultado<sup>28</sup>.

Por otra parte, el concepto de planificación estratégica ha sufrido una notoria evolución desde las técnicas de planificación procedentes de la ingeniería hasta aquellas que impulsan la incorporación de la evaluación de calidad en todas las etapas de la actividad bibliotecaria. También aquí se impone una resignificación crítica de los métodos de planificación y una adaptación a las diversas realidades regionales y locales a las que se enfrentan las bibliotecas. Proponemos retomar la idea de Misión que aparece en la vieja literatura bibliotecológica (con la correspondiente actualización al presente), en la que se acentúa la promoción cultural y la formación de lectores críticos, en vez de adoptar visiones de marca o de posicionamiento en el mercado, que promueven los modelos analizados en este trabajo.

Respecto a los productos y actividades de la biblioteca y servicio de documentación, éstos deben adecuarse a las necesidades de los grupos demográficos y los ambientes socioeconómicos en los que esas organizaciones actúan. Deben convertirse en nutrientes de la actividad social de las comunidades y facilitar la circulación y socialización del conocimiento en su comunidad. Este será transmitido en soportes físicos o bien a través de actividades comunicativas.

No debe perderse de vista que el objetivo de la biblioteca o servicio de documentación ha de incluir su participación en los procesos sociales como articulador entre los diferentes actores sociales, por medio de la circulación de conocimiento. Es decir, el ambiente no será la empresa sino la comunidad o la sociedad civil.

Surge, de la discusión planteada en torno a la tecnología como plataforma para el desarrollo de productos y comunicaciones, que es necesario introducir en nuestro campo profesional conceptos relativos a gestión tecnológica; las cuales, debido a la generalizada informatización que nos rodea, deberían ser del dominio de todos los bibliotecarios y documentalistas y no sólo de quienes trabajen en organizaciones de carácter tecnológico.

Hemos visto que la discusión sobre la denominación de usuario, cliente o lector está lejos de verse concluida. A la luz de los problemas que las diferentes definiciones plantean, será quizá necesario procurar un término más descriptivo que incluya tanto la relación del

---

<sup>28</sup> Esto ocurre en aquellos casos donde hay un intensivo proceso de innovación tecnológica y existen cláusulas de secreto tecnológico previas al patentamiento del producto o proceso.

individuo con la biblioteca o servicio documental como su relación subjetiva con la lectura (en su sentido más amplio) y se adapte tanto a ser aplicado a individuos como a colectivos sociales.

Es importante, al transplantar técnicas específicas de estudios de usuarios procedentes de otros ambientes socioculturales, adaptarlos al contexto local y cabe preguntarse por aquellos que no tienen en cuenta esos los estudios de mercado. Por lo tanto, es necesario desarrollar nuestras propias metodologías, tomando aquello que sí sea útil y descartando lo que sería forzado, ajeno al tipo de población al que atiende la biblioteca.

Ante todas estas observaciones, se plantea la necesidad de estudiar el tema con seriedad y en profundidad. Se requiere consensuar una metodología que sea lo más científica posible para poder abarcar los aspectos centrales de los problema aquí esbozados. Dado que son experiencias complejas, que deben dimensionarse con herramientas de análisis formales, se propone armar un grupo de discusión para el desarrollo de estudios de caso en el ámbito de la bibliotecología. Inicialmente, se requerirá construir una maqueta con categorías de análisis, un guión para entrevistas y un plan para el relevamiento. Posteriormente, se podrían seleccionar algunas experiencias como para poder analizarlas, documentarlas, y extraer conclusiones.

Podría comenzarse por la operacionalización de los términos utilizados en la gestión bibliotecológica, considerando el contexto original y en el que se aplicarán y sus derivaciones teóricas e ideológicas. Es decir: reflexionar sobre ellos, redefinirlos y consensuar una o varias de sus acepciones que usualmente empleamos desaprensiva y superficialmente.

Quizás esto nos lleve a redefinir incluso quién es el bibliotecario o el trabajador de la información, más que a redefinir al usuario; quizá debamos retomar el viejo concepto de bibliotecas como espacios cívico-culturales, que tanta vida dieron a las bibliotecas en la primera mitad del siglo XX.

En una palabra, volver al punto de partida para tomar un nuevo camino desde el cual los otros sean vistos como constructores de una subjetividad y conocimiento nuevos y no como meros objetos de transacciones de servicios o bienes.

## BIBLIOGRAFIA

- 1) Antunes, Ricardo. *¿Adiós al trabajo?: ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*. Buenos Aires: Editorial Antídoto, 1999
- 2) Bellofatto, Antonio; Carsen, Tatiana y Lombardo, Rosa. *El cuestionario en los estudios de satisfacción de usuario de bibliotecas universitarias: análisis comparativo de dos casos: Argentina y Nueva Zelanda*. Buenos Aires: 1999 (Trabajo final Licenciatura en Bibliotecología y Documentación, UMSA) (inédito).
- 3) Buonocore, Domingo. *Diccionario de bibliotecología*. Santa Fé: Castelvi, 1963.

1ER. FORO SOCIAL DE INFORMACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y BIBLIOTECAS  
Programas de acción alternativa desde Latinoamérica para la sociedad del conocimiento  
Buenos Aires, 26, 27 y 28 de Agosto 2004

---

- 4) Ferreiro, Soledad. *Information management*. EN: Alvarez-Ossorio, JR and Goedegebuure, RG. *New worlds in information and documentation*. Amsterdam: Elsevier, 1994. pp.189-199
- 5) García Morales Huidobro, E. *Aportaciones de la gestión de Calidad a bibliotecas y servicios de documentación*. *Revista Española de Documentación Científica*. 1995; 18 (1):9-18.
- 6) Granados Molina, Carlos E. *La calidad total y la bibliotecología: conceptos clave para un cambio de mentalidad en la oferta de servicios de información*. GREBYD/Noticias. Jul. 1996; 7(7):3-13.
- 7) Hernon, Peter; Altman, Ellen. *Assessing Service Quality: satisfying the expectations of library customers*. Chicago: American Library Association, 1998. pp.3-4
- 8) Klein, Naomi. *No Logo: el poder de las marcas*. Paidós: Buenos Aires, 2001. Cap.1 y Cap 4.
- 9) Lopera Lopera, Luis Hernando. *Las interacciones entre información e innovación desde la perspectiva de una ética bibliotecológica*. Ponencia presentada en el Séptimo Congreso Nacional de Bibliotecología, Ascolbi (Bogotá, julio 11 al 26 de 2002.
- 10) Sandoval Peña, Natalia. *Las industrias culturales en América Latina en el marco de las negociaciones de la OMC y del ALCA: opciones para la elaboración de una política cultural latinoamericana que favorezca el crecimiento y el desarrollo del sector cultural*. *Pensar Iberoamericano: revista de cultura*. [en línea] [<http://www.campus-oei.org/pensariberoamerica/colaboraciones04.htm> Consulta: 13 de mayo 2004]
- 11) Schiller, H.L. *Cultura S.A. La apropiación corporativa de la expresión pública*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara, 1995, p. 105 (Citado por Sierra Caballero, Francisco. *Op.cit.*
- 12) Sierra Caballero, Francisco. *Utopía de la Comunicación*. EN: *Comunicación y democracia*. Razón y Palabra. Enero 1999; 3(12).[en línea] [<http://www.cem.itesm.mx/publicaciones/logos/anteriores/n12/utop12.html>]
- 13) Weingand, Darlene. *Customer Service Excellence: A concise guide for Librarians*. Chicago: American Library Association, 1997 [citado por Hernon y Altmann, op.cit]