

UNIDAD I
ELEMENTOS DE DIRECCIÓN EN UNA BIBLIOTECA
ACADÉMICA

1.1. Introducción y conceptos de dirección

a. Compartiendo opiniones sobre dirección (Chat)

Diversas acepciones se han vertido en relación a las funciones directivas, de liderazgo, y funciones de redes que se desarrollan en las bibliotecas. Compartir con otros líderes bibliotecarios acerca de las características que un director debe tener para dirigir adecuadamente los destinos de la organización, resulta un referente importante para conocer lo que se está realizando en materia bibliotecaria.

La realización del CHAT en torno al tema fue muy positiva, ya que la participación fue activa respecto a las características que debe tener un Director. Así como sobre los instrumentos de evaluación y supervisión para el mejoramiento de la calidad en Bibliotecas.

En resumen se vertieron opiniones respecto a que la toma de decisiones es inherente al cargo directivo y que para tomar las más adecuadas, se deben considerar varios elementos, que construyan el manejo apropiado y eficiente de la Dirección:

- Integración de los equipos de trabajo;
- Integración para posicionar a la Biblioteca como un elemento importante y activo en la organización;
- Permitir enlaces de cooperación y fortalecimiento;
- La motivación, que impulsa el logro de objetivos;
- La comunicación para generar procesos claros y seguros.

Por otra parte el Director debe ejercer la supervisión y control de lo que se realice, además de comunicar y retroalimentar continuamente a las personas subalternas, para fomentar una mejora continua en los procesos y procedimientos de la Biblioteca, ya sea en servicios y productos, como también en los recursos humanos y la infraestructura.

Así las cosas, la toma de decisiones, que parece ser la clave de interpretación de una buena gestión directiva, está encaminada indisolublemente, a vivir la experiencia de la responsabilidad no sólo sobre las estructuras y los productos, sino sobre todo, de las personas que, como subalternos, han de ser conducidos a la realización de sí mismos; es decir, una auténtica gestión directiva, persigue el bien común como empeño en el cual los subalternos, pueden tener todas las condiciones humanas necesarias para acrecer su productividad y para ser felices.

En conclusión, considero que ejecutar y ordenar las instrucciones, es un proceso que exige profesionalización, así como la asistencia de una instancia que, colaborando en el empeño por supervisar los procesos, garantice la eficacia de todos los esfuerzos de la función directiva.

El directivo, ha de delegar en el supervisor una importante cantidad de trabajo a fin de eficientar su propio desempeño y garantizar la eficiencia de los procesos y del objetivo final.

El supervisor, en quien se han delegado ciertas funciones, ha de realizar sus empeños con el mismo celo con el que la función directiva se desarrolla a partir de sus trascendentales responsabilidades.

b. Definición de conceptos.

Para clarificar los temas que se tratan en este manual se consultaron en diversos diccionarios especializados la definición de los siguientes conceptos: dirección, liderazgo y redes. Posteriormente y en base a la investigación realizada se creó un concepto de los términos mencionados.

Dirección: Es el proceso de sincronizar ordenadamente los esfuerzos de un grupo para el encauzamiento de ejecución, obteniendo como resultado acciones armoniosas y unificadas.

Hoy en día parece ser que la dirección ha cobrado una importancia especial, toda vez que se ha convertido en objeto de estudio y de profesionalización. La función directiva no puede llevarse a cabo sólo a partir de una personalidad con auténtico liderazgo, pues las complejas estructuras donde se desarrolla exigen algo más que directividad intuitiva. La profesionalización para motivar, conducir, ejecutar y supervisar las metas, se va convirtiendo día a día en algo cada vez más necesario y menos considerado desde el punto de vista intuitivo.

Liderazgo: Consiste en supervisar, vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente, a través de la distribución desigual del poder, entre dirigentes e integrantes del grupo, ya que mediante él, se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos para la consecución de los objetivos establecidos. El liderazgo es la capacidad no sólo de ordenar lo que debe hacerse, sino también de influir en sus subalternos, sobre la manera de llevar a cabo sus instrucciones.

Redes:

Conjunto sistemático de elementos organizados, coordinados y conectados entre sí, que pueden intercambiar información, para realizar una determinada actividad y alcanzar un objetivo en común.

Diferencias entre dirección y liderazgo: Ambas actividades están encaminadas a coordinar de manera armónica los procesos en que se ven inmersos los integrantes de un grupo de trabajo, mediante la distribución desigual de responsabilidades para la obtención de los objetivos planteados; la diferencia estriba en que el liderazgo es la capacidad no sólo de ordenar lo que debe hacerse, sino también de influir en sus subalternos, sobre la manera de llevar a cabo sus instrucciones.

1.2. Retos tecnológicos, económicos y humanos en bibliotecas / directores

a. Infraestructura y organización

La constante innovación de las tecnologías, han colocado al profesional de la información ante nuevos retos en esta nueva era del conocimiento.

La infraestructura con que cuentan las instituciones adquiere cada vez más relevancia en el campo bibliotecario, ya que una biblioteca dotada con los recursos materiales, económicos y humanos amplía sus posibilidades para ofrecer y generar nuevos y mejores servicios a sus usuarios.

Por lo anterior, el siguiente cuadro señala las principales actividades que se pretenden desarrollar en materia de infraestructura y organización de la biblioteca.

Infraestructura	Organización
Dotar de la infraestructura necesaria de mobiliario y equipo a la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara	Gestionar los recursos necesarios justificando la necesidad de que las bibliotecas deben contar con el mobiliario y el equipo necesarios para ofrecer servicios de calidad.
Que las bibliotecas de la Red cuenten con la infraestructura básica necesaria para ofrecer mejores servicios y disponer de elementos para que los espacios bibliotecarios se conviertan a Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.	Mejorar los canales de comunicación entre la Red de Bibliotecas y la Comunidad Académica de la Universidad de Guadalajara a fin de crear un esfuerzo compartido entre ambas para que las bibliotecas se conviertan en Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.
Que la Red de Bibliotecas cuente con la infraestructura de equipo necesario para ofertar servicios como: acceso a Internet; catálogo en línea; acceso a bases de datos y recuperación de información.	Promover la capacitación de los recursos humanos bibliotecarios a fin de que los servicios manuales y electrónicos sean ofertados a los usuarios con el mejor conocimiento además de impulsar el desarrollo de las habilidades de los usuarios.

b. Retos del director

Para poder hacer frente a los continuos cambios de la nueva era digital es necesario mencionar de forma puntual los retos a los que se enfrenta las bibliotecas de la Universidad de Guadalajara en materia de tecnología, economía, recurso humanos y política.

Retos para las Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara				
Tecnológicos	Económicos	Humanos	Políticos	Observaciones
1. Asegurar el nivel tecnológico de las bibliotecas disponiendo la infraestructura de equipo necesario a fin de ofrecer tanto servicios tradicionales como los de innovación a través de las TIC.	1. Establecer y gestionar los recursos anuales para la debida operación de las bibliotecas.	1. Proporcionar programas de educación continua de calidad y oportunidades para el desarrollo profesional de toda la plantilla de las bibliotecas de conformidad con e perfil de bibliotecarios que se requiere en el siglo XXI.	1. Definir las competencias y responsabilidades de las bibliotecas a nivel institucional.	Tecnológicos El desarrollo tecnológico debe contemplar la integración de las bibliotecas en los diversos proyectos de innovación en los que participe la Universidad y que hagan referencia a la información y documentación, para lo cual se debe dotar a las bibliotecas de la infraestructura técnica necesaria y de un personal con formación adecuada que hagan posible

				dicha integración.
2. Establecer los requerimientos mínimos para que las bibliotecas de la Universidad puedan hacer frente a los retos que enfrentan	2. Asegurar que la institución asigne a las bibliotecas un presupuesto anual con incrementos graduales que permitan desarrollar sus actividades.	2. Determinar las necesidades formativas en todos los niveles del personal de las bibliotecas así como la evaluación de los programas y de profesores para la mejora continua de las actividades de formación.	2. Consensuar ante las autoridades y el personal correspondiente los planes de una manera clara y concisa	Humanos Es necesario dotar a las bibliotecas de personal con formación multidisciplinar y flexible, capaz de afrontar los continuos cambios que se están produciendo en las unidades prestadoras de servicios de información.
3. Potenciar el desarrollo de las TIC en las bibliotecas y apoyar su implementación y mantenimiento.	3. Fomentar estrategias para la búsqueda de recursos de financiación externos.	3. Cooperar con otras bibliotecas y entidades para la expansión de los programas educativos en el área y la cofinanciación de los proyectos y actividades de formación.	3. Establecer un plan de comunicación entre todos los miembros de las bibliotecas.	Políticos Regular el comportamiento de las bibliotecas bajo lineamientos bajo los que deben trabajar En su conjunto las bibliotecas.

<p>4. Mantener un servicio de consultoría que las bibliotecas puedan utilizar cuando lo necesiten y que asista a las bibliotecas en la selección y aplicación de productos.</p>	<p>4. Trabajar para que la infraestructura de las bibliotecas sea adecuada a la operación y a las necesidades de la Universidad</p>	<p>4. Asegurar que todas las personas que trabajan en las bibliotecas puedan participar en los cursos de formación.</p>	<p>4. Las bibliotecas Deben seguir trabajando en red para consolidar los lazos de cooperación, tanto en la propia institución como a los ámbitos, estatal, nacional e internacional.</p>	<p>Económicos Dar respuesta a las necesidades actuales de las bibliotecas bajo un modelo de organización y funcionamiento que facilite la consecución de sus objetivos.</p>
<p>5. Evaluar e incorporar aquellas herramientas tecnológicas que apoyen el cumplimiento de los objetivos de las bibliotecas.</p>	<p>5. Obtener los recursos necesarios para que las bibliotecas dispongan de un conjunto de información impresa y electrónica multidisciplinar.</p>	<p>5. Proporcionar cursos y talleres a los usuarios sobre el uso y manejo de recursos disponibles en las bibliotecas.</p>	<p>5. Transformar de conformidad con la institución las bibliotecas, sus servicios, su infraestructura.</p>	

1.3. Estilos de dirección / administración en Bibliotecas de Latinoamérica

a. Teorías de dirección / administración (Cuadro comparativo)

Para efectuar una buena administración en cualquier organización, es necesario contar con herramientas teórico prácticas sobre el tema. Por lo que conocer los diversos enfoques y estilos de la administración, permitirán conocer de una manera clara el papel que juega el individuo para la realización de esta tarea.

Con base en el análisis de los enfoques administrativos, se elaboró un cuadro comparativo de las teorías presentadas, en la que se destacan en los apartados 1, 5 y 6 como aquellas teorías que se puedan aplicar a las bibliotecas de la Red.

Enfoques de la administración	Principales representantes	Aportaciones
<p>1. <u>Administración científica o clásica</u></p>	<p>Frederick Wilson Taylor</p> <p>Henry Laurence Gantt</p> <p>Henri Fayol</p> <p>Frank B. Gilbreth</p>	<p>-Tiempos y Movimientos (analizar escrupulosamente el tiempo que toma un trabajador para efectuar un proceso dado);</p> <p>-Principios de dirección de operaciones: (Selección científica y preparación del operario; establece de cuotas de producción; proporciona incentivos salariales; supervisa las líneas funcionales de la producción).</p> <p>-Desarrolla el proceso administrativo (Planeación (previsión), Organización, Dirección (comando), Coordinación, y Control)); Establece un proceso mediante diagramas de flujo que permiten estudiar operaciones completas, a fin de eliminar, reducir o combinar operaciones.</p> <p>-Promueve el adiestramiento del empleado, la división del trabajo a fin de producir más y mejor trabajo y el espíritu de grupo o unión del personal, además de un sistema de bonificaciones que establece a los trabajadores actividades bien definidas y mejor remuneradas.</p>

2. Enfoque conductual	Elton Mayo Abraham Maslow Herzberg Douglas Mc Gregor Mc Clelland	<p>- Considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa, en donde el factor humano resulta determinante para la misma, y los valores culturales" de los que ejercen el mando, representan una función importantes para lograr resultados en la dirección de las organizaciones y la supervisión o la dirección de los subordinados.</p> <p>- Parte de tres postulados básicos para someter al hombre, a la organización y controlar su conducta:</p> <p>*La gerencia es la responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva; *Encamina el esfuerzo de las personas mediante la motivación, controlando sus acciones y modifica su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización;</p> <p>*Persuadir, recompensar, castigar y controlar las personas; es decir, sus actividades deben ser dirigidas.</p> <p>Surge la teoría de Douglas McGregor, teoría de X-Y, la cual habla de los valores culturales del ser humano. La teoría X, es denominada como la pesimista tradicional, con poca confianza en el trabajador, en la que requiere de obligarlo y castigarlo para que cumpla con sus funciones, evitando la responsabilidad y carentes de ambición. La teoría Y, es la optimista, con confianza en los buenos deseos y valora el trabajo del ser humano, ya que piensa que sé auto realiza en el desempeño de sus tareas. Emplea la auto</p>
------------------------------	--	---

		<p>dirección y autocontrol, aceptan la responsabilidad, se caracteriza por ser positivo, ingenioso, creativo y con imaginación en la solución de problemas organizacionales.</p>
<p>3. Teoría de las motivaciones</p>	<p>Abraham Maslow</p> <p>Frederick Herzberg</p> <p>David Mc Clelland</p>	<p>- Establece que las necesidades son el motor del hombre: una necesidad básica (fisiológica: surge de la naturaleza física), y cuatro necesidades de crecimiento que le son inherentes (seguridad, amor o pertenencia, autoestima, realización personal)</p> <p>- Analiza las necesidades de las personas mediante una pirámide: cuando la necesidad número una ha sido satisfecha, la número dos se activa y así sucesivamente. Cuando las personas han cubierto suficientemente sus cuatro necesidades básicas, es cuando se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento.</p> <p>- La Teoría Dual propone dos niveles de necesidades: <u>factores higiénicos</u> (se localizan en el ambiente que rodea a la empresa y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo); : <u>factores motivacionales</u> (dan satisfacción cuando existen, y cuando no, no causan satisfacción)</p>

<p>4. Escuela matemática</p>	<p>Frank B. Gilberth</p> <p>Walter A. Shewhart</p> <p>Edwards Deming</p> <p>Sir Ronald A. Fisher</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Provee herramientas matemáticas, como la <u>Investigación de Operaciones</u> que permiten optimizar los recursos en procesos de opciones múltiples, a través del método de camino crítico (MCC)) para encontrar el tiempo mínimo para realizar las actividades. - <u>Teoría de Colas</u> (herramienta para llegar a decisiones que requieren un balance óptimo entre el costo del servicio y el costo por pérdidas de espera. - <u>Teoría de la Probabilidad</u>: (Para una correcta toma de decisiones se requiere conocer el riesgo de cada alternativa y la probabilidad de éxito). - <u>Econometría Administrativa</u>, Se encarga de medir la economía o el estado de un microsistema. - Hace hincapié en la <u>aplicación del método científico</u>, mediante el diagnóstico del problema, investigación u obtención de información, desarrollo de alternativas, experimentación, análisis de restricciones, evaluación de alternativas, toma de decisiones
<p>5. <u>Teoría de sistemas</u></p>	<p>Ludwing Von Bertalanffy</p> <p>Kenneth Boulding</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estudia las organizaciones como sistemas sociales inmersos en sistemas sociales mayores y en constante movimiento que se interrelacionan y afectan mutuamente. -Clasifica los sistemas por grado de interacción con otros sistemas; por su capacidad de respuesta (pasivos, activos reactivos)

		<p>-Caracteriza los Sistemas por su estabilidad (funcionamiento eficaz), adaptabilidad (evoluciona dinámicamente con arreglo a su entorno), y eficiencia (atiende a su objetivo ahorrando recursos).</p>
<p><u>6. Teoría de calidad total</u></p>	<p>Edward Deming Philip Crosby</p>	<p>-Busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una empresa elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios, previendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.</p> <p>-Propone principios para la planeación, implementación y operación de un programa exitoso en el mejoramiento de la calidad, con el objeto de crear y difundir entre los empleados una declaración de la misión preponderante de la organización: cliente o usuario.</p> <p>- Redefine el propósito de la inspección y de la autoridad, para el mejoramiento constante de los procesos de producción y de servicios; optimiza los esfuerzos de los equipos, grupos y áreas de staff, hacia las metas y objetivos de la empresa; fomenta el compromiso pleno de la alta dirección y gerencia con la calidad.</p>

Para comprobar la factibilidad y vigencia de los enfoques de la administración señalados en el cuadro comparativo, se participó en el foro de discusión en el que analizaron las diferencias y similitudes de los resultados con los demás líderes de bibliotecas.

Participación en el foro de discusión del día 27 de abril de 2007.

Coincidió con las compañeras (Cecilia Garibay y Zulma Fajardo), en el sentido de que las teorías administrativas antes expuestas se mantienen vigentes, pero la factibilidad en su implementación estará en función de la compatibilidad con las metas y objetivos establecidos en cada organización, empresa o sistema, de ahí radicará la afectividad de su implementación.

Respecto a la calidad total aplicada en las bibliotecas, el ofrecer a nuestros usuarios productos y servicios informativos acorde a sus requerimientos, exige una mayor capacitación del personal que labora en las bibliotecas, propiciando el compromiso individual y colectivo por mantener una mejora constante en el desempeño de nuestras actividades, por lo que debemos garantizar el adiestramiento constante, ya que al estar mejor preparados se otorgaran mejores servicios contribuyendo al mejoramiento de la calidad de la biblioteca.

Además, como guardianes del conocimiento, es requisito preponderante el contar con conocimientos sobre las ciencias de la administración, ya que el rumbo que tomen nuestras bibliotecas dependerá en gran medida de la aplicación adecuada de dichos postulados.

La función directiva exige en la actualidad, algo más que administración intuitiva. El planear, organizar, motivar, conducir, supervisar se convierten en elementos imprescindibles para desarrollar un auténtico liderazgo, lo que permitirá dirigir y supervisar el correcto funcionamiento de los diversos procesos desarrollados en las Unidades Prestadoras de Servicios de Información y/o centros de documentación, y mejorar la calidad de vida de las personas que participan en ellas.

Es un hecho de que a pesar de que nuestras unidades de desarrollo bibliotecario presentan rasgos diferentes a una empresa comercial y/o industrial, como lo menciona la compañera Zulma, no están exentas de la problemática que presenta el mercado global, por lo que contar con herramientas que faciliten la toma de decisiones, propiciará la optimización de esfuerzos de los equipos, grupos y áreas de que la conformen, hacia el logro de metas y objetivos de la misma.

b. Estilo de dirección

El presente documento señala la existencia de postulados para la realización de una adecuada administración de los recursos humanos, materiales, y de diversa índole (como el tiempo y el espacio), además de proveer los conocimientos necesarios para el establecimiento y funcionamiento armónico y ordenado de los procesos que integran un sistema.

Para el ser humano, y en general, para aquellos quienes su formación profesional no pertenece al ámbito económico administrativo, el planear (prever), organizar, dirigir, coordinar, y controlar, son actividades inherentes que implementan de manera cotidiana, sin conocimiento previo de las teorías existentes. La diferencia estriba en que aquellos quienes conocen y comprenden la esencia e importancia de las teorías administrativas, garantiza mejores resultados gracias a la aplicación eficaz y efectiva del conjunto de procedimientos ordenados que lo llevarán al logro óptimo de sus objetivos.

Para las bibliotecas, en la administración de recursos humanos, materiales y financieros, participan varios insumos: la materia prima (acervos, bases de datos, etc.), la energía humana que hace posible la transformación (los bibliotecarios, administrativos y directivos), en donde la interacción adecuada de dichos elementos mantendrán un nivel de servicio y una calidad en el resultado, garantizando la satisfacción del actor principal, el cliente o usuario para el cual nos debemos.

Considero que las teorías administrativas antes expuestas son aplicables en función de la compatibilidad con las metas y objetivos establecidos en cada organización, empresa o sistema, de ahí radica la afectividad de su implementación. Para el caso del Sistema Bibliotecario en el cual me desempeño, los enfoques administrativos que se adecuan a nuestras necesidades son los establecidos por la administración científica o clásica, la Teoría de sistemas y la Teoría de calidad total.

Las aportaciones realizadas por el enfoque de la Administración científica o clásica, por ejemplo, representan un mecanismo óptimo para el análisis meticuloso de los procesos a fin de garantizar la eficiencia de los mismos. El adiestramiento del empleado, el establecimiento de cuotas de producción, la implementación de programas con incentivos salariales y la supervisión de líneas funcionales de la producción, son principios fundamentales para la dirección de operaciones que conllevan a producir más y mejor trabajo y mejorando el espíritu de grupo o unión del personal.

De acuerdo con la teoría general de sistemas, las partes o unidades de un sistema no existen de manera aislada; sino que necesitan de su totalidad para poder funcionar eficazmente, puesto que necesitan que todas sus partes existan en conjunto (áreas funcionales, procedimientos, recursos humanos, financieros, técnicos, etc.) para poder funcionar correctamente. De esta manera en el círculo continuo que inicia en la selección y adquisición de los materiales a utilizarse en la biblioteca, pasando por el procesamiento técnico, y concluyendo con la prestación del servicio de referencia, en el cual se forma al usuario proporcionando las habilidades informativas necesarias para la satisfacción de sus necesidades, sin la interacción dinámica de cada una de las partes que lo conforman, el sistema se vería imposibilitado para llevar a cabo su actividad eficientemente.

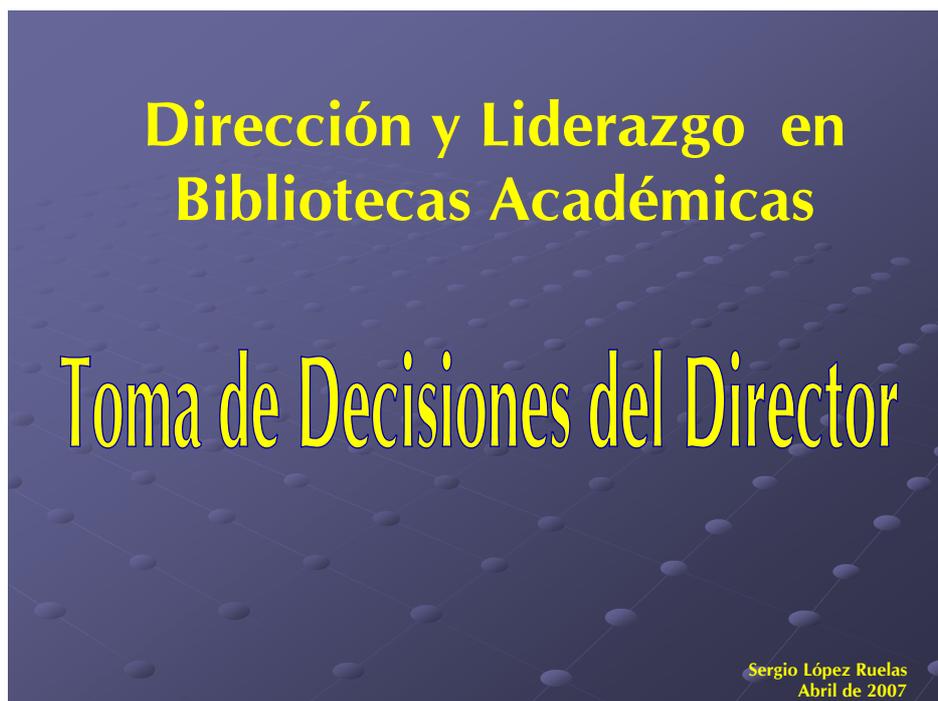
En nuestras bibliotecas se ha establecido el Sistema de Gestión de Calidad en la prestación de servicios, con el objeto de responder a las necesidades informativas de los usuarios y contribuir al mejoramiento de la calidad y desarrollo de las Unidades Prestadoras de Información, tal como lo manifiestan los Círculos de Calidad, respetando al trabajador como ser humano para construir un área de trabajo brillante y satisfactoria, aprovechando y desarrollando las capacidades y potencialidades humanas, con lo cual se incrementan los índices de productividad de la organización al buscar el uso óptimo de los recursos informativos, además de mejorar las comunicaciones entre los niveles normativo, operativo y de apoyo administrativo, manteniendo relaciones armónicas entre los directivos y los trabajadores, en beneficio de nuestros usuarios.

1.4. Toma de decisiones

a. Decisiones

La toma de decisiones estratégicas es una función fundamental para el líder de cualquier institución, debido a que en este proceso la persona debe elegir entre dos o más alternativas; decisión que repercutirá en el éxito o fracaso de la organización.

Por tal motivo, a partir de la presentación de diapositivas en Power Point, se mencionan a continuación las principales decisiones que como director debe tomar en los aspectos de planeación, organización, dirección y evaluación en una biblioteca.



Planeación

- ↪ Analizar la situación actual de la biblioteca y sus alcances.
- ↪ Realizar un escrutinio de las metas y objetivos establecidos por la institución y la pertinencia con su entorno.
- ↪ Diseñar un programa de actividades por área o proceso: Selección y Adquisición; Procesos Técnicos; Servicios; Alta Dirección.

Organización

- ↪ Presentación y análisis del programa de actividades ante la Dirección para su aprobación.
- ↪ Conferir responsables a cada área que integra la organización.
- ↪ Calendarizar, por área o proceso, la ejecución de cada una de las actividades.
- ↪ Revisión de avances y resultados obtenidos.

Dirección

- ↪ Presentación de los planes de acción ante las autoridades para su análisis y aprobación.
- ↪ Concientizar a la organización sobre los beneficios del proyecto para lograr un compromiso individual con el mismo.
- ↪ Dirigir las actividades establecidas en el programa.
- ↪ Analizar los resultados obtenidos para su difusión ante las autoridades.

Evaluación

- ↪ Empezar la revisión exhaustiva de los resultados obtenidos para su concordancia con las metas y objetivos establecidos.
- ↪ Diseñar indicadores para la cuantificación de los resultados obtenidos con el objeto de verificar el grado de cumplimiento de los mismos.
- ↪ Establecer acciones correctivas en las áreas en donde no se hayan logrado resultados satisfactorios.

b. Proceso de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a efecto de resolver un problema actual o potencial. En este sentido, contar con una guía en la que se integre de manera breve un procedimiento para efectuar este proceso, facilitaría enormemente el desarrollo de las actividades del personal de la biblioteca.

Pasos a seguir para la toma de decisiones en las bibliotecas académicas

El procedimiento que a continuación se expone, ha sido diseñado para tomar decisiones efectivas ante el surgimiento de un problema dentro de su área o proceso.

Lea con detenimiento los siguientes puntos:

1. Detección del problema:

Identificar la problemática que enfrenta la actividad o el proceso que realiza.

2. Consultar fuentes de información:

Adquirir información sobre la ejecución de la actividad o proceso para detectar las fallas que ocasionan el problema.

3. Generar estrategias:

Implementar estrategias alternas para la resolución del problema.

4. Análisis de solución:

Examinar si las estrategias implementadas dieron solución efectiva al problema.

5. Evaluación de resultados:

Realizar un análisis de costo-beneficio de las acciones correctivas implementadas, con el objeto de elegir aquella que arroje resultados óptimos.

6. Tomar la mejor opción:

Obtenido el resultado del análisis costo-beneficio, elegir la estrategia que le generó la solución óptima para la resolución del problema.

7. Diseñar el plan de acción:

Realizar el diseño de un plan donde se expongan las actividades a implementar para la solución del problema.

8. Implementación:

Emprender las acciones establecidas la solución del problema.

9. Coordine:

Diseñar indicadores para la cuantificación de los resultados obtenidos con el objeto de verificar el grado de cumplimiento de los mismos.

Consideramos que las acciones que emprendamos para la solución de problemas, repercutirán benéficamente en el ejercicio de sus actividades bibliotecarias.

Atentamente

La Administración

1.5. Relaciones públicas internas y con la academia

a. Comunicación interna

Toda biblioteca sin importar su tipo establece contacto con diferentes grupos de personas, la naturaleza. El éxito o fracaso de la biblioteca depende de los usuarios, de las autoridades, de los proveedores y del personal bibliotecario. Para lo cual, es indispensable formar un planeado y sostenido esfuerzo de establecer y mantener una comprensión mutua entre la biblioteca y su comunidad, por y para la que fue creada, de acuerdo con los objetivos y políticas de la institución a la que pertenece. Por tal motivo, es necesario crear un programa de relaciones públicas, aplicadas en las bibliotecas, el cual se establecerá de acuerdo a las características especiales y los medios con que cuente cada una de ellas.

Los objetivos para aplicar las relaciones públicas a las bibliotecas son muy variados, entre los esenciales podemos mencionar los siguientes:

- 1.- Crear una buena imagen.
- 2.- Promoción de productos y/o servicios.
- 3.- Confianza y predilección de los usuarios.
- 4.- Personal más eficiente y competente.
- 5.- Actitud favorable de la biblioteca con otras bibliotecas.
- 6.- Atracción y retención de usuarios.
- 7.- Expansión de campo de acción.
- 8.- Buena disposición del personal de la biblioteca hacia el interior y exterior de la misma.
- 9.- Prevención y solución de problemas laborales.
- 10.- Mayor participación en el desarrollo social de la comunidad bibliotecaria
- 11.- Modificaciones de actitudes de los grupos que interactúan con la biblioteca.

Dentro de una organización bibliotecaria, las relaciones públicas constituyen una función administrativa que evalúa las actividades y actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización, con el interés de la comunidad y ejecuta un programa de acción y comunicación para ganar la comprensión y la aceptación del público, el cual se debe mantener por escrito y su actualización debe ser frecuente.

A continuación se describe una situación que se presenta en la biblioteca, en la que se señala el asunto a tratar y la manera como se debe comunicar los integrantes de la organización, las dependencias que tienen vínculos con la biblioteca y, por supuesto, a los usuarios, considerando las siguientes premisas: lo que se hizo, lo que se hace, y lo que aspira hacer para efectuar un adecuado proceso de comunicación.

Asunto a tratar	Ceremonia de inauguración de la Biblioteca Mediateca “Fernando del Paso Morante” del Centro Universitario de la Ciénega.
<u>Integrantes de la organización</u>	Lo que hizo
	Considero que los bibliotecarios que laboran en mi Unidad tienen conocimiento del lugar donde se realizará el evento, y por ende acudirán a la inauguración de la nueva Biblioteca.
	Lo que hace
	Acudo a la inauguración y me percaté de que mi personal no estaba enterado del lugar donde se realizaría dicha ceremonia, ya que no concurre nadie.
	Lo que aspira a hacer
	Mantener canales de comunicación efectivos con los integrantes de mi organización, con el objeto de dar a conocer en tiempo y forma, los eventos institucionales a realizarse, importantes para la comunidad bibliotecaria.

Asunto a tratar	Ceremonia de inauguración de la Biblioteca Mediateca “Fernando del Paso Morante” del Centro Universitario de la Ciénega.
<u>Dependencias que tienen vínculos con la biblioteca</u>	Lo que hizo
	Considero que dicho evento compete a la comunidad académica y bibliotecaria.
	Lo que hace
	Elaboro invitaciones para comunicarles la celebración de la Ceremonia de inauguración de la Biblioteca Mediateca “Fernando del Paso Morante” del Centro Universitario de la Ciénega.
	Lo que aspira a hacer
	Reconocer la labor realizada de cada una de las autoridades, dependencias y bibliotecarios que intervinieron en el desarrollo y culminación del proyecto.

Asunto a tratar	Ceremonia de inauguración de la Biblioteca Mediateca “Fernando del Paso Morante” del Centro Universitario de la Ciénega.
<u>Usuarios</u>	Lo que hizo
	Considero que dicho evento compete únicamente a la comunidad bibliotecaria, por lo que no invito a académicos, investigadores, alumnos y público en general a la inauguración.
	Lo que hace
	Acudo a la inauguración en donde únicamente asistirá el personal que labora en las bibliotecas.
	Lo que aspira a hacer
Elaboro invitaciones para la comunidad universitaria a fin comunicarles la exitosa culminación del proyecto, celebración que implica reconocer el esfuerzo conjunto que realizaron las autoridades de la universidad para el beneficio de los usuarios.	

b. Relaciones públicas

Como se comentó anteriormente, el éxito o fracaso de la biblioteca depende de los canales de comunicación que se empleen con los usuarios, las autoridades, los proveedores y el personal bibliotecario. Para mantener este vínculo armónico es necesario contar con los medios necesarios para realizar esta función.

	Comunicación oral	Comunicación impresa
Universidad	Conversación directa: Hablar frente a frente. Conversación indirecta: Hablar por teléfono. Efectuar conferencias Convocar a juntas de trabajo Realizar cursos de capacitación	Elaboración de oficios, circulares, memorandos y documentos diversos. Redactar informes de trabajo, correos electrónicos, informes estadísticos. Carteles y propaganda Foros de discusión Pagina Web Enviar documentos por medio del fax.
Dependencias	Conversación directa: Hablar frente a frente. Conversación indirecta: Hablar por teléfono. Efectuar conferencias Convocar a juntas de trabajo Realizar cursos de capacitación	Elaboración de oficios, circulares, memorandos y documentos diversos. Redactar informes de trabajo, correos electrónicos, informes estadísticos. Carteles y propaganda Página Web Enviar documentos por medio del fax.
Usuarios	Conversación directa: Hablar frente a frente. Atención presencial a usuarios	Elaboración de oficios, circulares, memorandos y documentos diversos. Redactar correos electrónicos.

	Efectuar conferencias Realizar cursos de capacitación	Carteles y propaganda Foros de discusión Pagina Web
--	--	---

1.6. Cómo dirigir reuniones de trabajo productivas

a. Políticas

Las reuniones de trabajo, formales o informales, fomentan la comunicación corporativa, en la que se discuten diversos asuntos de la organización bibliotecaria.

Por ello, es importante tener claro qué elementos permitirán conducir adecuadamente una reunión de trabajo. Para lo cual se han elaborado principios, políticas y reglas para encausar de manera eficiente los diferentes tipos de reuniones que llevan a cabo en una biblioteca.

Principios, Políticas y Reglas para las Reuniones de Trabajo de la Coordinación de Bibliotecas

PRINCIPIOS.

- ⇒ Ética
- ⇒ Compromiso
- ⇒ Respeto
- ⇒ Lealtad
- ⇒ Responsabilidad
- ⇒ Espíritu de servicio.
- ⇒ Participación activa.
- ⇒ Trabajo colaborativo.

POLÍTICAS.

- ⇒ El líder deberá explicar la importancia y orden de la reunión.
- ⇒ El facilitador al inicio de cada reunión leerá los acuerdos de la última reunión.
- ⇒ Los miembros asistentes a la reunión deberán participar activamente, escuchar y respetar las opiniones de los demás, buscar el consenso del grupo, afrontar con responsabilidad las decisiones tomadas.
- ⇒ Queda prohibido para los asistentes a la reunión tomar actitudes negativas, interrumpir continuamente las opiniones de sus compañeros, hacer uso de la palabra de manera repetida monopolizando la reunión, extenderse demasiado sobre un tema en particular, eludir un tema o estar a la defensiva.

REGLAS

1.- Es conveniente dividir la responsabilidad de una reunión entre varios miembros del equipo, a fin de fomentar la cooperación, asegurando la revisión y el equilibrio.

Funciones del Líder:

- ⇒ Responsable de programar la reunión.
- ⇒ Crear la agenda.
- ⇒ Compartir la agenda.
- ⇒ Logística.
- ⇒ Asigna actividades.
- ⇒ Se asegura de que la reunión transcurre conforme a la programación y a la agenda.

Funciones del Facilitador:

- ⇒ Es responsable del desarrollo de la reunión.
- ⇒ Fomenta la interacción equilibrada de los miembros asistentes.
- ⇒ Solicita al grupo su intervención para la realización de correcciones, preguntas o aclaraciones.

Funciones del Secretario:

- ⇒ El secretario registra la participación, apuntando ideas, sugerencias, preguntas y demás aportaciones.

Funciones del Anotador:

- ⇒ Elabora un informe detallado en el que registra las discusiones y decisiones.

2.- Para trabajar de manera eficaz, ante situaciones que requieren un rápido análisis y toma de decisiones instantáneas, los miembros asistentes a la reunión deberán aplicar el método SOOP, a fin de proporcionar planes de acción inmediatos.

- ⇒ Analice la **situación** para identificar el problema y poner ideas en común aplicando la técnica tormenta de ideas.
- ⇒ Establezca un **objetivo** para describir cómo podría ser el proceso si el problema se *eliminara* de repente.

- ⇒ Generar ideas creativas u **opciones** que eliminen los problemas a través de la técnica de tormenta de ideas.
- ⇒ Elabore un **plan** para dar prioridad a las ideas según el esfuerzo mediante la técnica esfuerzo-impacto.

3.- La realización de las reuniones se llevarán a cabo cada 3 semanas, salvo aquellas situaciones que exijan la participación de los miembros a reuniones de carácter extraordinario.

4.- El tiempo establecido para la realización de las reuniones será como mínimo 1 hora. En el caso de que la reunión se extienda demasiado, a partir de la segunda hora existirán recesos de 15 minutos cada 2 horas.

5.- El líder publicará la agenda de trabajo con cinco días de anticipación a la realización de la reunión, señalando la hora, el lugar y los temas a tratar en la misma.

6.- Al tercer día de haber concluido la reunión, los miembros asistentes recibirán un informe detallado en el que se señalen los acuerdos tomados en la misma y la asignación de responsabilidades.

7.- Aquéllos miembros cuyas actividades les hayan sido conferidas en la reunión inmediata anterior, deberán entregar un documento seis días antes a la realización de la próxima reunión, en la cual comuniquen los resultados obtenidos de las acciones emprendidas.

b. Minuta

Establecidas y aprobadas las directrices para desarrollar una reunión de trabajo en la que se garanticen resultados eficientes, emanados de la misma, es necesario contar con un documento que puntalice de manera clara los acuerdos y dediciones a los que se han llegado; por tal motivo, se ha de elaborar una minuta.

MINUTA

Asunto: Comisión de Publicaciones Periódicas y Bases de Datos.

Fecha: Sesión del 20 de abril del 2007.

Lugar: Sala de juntas de la Coordinación para el Desarrollo del Personal Académico (piso 8).

Hora Prevista: 17:30 Horas.

Hora de Inicio: 17: 40 horas.

Fin de la reunión: 20:30 horas

Responsable de la Reunión: Mtro. Sergio López Ruelas

Orden del día:

- I. Lectura y aprobación de la reunión anterior celebrada el día 16 de marzo de 2007.
- II. Recursos disponibles, situación y proyección.
- III. Resuscripciones a bases de datos.
- IV. Revisión de los recursos disponibles.
- V. Formato de solicitud de compra de bases de datos.

ACUERDOS

I. Se aprueba la minuta de la reunión anterior celebrada el día 06 de Febrero de 2007.

Los miembros de la comisión llegaron a los siguientes acuerdos de los puntos II y III de la orden del día:

- a. Se asegurará que las renovaciones como las nuevas adquisiciones de bases de datos sean año calendario (enero a diciembre). Por lo que se llegará a un acuerdo con el proveedor para que en las próximas renovaciones se trate este asunto.
- b. Evaluar el aseguramiento por tres años de las bases de datos con los fondos de la bolsa común, tomando en consideración los descuentos de parte de los proveedores.
- c. Renovar todas las bases de datos que se encuentren vencidas, mismas que serán pagadas con los recursos de la bolsa compartida.

IV. A partir del informe presentado por tres empresas especializadas en bases de datos, se realizará un análisis de traslapes de revistas dentro de las diferentes bases de datos con que cuenta esta Institución. Y se proporcionará un reporte a los miembros de la comisión entro de los próximos 20 días.

V. Se aprobó sustentar las selección de los académicos para la elección de bases de datos, para lo cual, se elaborará un formato de solicitud y una requisición o bitácora que indique la cobertura de los proyectos estratégicos que apoyen la compra de dichos recurso electrónicos.

Próxima Reunión: Sesión a realizarse el 24 de mayo de 2007.

Lugar: Sala de juntas de la Coordinación para el Desarrollo del Personal Académico (piso 8).

Hora: 10:00 horas.

**Lista de asistentes
Comisión de Publicaciones Periódicas y Bases de Datos**

Nombre	Dependencia	Asistencia
López Ruelas Sergio	Coordinador de Bibliotecas	√
Álvarez Bañuelos Oscar Roberto	Responsable del Área Administrativa	√
Mora Juarez Marisela	Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño	√
Amaro Hernández Ángel	Centro Universitario de Ciencias Biológicas y Agropecuarias	√
Carrillo Salas Gerardo Antonio	Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas	√
Camacho Hernández Alan Javier	Centro Universitario de Ciencias de la Salud	√
Bermejo Cortés Erick	Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades	√
De León Chaires Gerardo	Centro Universitario de los Altos	√
Montes Leonor Paola	Centro Universitario de la Ciénega	√
Gómez Rangel Edith	Centro Universitario de la Costa	√
Medina Escareño Blanca	Centro Universitario de la Costa Sur	√
Esponda Sánchez Amador	Centro Universitario de Lagos	√
Morales Cabrera Karla Verónica	Centro Universitario del Norte	√
Orozco Suárez Paulina	Centro Universitario del Sur	√
Ortega Rodríguez Jorge Antonio	Centro Universitario de Valles	√
Padilla Noyola Luis	Centro Universitario de Valles	√

1.7. Relaciones laborales con sindicatos o gremios laborales

a. Retos y oportunidades gremiales

Teniendo como referencia la relación que tiene el sindicato con los empleados que laboran en las bibliotecas de la Universidad de Guadalajara, se describen a continuación los retos y oportunidades que enfrenta ante este tipo de organización.

Retos	Oportunidades
<p>I. Uno de los retos que enfrentan las bibliotecas es la falta de selección del personal, lo cual genera gente inapropiada para los puestos, y motiva que las dependencias oficiales acumulen personal ineficiente.</p> <p>II. Los empleados carecen de motivación, porque la organización no cuentan con programas de estímulo, por lo que no se puede premiar a los que trabajan, ni castigar a los que no lo hacen.</p> <p>III. La inexistencia de indicadores para medir el rendimiento del personal bibliotecario que se evalúa.</p> <p>IV. La antigüedad del personal, en los diferentes puestos, es una barrera que impide la implementación efectiva de nuevas estrategias en favor de la institución.</p>	<p>I. Identificar los vicios existentes al interior de la institución y determinar cuáles requieren atención prioritaria, y con ello evitar que el sindicato pueda intervenir.</p> <p>II. Cualquier cambio que se planea, debe presentarse primero a los empleados que potencialmente puedan estar de acuerdo, para que ellos formen un frente común.</p> <p>III. Reconocer el trabajo de aquellos empleados que en realidad cumplen y darles mejores responsabilidades, e igualmente llamar la atención de quienes tengan problemas de cumplimiento, y no eximirles de sus actividades.</p> <p>IV. Implementar programas de estímulo para el personal bibliotecario, mediante el establecimiento de bonos de productividad, con lo cual se destaque lo importe que su</p>

<p>V. Los intereses individuales están por encima de las políticas y objetivos que persigue la organización.</p> <p>VI. La antigüedad es factor preponderante para la promoción de plazas sin evaluar la productividad real de los empleados.</p> <p>VII. Sistematizar el manejo de recursos humanos con descripciones de puestos, manuales de procedimientos, con el objeto de que en las bibliotecas cuente con personal competente.</p> <p>VIII. El personal que labora en la biblioteca debe contar con una formación en el área bibliotecológica o ramas a fines, para garantizar el desempeño efectivo de sus actividades.</p>	<p>trabajo representa para la organización.</p> <p>V. Los cambios de conducta de personal se lograrán solo si se intentan en forma individual, ya que en grupo habrá potencialmente un rechazo mayor, porque se pierde la objetividad individual.</p> <p>VI. Fomentar comunicación constante con las autoridades sindicales para resaltar la importancia de la selección de personal con formación en Ciencias de la información en beneficio de las bibliotecas y de la comunidad a la que sirve.</p> <p>VII. Participar de manera conjunta con el Sindicato para lograr la capacitación permanente del personal que labora en las bibliotecas.</p> <p>VIII. Establecer, mediante el trabajo colaborativo entre los Directivos y el Sindicato, el diseño de indicadores que permitan medir el rendimiento efectivo del personal bibliotecario que se evalúa.</p>
--	---

b. Estrategia para relaciones laborales

Una vez señalados los retos y oportunidades que enfrentan las bibliotecas académicas de la Universidad de Guadalajara, es necesario diseñar una estrategia de trabajo aprovechando las oportunidades que se identificaron para mejorar el ambiente laboral de la biblioteca en materia sindical, en la cual se propone también una alternativa de solución para vencer los retos mencionados.

En cualquier dependencia gubernamental, entre ellas las bibliotecas académicas, la selección de personal es un proceso conflictivo. Por un lado, la pugna entre el sindicato y las autoridades de la institución que presentan intereses divergentes.

Por otra parte, el proceso de selección no cumple con su cometido, ya que para ocupar una plaza vacante las dependencias externas relacionadas con la propia organización ejercen presiones para colocar a sus allegados a través de un compromiso institucional, sin importar la preparación o formación académica necesaria para desempeñar el puesto. Aunado a lo anterior, el elemento humano designado para llenar determinada plaza, es enviado al área de trabajo sin ninguna capacitación previa, dejando esta actividad al resto de sus compañeros, quienes le enseñan no solamente sus funciones sino además los vicios de la organización.

Existe la necesidad de transformar el paradigma de que los intereses individuales estén por encima de las políticas y objetivos que persigue la organización. Por tal motivo, es tarea preponderante fomentar la comunicación constante con las autoridades sindicales para resaltar la importancia de la selección de personal con formación en Ciencias de la información y/o áreas afines, en beneficio de las bibliotecas y de la comunidad a la que sirve.

Debido a que las instituciones carecen de manuales de políticas y procedimientos donde se establecen los objetivos, y la forma de llevar a cabo las tareas del departamento- de acuerdo a la Misión, Visión y Política de Calidad de la organización- es fundamental participar mediante el trabajo colaborativo entre las autoridades de la Universidad y el Sindicato, para lograr el establecimiento de programas que propicien la capacitación permanente del personal que labora en las bibliotecas, y subsanar así las deficiencias de incompatibilidad existentes entre el individuo (candidato a ocupar la plaza) y los requerimientos del puesto; además de diseñar indicadores que permitan cuantificar el rendimiento efectivo del personal que se evalúa.

Como es bien sabido, los empleados irresponsables generan una frustración constante al Directivo, ya que difícilmente puede disciplinarlos, debido a que no cuenta con los medios legales para penalizarlo, ni el apoyo de la institución, sin mencionar que el sindicalizado se siente cobijado por su organización sindical.

Esta circunstancia pone en evidencia la frustración de los empleados cuyas labores son realizadas de manera adecuada.

Para contrarrestar esta situación, es importante otorgar el reconocimiento al trabajo de aquellos empleados que en realidad cumplen con sus actividades, por lo que es necesario implementar programas de estímulo para el personal bibliotecario, mediante el establecimiento de bonos de productividad, con lo cual se destaque lo importante que su trabajo representa para la organización, y proporcionarles mejores responsabilidades; igualmente, es necesario llamar la atención de quienes tengan problemas de cumplimiento, y no eximirles de sus actividades.

Recordemos que los cambios de conducta de personal se lograrán sólo si se intentan en forma individual, ya que en grupo habrá potencialmente un rechazo mayor, porque se pierde la objetividad individual.

Además, cualquier cambio que se planea, debe presentarse primero a los empleados que potencialmente puedan estar de acuerdo, para que ellos formen un frente común.

1.8. Cabildeo para fondos y apoyos económicos en universidades

a. Estrategia de cabildeo

Las bibliotecas son organismos que además de prestar un servicio, son generadoras de proyectos acordes a las necesidades de los usuarios. Este tipo de proyectos requieren en ocasiones apoyos de carácter económico para garantizar la ejecución y conclusión de los mismos. La utilización del cabildeo es una estrategia concreta que se utiliza en las universidades públicas para la adquisición de recursos extraordinarios, cuyo principal objetivo es establecer en los integrantes de un equipo la capacidad de alcanzar un cambio específico con el proyecto planteado, así como darles los elementos para influir en los directivos o líderes con poder de decisión.

El siguiente recuadro hace referencia a un proyecto cuyas necesidades económicas son fundamentales para su conclusión, por lo que se plantea una estrategia institucional para convencer a las autoridades correspondientes de los beneficios de dicho propósito.

Estrategia de cabildeo

Justificación.

La Universidad de Guadalajara, a través de la Red de Bibliotecas, cuenta con 1'748,342 volúmenes de libros y 2,737 títulos de revistas impresas por suscripción anual¹, los cuales son utilizados frecuentemente por una gran cantidad de usuarios, razón por la que los maltratan o mutilan rápidamente, ocasionando que las bibliotecas de la red se vean en la necesidad de adquirir nuevamente los mismos materiales o encuadernar los existentes para alargar su vida útil y favorecer la disponibilidad de las colecciones para su uso. Considerando lo anterior, se requerirán fondos económicos extraordinarios para dar respuesta a ésta problemática.

Objetivo:

Encuadernar materiales bibliográficos para establecer sus condiciones físicas y alargar su vida útil.

¹ Universidad de Guadalajara. *Sexto Informe de Actividades 2006-2007* José Trinidad Padilla López, Rector General. Tomo 1 (Guadalajara, Jal.: La Universidad, 2007) pp. 99-473

Requerimientos:

A fin de impulsar un nuevo modelo de bibliotecas universitarias que sean parte activa esencial de un sistema de recursos para el aprendizaje y la investigación, los Sistemas de Información de la Universidad de Guadalajara, requieren contar servicios y colecciones documentales de calidad que satisfagan las necesidades de información, facilitando el acceso de las mismas para su utilización. Para lo cual, las autoridades de la Universidad deben proporcionar recursos necesarios para:

- ⇒ Encuadernar 1,700 volúmenes de revistas,
- ⇒ Reencuadernar 7,500 volúmenes de libros de la Red de Bibliotecas a través de empresas externas.

Cabe hacer mención que las cifras antes citadas, forman parte del proyecto para la restauración y mantenimiento de 50,000 volúmenes de libros y revistas del sistema bibliotecario que se pretenden encuadernar.

b. Plan de acción: apoyo económico

Una vez identificado el problema que enfrenta la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara, y habiendo establecido de manera clara y concreta nuestros objetivos, debemos determinar el blanco de nuestra acción, a fin de ubicar a los actores con poder de decisión para desarrollar una estrategia de influencia política, en la que se señalen las condiciones para emprender el proyecto.

- I. Exponer el problema que enfrentan las Bibliotecas la Red ante las autoridades correspondientes de la Universidad, en relación al mantenimiento y restauración de las colecciones que la conforman, en el cual se justifique la importancia de contar con acervos bibliográficos en condiciones adecuadas para brindar servicios de calidad a los usuarios, mediante representaciones estadísticas que reflejen la frecuencia de uso de los materiales. Además, es necesario establecer el alcance del proyecto y los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para su implementación.
- II. Una vez presentado el proyecto ante las autoridades de la Universidad de Guadalajara, y que éste ha sido aprobado, es necesario proceder a la selección de los materiales bibliográficos (libros y revistas) que requieran encuadernación y determinar el tipo de la misma.
- III. Realizar el contrato de encuadernación con una empresa externa a la Universidad y pagar el costo que se genere por el servicio.
- IV. Integrar los materiales a la estantería para que el usuario pueda contar nuevamente con los recursos bibliográficos de calidad y con ello garantizar de manera prolongada su utilización.

1.9. Sinergias institucionales: cómo unir esfuerzos en redes y consorcios

a. Identificación de instituciones para colaboración

La cooperación e integración de consorcios, son temas que siguen siendo puntos trascendentales en las agendas de trabajo y en los foros de discusión dentro del campo bibliotecario. Como director, es una responsabilidad maximizar los esfuerzos de la institución para unirlos a los de otros organismos.

De esta manera se enlistan 10 bibliotecas u organizaciones con las cuales la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara podría establecer lazos de colaboración.

La Coordinación de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara, tiene como función principal regular y sistematizar la prestación de los servicios de información además de facilitar el acceso al conocimiento en apoyo al desarrollo académico y cultural de la institución.

El acervo de las bibliotecas está a disposición de la comunidad universitaria-estudiantes, profesores, investigadores- y del público en general para fines de consulta e investigación. Para rendir el mejor servicio posible, las Unidades Prestadoras de Servicios de Información de la Universidad de Guadalajara, se esmeran por enriquecer sus recursos documentales por medio de convenios para el intercambio de publicaciones con instituciones oficiales, científicas y culturales en otros países.

Las bibliotecas de la Red coleccionan material bibliográfico en una gran variedad de soportes. Además de libros, publicaciones periódicas y diarios, se coleccionan mapas, micropelículas, microfichas, grabados, fotografías, partituras y grabaciones, bases de datos...

El contenido del acervo despliega un amplio interés que abarca todos los campos del saber y épocas. Sin embargo, existen bibliotecas que a pesar de su especialidad carecen de los suficientes recursos materiales en las áreas de: en Arte, Arquitectura y Diseño, además de en varias de las disciplinas de Humanidades y Ciencias Sociales.

Para el canje, la Biblioteca cuenta con un vasto fondo de material disponible que consiste de publicaciones oficiales, ediciones emitidas por editoriales comerciales que duplican o exceden existencias en la biblioteca, y de material de descarte que aun retiene un intrínseco valor bibliográfico.

La biblioteca se propone divulgar y ofrecer periódicamente listas de canje, por materia, e invita a la selección y solicitud de lo ofrecido, ya que considera ésta la manera más efectiva para distribuir lo disponible equitativamente. El canje se efectúa,

como regla general, a base de intercambio de una publicación o un título por otro, sin que se asesore el valor monetario de cada obra.

Por lo anterior, considero que las bibliotecas y organizaciones con las cuales se podría formar una red de colaboración para el intercambio de materiales bibliográficos en las disciplinas de Arte, Arquitectura, Diseño, Humanidades y Ciencias Sociales, son las siguientes:

1. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
2. Universidad Veracruzana
3. Universidad Nacional Autónoma de México
4. Universidad Autónoma de Nuevo León
5. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
6. Red Nacional de Bibliotecas Públicas, CONACULTA, México.
7. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
8. El Colegio de México.
9. El Colegio de Sonora.
10. Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos de América.

b. Vencimiento de barreras

Para poder efectuar consorcios de cooperación con las instituciones que anteriormente se enlistaron, será necesario conocer las barreras que las bibliotecas de la Universidad de Guadalajara presentan, además de las estrategias para vencer dichas barreras, con lo cual favorezca la colaboración con otras organizaciones.

Barrera	Estrategias
<p>I. Recursos financieros insuficientes para la adquisición de materiales bibliográficos que satisfagan las necesidades de la comunidad usuaria.</p>	<p>I. Fomentar la comunicación constante con las autoridades de la Universidad para resaltar la importancia de contar con recursos financieros, en tiempo y forma, para la adquisición de material bibliográfico suficiente, que responda a las necesidades informativas de nuestros usuarios y a la par, de sustento al modelo educativo.</p>

<p>II. Desigualdad en el servicio de préstamo externo e interno de las bibliotecas de la Red, debido al insuficiente acervo para cubrir la demanda de estos recursos.</p> <p>III. Insuficiente personal para atender las necesidades de los usuarios que asisten a las Unidades Prestadoras de Servicios de Información.</p> <p>IV. Una parte del personal que labora en las Unidades Prestadoras de Servicios de Información carece de una formación profesional en el área de la bibliotecología, de los cuales un porcentaje de ellos presenta insatisfacción o frustración, ya que no están conformes con las actividades que realizan dentro de la biblioteca.</p> <p>V. La antigüedad del personal, en los diferentes puestos de la biblioteca, es una barrera que impide la implementación efectiva de nuevas estrategias en favor de la institución, debido a la actitud negativa y carente</p>	<p>II. Desarrollar convenios de colaboración con otras instituciones del país para la adquisición de materiales bibliográficos impresos y electrónicos que fortalezcan los programas educativos de las universidades participantes.</p> <p>III. Diseñar un programa con las universidades del país para efectuar préstamos ínterbibliotecarios, y elaborar un identificación única de acceso que permita a usuarios externos a la institución, utilizar los servicios y consultar las colecciones bibliográficas que dispongan las bibliotecas participantes.</p> <p>IV. Implementar programas de estímulo para el personal bibliotecario, mediante el establecimiento de bonos de productividad, con lo cual se destaque lo importante que su trabajo representa para la organización.</p> <p>V. Establecer y difundir programas de capacitación con otras Universidades del país mediante el intercambio del personal bibliotecario, con el objeto de compartir experiencias a partir de las diferencias y similitudes</p>
---	--

disponibilidad que presentan ante los retos.	detectadas en los procesos que se efectúan en ambas bibliotecas.
--	--

1.10. Funciones de un director

a. Análisis del puesto directivo

En el interés de atender a los requerimientos de crecimiento de la red universitaria, crear espacios adecuados para la gestión y poner en operación los ejes estratégicos para el cabal cumplimiento de sus objetivos, la Coordinación General Académica de la Universidad de Guadalajara a través de la Coordinación de Bibliotecas ha diseñado el perfil de puesto del Coordinador para encausar de manera óptima los esfuerzos de la red de bibliotecas y desempeñar oportunamente las actividades propias de la dependencia; atribuciones de las que se destacan las siguientes:

Descripción de puesto de la Coordinación de Bibliotecas

Tipo de puesto

Coordinador de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara

Responsabilidades

- ❑ Coordinar la organización y funcionamiento de la red de bibliotecas de la Universidad de Guadalajara.
- ❑ Proponer las políticas en materia bibliotecaria para el desarrollo de los servicios y recursos de información de la institución.
- ❑ Definir los criterios de calidad para la adquisición y el desarrollo de las colecciones de la red universitaria de bibliotecas.

- ❑ Promover que las bibliotecas de la red se conviertan en centros de recursos para el aprendizaje y la investigación.
- ❑ Coordinar la organización de eventos bibliotecarios en el marco de las actividades culturales y de cooperación institucional.

Competencias

- ❑ Reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad en el trabajo realizado en el servicio público.
- ❑ Capacidad de aplicar y valorar las técnicas de planificación, organización y evaluación de sistemas, unidades y de servicios de información.
- ❑ Capacidad de usar y aplicar las técnicas, las normativas y otros instrumentos utilizados en la reunión, selección, organización, representación, preservación, recuperación, acceso difusión e intercambio de la información.

Conocimientos

- ❑ Conocimiento de la naturaleza y de la información de los documentos, de sus diversos modos de producción y de su ciclo de gestión, de los aspectos legales y éticos de su uso y transferencia, y de las fuentes principales de información en cualquier soporte.
- ❑ Conocimiento de los principios teóricos y metodológicos para la reunión, selección, organización, representación, preservación, recuperación, acceso, difusión e intercambio de la información.
- ❑ Conocimiento de los principios teóricos y metodológicos para el estudio, el análisis, la evaluación y la mejora de los procesos de producción, transferencia y uso de la información y de la actividad específica.
- ❑ Conocimiento de la realidad nacional e internacional en materia de políticas y servicios de información y de las industrias de la cultura.

Es por ello que se proponen orientaciones concretas del perfil profesional hacia el campo de las bibliotecas, como gestor de información/documentación en todo tipo de organizaciones y como gestor de contenidos. Estas orientaciones se distinguen por las competencias que deben desarrollarse, ya que todas giran en torno a la gestión de las Unidades Prestadoras de Servicios de Información y documentación, en beneficio de los usuarios institucionales y del público en general, ya que al ser una red de bibliotecas que pertenece a una institución pública, los servicios y los recursos documentales están a disposición de todo público.

Propuesta de descripción de puesto para la Coordinación de Bibliotecas

Tipo de puesto

Coordinador de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara

Responsabilidades

- ❑ Coordinar permanentemente las acciones realizadas para el fortalecimiento de la red de bibliotecas
- ❑ Presidir el Consejo Técnico para Asuntos Bibliotecarios de la Universidad de Guadalajara para la toma de decisiones sobre las Bibliotecas de la Red.
- ❑ Proponer la distribución del presupuesto anual para la red de bibliotecas y tomar decisiones respecto a la administración de los recursos económicos de apoyos especiales que se otorguen para la red de bibliotecas.
- ❑ Proponer estrategias institucionales para incrementar las fuentes de financiamiento para la red de bibliotecas.
- ❑ Diseñar una política de calidad para la selección, adquisición, conservación y preservación de las colecciones de la red universitaria de bibliotecas.
- ❑ Promover el uso de las nuevas tecnologías en los servicios bibliotecarios.
- ❑ Realizar evaluaciones constantes a las Unidades Prestadoras de Servicios de información para determinar el cumplimiento de los programas y proyectos de conformidad con la política de calidad establecida por la institución.
- ❑ Promover el Programa de Desarrollo del Personal Bibliotecario, para el mejoramiento laboral y profesional de los recursos humanos de la red bibliotecaria.

- ❑ Emitir opiniones técnicas para la creación, edificación, ampliación y remodelación de las bibliotecas universitarias;
- ❑ Integrar consorcios de colaboración y representar a la Universidad de Guadalajara ante organismos e instituciones bibliotecarias, nacionales y extranjeras, que lo conformen.

Competencias

- ❑ Capacidad para desarrollar grupos de trabajo e integrar equipos.
- ❑ Razonamiento crítico en el análisis y la valoración de alternativas.
- ❑ Desarrollar la función directiva a partir de una personalidad con auténtico liderazgo.
- ❑ Compromiso ético en las relaciones con los usuarios y en la gestión de la información.
- ❑ Disposición para servir a la institución.
- ❑ Capacidad para ofrecer información veraz y oportuna.
- ❑ Empezar acciones responsables.
- ❑ Capacidad para establecer canales de comunicación con sus subordinados.
- ❑ Cooperación interinstitucional.

Conocimientos

- ❑ Maestría en Ciencias de la Información o áreas afines.
- ❑ Buen conocimiento hablado y escrito de una lengua extranjera (con preferencia el inglés)
- ❑ Conocimiento de los principios teóricos y metodológicos para planificar, organizar, controlar, dirigir y evaluar los sistemas, unidades y servicios de información y documentación.
- ❑ Conocimientos teórico-prácticos sobre dirección y liderazgo.
- ❑ Conocer las estrategias que se requieren para desarrollar el proceso de cabildeo ante personalidades con poder de decisión.
- ❑ Conocimiento de las tecnologías de la información que se emplean en las Unidades Prestadoras de Servicios de Información como medio indispensable en los procesos de tratamiento y transferencia de la información.
- ❑ Conocimiento sobre técnicas de comunicación interna y motivación del personal.
- ❑ Conocimiento de la realidad nacional e internacional en materia de políticas y servicios de información y de las industrias de la cultura.

Valores

- ❑ Honestidad
- ❑ Respeto
- ❑ Ética
- ❑ Profesionalismo
- ❑ Compromiso social
- ❑ Trabajo colaborativo
- ❑ Actitud de servir