

# Desarrollo profesional continuo para la gestión de bibliotecas y de servicios de información

**IAN M. JOHNSON**

School of Information and Media  
The Robert Gordon University  
352 King Street, Aberdeen AB24 5BN, Great Britain

*Traducido por:*

**Guadalupe Carrión Rodríguez**

CUIB/UNAM, Torre II de Humanidades,  
C. U., México, Tel : 623 03 56  
E-mail: gcarrion@cuib.unam.mx

Artículo

## RESUMEN

En este trabajo se señalan los principales retos que están surgiendo en el sector de la información, en el que son crecientes las demandas de habilidades gerenciales de los profesionales de esta especialidad. Se hace referencia a los desarrollos que han tenido lugar en la educación para la gestión bibliotecaria y se examina, en particular, el papel de la educación continua. Se proponen algunas soluciones para ayudar a estos profesionales a adquirir el conocimiento y las habilidades que les son necesarias; se reseña la oferta actual de educación continua para la gestión de bibliotecas y se describen algunos de los obstáculos.

*CONTINUING PROFESSIONAL DEVELOPMENT FOR LIBRARY  
AND INFORMATION MANAGEMENT*

**IAN M. JOHNSON**

## ABSTRACT

This paper points to the major challenges arising in the information sector, in which information professionals face increasing demands on their management skills. It draws attention to the developments which have taken place in education for library management, and examines the role of continuing education for librarians. It discusses some solutions to help professionals acquire the necessary knowledge, and skills, reviews contemporary provision of continuing education for library management, and outlines some of the obstacles to development.

TRABAJO  
RECIBIDO 7 DE  
AGOSTO DE 1998

TRABAJO  
ACEPTADO EL 27  
DE AGOSTO DE  
1998

## INTRODUCCIÓN

Los bibliotecarios son administradores desde el momento en que inician su carrera profesional. Trabajan en un entorno especializado en el cual también practican su profesión, y varía el nivel de sus responsabilidades, pero no pueden cumplir sus objetivos y metas profesionales a menos que administren con efectividad los recursos a su disposición. En esta presentación deseo:

- ❖ recordar brevemente el contexto de este Taller: el cambiante panorama de la gestión de bibliotecas,
- ❖ reseñar algunos desarrollos que han tenido lugar en la educación de posgrado sobre gestión de bibliotecas,
- ❖ examinar el enfoque que dan los bibliotecarios a la educación continua,
- ❖ revisar las ofertas actuales de educación continua y adiestramiento para la gestión de bibliotecas,
- ❖ señalar algunos de los obstáculos de la educación continua.

## EL CAMBIANTE PANORAMA DE LA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS

Los administradores son las personas responsables del desarrollo y entrega de productos y servicios, así como de los recursos humanos y materiales que se requieren para satisfacer este propósito. La demanda de habilidades gerenciales de los bibliotecarios ha crecido considerablemente en los últimos años. Las fuentes de información son mucho más complejas. Además del gran crecimiento en la publicación de materiales impresos, el surgimiento de la información electrónica ha añadido una nueva dimensión. Estas fuentes ofrecen fácil y rápido acceso a la información, pero también plantean problemas financieros y legales al administrador de biblioteca. Hay cargos inmediatos por la obtención de información; ésta se torna redundante más rápido que la imprenta y su recuperación requiere inversión en equipo cuya vida es relativamente corta. Los usuarios de la información con frecuencia tienen poco conocimiento de los aspectos relacionados con la propiedad de la información a la que pueden acceder a través de las redes electrónicas. Éstas, en algunos casos, ofrecen acceso a información que no es ilegal o inaceptable en el país que la originó, pero que puede estar sujeta a diferentes interpretaciones legales, éticas o morales en otros países. Para hacer frente a estos cambios, se ha indicado que las bibliotecas necesitan adoptar un modelo como el que se aplica en los negocios y desarrollar una mayor pericia en gestión.<sup>1</sup>

La demanda de información y de conocimientos para su recuperación ha dado como resultado el establecimiento de bibliotecas donde antes no existían (por ejemplo, en hospitales, escuelas, instituciones profesionales y en compañías co-

1 L. H. Kevil. "Continuing education and the reinvention of the library school". *Journal of Education for Library and Information Science*, 37(2), Spring, 1966, 184-190.

merciales). De aquí que muchos bibliotecarios se encuentran dirigiendo estos servicios con el rango y nivel, aunque no necesariamente el tipo de responsabilidades, de los administradores senior que laboraban en los antiguos servicios bibliotecarios grandes y con estructuras jerárquicas bien definidas.

Las bibliotecas no operan de manera aislada. Existen en un marco de referencia de organizaciones más grandes para apoyar sus objetivos corporativos. La explosión de información ha incrementado, potencialmente, la contribución que las bibliotecas pueden hacer para el logro de dichos objetivos, por lo que es necesario hacer un mayor énfasis en la mercadotecnia de los servicios bibliotecarios para incrementar la conciencia de la organización hacia este potencial. El entorno ocupacional para los bibliotecarios también ha cambiado. Muchas organizaciones grandes están amalgamando funciones, parcialmente, para lograr economías, pero sobre todo con la intención de crear una mayor cohesión y sinergia para el logro de los objetivos de la organización. Las bibliotecas se han visto afectadas por este tipo de reorganización en el sector gubernamental, en las universidades, en los servicios de salud y en los negocios. Estas unidades de mayor tamaño presentan nuevos retos y oportunidades a los administradores de bibliotecas que tienen una amplia visión de los objetivos corporativos, perspectiva que incorpora una mayor comprensión del propósito y de las actividades de los servicios que puede ofrecer la biblioteca, ambición personal y las habilidades gerenciales que se requieren en una unidad de estas características.

Las bibliotecas tampoco están aisladas de la filosofía que permea actualmente a los negocios y a los organismos gubernamentales –efectividad, eficiencia y carácter emprendedor–. Esto requiere un nuevo enfoque que representa, no sólo una amenaza para los servicios bibliotecarios, sino también oportunidades para que el administrador de biblioteca desarrolle servicios relevantes. Por ejemplo, Administración Total de la Calidad (ATC), con su énfasis en continuas mejoras, es sólo una de las muchas tendencias gerenciales que afectan a las bibliotecas.<sup>2</sup> La pregunta que debemos hacernos es si éstas y los bibliotecarios pueden sobrevivir en este entorno sin adoptar el conocimiento y las actitudes del administrador profesional.

## **EDUCACIÓN Y GERENCIA DE BIBLIOTECAS**

Durante los últimos treinta años, debido a la complejidad creciente de los servicios bibliotecarios y de información se ha dado mayor atención a su administración. En Inglaterra, por ejemplo, se estableció en 1969 una Unidad de Investigación sobre Administración de Bibliotecas con el objeto de ofrecer un pun-

2 J. A. Van Reenen. "The transfer of learning from continuing education to the job: an evaluation of the impact of total quality management courses on health sciences librarians". *Bulletin of the Medical Library Association*, 84(2), April 1966, 257-260.

to central para investigar problemas relacionados con la gerencia de bibliotecas universitarias. Durante los veinte años de su existencia su objetivo general fue: “incrementar la efectividad de los servicios en el campo, proporcionando servicios de información, de investigación, de educación continua y de consultoría.”<sup>3</sup>

Durante este periodo se incrementó considerablemente el interés porque los profesionales contaran con estudios superiores. Hacia mediados de la década de los setenta, la Asociación Británica de Bibliotecas inició un proyecto para investigar la adecuación del adiestramiento de los bibliotecarios en aspectos de gestión. Se identificó que la necesidad era grande y se recomendó el establecimiento de cursos regulares sobre ciertos temas.<sup>4</sup> Sin embargo, en aquel tiempo, no hubo éxito para implantar dichas recomendaciones.

A lo largo de los setenta y de los ochenta, surgieron muchos desarrollos en las Escuelas de Biblioteconomía, al reorientar sus cursos básicos de administración a gestión bibliotecaria, a fin de satisfacer las demandas de empleo del cambiante mercado. Se aceptó, en general, que hay procesos universales básicos de gestión que son aplicables en los campos de educación, negocios, industria y administración pública, y que éstos pueden definirse y ser estudiados con provecho por estudiantes de bibliotecología. La mayor parte de las escuelas cubre actualmente estos procesos, bien sea a partir de un curso obligatorio –como es normal en Inglaterra– o como optativo, lo que es todavía frecuente en algunos programas de maestría en los Estados Unidos, en donde no se considera que un curso básico en gestión sea parte esencial de un programa profesional especializado.<sup>5</sup> En este país, sin embargo, el enfoque flexible a las estructuras de los cursos permitió que varias escuelas establecieran programas conjuntos de maestría en biblioteconomía con las escuelas de negocios de la universidad.

## LOS BIBLIOTECARIOS Y LA EDUCACIÓN CONTINUA

Posiblemente debemos ahora examinar por qué los bibliotecarios deben ampliar sus habilidades de gestión mediante programas de educación continua. Parece haber tres razones:

- ❖ hacer frente a los cambios que ya he descrito
- ❖ demostrar competencia profesional
- ❖ buscar desarrollo profesional

Cuando las circunstancias demandan una mayor conciencia profesional y técnica, y ante presiones financieras y políticas:

- 3 L. Gilder. “CLAIM: Center for Library and Information Management”. *Information and Library Manager*, 1(1), June 1981, 24-26.
- 4 U. Anderson. *Management training for librarians: a report*. 1977. Library Association.
- 5 J. J. Kortendick. “Guide to library education. Part 1 Curriculum: administration”. *Drexel Library Quarterly*, 3(1), January 1967, 92-103.

[...]la obsolescencia profesional se convierte en un peligro genuino y actual. La educación continua sistemática proporciona un medio para combatirla, así como las preocupantes repercusiones en el individuo.<sup>6</sup>

Dado el ritmo de cambio en nuestro campo, necesitamos introducir, tanto en los estudiantes como en quienes están en el ejercicio profesional, el compromiso de aprendizaje a lo largo de toda su vida. Cada vez más los gobiernos consideran que las bibliotecas pueden ofrecer un servicio de educación continua no tradicional.<sup>7</sup> Sería irónico que los bibliotecarios estuvieran excluidos de los beneficios potenciales de estos cambios.

Mientras que las Escuelas de Biblioteconomía y de Estudios de la Información han proporcionado conocimientos y habilidades actualizados a sus recientes graduados y los medios que les capaciten para aprender, el verdadero dilema es cómo estimular y facilitar el desarrollo de quienes se encuentran en el ejercicio de la profesión. Éste es un papel que hasta hace poco, las escuelas en Inglaterra no habían podido fomentar con financiamiento del gobierno. En gran medida la motivación y el apoyo a programas de educación continua ha quedado en manos de los empleadores y son los organismos profesionales y las compañías comerciales las que asumen el reto de ofrecer los cursos necesarios.

Nuestra Asociación de Bibliotecas ha intentado resolver este problema por medio de diferentes acciones. De 1969 a 1986 hizo posible que los bibliotecarios en ejercicio y los especialistas de información fueran admitidos en el Registro de la Asociación de Bibliotecarios con Cédula (éste es el reconocimiento oficial de su categoría profesional en Inglaterra), completando algunos requisitos que incluían no tanto el asistir a una Escuela de Biblioteconomía, sino el cursar un determinado número de cursos cortos especializados que habían sido reconocidos por la Asociación en cuanto a su contenido y nivel. Sin embargo, pocas personas consideraron el Desarrollo Profesional Continuo como un camino para alcanzar status profesional y, por lo tanto, el programa se canceló.

El Código de Conducta Profesional de la Asociación, aprobado en 1983, indica que se espera que los miembros: “se mantengan al tanto de los desarrollos de la biblioteconomía en aquellas ramas de la práctica profesional a las que puedan vincularse por sus capacidades y experiencias.”

Recientemente esta asociación decidió no proseguir con la idea de que la educación continua debiera ser un requisito para los miembros que desearan retener su status profesional, sino que estableció un proceso para animarlos a tomar la iniciativa de planear sus propios programas de desarrollo y de buscar el apoyo de sus empleadores. Por supuesto, en un mundo ideal, no debiera ser necesario que los individuos tomaran esta iniciativa. En los presupuestos de las bibliotecas el renglón

6 T. Konn and N. Roberts. “Academic librarians and continuing education: a study of personal attitudes and opinions”. *Journal of Librarianship*, 16(4), 1984, 262-280.

7 Great Britain. *Department for Education and Employment for Learning: a national grid for learning*. 1997.

más fuerte está constituido por el gasto de personal que actúa como interfase con los usuarios. Para que la administración de una biblioteca responda totalmente a las necesidades de la comunidad, debe darse la prioridad más alta a este renglón a través de una política de educación continua<sup>8</sup> que debe cubrir también las estrategias apropiadas, tales como enfoques a la revitalización del trabajo, para que los empleados superen el estancamiento en sus carreras.<sup>9</sup>

### **LAS ESCUELAS DE BIBLIOTECONOMÍA Y LOS PROGRAMAS DE EDUCACIÓN CONTINUA PARA LA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS**

Al mismo tiempo que las asociaciones profesionales tomaban un mayor interés en este aspecto, algunas escuelas en Inglaterra desarrollaron programas de maestría en biblioteconomía con un fuerte énfasis en gestión. Sin embargo, se pretendió que éstos fueran programas de posgrado, con el propósito principal de formar gestores de nivel medio para las bibliotecas, y en menor medida prepararlos para puestos de mayores responsabilidades. Hacia fines de los ochenta sólo uno de cada cuatro bibliotecarios se preparaba para acreditación superior, mientras el resto tomaba cursos en gestión que tuvieran un reconocimiento general.<sup>10</sup> No hubo programas conjuntos con las Escuelas de Negocios en Inglaterra sino hasta 1989 cuando el Departamento de Estudios de la Información de la Universidad de Sheffield empezó a ofrecer un curso sobre gestión de información, como parte del programa de maestría en administración de medio tiempo que ofrecía esta institución, y otras universidades siguieron este ejemplo. Hace poco el Departamento de Estudios de Información y Biblioteconomía, de la Universidad de Loughborough estableció un programa de maestría en gestión de información, con la colaboración de su escuela de negocios. El éxito de la mayor parte de estos cursos avanzados ha sido por un corto periodo debido a la reducción de inscripciones. No son muy claras las razones por las cuales esto ha ocurrido, pero quizá se deba al tamaño potencial del mercado local para cursos de medio tiempo. Sin embargo, la Universidad de Gales, en Aberystwyth, estableció en el año escolar 1985/86 un programa de posgrado que mantiene su objetivo de contar con alrededor de 30 estudiantes cada año. La principal característica de este programa es que se imparte, principalmente, a través de la modalidad de educación a distancia. Todo el material para el curso fue originalmente preparado por bibliotecarios que también contaban con estudios superiores en gestión, y las lecturas complementarias referían a los estudiantes no sólo a textos apropiados sobre este tema, sino

- 
- 8 D. E. Weingand. "Accountability and continuing education". *Journal of Education for Library and Information Sciences*, 36(4), Fall 1995, 351-352.
  - 9 L. Launey. "Career life cycles: coping styles for plateaued workers". *Library Administration and Management*, 9(1) Winter 1995, 27-30.
  - 10 S. Ritchie. Training and management development in librarianship. 1988. British Library Research and Development Department.

también a una selección de libros y artículos de revista relevantes a cada uno de los temas y orientados a diferentes tipos de biblioteca: pública, académica o especializada. El hecho de que se pueda encontrar una variedad de material sobre cada uno de los tipos de biblioteca en la literatura sobre bibliotecología –y que en gran parte ha sido preparado por profesionales en ejercicio– es un interesante indicador de la atención que se ha dado a la gestión bibliotecaria.

## **OFERENTES DE OTROS PROGRAMAS DE EDUCACIÓN CONTINUA**

Los oferentes de programas de educación continua también han respondido a este creciente interés. Los cursos cortos para bibliotecarios han proliferado de modo considerable en los últimos años y en la actualidad existen aproximadamente unos 1500 programas<sup>11</sup> que se organizan cada año en Inglaterra, ofrecidos por unas 150 organizaciones.<sup>12</sup> Algunos de los más destacados son los de las asociaciones profesionales, organismos comerciales, y grupos cooperativos establecidos por bibliotecas en un área específica<sup>13</sup> y que cubren temas relacionados con administración de las comunicaciones y de recursos humanos, delegación y habilidades para una supervisión efectiva.<sup>14</sup> Vale la pena mencionar, en particular, a la Asociación Británica de Bibliotecas que ahora cuenta con unos 20 grupos especializados que ofrecen reuniones esporádicas y cursos cortos para sus asociados, frecuentemente gratuitos, o a un precio muy bajo. Hace algunos años la Asociación estableció un Departamento de Educación Continua, para organizar programas sobre bases comerciales, aunque inicialmente tuvo que subsidiar los costos del personal responsable de la organización y la mercadotecnia de los mismos.

En la actualidad la Asociación ofrece unos 100 cursos cada año, de un día de duración y recupera todos los costos.

La mayor parte de las Escuelas de Biblioteconomía ofrece cursos en los que se abordan temas de actualidad, y los instructores son individuos que están en el ejercicio profesional. Sin embargo, las escuelas organizan sólo un 2% de los cursos cortos que se ofrecen en Inglaterra, principalmente porque el estímulo que otorga el gobierno a las universidades es muy reducido.<sup>15</sup> En la medida en que

11 Based on an analysis of the "Professional Calendar", published bi-monthly by the Library and Information Studies Library, University of Wales Aberystwyth.

12 Library and Information Services Council. Continuing professional education for library and information work: a discussion paper. 1984. Office of Arts and Libraries.

13 A. Macdougall and R. Prytherch. *Cooperative training in libraries*. 1990. London: Gower.

14 H. White. "Continuing education courses in management". *Serials Librarian* 78(4), Fall 1987, 257-262.

15 I. M. Johnson. The development of continuing education in British schools of librarianship and information studies in Theorie and pratique dans l'enseignement des sciences de l'information - Bridging the gap between theory and practice: proceedings of the first joint meeting between the Association Internationale des Ecoles de Sciences de l'Information (AIESI) and the Association for Library and Information Science Education (ALISE), Montreal, Canada, 25-27 May 1988; edi-

éste tome un papel más activo en apoyar estos programas a través de mecanismos financieros, es probable que las Escuelas de Biblioteconomía y de Información se involucren en mayor medida en ellos.<sup>16</sup> Para ofrecer acceso a programas de Educación Continua, todas las universidades han empezado a rediseñar sus programas de grado, sobre una base modular, a fin de que los interesados puedan tomar cursos relevantes cada semana, para actualizar o ampliar sus conocimientos o habilidades sin que necesariamente tengan que obtener un grado o créditos.

Hacia el final de la década de los 80, se empezó a dar mayor atención a las necesidades de los directivos de bibliotecas. Robert Hayes, decano de la Escuela de Biblioteconomía de la Universidad de California, en Los Ángeles, estableció un programa de *senior fellows* para un grupo seleccionado de directivos. Después llevó a cabo un estudio sobre las necesidades de adiestramiento de los directivos en todo tipo de bibliotecas cuando estuvo como profesor visitante en Inglaterra.<sup>17</sup> Éste fue más que una evaluación de la reacción a las propuestas para establecer cursos intensivos similares, y fue posible que se iniciaran algunos bajo los auspicios del Departamento de Investigación y Desarrollo de la Biblioteca Británica, o de grupos sectoriales. La instrucción ha sido impartida tanto por bibliotecarios con gran experiencia en gestión, como por profesorado de la Escuela de Administración. El programa, evaluado de manera muy favorable por los mismos participantes, incluye dos cursos intensivos, y se requiere, además, que elaboren un proyecto que parta de la experiencia de su trabajo en el periodo intermedio.

Una de las áreas intangibles de la gestión es la de liderazgo, aspecto al que a nivel de posgrado se le ha dado últimamente más atención.<sup>18</sup> Hay un número creciente de ejemplos de programas que proporcionan a los bibliotecarios una experiencia de aprendizaje activo en liderazgo, sobre todo en los Estados Unidos. Típicamente en estos programas intensivos de adiestramiento, los bibliotecarios trabajan hombro con hombro con administradores de otro tipo de organizaciones, exploran las funciones clave del proceso de gestión, se enfocan a actividades de liderazgo en un entorno simulado de trabajo, y participan en grupos pequeños para desarrollo de proyectos, destacando las técnicas de estudio de casos y *role playing*.<sup>19</sup>

ted by Rejean Savard. 1988. Montreal, Canada: Université de Montreal, Ecole de bibliothéconomie et des sciences de l'information. pp. 467-488.

16 National Advisory Group for Continuing Education and Lifelong Learning. Learning for the Twenty-First Century: First report. November 1997.

17 R. M. Hayes. A long view of a broad scene: means to prepare for strategic management of the modern large library. 1989. London: British Library Research and Development Department.

18 Anglo-Nordic Seminar on Leadership Management Programmes: proceedings of a seminar organised by NORDINFO and the British Library (Research and Development Department), held at Hanasaari, The Swedish-Finnish Cultural Centre, Espoo, Finland, 20.09.-01.10.1995; edited by Marianne Heikell. 1996. Esbo, Finland: NORDINFO.

19 P. Pugliese. "The AMA management course". *Journal of Library Administration*, 5(2) Summer 1984, 1-4.

Los métodos tradicionales de adiestramiento son un obstáculo para bibliotecarios que se encuentran geográficamente dispersos. Las principales características y ventajas de la educación a distancia incluyen: crecientes oportunidades de educación continua para quienes no pueden participar en cursos convencionales; disseminación de información y administración coordinada en una unidad central; gran variedad de contribuciones del profesorado, tales como apoyo para la creación de materiales, desarrollo de seminarios y materiales de autoenseñanza y procedimientos cuidadosamente diseñados y coordinados.<sup>20</sup> Más aún, las nuevas tecnologías ya se están usando para ofrecer programas de educación continua a los bibliotecarios, sin importar su ubicación física. El adiestramiento apoyado en computadora, disponible para ser consultado en cualquier momento, puede ser interactivo e individualizado, tal es el caso de los telecursos, que utilizan la videoconferencia, cursos en línea mediante Internet, o publicados en hojas Web que sirven, de modo permanente, como un recurso de apoyo.<sup>21</sup> El personal de bibliotecas, por lo tanto, enfrenta el reto de adquirir conocimientos y habilidades con apoyo de la computadora.<sup>22</sup>

Sin embargo, la educación a distancia no está exenta de problemas. Aunque ya hay en la actualidad valiosas experiencias de estos programas de Maestría en Administración de Negocios o de otros programas de posgrado similares, se ha demostrado que “el paradigma de la oportunidad de la enseñanza a distancia” no se traduce necesariamente en beneficios para los estudiantes. Bajas calificaciones y deserciones son algunos de los problemas que han enfrentado las instituciones que los ofrecen. Las deficiencias, que se relacionan con el desarrollo de habilidades académicas para el aprendizaje independiente, son patentes en la educación a distancia, ya que carece de las grandes ventajas de la interacción cara a cara. El apoyo de bibliotecas es también inadecuado si se compara con los modelos existentes en el campus universitario para los cursos regulares.<sup>23</sup> Debe también reconocerse que en muchos de los cursos de educación a distancia basados en Internet, el material impreso sigue siendo un apoyo sustancial, con la posibilidad de ofrecer contacto vía correo electrónico o páginas Web, de las cuales se pueden bajar copias de conferencias. En el campo de la administración los

20 D. P. Ely. Educational technology and distance education. 1981. Syracuse, NY: ERIC Clearinghouse on Information Resources.

21 K. A. Brandt and others. “Current topics in health sciences librarianship: a pilot program for networked based lifelong learning”. *Bulletin of the Medical Library Association*, 84(4), October 1996, 515-523.

22 A. J. Lessing and T. J. D. Bothma. “In service training for library staff. Guidelines for computer aided training material”. [Indienospleiding van biblioteekpersoneel: riglyne vir rekenaargestunde lesmateriaal.] *South African Journal of Library and Information Science*, 63(4), December 1995, 187-198.

23 L. M. Grobler. Information support to distance postgraduate students at the Graduate School of Business Leadership, University of South Africa. In Proceedings, Seventh Off Campus Library Services Conference, San Diego, California, October 25-27, 1995. 1995. Mount Pleasant, Michigan: Central Michigan University, pp. 163-174.

programas remotos de educación a distancia, lentos y no interactivos son característicos y quizás todavía estamos a algunos años de distancia de una amplia disponibilidad y de un rápido acceso a Internet o de videoconferencias vía comunicaciones terrestres o satelitales. Sin embargo, posiblemente sea válido predecir que debido a la gran demanda que está surgiendo, los programas de educación general sobre gestión, cobrarán importancia en los canales educativos que se transmitirán de manera digital, vía satélite, en un futuro cercano.

## ADIESTRAMIENTO EN EL SERVICIO

Estimuladas por el crecimiento de los programas de educación continua ofrecidos por entidades externas, las actividades de adiestramiento en el servicio en las bibliotecas se han incrementado en un 40%.<sup>24</sup> Este crecimiento refleja no sólo un mayor reconocimiento de la organización de actividades específicas, sino también restricciones presupuestarias. En un estudio realizado en Inglaterra en 1985 se identificó que los apoyos financieros para el desarrollo de personal en las bibliotecas públicas eran muy reducidos.<sup>25</sup> En otro más reciente, que cubrió todo tipo de bibliotecas, se identificó que el motivo por el cual no había mayor participación en actividades externas de educación continua, se debía a limitaciones de tiempo y financieras.<sup>26</sup>

Las Escuelas de Biblioteconomía en Inglaterra han respondido a estas presiones al ofrecer cursos en sus propias instalaciones, diseñados para responder a los requerimientos de las bibliotecas específicas, adiestramiento a cooperativas y a grupos profesionales. Aunque las escuelas en algunas ocasiones cobran por estos programas, reconocen el apoyo que reciben de la profesión (por ejemplo, en cuanto a colocación para trabajo de campo, visitas de estudio, y conferencias esporádicas para los estudiantes), así como los beneficios que obtiene el personal de estar en contacto frecuente con la práctica profesional, por lo que buscan recuperar sólo los gastos directos implicados en la oferta de dichos cursos.<sup>27</sup>

También se ha dado mucha atención recientemente al potencial de las técnicas de uno a uno, tales como tutorías, como una forma de desarrollar individuos a

24 J. Macdougall and others. *Continuing education and training opportunities in librarianship*. 1990. London: British Library Research and Development Department.

25 J. Bird. *In-service training in public library authorities*. 1987. London: Library Association.

26 J. Macdougall and others. *Continuing education and training opportunities in librarianship*. 1990. London: British Library Research and Development Department.

27 I. M. Johnson. *The development of continuing education in British schools of librarianship and information studies in Theorie et pratique dans l'enseignement des sciences de l'information - Bridging the gap between theory and practice: proceedings of the first joint meeting between the Association Internationale des Écoles de Sciences de l'Information (AIESI) and the Association for Library and Information Science Education (ALISE)*, Montreal, Canada, 25-27 May 1988; edited by Rejean Savard. Montreal, Canada: Université de Montreal, Ecole de bibliothéconomie et des sciences de l'information. 1988. pp. 467-488.

partir del intercambio de experiencias.<sup>28</sup> Asimismo se han realizado trabajos para usar “pares de aprendizaje” con el objetivo de ayudar a identificar y desarrollar en los bibliotecarios habilidades que se puedan transferir, en situaciones en las cuales el progreso en la carrera es posible solamente saliendo del ambiente bibliotecario, un reto que enfrentan muchos profesionales en bibliotecas especializadas pequeñas.<sup>29</sup>

## **BARRERAS PARA LAS ACTIVIDADES DE EDUCACIÓN CONTINUA Y DE ADIESTRAMIENTO**

En un reciente estudio sobre la relación entre educación continua y el éxito en la carrera, se puso énfasis en la importancia que bibliotecarios destacados le han dado a esta actividad. La modalidad de desarrollo profesional a través de programas de educación continua, que se creía ofrecía grandes beneficios cambió, sin embargo, a lo largo de su carrera; en las primeras etapas se identificó que los cursos eran valiosos; en las últimas se dio más importancia a la oportunidad de establecer redes para conferencias.<sup>30</sup>

El adiestramiento y el desarrollo son de gran beneficio no sólo para el individuo, sino también para las organizaciones, aunque existe una serie de obstáculos reales o imaginarios.

Hay un dicho que dice:

Nadie es muy viejo para aprender, pero hay quienes dejan pasar de lado esta oportunidad.<sup>31</sup>

Muchos de nuestros colegas no parecen deseosos de asumir la responsabilidad de su propio desarrollo. Debemos preguntarnos por qué ocurre eso.

¿Se debe a que algunos administradores de nivel medio y superior no ven ningún beneficio en asumir un mayor compromiso en el desarrollo de sus habilidades profesionales? ¿Se vuelven indiferentes para dejar desarrollar a sus subordinados, o perciben que el personal joven, mejor preparado, es para ellos una amenaza? ¿Cómo podemos superar estas actitudes?

¿Se deberá a que la organización en la que trabajan invierte muy poco en adiestramiento y desarrollo? Los resultados de un estudio australiano revelaron que son las organizaciones y no los individuos los principales proveedores de fondos

28 C. Nankivell and M. Shoolbred. “The mentoring research project”. *Personnel, training and education*, 12(1), May 1995, 7-10.

29 J. C. Farmer and F. C. B. Campbell. Reaching beyond the plateau: identifying special librarians’ transferable skills through “Learning Pairs”. 1997. Aberdeen: The Robert Gordon University. British Library Research and Innovation Centre report 46.

30 J. C. Farmer and F. C. B. Campbell. Continuing Professional Development and career success. 1998. Aberdeen: The Robert Gordon University. British Library Research and Innovation Centre report.

31 Anonymous.

para las actividades de educación continua, y que las inversiones eran relativamente bajas,<sup>32</sup> sobre todo cuando hay dificultades económicas. ¿Es lógico? El personal es para muchas organizaciones el recurso más caro y valioso. Invertimos en edificios, equipo y colecciones. ¿No debemos también invertir en los recursos humanos? Todo el personal debe saber que se aprecia y estimula el Desarrollo Profesional Continuo. ¿Cómo pueden lograr las organizaciones que este mensaje sea claro?

La mayor parte de las bibliotecas son organizaciones relativamente pequeñas. En las áreas geográficas de mayor tamaño de esta Región, el número de bibliotecas y bibliotecarios es reducido. En la medida en que las bibliotecas son más grandes, como en cualquier lugar, se amalgaman las actividades especiales realizadas, cada una, por pequeños grupos de profesionales. La gestión es sólo un aspecto de sus necesidades de desarrollo. En algunos estudios se ha identificado tanto la falta de tiempo como de cursos apropiados como principales limitaciones para participar en programas de educación continua. ¿Cómo pueden organizarse estas actividades en forma económica?

Para las Escuelas de Biblioteconomía hay algunos aspectos adicionales. ¿Cómo puede el personal aprender no sólo las últimas técnicas de gestión, sino también cómo enseñarlas? ¿Deberían simplemente hacer arreglos con especialistas de Estudios de Negocios y de Administración de otras Escuelas y Universidades para impartirlas?

Si se desea que las actividades de adiestramiento en el nivel de posgrado tengan éxito, probablemente se requiera de una base más sólida para su desarrollo. Muchas de las cualidades de los administradores exitosos son, desde luego, atributos personales más que competencias profesionales y técnicas. ¿Cómo, por ejemplo, podemos desarrollar profesionales de la información que puedan atraer el interés de los políticos y otros tomadores de decisiones y exponer, con efectividad, la necesidad de obtener mayor apoyo para los servicios de información, si no tienen las habilidades interpersonales necesarias? ¿Cómo pueden ganar la confianza de otros administradores, si no pueden trabajar en equipo, si no pueden administrar proyectos dentro del tiempo y el presupuesto programados? Quizá no hemos dado la suficiente atención a estas cualidades, sino hasta hace poco, pero algunas de la Escuelas Británicas de Biblioteconomía y Estudios de la Información han empezado a revisar sus métodos de enseñanza con el fin de mejorar estas habilidades,<sup>33</sup> estimuladas por la "Iniciativa de Negocio en Educación Superior" que el gobierno británico patrocinó hace algunos años.<sup>34</sup>

32 M. Broadbent and K. Grosser. Special library and information center managers: their continuing professional development. Report of a research study undertaken in 1985. 1986. Australia: Royal Melbourne Institute of Technology. Occasional Paper No. 2. ERIC DE 282 562.

33 P. Levy. People skills: Interpersonal skills training for library and information work. 1992. London: British Library. Library and Information Research Report.

## **COMENTARIOS FINALES**

Permítanme concluir con un asunto adicional. Mediante un análisis informal de la curricula en una universidad británica, realizado hace algunos años, se identificó que los estudiantes no graduados de biblioteconomía recibían más cursos acerca de técnicas de gestión, que los estudiantes del área de negocios. Los cursos cortos y de adiestramiento en el servicio sobre este tema cubren aproximadamente un 25% del total de programas de esta naturaleza que se ofrecen a los bibliotecarios ingleses.<sup>35</sup> Sin embargo, un estudio reciente sobre las percepciones que éstos tienen en relación con sus experiencias, revela que no siempre las reconocen.<sup>36</sup> Es obvio, por lo tanto, que debemos preguntarnos no nada más cómo mejorar los programas de educación sobre gestión, sino también cómo asegurar que nuestros colegas reconozcan que su experiencia en este terreno es tan valiosa como la de otros administradores.

I. M. Johnson and D. A. Williams. "The "enterprise culture" and curriculum development for librarianship and information studies". *Personnel, training and education*, 7(2), 1990, 31-36.

35 I. M. Johnson and others. "Management education and training for librarians in Scotland". *IFLA Journal*, 19(3), 1993, 280-291.

36 J. C. Farmer and F. C. B. Campbell. Reaching beyond the plateau: identifying special librarians' transferable skills through "Learning Pairs". 1997. Aberdeen: The Robert Gordon University. British Library Research and Innovation Centre report 46.