

# *La Administración de las Unidades de Información: una aproximación a su concepto y evolución*

Ana Reyes PACIOS LOZANO  
Departamento de Biblioteconomía y Documentación  
Universidad Carlos III de Madrid

## RESUMEN

Se realiza una aproximación al concepto y antecedentes de la «Administración de Unidades de Información» como asignatura académica del área de conocimiento de Biblioteconomía y Documentación. Asimismo se comenta su interés y contenidos.

**Palabras clave:** Administración, Gestión, Evolución histórica en España.

## Introducción

Uno de los cambios más notables que han experimentado los estudios de Biblioteconomía y Documentación, especialmente en España, es la aparición o un mayor peso de asignaturas dedicadas a la Administración y/o Gestión de las Unidades de Información. Han empezado a cobrar importancia aspectos hasta hace poco descuidados relacionados con la coordinación de todos los recursos con los que cuenta una Unidad de Información para el logro de la eficacia y la eficiencia. Se pretende que el futuro profesional conozca conceptos, técnicas e instrumentos del ámbito empresarial que le permitan lograr el mayor grado posible de aprovechamiento de los recursos. Se trata, además, de que ejerza un aspecto más del ejercicio de su profesión que le corresponde: la administración del centro.

En este trabajo comentamos lo que comprende la Administración, las ra-

zonas de su interés, sus antecedentes y los contenidos como asignatura académica.

## 1. El concepto Administración y sus afines

La primera cuestión que se suele plantear al tratar sobre la Administración de una Organización es la terminológica. Los problemas semánticos de este área de conocimiento de la Economía de la Empresa han sido reseñados por numerosos autores preocupados por delimitar el contenido de los vocablos más significativos<sup>1</sup>. Esto, aunque ha dado lugar a una gran variedad de matices y aproximaciones enriquecedoras, dificulta la comprensión de su contenido al existir muchas tendencias y formas diferentes para denominar los diversos conceptos que se dan en este ámbito. Así, términos que comportan significados distintos son usados con fines semejantes, y conceptos idénticos reciben asiduamente definiciones diferentes no sólo formalmente. El uso de unos u otros se debe, fundamentalmente, a dos causas:

- la búsqueda del vocablo más adecuado para trasplantar el término «management» a la lengua española, y,
- al tipo de organización en el que se utilice, teniendo en cuenta si tiene o no ánimo de lucro.

Siguiendo con la tónica generalizada de los que tratan este tema, parece importante también aludir a los conceptos clave más utilizados con el fin de exponer las diferentes opciones. La clarificación de todos estos términos se convierte en ineludible para el correcto aprendizaje de la Administración como disciplina académica en el ámbito de los estudios de Biblioteconomía y Documentación, asimismo para facilitar la investigación que se pueda derivar de este campo del saber. Más aún cuando la cultura del Management hoy, se caracteriza por estar constituida por innumerables reglas y doctrinas, está en continua evolución; su ámbito de aplicación aumenta a más organizaciones y está dominada por el empirismo.

Los términos Management, Administración, Gestión y Dirección, entre otros, suelen utilizarse de modo indiferente para referirse a una serie de tareas y funciones que se desarrollan en distintos ámbitos, esto es, en las más diversas organizaciones: desde empresas hasta instituciones que se dedican a

---

<sup>1</sup> Entre otros: Gil Estallo, M. A., «Del concepto de Administración y su historia». *Revista de treball social*, junio 1987, n.º 106, pp. 23-36; López Moreno, M. J., «El problema conceptual en la economía de la empresa. Perspectivas en materia de decisiones». *Boletín de Estudios Económicos*, diciembre 1971, n.º 84, pp. 873-897 y Renau Piqueras, J. J., *Administración de empresas. Una visión actual*. Madrid: Pirámide, 1985 (¿Qué es la Administración de las Organizaciones?, pp. 13-17.)

prestaciones sociales o, según denominación de otros, dedicadas al servicio del progreso humano. El problema radica, no sólo en qué término es el más correcto, sino en la asignación clara de un conjunto de funciones a cada concepto.

Este inconveniente es igualmente identificable en la bibliografía española y extranjera relativa a las unidades de información, en donde se da la misma confusión terminológica y algunos autores sienten la necesidad de aliarse a unas u otras justificando su elección <sup>2</sup>.

Incluso en la bibliografía anglosajona ocurre algo similar. Así, Samuels y McClure, aunque utilizan en uno de sus trabajos de forma indistinta los términos «management» y «administration», manifiestan que el primero se utiliza generalmente en el ámbito de las organizaciones lucrativas y el segundo para las no lucrativas <sup>3</sup>.

El origen de todos estos problemas se debe, en gran medida, a la desigualdad a la hora de traducir el término norteamericano *Management*. Podemos comprobar como en unas ocasiones este vocablo es traducido de los textos anglosajones por Administración o Gestión y otras por Dirección. Así, en los países hispanoamericanos, de donde procede gran cantidad de bibliografía, se hace comúnmente por Administración. Por otro lado, los trabajos en francés suelen trasladar management en Direction, Démarche y Gestion, aunque éste último suele ser el término más usual. Conviene mencionar también que hay un buen número de autores, en España <sup>4</sup> y Francia <sup>5</sup>, que prefieren utilizar el término anglosajón por considerarlo de mayor amplitud que los empleados como equivalentes en ambos idiomas.

La amplitud de significados y la multivalencia del término «management» se pone de manifiesto si acudimos a las fuentes más comúnmente utilizadas como diccionarios y glosarios. En el diccionario de inglés-español encontramos el significado de «administración, gestión, gerencia y dirección» <sup>6</sup>. Por

<sup>2</sup> Acerca de esto son muy significativas las palabras de Manuel Carrión: «Viviendo como solemos vivir de traducciones en la bibliografía profesional, no tenemos los bibliotecarios españoles una terminología muy aquilatada. Gestión, administración, planificación, organización, funcionamiento de bibliotecas son términos utilizados con relativa alegría. No estaría de mal que fijáramos de alguna suerte los términos para comenzar a entendernos». Carrión, M., *Manual de bibliotecas*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1987, p. 550.

<sup>3</sup> Samuels, A. R. & McClure, C., «Toward a Theory of Library Administration». En *Strategies for Library Administration: Concepts and Approaches*. Englewood: Libraries Unlimited, 1982, p. 15.

<sup>4</sup> Sirvan como ejemplo Paramés Montenegro, C., *Introducción al management*. Madrid: MAP, 1988 y Palom Izquierdo, F. J. y Tort Raventos, L., *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*. Madrid: Espasa-Calpe, 1991, p. 27 (en la que justifican el título del libro).

<sup>5</sup> Alecian, S. y Foucher, D. *Guide du management dans le service public*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1994, p. 17.

<sup>6</sup> *Diccionario moderno español-inglés, english-spanish*. Paris: Larousse, 1976.

otra parte, los diccionarios de español asimilan estos términos tratándolos como sinónimos.

Estas consideraciones justifican la dificultad manifiesta a la hora de trasponer el término management a nuestro idioma. De ahí la denominación de «término esquivo y multiforme» que le ha dado Carlos Paramés <sup>7</sup>. Otros consideran que ya de por sí es un vocablo con una expresión lingüística poco precisa. Tal y como indica Büchner, su recepción es inexacta, ya que la representación del Management norteamericano en otro entorno social y cultural como el de la Europa continental, no puede ser todo lo clara como puede serlo en su contexto de origen <sup>8</sup>.

Con respecto a las posibles palabras utilizables como traducción de Management, es necesario constatar que no existe ningún vocablo español que cubra el amplio significado de la palabra anglosajona, aunque su contenido se refleja, fundamentalmente, mediante las voces Administración, Gestión y Dirección. Por esta razón, hay autores que prefieren utilizarla así y rechazan la solución de buscar sistemáticamente una palabra española que trasponga, sin matices ni reservas, el término referido a nuestra lengua <sup>9</sup>. Justifican su elección indicando que la palabra anglosajona tiene un concepto y una función mucho más amplia que el expresado en el resto de los términos.

Llegados a este punto, es obligado preguntarse ¿qué se entiende hoy por Management? Con el objeto de aclarar la dimensión actual de esta palabra, en la medida que condiciona el contenido de la disciplina que nos ocupa, nos fijamos en algunas de las definiciones más notorias que se han dado sin profundizar en las variaciones que ha sufrido su significado a través del tiempo, aspecto que tiene que ver con las diferentes concepciones de la misma y que no va a ser objeto de atención en este trabajo.

Parece oportuno acudir a la visión que ofrece Peter Drucker, considerado unánimemente como el padre del management moderno, el cual, en una de sus recientes aportaciones, asocia el management con una serie de tareas integradas, de ejecución simultánea, que son necesarias para que una organización pueda funcionar y alcanzar los resultados que le correspondan, bien tenga ánimo de lucro o no <sup>10</sup>. Estas tareas las reduce a:

<sup>7</sup> Paramés Montenegro, C., *Introducción al management: Un nuevo enfoque de la Administración Pública*. Madrid: INAP, 1988, pp. 93 y ss.

<sup>8</sup> Tomado de Martínez Tapia, R., «El control de gestión desde la perspectiva actual». *Dirección y organización*, 1995, 15, p. 5.

<sup>9</sup> Entre otros, podríamos citar a Palom, Tort y Paramés, cuya opinión se pone de manifiesto en el título de sus obras: Palom Izquierdo, F. J. y Tort Raventos, L., ref. 4, y Paramés Montenegro, C., *En torno al management*. Alcalá de Henares: ENAP, 1971.

<sup>10</sup> Esta definición aparece ya en su trabajo: *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas* (traducción al español de: Management, Tasks, responsibilities, practices) 4.ª ed. Buenos Aires: El Ateneo, 1981, pp. 29-35. En sucesivas ocasiones y a pesar del tiempo, el autor vuelve a repetir la esencia de la misma en otros trabajos como en: «Historia y Teoría del Manage-

— *definir la misión de la empresa y motivar y organizar las energías humanas a fin de cumplirla.*

Deja además bien claro que la dimensión del management es inherente a todas las instituciones <sup>11</sup> y que no se trata de una función reservada únicamente a los directivos, sino que se asigna a los diversos responsables de una organización, independientemente del nivel en el que se encuentren <sup>12</sup>. Precisa más aún este autor cuando manifiesta que la tarea administrativa del manager es optimizar el rendimiento de los recursos que maneja, lo cual significa alcanzar la eficiencia y la efectividad <sup>13</sup>.

Similares definiciones cobijan la misma idea en obras de otros autores. Así, Koontz y Weihrich consideran el management como «el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas». Añaden que se aplica a cualquier organización, a los managers de todos los niveles organizacionales y que el management está interesado en conseguir la productividad, lo cual implica efectividad y eficiencia <sup>14</sup>.

Una vez aludido al alcance y significado de la palabra management analicemos que ocurre con sus «afines» en nuestro idioma.

El uso del término *Administración* como análogo de management ha sido uno de los más defendidos, a pesar de tener también algunos inconvenientes:

— La connotación que tiene para nosotros de sector público y actividad estatal.

— La identificación con tareas repetitivas, de papeleo, así como también con el manejo de fondos que tiene lugar en las empresas y otras organizaciones en el departamento especializado en cuestiones financieras, contenidos ambos que no tienen nada que ver con el concepto visto anteriormente de Management.

El otro término asimilable a management, de uso muy generalizado y considerado en nuestro idioma como sinónimo de Administración es *Gestión*. En relación con su posible distinción, poco clara y convincente en la práctica, algunos tratadistas se han manifestado tajantes. Así, la profesora Gil Estallo manifiesta que la diferencia entre ambos radica en que «el concepto administración se refiere a los instrumentos... que utiliza la dirección de una

---

ment». *Harvard Business*, septiembre-octubre 1988. También ha sido recogida por Tort y Palom en su ya citada obra (ref. 4, p. 35).

<sup>11</sup> Drucker, P., *La Gerencia: Tareas...*, ref. 10, p. 31.

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 5.

<sup>13</sup> *Ibidem*, p. 33.

<sup>14</sup> Koontz, H. y Weihrich, H., *Elementos de Administración* (traducido de la quinta edición en inglés de «Essentials of management»). México, etc.: McGraw-Hill, 1993, p. 4.

organización para llevar a cabo sus objetivos; mientras que el concepto gestión es más concreto y operativo, materializa lo previsto por la administración en tareas, actividades, funciones a realizar para llevar a cabo la actividad que se ha propuesto la organización: producir o prestar un servicio —como objetivo más genérico—<sup>15</sup>. Según este planteamiento la Gestión haría referencia, a las decisiones tácticas y operativas, es decir, las que pondrían en marcha lo establecido previamente por parte de la Dirección. De similar opinión son otros autores, como Andrea Zerilli<sup>16</sup>, cuando manifiestan que la palabra gestión se debe utilizar para referirse al conjunto de operaciones (técnicas, financieras, comerciales, etc.) desarrolladas para el funcionamiento de una organización. Este último, considera que se trata de un concepto sensiblemente diferente al de Administración, por lo que le parece injustificado el empleo del término «gestión» en el sentido ya mencionado de proceso directivo.

Como se ha visto, quienes diferencian Administración y Gestión, aluden al sentido más amplio del primero como proceso o marco general en el que inscriben unas funciones relacionadas directamente con la toma de decisiones estratégicas: planificación, organización y control son las consideradas como clásicas. En consecuencia, la gestión sería un aspecto concreto, desarrollo o acción lógica de la administración, relacionada con aquellas operaciones y técnicas específicas que se aplican a cada recurso de la organización para conseguir su optimización. En este orden de ideas, la gestión haría referencia a las decisiones tácticas y operativas que ejecutan lo que ha establecido previamente la dirección.

Otra alternativa usual es la de traducir «management» por *Dirección*. Aunque algunos autores lo consideran adecuado<sup>17</sup>, especialmente cuando se trata de recursos humanos, tropieza también con algunos problemas:

- Se usa, en ciertos ámbitos, para designar a los máximos órganos directivos de una entidad, por ejemplo, el Consejo de Administración o a los consejeros delegados de una empresa.
- Se considera, por parte de otros, como una función o tarea específica que comporta el proceso administrativo y que, en ocasiones, se identifica con la de liderazgo.

En la línea de diferenciar los conceptos ya mencionados de Dirección y Gestión, Ángel Díaz ofrece una visión particular indicando que quien dirige puede cambiar el marco de referencia en el que se mueve. Por el contrario,

<sup>15</sup> Gil Estallo, M. A., ref. 1, p. 34.

<sup>16</sup> Zerilli, A., *Fundamentos de organización y dirección general*. Madrid: Deusto, 1994, pp. 41 y 42.

<sup>17</sup> Por ejemplo, Paramés Montenegro, C., ref. 7, p. 103.

cuando se hace gestión, se está «administrando» dicho marco de referencia. Añade el autor que «la Dirección sólo puede ser hecha por la propiedad; las empresas de servicios tienen que limitarse a gestionar los encargos que les hacen los clientes. La Dirección implica la existencia del poder de decisión, mientras que la gestión presenta los asuntos para que alguien tome la decisión que estime más oportuna»<sup>18</sup>.

A la vista de las diferentes opiniones, se puede considerar que el término Administración se acopla bien al significado de Management y puede utilizarse como voz equivalente. No obstante, aunque preferimos adoptar esta equivalencia, es preciso reconocer que el término Gestión es asimilable también al vocablo anglosajón y así es utilizado por numerosos autores que, por otra parte, consideran un tanto irreal la diferenciación del vocablo Administración desde el punto de vista práctico.

## **2. Rasgos de la Administración que evidencian su validez y conveniencia para las Unidades de Información**

Aunque la determinación del carácter de la Administración ha originado muchas divergencias, en la actualidad se la considera como ciencia, técnica, arte y profesión a la vez. Estos rasgos que se reflejan en la bibliografía especializada relativa a la materia son los que sirven para argumentar la validez de su aplicación al ámbito de los servicios de información y, por lo tanto, justificar la inclusión de sus fundamentos y técnicas en la formación de los futuros profesionales de la información.

### *2.1. Ciencia interesada en la eficacia y eficiencia*

Su categoría como ciencia parece estar asegurada dado el enorme cuerpo sistemático de conocimientos con validez universal que ha acumulado desde fines del siglo XIX hasta el momento. Los principios de dicho cuerpo tienen una estrecha relación con la revolución industrial y el surgimiento de empresas a gran escala que requerían nuevas formas de conducir el trabajo, a nivel teórico y práctico. No obstante, su tratamiento científico no se inicia hasta la aparición, en 1911, de la obra de Taylor en donde señala tres ideas básicas<sup>19</sup>:

---

<sup>18</sup> Díaz Martín, A., *El Arte de dirigir proyectos*. Bilbao, 1995, pp. 2-3.

<sup>19</sup> Taylor, F. W., *Principios de Administración Científica*. Buenos Aires: El Ateneo, 1979, pp. 129-131.

- la necesidad de lograr una mayor «eficiencia nacional»,
- el convencimiento de que esta eficiencia consiste en el «management científico» y no en la búsqueda de hombres excepcionales o extraordinarios,
- demostrar que el «management» es una verdadera ciencia, sólidamente fundamentada en leyes, reglas y principios claramente definidos. Muestra, además, que los principios fundamentales del management científico son aplicables a toda clase de actividades humanas, desde los simples actos individuales hasta el trabajo de grandes sociedades que exige una coordinación de esfuerzos muy elaborada.

A pesar de estos inicios con planteamientos claramente orientados a la consecución de la eficacia y la eficiencia en las organizaciones, la consolidación científica de la Ciencia de la Administración no es de común aceptación hasta después de la Segunda Guerra Mundial. Entre las causas de este retraso Joaquín Tena apunta <sup>20</sup>:

- la dificultad de la experimentación que retrasa la demostración de las teorías,
- la falta de profesionalidad de muchas personas que ocupaban puestos de dirección en las organizaciones,
- la inexistencia de una función administrativa y de una función organizativa específicas en la mayoría de las empresas, que, por otro lado, sí tienen funciones y puestos de dirección explícitos para la dirección de cada área funcional,
- la identificación de la organización con su aspecto estático, el organigrama, dejando de lado los cambios organizativos,
- la ignorancia de los problemas organizativos de muchas entidades públicas o sin ánimo de lucro, ocultos bajo una concepción de su función o responsabilidad social que parece eximir a los directivos de considerar la eficacia en la prestación de sus servicios,
- la tendencia a identificar los sistemas organizativos y los sistemas de información y control con el sistema de información, y particularmente con su sistema informático de apoyo. Ello ha llevado a una delegación de los problemas de este género en los expertos informáticos.

A excepción de la primera, todas estas razones que entorpecieron en su momento la consolidación científica de la Administración sirven ahora para justificar su aplicación en una organización que pretenda conseguir la productividad.

La Administración como disciplina científica que es posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas <sup>21</sup>. Algunas se in-

<sup>20</sup> Tena Millán, J., *Organización de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Barcelona: EADA, 1989, pp. 11-12.

<sup>21</sup> Münch Galindo, L. y García Martínez, J., *Fundamentos de Administración*. México: Trillas, 1982, pp. 24-25.

fieren de ciertas ideas expuestas pero conviene apuntarlas aquí de cara a justificar su validez en las organizaciones objeto de nuestro interés, las unidades de información:

– *Universalidad*, existe en cualquier grupo social, es susceptible de aplicarse lo mismo en una organización con ánimo de lucro como aquellas que no persiguen este fin. Los aspectos fundamentales del quehacer administrativo son aplicables a cualquier organización y cultura. Los objetivos de las mismas pueden variar, pero siempre que estén organizadas deben apoyarse en el trabajo de un grupo humano para lograr eficientemente sus metas. Por ello, cualquier persona que trabaje en una biblioteca o centro de información se beneficiará de aprender Administración <sup>22</sup>.

– *Valor instrumental*, por su finalidad práctica al ser un medio para lograr un fin: la obtención de determinados resultados.

– *Unidad Temporal*. Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La Administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

– *Amplitud*, se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.

– *Flexibilidad*, sus principios se adaptan a las necesidades propias de cada organización en la que se aplican.

– *Especificidad*. Aunque la Administración se ayuda de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.

– *Interdiscipliniedad*, es una disciplina afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

A la vista de estos rasgos podríamos decir que la eficacia y la eficiencia de las unidades de información está en relación directa con la aplicación de la Administración. Por ello conviene que el personal que trabaja en ellas conozca sus fundamentos.

---

<sup>22</sup> Acerca del carácter universal conviene recoger las palabras de Koontz y O'Donnell en una de sus obras: «Los principios relacionados con las actividades administrativas se aplican a todo tipo de empresa en cualquier tipo de cultura... Muchos casos prácticos y técnicas empleadas en este libro se tomaron de empresas de negocios. Sin embargo, los autores no pretenden pasar por alto el hecho de que las mismas verdades fundamentales son aplicables en otras partes». Koontz, H. y O'Donnell, K., *Principles of Management*. 5.<sup>a</sup> ed. Nueva York, etc.: McGraw-Hill, 1972, p. VIII.

### 2.3. *Carácter práctico*

Existe también un amplio consenso en considerar la Administración como un arte, en cuanto que se trata de poner en práctica una serie de habilidades y conocimientos en el contexto de una determinada situación <sup>23</sup>, para lo cual se requiere un talento especial, creador e imaginativo <sup>24</sup>. Son precisamente la innovación y el talante creador los rasgos que deben tener los que se dediquen a «administrar», lo que convierte a la misma en un arte.

Al aplicar los conocimientos y técnicas de la Administración se ponen de manifiesto los factores de actitud personales <sup>25</sup>. Tener convicciones e ideas prácticas, imaginación para establecer nuevos métodos y captar nuevas posibilidades son cualidades que debe poseer el futuro profesional de la información si quiere hacer frente a los cambios continuos del entorno en los que operan las bibliotecas y los centros de información.

### 2.3. *Conjunto de técnicas*

Por lo que respecta a su consideración como técnica, parece más oportuno hablar de conjunto de técnicas puesto que es algo que está explícito en su definición. Recordemos, según Peter Drucker, que la Administración es, entre otras cosas, la aplicación de técnicas específicas en cada área de la organización <sup>26</sup>. También Carlos Paramés plantea la Administración como «conjunto de técnicas e instrumentos de la gestión racional de las organizaciones» <sup>27</sup>. Entre éstas podemos citar la elaboración de presupuestos, la contabilidad de costes, la administración por objetivos, etc.

### 2.4. *Función a realizar en los diferentes niveles de una organización*

Como función, podemos señalar que la Administración también se identifica con una actividad, o mejor dicho, con el conjunto de las funciones específicas de los que dirigen y coordinan el trabajo de otros. Esta idea ha dado lugar a una enorme proliferación de instituciones de rango universitario y de enseñanza superior dedicadas a impartir enseñanzas que tienen como objetivo la formación de grupos de especialistas adiestrados en estas funciones y en las diversas áreas de la Administración. Ante esto, creemos que no hace

<sup>23</sup> Paramés Montenegro, C., ref. 7, p. 108, y Koontz, H. y Wehrlich, H., ref. 14, p. 11.

<sup>24</sup> Paramés Montenegro, C., ref. 7, p. 108.

<sup>25</sup> Recogidos por Summer, C., *Factor in effective administration*. Universidad de Columbia, 1956. (Tomado de la nota de pie de página n.º 54 de Paramés Montenegro, C., ref. 7, p. 116.)

<sup>26</sup> Palom Izquierdo, F. J. y Tort Raventos, L., ref. 4, p. 37.

<sup>27</sup> A ellas dedica la mayor parte de su obra: Paramés Montenegro, C., ref. 7, pp. 143 y ss.

falta aportar más argumentos que nos lleven a afirmar que el Management se está convirtiendo en una profesión <sup>28</sup>.

Trasladado esto a nuestro campo de atención, podemos afirmar que los futuros profesionales que trabajen en una Unidad de Información deberían prepararse para asumir las funciones administrativas con el mismo interés y rigor que aquellos que lo hacen para asumir las mismas funciones en una empresa.

### 3. El interés por la Administración de las Unidades de información. Antecedentes.

La escasa bibliografía sobre aspectos relacionados con la administración bibliotecaria en nuestro país hasta finales de los 80, más aún si la comparamos con la temática relativa al tratamiento documental, pone de relieve la poca atención que se le ha prestado hasta muy recientemente. Sin embargo, no podemos olvidar algunos trabajos a cargo de reconocidos profesionales del momento en los que se demuestra su preocupación por estos temas. Veamos algunos ejemplos representativos que podrían considerarse los antecedentes o el inicio del interés por el tema.

Si en el mundo anglosajón hay que remitirse a la «Library Economy» como materia en la que se atisbaban los antecedentes de la administración bibliotecaria, en España tenemos que acudir a la Biblioteconomía que, desde la aparición de los primeros manuales, se ha ocupado de lo relativo a la administración específica de las bibliotecas <sup>29</sup>.

Tengamos en cuenta que la Biblioteconomía, según Domingo Buonocore <sup>30</sup>, se entiende como:

«el conjunto de conocimientos teóricos y técnicos relativos a la organización y administración de una biblioteca. Comprende una parte doctrinaria que estudia la teoría de la selección y adquisición de libros, catalogación, clasificación y *régimen económico-administrativo de la biblioteca*: recursos, local y mobiliario, personal, conservación de los libros y uso de la biblioteca, y *una parte que se relaciona propiamente con el arte de administrarla, de gobernarla, para realizar con la mayor eficacia y el menor esfuerzo los fines específicos de la institución*.

---

<sup>28</sup> Acerca de la consideración social de la Administración como una profesión, en la actualidad ya reconocida, véanse las controversias que originó este tema hace diez años recogidas por Luthans, F., *Introducción a la Administración: Un enfoque de Contingencias*. México: McGraw-Hill, 1980, pp. 17-22.

<sup>29</sup> Acerca de la trayectoria que ha seguido en management en el mundo anglosajón véase: Pacios Lozano, A. R., «Trayectoria del *management* en el ámbito de las bibliotecas y centros de información». *Boletín Millares Carlo*, 1995, 14, pp. 151-163.

<sup>30</sup> Tomado de Molina Campos, E., «Análisis del concepto de Biblioteconomía». *Documentación de las Ciencias de la Información*, 1990, n.º 13, p. 184.

La primera parte es científico-técnica; la segunda, en cambio, *político-administrativa, pues comprende el estudio de los métodos, medios y formas más convenientes para asegurar un buen servicio público de lectura*»<sup>31</sup>.

Según esta definición, podríamos matizar añadiendo que en realidad es una parte de la biblioteconomía, a la que hace referencia Buonocore en el subrayado nuestro, la que ha pretendido preparar al bibliotecario en cuestiones relacionadas con la administración de una biblioteca. Ahora bien, conviene preguntarnos ¿cómo se entendía esta administración?

Si acudimos al primer manual de Biblioteconomía editado en España en 1865 traducción del escrito por el librero francés Léopold August Constantin Hesse<sup>32</sup>, podemos comprobar que se entendía, en términos generales, como aquellas habilidades, cualidades y conocimientos para dirigir el personal, repartir a cada uno los trabajos y dirigirlos, y emplear (invertir) concienzudamente los fondos para las adquisiciones. Podemos ver algunas expresiones significativas que corroboran lo anotado:

«... es necesario además que sepa administrar las diversas partes del personal, los fondos y el material que componen el conjunto de una biblioteca. Un jefe que tiene a sus ordenes un número, grande o pequeño, de individuos, necesita un talento particular para repartir a cada uno los trabajos que debe ejecutar, dirigirlos...»<sup>33</sup>,

«... la gestión de los fondos pide igualmente un estudio especial, y es tanto más difícil y delicada su posición, cuanto más libertad tiene para obrar. Los fondos destinados a las adquisiciones deben emplearse concienzudamente, con economía y reflexión: por considerables que puedan ser, si no hay prudencia para invertirlos, pronto dará fin de ellos la inmensa cantidad de libros que se han publicado y se publican todos los días...»<sup>34</sup>

«su principal obligación es una esmerada y continua vigilancia, ya sobre la conservación y el conjunto de la biblioteca, como sobre la inversión de los fondos y la administración material...»

«La acertada gestión de los fondos es una de las tareas mas delicadas; la economía bien entendida es tan esencial en la administración de una biblioteca, como en cualquier establecimiento, y permite muchas veces hacer con limitados recursos lo que no se consigue con crecidas sumas»<sup>35</sup>.

<sup>31</sup> Buonocore, D. *Diccionario de Biblioteconomía*. 2.<sup>a</sup> ed. aum. Buenos Aires: Marymar, 1976, p. 91. Citado por Molina Campos, E., ref. 30, p. 184.

<sup>32</sup> Ignoramos las repercusiones que tuvo, pero creemos que hay que tenerlo en cuenta dado que se pudo contar con él a partir de ese momento. Constantin, L. A., *Biblioteconomía o nuevo manual completo para el arreglo, la conservación y la administración de las Bibliotecas... traducido del francés al castellano y adicionado por D. Dionisio Hidalgo*. Madrid: Imprenta de las Escuelas Pías, 1865. Especialmente los capítulos IX –De los deberes, cualidades y conocimientos de un bibliotecario– (p. 17, apartados 16 y 17) y XXIII –De la administración de una biblioteca– (pp. 41-43, apartados 2, 5 y 10).

<sup>33</sup> *Ibidem*, p. 17.

<sup>34</sup> *Ibidem*, p. 17.

<sup>35</sup> *Ibidem*, p. 43.

A lo largo de estos fragmentos vemos que prevalece un concepto de administración asociado a una economía bien entendida, la de poder hacer grandes cosas con limitados recursos. La dirección del personal, los detalles administrativos y la conservación de la colección, constituyen otras preocupaciones asociadas al punto de vista administrativo.

A finales de los años 50 y a lo largo de los 60, aparecen algunos tratados y manuales de biblioteconomía, hoy ya clásicos, en los que se incluyeron algunas nociones básicas de administración a cargo de destacados profesionales del momento. Se trata de las conocidas obras de Luis García Ejarque y Javier Lasso de la Vega. Aunque son escasas las páginas dedicadas a las tareas administrativas conviene tenerlas en cuenta. García Ejarque <sup>36</sup> inicia el capítulo correspondiente del siguiente modo:

«Al lado de los trabajos técnicos de selección, compra, registro, catalogación, clasificación, ordenación y circulación de los libros, el bibliotecario ha de ocuparse de otros que podemos reunir bajo este epígrafe porque ya no pertenecen a la organización, sino a la administración de la biblioteca.» <sup>37</sup>

En estas tareas, se ocupa del presupuesto, la estadística, las encuestas, las memorias y los recuentos.

Mayor preocupación por la administración de la biblioteca se atisba en la obra de Lasso de la Vega <sup>38</sup>, en la que varios capítulos se podrían relacionar con este tema: la propaganda del servicio de bibliotecas, la estadística, las memorias anuales, el recuento y el personal. Es en este último en el que se ocupa de la figura del bibliotecario, sus funciones y su formación.

En los años 70 son escasos aunque significativos los trabajos que van surgiendo sobre aspectos parciales del tema. Son de interés, entre otros, los de Hipólito Escolar. A través de ellos se manifiesta como un experto e innovador en cuestiones de organización, planificación (denominada planeamiento) y marketing, como técnica auxiliar y complementaria de la anterior <sup>39</sup>. A él se debe la escasa teoría del momento y el deseo de introducir en las bibliotecas

---

<sup>36</sup> García Ejarque, L., *Organización y funcionamiento de la biblioteca*. Madrid: Servicio Nacional de Lectura, 1962. 8, Tareas administrativas, pp. 111-133.

<sup>37</sup> *Ibidem*, p. 111.

<sup>38</sup> Lasso de la Vega, J., *Manual de biblioteconomía: Organización técnica y científica de las bibliotecas*. Madrid: Mayfe, 1952.

<sup>39</sup> Son ejemplo: «El planeamiento bibliotecario. Algunas cuestiones previas». *Boletín de ANABA*, abril-junio 1969, n.º 55, pp. 55-69; «El planeamiento bibliotecario. Notas demográficas». *Boletín de ANABA*, 1969, n.º 55, pp. 121-138; «El planeamiento bibliotecario. La educación de adultos y las bibliotecas». *Boletín de ANABA*, 1970, n.º 56, pp. 3-16; «Sobre los objetivos en las bibliotecas públicas [organización, planeamiento-objetivos]». *Boletín de la ANABA*, 1971, n.º 3-4, pp. 171-180.

las innovadoras técnicas del mundo de la empresa. Así en una de sus obras, «Márquetin para bibliotecarios», manifiesta en la introducción»<sup>40</sup>:

«Otra idea más me ha llevado a escribirlo y publicarlo: la conveniencia, en mi sentir, de que los bibliotecarios se vayan familiarizando con el vocabulario de los economistas y empresarios.

En primer lugar, porque los economistas, que asesoran a los políticos y planifican el desarrollo de los pueblos, han creado una terminología específica sin cuyo dominio es difícil entenderse con ellos y sin entendimiento es casi imposible que lleguen los recursos necesarios a las bibliotecas porque los bibliotecarios no sabremos pedirlos ni justificarlos.

En segundo lugar, porque la posesión de este vocabulario supone el conocimiento de los conceptos para los que se ha creado y, como consecuencia, no sólo el aprovechamiento de las ideas sobre buena organización, rentabilidad y orientación racional de nuestro quehacer que pueden encontrarse en la literatura comercial y económica, sino una nueva mentalidad, distinta de la inactual hasta ahora imperante, para el enfrentamiento y solución de los problemas.

...

Mi propósito, pues, al escribir estas líneas es iniciar la exploración de un camino, el del márquetin, por si en él podemos obtener elementos utilizables en la configuración del planeamiento bibliotecario. La idea puede parecer peregrina en principio y chocar a muchos compañeros que ven su función como algo puro, alejada del mundo de los negocios, de los beneficios y del comercio».

También en esta etapa, llegan algunas traducciones de obras americanas sobre el tema y otros trabajos similares iberoamericanos a los que conviene hacer mención, aunque desconocemos el interés que estas obras pudieron suscitar entre los bibliotecarios del momento. Tal es el caso del trabajo de Joseph L. Wheeler y Herbert Goldhor, *—Practical Administration of Public Libraries—* editada en español en 1970. En la introducción los autores manifiestan el propósito del mismo:

»se ha destinado a servir como guía en los principios de administración y su aplicación práctica en bibliotecas públicas. Incorpora puntos de vista y métodos variables de diversa índole que se hallan en las bibliotecas, incluyendo los que se han encontrado en más de cien investigaciones y proyectos de asesoría. Se basa en material de más de 200 libros y 2000 artículos, boletines e informes publicados desde 1950 y especialmente desde 1955 en los campos de la administración pública, de negocios, industrial y educativa, además de la amplia literatura bibliotecológica aparecida en revistas, informes de comités y publicaciones de libros y de bibliotecas locales.<sup>41</sup>»

<sup>40</sup> Escolar Sobrino, H., *Márquetin para bibliotecarios*. Madrid: ANABA, 1970, pp. 11 y 12.

<sup>41</sup> Wheeler, J. L. y Goldhor, H., *Administración práctica de bibliotecas públicas*. México: Fondo de Cultura Económica, 1970, p. 9.

Queremos destacar que en este libro se pretenden aplicar los principios del «management» aunque muy ligados al modo de hacer de la Administración Pública y, por tanto, de las organizaciones sin ánimo de lucro. De ahí, probablemente, que los autores utilicen el término «administration» en su título original, en lugar de management. Intentan difundir las ideas y métodos administrativos, no sólo a lo largo de las exposiciones, sino también invitando continuamente a la lectura de obras difusoras de los fundamentos y técnicas administrativas del momento <sup>42</sup>.

Wheeler y Goldhor transmiten en su obra una idea de la Administración muy ligada a una de sus funciones, la dirección. Se trata, no obstante, de una administración entendida como un conjunto de procesos que comprende, entre otros, comprender necesidades y oportunidades, planear, tomar decisiones, organizar o reconocer y definir y luego unir en una relación firme y sencilla los elementos o divisiones componentes, la selección de personal y designación de trabajos, la definición de responsabilidades y líneas de autoridad, la evaluación y medición de los resultados en términos de la satisfacción de los lectores y con atención a los costos, además de las relaciones de la biblioteca con las instituciones de la que depende y con la comunidad a la que sirve. Destacan como aspectos más importantes la organización, la supervisión, la medición de actividades y la promoción del uso de la biblioteca <sup>43</sup>.

En los años 80 aparecen algunos trabajos en los que se incide algo más que hasta el momento sobre aspectos de la Administración bibliotecaria. Así, Rosario Martín-Montalvo dedica la última parte de su obra a los servicios administrativos, en donde se ocupa, fundamentalmente, de la evaluación de los servicios bibliotecarios <sup>44</sup>.

Una visión global sobre las funciones administrativas, unida al enfoque sistémico de la biblioteca, es la que proporciona Manuel Carrión en su Manual de Bibliotecas a fines de los 80 <sup>45</sup>. El autor considera la planificación, organización y la evaluación dentro de lo que debe constituir la gestión bibliotecaria.

Por lo que se refiere a la *formación* en materia de Administración, nos atrevemos a suponer que la bibliografía existente también es reflejo de la mis-

<sup>42</sup> *Ibidem*, p. 123. Sirvan como ejemplo algunos de los 10 títulos cuya lectura recomiendan a los bibliotecarios del momento, tales como: *Human Relations for Management, Organizing Your Job in Management, Guide to Modern Management Methods, The Development of Executive Talent; a Handbook of Management Development techniques and 18: Case Studies*, etc..., y revistas como la conocida *Management Review*. A propósito de estas referencias los autores «sugieren lo valioso que sería un resumen mensual con citas de literatura administrativa de otros campos, aplicable a las bibliotecas».

<sup>43</sup> *Ibidem*, p. 47.

<sup>44</sup> Martín-Montalvo y San Gil, M. R., *Nociones de Biblioteconomía*. Madrid: Instituto Bibliográfico Hispánico, 1980, pp. 179 y ss.

<sup>45</sup> Carrión Gútez, M., *Manual de Bibliotecas*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1987, pp. 550 y ss.

ma. Por otra parte, los planes de estudios de los centros que había hasta la creación de las Escuelas Universitarias no ofrecían una formación específica en el tema <sup>46</sup>. Es posible que en asignaturas como Biblioteconomía y Documentación General se incluyeran algunos temas relacionados con la Administración de los centros <sup>47</sup>. Incluso contando con otras como Organización Administrativa, Organización y Administración de Bibliotecas parece que la orientación y contenidos fueron estrictamente bibliotecarios e insuficientes. Estos comentarios los hacemos al hilo de los que han realizado algunos profesionales en trabajos que consideramos de interés. Así por ejemplo, en el año 87 Pilar Llopart <sup>48</sup> comentaba al respecto lo siguiente:

«Es un hecho que el conocimiento, a nivel teórico, de los distintos aspectos de la administración bibliotecaria ha sido tradicionalmente negligido en los planes de capacitación profesional, en beneficio de una formación crudita y técnica ..., sin duda indispensable, pero incapaz por sí sola de asegurar una preparación suficiente para el ejercicio de una actividad cada vez más compleja. Así, la mayoría de los bibliotecarios suele afrontar los problemas que plantea la gestión de una biblioteca —y ello cuando se decide a hacerlo y no renuncia a pasar de largo el tema—, sin otro bagaje que su propia experiencia personal o su innato sentido común».

Además, también en algunos de los numerosos estudios que han ido surgiendo en estos años relativos a la formación de los profesionales, queda patente la necesidad de formación en estos temas. Las tareas de organización y gestión ocupan una buena parte de su actividad actual y, sin embargo, su formación inicial en ellas revela deficiencias en relación con otras cuestiones <sup>49</sup>.

Con la creación de los estudios universitarios de Biblioteconomía y Documentación surgen las asignaturas específicas sobre la Administración aplicada a las bibliotecas y centros de información. Aunque en las Directrices

<sup>46</sup> Corresponde al período que García Ejarque denomina como «Enseñanza Oficiosa», momento de la Escuela de Documentalistas de Madrid, o incluso antes, cuando ya existía la Escuela de Bibliotecarias de Barcelona. García Ejarque, L., *La formación del bibliotecario en España*. Madrid: ANABAD, 1993, pp. 71 y ss. y 85 y ss.

<sup>47</sup> En el programa de la asignatura de Documentación, de la Escuela de Documentalistas, impartida por Javier Lasso de la Vega, aparecen algunos temas en los que se tocan aspectos tales como la Organización funcional y administrativa del centro. También el alumno debía finalizar el curso presentando un proyecto de creación y organización de un Centro de Documentación. Lasso de la Vega, J., «Documentación. Programa de esta asignatura en la Escuela de Documentalistas». *Boletín de la Dirección General de Archivos y Bibliotecas*, 1966, 25, 90-91, pp. 32-37.

<sup>48</sup> Llopart, P., «Gestión Administrativa de las bibliotecas universitarias». En *Conferencias sobre Bibliotecas Públicas*. ANABAD Galicia, 1987, p. 73.

<sup>49</sup> Espinós, M. y Estivill, A., «Necesidades de formación en biblioteconomía y Documentación en España: resultados de una encuesta». En *IFLA General Conference and Council Meeting*. Barcelona, 1993, pp. 4-5.

que da el Ministerio (Orden 24 de febrero de 1981) no figuraba ninguna disciplina con este nombre comienzan a aparecer en los nuevos planes de estudios asignaturas al respecto. Así, por ejemplo, en el plan de estudios de la Escuela Jordi Rubio de Barcelona, de 1984, encontramos una asignatura optativa con el título de «Principios de Administración»<sup>50</sup>.

Al igual que la Biblioteconomía, también la *Documentación* como asignatura académica o como parte de la misma, se ha ocupado de los contextos organizados donde tienen lugar las operaciones del proceso documental, es decir, el estudio de los sistemas, redes y centros de información y documentación<sup>51</sup>. Esc ocuparse de los «contextos organizados», en palabras del profesor López Yepes, supone tratar algunos aspectos relacionados con la gestión del centro, tales como la planificación, organización y evaluación<sup>52</sup>. Acudiendo a los programas de esta asignatura, se puede ver como se incluyen unos temas dedicados al diseño y funcionamiento del centro de documentación en donde se contempla, especialmente, la fase o función de planificación.

En el ámbito de instituciones profesionales con funciones educativas surge el mismo interés. Se empieza a dar una nueva dimensión y orientación a los cursos de Biblioteconomía y Documentación en relación con las funciones de bibliotecarios y documentalistas, dando un mayor énfasis a las cuestiones derivadas de la administración, en vez de a los problemas específicos y técnicos, con el fin de asegurar una dirección efectiva. Se parte de la base de que los conocimientos, técnicas y métodos administrativos que se han desarrollado en la empresa y administración pública, así como los conocimientos paralelos de la conducta humana en que se basan las prácticas administrativas, son de igual importancia y aplicabilidad en el caso de la administración de bibliotecas y centros de información.

Con el constante aumento de los servicios informativos a nivel regional, nacional e internacional, la necesidad de fomentar una adecuada capacidad administrativa cobra más importancia día a día. Esto ha repercutido notablemente, por ejemplo, en un incremento en la demanda de cursos relacionados con las técnicas administrativas. Los cursos ofertados por diferentes instituciones así lo ponen de manifiesto, la planificación, evaluación, marketing y calidad son algunos de los que más se prodigan en este momento.

Antes de finalizar este apartado nos referiremos a algunos de los temas en los que los especialistas españoles, desde finales de los 80 y a lo largo de esta década, han centrado su preocupación en relación con la Administra-

<sup>50</sup> García Ejarque, L., ref. 46, p. 107.

<sup>51</sup> López Yepes, J., *La documentación como disciplina. Teoría e historia*, 2.<sup>a</sup> ed. Pamplona: EUNSA, 1995, p. 293.

<sup>52</sup> Estos aspectos pueden verse en la obra del profesor Ros García, J., *Documentación General. Sistemas, redes y centros: Guía del alumno*. Madrid: Síntesis, 1994.

ción de las Unidades de información. El avance experimentado en este campo en estos últimos años ha sido considerable —a nivel teórico y práctico—, refiriéndonos únicamente a algunos de los primeros trabajos más significativos. En este ámbito, consideramos que han sido objeto de estudio, reflexión y puesta en práctica por distintos autores, entre otras, las siguientes cuestiones:

- Planificación y organización de los servicios de información <sup>53</sup>.
- Uso de estadísticas en la evaluación del rendimiento <sup>54</sup>.
- Optimización de los trabajos internos, eficacia y eficiencia <sup>55</sup>.
- Necesidad de aplicar nuevas técnicas a la gestión bibliotecaria, acordes con los cambios que ha experimentado el entorno <sup>56</sup>.
- Orientación al usuario, marketing <sup>57</sup>.
- Evaluación de los servicios, colección, etc. <sup>58</sup>.
- Incidencia en el establecimiento de precios y costes de los procesos y servicios de información <sup>59</sup>.
- Calidad Total, podríamos decir que se trata de la última y más novedosa tendencia en materia de gestión bibliotecaria <sup>60</sup>.

La diversidad de temas tratados en poco espacio de tiempo nos lleva a afirmar que no existe una escuela o escuelas determinadas. En el momento presen-

<sup>53</sup> Varela Orol, C. «Organización y planificación de bibliotecas universitarias». En *Conferencias sobre bibliotecas públicas*. ANABAD Galicia, 1989, pp. 43-59 o Peón Pérez, J. L., *Principios para la organización y gestión de bibliotecas y centros de información*. Madrid: ANABAD, 1994.

<sup>54</sup> Es interesante destacar como da importancia a la gestión bibliotecaria «...así que no queda más remedio que analizar la gestión empresarial, desarrollar la cooperación y medir bien los costes de cada actividad, sus resultados y ver si se han cumplido los objetivos previstos» (p. 109). Álvarez de Toledo, M. L., «Qué datos en Qué Bibliotecas o Cómo Aplicar la Estadística a la Gestión Bibliotecaria». En *La Biblioteca Pública como centro de gestión cultural*. Mallorca: Fundació Biblioteca d'Alcúdia, 1991, pp. 117-115.

<sup>55</sup> D'Alós Moner, A., «Optimización de los trabajos internos en una biblioteca». En *La biblioteca pública como centro de gestión cultural*. Mallorca: Fundació biblioteca d'Alcúdia, 1991, pp. 89-97.

<sup>56</sup> Jiménez, M., «Nuevas técnicas en la gestión bibliotecaria». En *Jornadas de Análisis de la red de bibliotecas del CSIC*. Madrid, 1990, pp. 40-45.

<sup>57</sup> Sanz Ormazabal, I., «La biblioteca pública municipal: sus necesidades». *Bilduma*, 1987, 1, pp. 39-48.

<sup>58</sup> Valls Pasola, A., «La evaluación de revistas en una biblioteca universitaria de cara a la cancelación de títulos». *Revista Española de Documentación Científica*, 1993, vol. 16, n.º 2, pp. 147-156.

<sup>59</sup> Vázquez Valero, M., «Suministro de documentos: costes y precios». *Revista Española de Documentación Científica*, 1995, vol. 18, n.º 1, pp. 33-41.

<sup>60</sup> García-Morales Huidobro, E., «Aportación de la gestión de calidad a Bibliotecas y Servicios de Documentación». *Revista Española de Documentación Científica*, 1995, vol. 18, n.º 1, pp. 9-18. La autora fue la propulsora, dentro de SEDIC, de un grupo de profesionales que trabajan sobre calidad en su aplicación a los servicios de información.

te la mayor parte de la aportación teórica acerca de la administración aplicada a las unidades de información está marcada por la diversidad. Se podría decir, no obstante, que preside la idea de comprender a los usuarios en sus necesidades y expectativas y cambiar los procesos de forma que se alineen con sus deseos. De hecho, también en su mayoría procede de profesionales al frente de bibliotecas, centros y servicios de información. Conviene señalar que se encuentran escasas referencias alusivas a los recursos humanos que, a diferencia de lo ocurre en otros ámbitos, tienen un gran protagonismo.

Otra muestra de la importancia que han adquirido los aspectos relacionados con la administración de las unidades de información es su reiterada presencia en los últimos foros de profesionales celebrados en nuestro país, tales como jornadas, seminarios, conferencias, etc. También en los últimos manuales de biblioteconomía <sup>61</sup> se da un mayor peso específico a dichos temas. Lo mismo ocurre con otros trabajos, tanto en forma de monografías como en artículos de publicaciones periódicas aparecidos recientemente <sup>62</sup>.

#### **4. Visión y contenidos de la Administración de Unidades de Información como asignatura académica**

Como ya hemos señalado, en los últimos años asistimos a un interés especial por aplicar las técnicas de la Administración utilizadas en el ámbito empresarial al de los servicios de información. Se tiene una visión más amplia al considerarlos, tal y como expresa Jaime L. Peón <sup>63</sup>, «no únicamente como centros en los que se realizan trabajos técnicos relacionados con la colección de los materiales que albergan, sino también como unidades de producción que gestionan un personal y realizan actividades de tipo económico».

Por otra parte, la situación cada vez más generalizada de la mayoría de las unidades de información, caracterizada por los continuos recortes presupuestarios unido a las grandes inversiones en nuevas tecnologías de la infor-

---

<sup>61</sup> Algunos ejemplos representativos: Ramos Simón, L. F., *Dirección, Administración y Marketing de empresas e instituciones documentales*. Madrid: Síntesis, 1995; Jorge García-Reyes, C., «La gestión de los recursos económicos» (pp. 419-431) y «La gestión de los recursos humanos» (pp. 441-454). En *Tratado básico de Biblioteconomía*. José Antonio Magán (coord.) Madrid: Complutense, 1995; Gómez Hernández, J. A., «La profesión bibliotecaria» (pp. 77-90), Peón Pérez, J. L., «Definición y planificación de la gestión bibliotecaria» (pp. 297-306), «La gestión administrativa y presupuestaria» (pp. 307-313) y «La evaluación de los servicios bibliotecarios» (pp. 315-323). En *Manual de Biblioteconomía* Luisa Orera (de) Madrid: Síntesis, 1996.

<sup>62</sup> Peón Pérez, J. L., *Principios para la organización y gestión de bibliotecas y centros de documentación*. Madrid: ANABAD, 1994; Ramos Simón, L. F., *Dirección, Administración y Marketing de empresas e instituciones documentales*. Madrid: Síntesis, 1995.

<sup>63</sup> Peón Pérez, J. L., *Principios para la organización y gestión de bibliotecas y centros de documentación*. Madrid: ANABAD, 1994, p. 11.

mación, ha llevado a que la gestión se convierta en una parte importante del trabajo de muchos profesionales, adquiriendo una dimensión hasta hace poco desconocida en las funciones de bibliotecarios y documentalistas. Es una realidad que las actividades de administración son desarrolladas por prácticamente todos los profesionales de nuestro campo, aunque difieran considerablemente a lo largo de la jerarquía que ocupan.

En la actualidad la gestión de los centros se contempla como una función básica a desempeñar por los profesionales de la información. Una función que, como señala el profesor Félix del Valle <sup>64</sup>, forma parte de las funciones documentales que configuran la actividad de cualquier centro o unidad de documentación, reducidas a las de entrada, tratamiento y salida de información y las de mantenimiento, entre las que incluye las de tipo administrativo y de gestión del centro. Considera que estas últimas tienen como responsabilidad relacionar y coordinar el resto de las actividades dentro de la unidad de información. Todas son imprescindibles para que tenga lugar el proceso informativo de manera eficiente y se proporcionen servicios efectivos al usuario <sup>65</sup>.

Las tareas de administración son desarrolladas por todos los profesionales de la información aunque difieran según el nivel de la organización, al igual que ocurre en otros ámbitos. Aunque el alcance de autoridad puede variar y los problemas a los que tengan que enfrentarse puedan ser muy distintos, incluso el tiempo dedicado a la realización de estas funciones varíe notablemente, todos participan en la obtención de resultados mediante la coordinación de esfuerzos individuales para lograr unos objetivos. En este sentido, conviene, para la buena marcha de las unidades de información, que los futuros profesionales conozcan y apliquen los principios y técnicas de la Administración.

Esta necesidad ha llevado a diversas instituciones y especialistas relacionados con la profesión a recomendar un modelo de programa que contempla unos contenidos básicos para la formación armonizada en estos temas <sup>66</sup>. Puesto que la Administración puede ser enfocada de distintas formas, la IFLA, FID e ICA, siguiendo la tendencia actual y más común de estructurar el conocimiento administrativo <sup>67</sup>, presentan la asignatura según el modelo directivo fun-

---

<sup>64</sup> Valle Gastaminza, F., «Las funciones documentales: Tipología de centros y servicios de documentación». En *Fundamentos de información y documentación*. José López Yepes (comp.). Madrid: EUDEMA, 1990, p. 210.

<sup>65</sup> Nitecki, J. Z., «Conceptual dimensions of library management». En *The Management Process: A selection of reading*. Ruth J. Person (ed.) Chicago: ALA, 1983, pp. 19-30.

<sup>66</sup> Véase: *Guidelines for the Management of Professional Associations in the Fields of Archives, Library and Information Work*, PGI-89/WS/11. Paris: UNESCO, 1989; Tees, M., «Management and its teaching: the methodologies of Vienna, 1983 and of Varna, 1985». En *Harmonisation of Education and Training Programmes for Library, Information and Archival Personnel*. München, etc.: K. G. Saur, 1989, pp. 114-131 y Baker, D., *Guidelines for training in libraries: Training for management in libraries*. London: Library Association Publishing, 1991.

<sup>67</sup> Carroll, S. J. y Gillen, D. J., «Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work». *Academy of Management Review*, enero 1987, pp. 38-51.

cional. Es decir, consideran la Administración como un *proceso integrado por una serie de funciones o fases*: planificación, organización, dirección o ejecución y control <sup>68</sup>. Se muestra como un conjunto de pasos o etapas necesarias (que son asimismo funciones) para poder alcanzar los objetivos de la organización con la máxima eficacia y eficiencia.

Este enfoque, propuesto por los operacionistas o «escuela del proceso de administración», ha sido muy secundado por su utilidad a la hora de comprender lo que hace un administrador, además de proporcionar un medio para distinguir entre el conocimiento administrativo y el conocimiento de otros campos científicos. Por otra parte, es una forma de integrar en la administración los conocimientos útiles y pertinentes de todas sus escuelas y enfoques. De hecho, creemos que es apropiado para dar a conocer otros criterios de los que no se debería prescindir y que seguimos a lo largo del desarrollo del programa de esta asignatura:

1. El enfoque general del contenido y la visión que damos de la Administración de una biblioteca o centro de información se apoya substancialmente en las concepciones de la *Teoría General de Sistemas*, la cual hace hincapié en que las organizaciones deben considerarse como sistemas globales con cada una de sus partes ligada a todas las demás y vinculadas con su entorno.

El modelo de sistemas para analizar la Administración permite considerar la unidad de información como un *sistema abierto*, o sea, la de un sistema que se encuentra en continua interacción con el medio ambiente o entorno del cual depende y, a su vez, está compuesto de otras unidades más pequeñas o subsistemas interactuantes entre sí. Plantea el análisis de la organización como un todo y no de sus partes aisladas, así como la interrelación entre todos los componentes del sistema.

Acerca de la importancia de contar con este enfoque, Koontz y ÓDonnell manifiestan que «ningún libro sobre Administración, y ciertamente ningún administrador práctico, puede ignorar el enfoque sistémico ... los administradores eficientes deben tomar siempre en cuenta un vasto número de influencias o variables antes de que puedan llevar a cabo su trabajo. La compañía, el departamento o la sección del administrador representa un sistema. Un departamento opera dentro del sistema de una compañía. Tanto el departamento como la compañía forman parte de un sistema complejo de elementos interactuantes que afectan a su desarrollo» <sup>69</sup>.

2. Aunque partimos de lo anterior, en el esquema expositivo, no rehui-

---

<sup>68</sup> Desde que el doctor Harold Koontz en 1955 inspirara y orientara la clasificación del mismo. En su obra, junto a Cyril O'Donnel, *Principles of Management*, patente todavía en sucesivas ediciones. Sirva como ejemplo Weihrich, H. y Koontz, H., *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill, 1994.

<sup>69</sup> Koontz, H. y O'Donnell, C., *Curso de Administración moderna: Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. Sexta Ed. Bogotá, etc.: McGraw-Hill, 1981, p. 15.

mos los planteamientos tradicionales sobre el *proceso administrativo*. En base a ello, hemos elegido las cuatro *funciones* de la Administración —planificación, organización, ejecución y control— como puntos de referencia para el desarrollo de los contenidos que enseñamos, siempre considerando que entre las funciones administrativas tratadas existe, más que una mera secuencia, una compleja interacción múltiple. Entendemos cada una del modo siguiente:

**PLANIFICACIÓN:** Proceso mediante el cual se determinan los objetivos que se quieren conseguir y se identifican los caminos para alcanzarlos.

**ORGANIZACIÓN:** Conjunto de técnicas conducentes a obtener una institución estructurada.

**EJECUCIÓN:** Proceso en el que se pone en marcha del plan, una vez organizados los recursos y medios de que se dispone.

**CONTROL:** Proceso en el que se compara la situación real con los objetivos previamente fijados y, como resultado de tal comparación, cabe la posibilidad de tener que realizar operaciones de corrección para poder alcanzar los objetivos señalados o modificar los objetivos o sus niveles.

3. Por otra parte, a lo largo del desarrollo del programa se evidencia nuestra *postura contingencialista* respecto a los fenómenos y problemas que surgen en la Administración de cualquier organización. Ello es consecuencia del convencimiento, compartido también por otros autores y docentes, de que ~~no hay una sola manera de administrar de forma óptima, sino más bien que la administración de una biblioteca o centro de información, al igual que otras organizaciones, se halla sujeta a los condicionantes específicos y singulares de cada caso, circunstancia que exige, junto a los necesarios fundamentos científicos y singulares de cada uno, un importante componente de creatividad. Esta última tiene ocasión de desarrollarla y ponerla de manifiesto el alumno a través de las clases prácticas en las que se presentan problemas y situaciones particulares.~~

Se trata de una visión más bien tradicional, al ser ampliamente empleada en la docencia <sup>70</sup>, aunque no por ello deja de tener cierta novedad por incorporar las últimas aportaciones que se han ido sumando a la ciencia de la Administración en su aplicación al ámbito de las Unidades de Información. El ejemplo más significativo es la inclusión del tema relativo a la nueva concepción de la calidad.

Aunque las funciones administrativas son las que sirven de guía al desa-

<sup>70</sup> Como ya señalamos las líneas generales del programa responden a las últimas recomendaciones dadas por el grupo de la IFLA en materia de Administración. Véanse también en Tees, M. H., «Teaching Management to Information Professionals: A Practical Approach-Guidelines for Instructors». *IFLA Journal*, 1993, vol. 19, pp. 292-321.

rollo del contenido de la asignatura, la Administración no sólo se reduce a ellas. Comprende además, las formas o modos diferentes de ponerlas en marcha, las cuales responden a distintas orientaciones. Son *técnicas*, o conjunto de técnicas, que pueden considerarse sistemas integrados de Administración o filosofías diferentes, en la medida que involucran todas las funciones; caso, por ejemplo, de la Administración por Objetivos o el Marketing. Junto a éstas, no hay que olvidar aquellas más específicamente vinculadas a áreas concretas de la organización o a determinadas funciones. Sirvan como ejemplos el presupuesto, el diagrama de Gantt o el análisis SWOT, más asociadas a la planificación y cuyas utilidades son, entre otras, desarrollar la capacidad de síntesis, analizar el entorno, tomar decisiones, establecer prioridades, determinar lo que se necesita cambiar, etc.

Unido al aprendizaje de las principales funciones y técnicas administrativas, no se puede prescindir del conocimiento de determinados valores que dan sentido a la Administración, reconocidos por algunos autores como más esenciales y necesarios para poder lograr la misión de una organización<sup>71</sup>. Nos referimos a la parte relacionada con el liderazgo, la motivación, la estructura organizativa y toda aquella actividad que tiene que ver con la *conducción de la gente* que trabaja dentro de una unidad de información. Es necesario saber transmitir a todo el personal los objetivos que se pretenden alcanzar, que participen de ellos, los asuman como propios y sepan cómo pueden contribuir con sus capacidades para hacerlos posibles.

En definitiva, nuestra pretensión es que esta asignatura permita al alumno introducirse en los principios básicos de la Administración sin restricciones, lo cual no implica que a la hora de aplicarlos a una biblioteca o centro de información no sea imprescindible considerar las características propias de estas organizaciones para que tengan éxito. De otra forma, podría ocurrir que lo que proporciona beneficios en un ámbito llegara a ocasionar efectos no deseados en otro si no se tienen en cuenta sus peculiaridades.

Por lo que se refiere al alcance y profundidad del contenido de la disciplina, procuramos que proporcione una formación acorde al posible nivel de responsabilidad que pueda llegar a asumir un alumno diplomado en este área. Así, hemos pensado en él como responsable de un servicio y, en este sentido, debe adquirir capacidad para obtener resultados a través del esfuerzo de un grupo colectivo, debe saber trabajar en equipo y dirigirlo. Por otra parte, aunque no alcanzara ese nivel de autoridad, la experiencia demuestra que la administración es uno de los elementos más importantes en la vida de un servicio, y que la mayor parte del personal debería conocerla mejor. En base a ello, creemos que esta asignatura puede conducir a los alumnos, como miembros de un departamento, a dar prueba de un espíritu amplio frente a

---

<sup>71</sup> Así lo ha puesto de manifiesto Peter Drucker en la obra de Palom Izquierdo, J. y Tort Raventos, L., ref. 4, pp. 33-37.

las preocupaciones de la dirección, así como a una mayor motivación, dejándoles entrever unas posibilidades de promoción que no pueden sino beneficiarles.

Conviene, aquí, referirnos al hecho de que, aunque en la teoría los titulados medios se deberían encargar de colaborar en las tareas técnicas, en la práctica, y en la mayoría de los casos, recae sobre ellos la responsabilidad total de la organización y gestión del centro a su cargo <sup>72</sup>. Cabe citar como ejemplo la figura del encargado de biblioteca, a la cual puede acceder por titulación requerida alguno de nuestros alumnos, representada por un colectivo con una muy variada gama de funciones, desde algunos que han de limitarse a mantener actualizados los catálogos, así como atender las consultas y el préstamo de libros, hasta los que se encargan por completo de la administración del centro.

---

<sup>72</sup> González Antón, J., «Tipología del personal bibliotecario y documentalista en España». En *I Conferencia de bibliotecarios y documentalistas españoles*. Madrid: ANABAD-FESABID, 1993, p. 40.