

# MISIÓN DE LAS BIBLIOTECAS EN LAS PÁGINAS WEB: ESTUDIO DE CASO EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS DE LA CIUDAD DE NUEVA YORK\*

Vanda Ferreira dos Santos\*\*

## RESUMEN

Trabajo realizado para identificar los elementos que confirman la existencia de un plan o de cualquier otro tipo de herramienta de gestión, en las bibliotecas, a partir del análisis de las páginas web de bibliotecas universitarias de la ciudad de Nueva York. En la búsqueda realizada preliminarmente lo que más se ha identificado ha sido la declaración de misión, lo que nos ha llevado a elegir la misión como objeto de análisis. Nuestro enfoque consiste en evaluar la efectividad de las declaraciones con el objeto de determinar cómo debe ser redactada una misión.

**PALABRAS CLAVE:** Misión / Bibliotecas Universitarias / Páginas Web / Planificación.

**FERREIRA DOS SANTOS, Vanda.** *Misión de las bibliotecas en las páginas web: estudio de caso en bibliotecas universitarias de la ciudad de Nueva York.* En: *Revista Interamericana de Bibliotecología.* Vol. 26, No. 2 (jul-dic 2003); p. 91-108.

## ABSTRACT

A work carried through to identify elements that represent the existence of a planning or any other type of management's instrument in libraries from the analysis of university libraries' web pages in New York city. In the preliminarily examination was found a representative number of mission declarations, that made us select it as study object. Our approach is the evaluation of the effectiveness on the missions found to the concept of how a mission has to be written.

**KEY WORDS:** Mission / University Libraries / Web Pages / Planning.

**FERREIRA DOS SANTOS, Vanda.** *Libraries mission in the web pages: case study in the New York city university libraries.* In: *Revista Interamericana de Bibliotecología.* Vol. 26, No. 2 (jul.-dec. 2003); p. 91-108

\* Investigación realizada como conclusión de curso de la asignatura "Gestión de sistemas de información" del Doctorado en Documentación de la Universidad Carlos III de Madrid, España.

\*\* Docente del Departamento de Ciencia de la Información de la Universidad Federal de Alagoas, Brasil doctoranda en Documentación de la Universidad Carlos III de Madrid. Vanda.ferreiradosantos@fao.org

Sin embargo, debo esclarecer que la investigación ha sido realizada como conclusión de curso de la asignatura “Gestión de Sistemas de Información” del doctorado en Documentación de la universidad Carlos III de Madrid.

Sin embargo, debo esclarecer que la investigación ha sido realizada como conclusión de curso de la asignatura “Gestión de Sistemas de Información” del doctorado en Documentación de la universidad Carlos III de Madrid.

Sin embargo, debo esclarecer que la investigación ha sido realizada como conclusión de curso de la asignatura “Gestión de Sistemas de Información” del doctorado en Documentación de la universidad Carlos III de Madrid.

Sin embargo, debo esclarecer que la investigación ha sido realizada como conclusión de curso de la asignatura “Gestión de Sistemas de Información” del doctorado en Documentación de la universidad Carlos III de Madrid.

## INTRODUCCIÓN

Para algunos autores, el *boom* de la administración y dirección de empresas se produjo en los años que medían desde el final de la segunda guerra mundial y la crisis del petróleo en 1973. Antes de 1945, aunque hubo gerentes de grandes compañías que se interesaron teóricamente por estos temas, para muy pocos había pasado de ser un mero pasatiempo. Fue a raíz del conflicto bélico y en el seno de la industria manufacturera, cuando se despertó plenamente el interés por la administración como ciencia y como práctica.

En el contexto de las bibliotecas, el tema es más reciente según afirma McClure<sup>1</sup> “apenas recientemente ha surgido un interés significativo por la formalización de un plan para la biblioteca<sup>2</sup>”. La década del 70 fue rica para el desarrollo de la planificación en las bibliotecas. Además hubo un progreso significativo en los tres tipos tradicionales de bibliotecas: públicas, universitarias y escolares. Hablar de misión todavía es más reciente y la literatura sobre el tema no es vasta.

El objetivo de la investigación es identificar informaciones que reflejen la existencia de un plan o cualquiera otro tipo de herramienta de gestión, a partir del análisis de las páginas web de algunas bibliotecas universitarias de la ciudad de

1. MCCLURE, C. R. **Planning for libraries services** a guide to utilizing planning methods for library management. New York: The Haworth Press, 1982.
2. Traducción personal.

Nueva York. Entendemos por plan “... un proceso de autoanálisis o autoestudio que identifica los puntos fuertes y los puntos débiles de una entidad y que a partir de aquí desarrolla unas ciertas prioridades teniendo en cuenta los medios de que dispone”<sup>3</sup>.

En la búsqueda preliminar se identificaron como el elemento más destacado las declaraciones de misión, lo que nos llevó a elegirla como objeto de análisis. El enfoque del trabajo se dirige a evaluar la efectividad de las declaraciones de misión recuperadas, contrastándolas con las propuestas de cómo deben ser redactadas que han elaborado expertos en este campo.

## MARCO CONCEPTUAL

### Misión

Para una mejor comprensión del análisis hay que hacer una introducción al concepto de misión:

¿Qué es la Misión?

La formulación de la misión es parte de algo mayor que es la planificación estratégica. Es decir, la misión no existe por sí, es parte integrante de la planificación estratégica. La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Según Ackoff citado por *Cuadernos de Administración*<sup>4</sup>: “planificación es un proceso de toma de decisión presente, que se destina a producir un o más estados futuros deseados”.

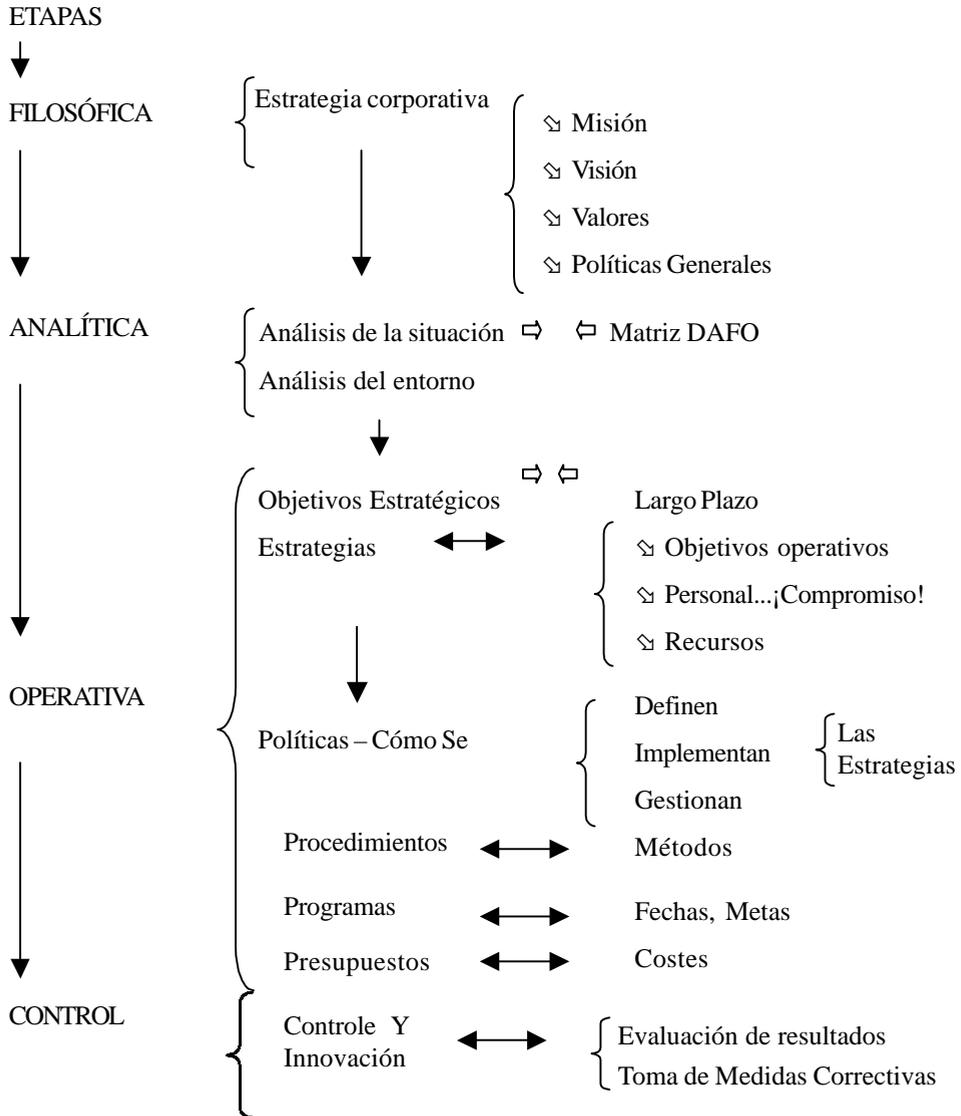
La planificación estratégica según Maciel y Mendonça exige constante revisión de objetivos por causa de la mutabilidad de los ambientes en el entorno de las organizaciones. Hobrock citado por las autoras, afirma que la planificación estratégica “es un conjunto de principios y procesos que posibilitan a los gerentes de bibliotecas, en cualquier nivel, crear y controlar el futuro”.

El esquema representa un modelo del proceso de planificación estratégica:

3. STUEART, R. D.; MORAN, B. B. *Gestión de bibliotecas y centros de información*. Lleida: Pagés Editors; Barcelona: Diputació Barcelona, 1998. p. 57.

4. CADERNOS DE ADMINISTRAÇÃO, v. 1, no. 1, nov. 1992. Belo Horizonte : PUC/MG, 1992, 71 p.

## PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: SALGUEIRO, Amado. **Planificación**: el arte de establecer objetivos. Madrid: AENOR, 1998. p. 43.

La misión debe definir qué es la organización, o sea, su razón de existir, qué aspiraciones tiene para el futuro, debe exponer la identidad de la organización para distinguirla de las demás. Según Corral<sup>5</sup>.

La declaración de misión define en términos amplios el soporte fundamental y distinto del propósito de una organización y su papel en la comunidad. Debe ser suficientemente amplia para permitir cambios en el portafolio producto/servicio durante el tiempo en que la esencia de la empresa continua siendo la misma, y suficientemente específica para distinguirse de las demás. Mientras la declaración debe ser revisada regularmente. El texto de la misión debe tener una expectativa de vida de por lo menos tres a cinco años para construir la constancia de propósitos. Aunque la actual expresión tal vez precise ser revisada y perfeccionada más frecuentemente para mantener la vitalidad y circulación<sup>6</sup>.

Por ejemplo, VARIG (empresa aérea brasileña) define como misión, en su planificación estratégica, “Unir personas”. A partir de aquí, en cualquier lugar, forma o negocios en el cual se pueda obtener la “unión de personas” podrá intervenir VARIG. Ese ejemplo puede también ser considerado un lema publicitario. Según Salgueiro<sup>7</sup>, pueden plantearse dos lógicas disyuntivas en la declaración de misión:

**a) Hacerla larga y descriptiva:** es cuando se intenta explicar “lo que es” la empresa. Es más completa y profesional y ayuda mejor a definir objetivos y estrategias. Puede confundirse con la estrategia corporativa o denominarse así y suele ser lo que se entrega además de los balances, plan de la empresa, estado de pérdidas y ganancias, etc., a alguien que piense comprar nuestra organización. Debe describir correctamente “lo que hace” y lo que pretende la compañía.

**b) Muy corta y poco descriptiva:** va más dirigida a la “imagen” en el exterior. Es más motivadora para el personal y más publicitaria. Se le denomina, también, “lema” y permite una mejor diferenciación. Como el ejemplo que citamos de Varig.

La misión se puede decir que es la identidad de la empresa, en ella están sus valores, sus creencias y principalmente su visión del futuro, a dónde se quiere llegar. Peter Drucker, reconocido como quien primero habló sobre la importancia de la misión en los negocios, ha subrayado en su libro *Management: tasks,*

5. CORRAL, Sheila. *Strategic management of information services: a planning handbook*. London: Aslib/IMI, 2000.

6. Traducción personal.

7. SALGUEIRO, Amado. Op. cit. p. 107.

*responsabilities and practices*<sup>8</sup> que “se reflexiona tan poco sobre el propósito y la misión de las empresas que ésta es quizá la causa aislada más importante de la frustración y el fracaso de una empresa”. Para él la misión y el propósito son los pilares fundamentales para la gestión. Posteriormente aparecieron otras referencias similares Watson Jr. en *A business and its beliefs*<sup>9</sup>; Deal y Kennedy en *Cultura de sociedades*; Cyert y March en *Una teoría del comportamiento de la empresa*; Matsushita en *Not for bread alone*<sup>10</sup> y Sieff en *Don't ask the price*<sup>11</sup>. Cada uno de estos *gurús* recalca la importancia de tener una filosofía clara del negocio que sirva de guía y motive al personal.

Según Campbell y Tawadey<sup>12</sup> “misión es definir la esencia de la compañía y sus ambiciones de un modo que proporcione una razón para su existencia” y para Salgueiro<sup>13</sup> la misión es la razón para la existencia de una empresa y lo que confiere valor a los ojos de todos los que participan en ella, especialmente, sus empleados. Se supone que éstos estarán más motivados y trabajarán más inteligentemente si creen en lo que están haciendo y confían en su compañía.

En ese contexto, las bibliotecas también tienen que implementar su planificación y por lo tanto su misión, para eso hay unas preguntas cruciales:

¿Cuál es nuestro negocio?

¿Cuál es nuestro talento?

¿Cuál es nuestro papel?

¿Cuál es la razón de nuestra existencia?

Creemos que la misión de una biblioteca universitaria no sólo es servir a una comunidad de lectores o usuarios en la búsqueda de información. En una visión más amplia es también el crear mecanismos para que acudan libre y espontáneamente a adquirir conocimientos, entonces, la misión de la biblioteca estaría contribuyendo con el enriquecimiento intelectual de las personas y su formación integral. Por lo tanto, es importante decir que la misión de la biblioteca estará totalmente relacionada con la visión de su estructura mayor, o sea, deberá

8. DRUCKER, F. **Management: an abridged and revised version of management**: tasks, responsibilities, practices. Oxford: Butterworth Heinemann, 1988. p. 68-85.

9. WATSON, Thomas J. Jr. **A business and its beliefs**: the ideas that helped build IBM. Nueva York: McGraw-Hill, 1963.

10. MATSUSHITA, Konosuke. **Not for bread alone**: a business ethos, a management ethic. Tokio: PHP Institute, 1989.

11. SIEFF, Marcus. **Don't ask the price**. 1987.

12. CAMPBELL, A. ; TAWADEY, K. Op. cit.

13. SALGUEIRO, Amado. Op. cit.

estar íntimamente en sintonía con las metas, los objetivos y las prioridades de la institución a la que sirve.

Hay autores que afirman que muchas bibliotecas y servicios de información están revisando sus misiones y objetivos a causa de los cambios económicos, tecnológicos y sociodemográficos tales como:

- La progresiva modificación en el énfasis de proveedor de información a facilitador del acceso y transferencia de las habilidades informativas a los usuarios finales en todos los sectores, incluyendo las bibliotecas públicas que están asumiendo un papel activo en la alfabetización informativa, cambiando de una situación pasiva de mediadora para una situación activa en el proceso.
- Expansión substancial de las funciones, como resultado de la convergencia entre bibliotecas/servicios de información con otros relacionados tales como computadoras/TI servicios, medios audiovisuales, educación tecnológica y unidades de fotografía/reprografía, particularmente en la educación superior;
- Cambio significativo en su papel y crecimiento de nuevas actividades y funciones, como por ejemplo, la responsabilidad de cubrir para su uso, todos los recursos informativos internos de la empresa en adición a los externos, conocida como inteligencia competitiva, notable en el sector de empresas.

## Bases para análisis de la misión

Redactar la declaración de misión no es una tarea fácil y se le debe dedicar el tiempo necesario. El principal valor de una declaración de misión como herramienta estratégica está en que especifica los fines últimos de la organización. De ese modo da a los gestores una unidad de dirección que trasciende las necesidades individuales, generales y transitorias. Provoca un sentimiento de expectativas compartidas a todos los niveles y en todas las generaciones de los empleados. Proyecta un sentido de mérito y de fin que puede ser comprendido y asimilado por el entorno exterior de la compañía, es decir, los clientes, los proveedores, la comunidad local y el público en general.

John Pearce<sup>14</sup> con el artículo “la misión de la empresa como instrumento estratégico”, publicado en 1982 en el *Sloan Management Review*, hizo la contribución más importante al tema de la misión. Antes de este artículo, casi siempre se referían a Peter Drucker cuando se consideraba lo que había que

14. PEARCE, J. A. II. The company mission as an strategic instrument. *Sloan Management Review*, 1982, spring, p.15-24.

incluir en las declaraciones. El artículo de Pearce enumera los seis componentes de una declaración: “*producto o servicio, mercado y tecnología; objetivos para sobrevivir, crecimiento y rentabilidad; filosofía de la compañía; concepto propio de la compañía; imagen pública y responsabilidad ante los partícipes*”. Otros autores han descrito los puntos clave que deben constar en la redacción de la misión y los cuidados que debemos tener al redactarla.

Según Peeke<sup>15</sup> hay 7 criterios para analizar la efectividad de la declaración de una misión, los cuales son:

1. Debe especificar claramente la razón de existir de la empresa con sus productos /servicios;
2. Debe reflejar el pensamiento de los miembros de la organización;
3. Debe especificar el mercado y los clientes;
4. Debe especificar sus creencias y valores obtenidos a partir de los miembros de la organización;
5. Debe especificar la tecnología utilizada;
6. Debe especificar la política de crecimiento de la organización;
7. Debe ser suficientemente genérica para ser flexible, pero suficientemente específica para que las prioridades puedan ser establecidas.

Según Frohman y Pascarella<sup>16</sup> una declaración ineficaz es:

1. Una declaración que sea sólo objetivos de ejecución.
2. Una declaración que sea sólo de cultura o de cosas necesarias en la relación con los empleados.
3. Una lista de deseos de la cúpula directiva.
4. Algo que no tenga relación con el mercado.
5. Algo elaborado con un método de abajo a arriba.

15. PEEKE, G. **Mission and change**: institutional mission and its application to the management of further and higher education. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press, 1994. p.42

16. FROHMAN, Mark; PASCARELLA, Perry. Como redactar una declaración de propósito. **Industry Week**, 23 mar. 1987, p. 31-34.

6. Demasiado genérica.
7. Demasiado concreta.
8. Hecha apresuradamente
9. Hecha “de golpe”, en un único esfuerzo.
10. Que no esté impulsada por un campeón.

Los ejemplos siguientes son una contribución para el entendimiento de cómo debe ser la declaración de misión, extraídos del libro *Bibliotecas como organizaciones*<sup>17</sup>.

Institución: Cambridgeshire Library and Information Services (Biblioteca Pública)

Prestar servicios bibliotecarios y de información para el pueblo de Cambridgeshire buscando mejorar su calidad de vida y ofrecer oportunidades para el desarrollo personal, comunitario y económico.

Institución: Centro de Ciencias de la Salud (Biblioteca Universitaria)

Consolidar el conocimiento de los alumnos, profesores, funcionarios y comunidad interesada en el área de ciencias de la salud, buscando contribuir para la mejoría de la calidad de los servicios de salud, mejoría de la enseñanza y mejoría de la atención a proyectos de extensión desarrollados por la universidad. Contribuir para la formación de los nuevos escenarios en el área de la salud, como herramienta de acción informativa.

Institución: Sistema de Bibliotecas de la UFPR (Biblioteca Universitaria)

Actuar como mediador entre la información y la comunidad en general, en los aspectos culturales, educativo, científico y tecnológico, contribuyendo para el proceso de transformación de la sociedad.

## PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

.....

El estudio de caso ha sido realizado en las bibliotecas universitarias del Estado de Nueva York disponibles en el directorio Libweb<sup>18</sup>; el universo total de bibliotecas

.....

17. MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. *Biblioteca como organizações*. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2000. p. 64.

18. [http://sunsite.berkeley.edu/Libweb/Academic\\_NY.html](http://sunsite.berkeley.edu/Libweb/Academic_NY.html)

existentes en el Estado eran 148. Elegimos las bibliotecas de la ciudad de Nueva York, un total de 15. Las páginas web fueron visitadas en el período de noviembre a diciembre de 2001, y las misiones encontradas fueron copiadas en un documento Word. Se emplearon más de 30 horas en el acceso a las páginas.

Para el análisis de las misiones se utilizó una tabla (Anexo 1) basada en las recomendaciones de Corral<sup>19</sup>, por estar específicamente dirigidas a las bibliotecas. Según la autora no es fácil contestar las preguntas ¿cuál es nuestro negocio? ¿Y qué debe ser en el futuro? Pues hay una gran discusión sobre el papel de las bibliotecas y los cuidados que se deben tener al redactar la declaración para que la biblioteca no sea confundida con una librería o un cibercafé.

De acuerdo con la autora, la declaración de misión de biblioteca debe contener los elementos y competencias para que ella:

1. Organice los recursos informativos
2. Provea documentos y otros productos de información
3. Provea la asistencia a los usuarios
4. Desarrolle las habilidades de búsqueda
5. Colabore con otros servicios de información
6. Contribuya con la comunidad
7. Negocie los derechos al acceso a la información
8. Solucione la sobrecarga de información
9. Provea los recursos computacionales
10. Cree ambientes de aprendizaje personales y grupales.

De las quince bibliotecas estudiadas, tres (20%) tenían escritas sus misiones en un apartado específico con el título “sobre la biblioteca” y dentro de él, la misión. De las otras doce, cuatro (27%) no tenían ninguna información al respecto, las ocho restantes (53%) la tenían escrita en su página principal incluida con otras informaciones.

.....  
19. CORRALL, Sheila. Op. cit.

## Misiones encontradas<sup>20</sup>

1. “La Biblioteca Newman promueve la interacción entre la comunidad Baruch y la información. Es central para la misión educacional de la facultad. Un departamento académico que ejecuta sus metas junto con los otros departamentos. Utiliza como referencia su edificio y la tecnología de la información para la promoción de una óptima utilización de la información, estimulando la actividad intelectual, dando soporte a las investigaciones académicas y fomentando el hábito del aprendizaje a lo largo de la vida” (The William & Anita Newman Library at Baruch College)
2. “La misión de la biblioteca es la provisión integrada de información como soporte de la instrucción académica y la actividad de investigación” (Brooklyn College Library)
3. “La biblioteca es un soporte de los programas académicos de la facultad y sirve como centro para los estudios y el aprendizaje” (Berkeley College Library)
4. “La primera meta de la biblioteca es proveer amplio acceso a los materiales académicos y proporcionar los materiales de investigación a tiempo” (The Hunter College Library)
5. “La biblioteca es el recurso más importante de la facultad. Provee una rica variedad de materiales como soporte al currículo, búsqueda de informaciones necesarias, asistencia al estudio, a la investigación, motivación al desarrollo cultural, y propende por la satisfacción de los intereses y la curiosidad académica.” (Kingsborough Community College Library)
6. “La biblioteca es un departamento de educación. Ella es un centro de información para los estudiantes y el personal de la facultad por el uso de los medios tradicionales y tecnológicos”. (Bronx Community College Library)
7. “La biblioteca Lloyd Sealy tiene más de 300,000 libros, periódicos y micro formas representa un esfuerzo continuo de soporte de la facultad John Jay al currículo y a su misión educacional”. ( The Lloyd Sealy Library at Jonh Jay College of Justice)
8. “La principal misión de la Biblioteca es servir de soporte a la facultad, y de apoyo al currículo y a las necesidades de información de sus alumnos y personal. En adición, servir a los afiliados de la facultad. La biblioteca también

.....  
20. Traducción personal

ofrece sus servicios a la comunidad de la Ciudad Universitaria de Nueva York y al público en general que necesite consultar la colección del Gobierno Federal...". (Library Media Resources Center of Fiorella H. LaGuardia Community College)

9. "El primer propósito de la biblioteca es dar apoyo al programa académico de la facultad. Para alcanzar ese propósito mantiene la colección suficiente y actualizada a las demandas de las tareas académicas y a la preparación de los exámenes..." (Lehman College Library)
10. "La misión de la biblioteca es permitir a los alumnos identificar, acceder, evaluar y usar la información apropiada y otros recursos para la investigación académica en formato tradicional, electrónico u otros medios. Promueve y apoya la educación y preparación del aprendizaje a lo largo de la vida. La biblioteca trabaja como recurso para el desarrollo e integración de la investigación". (The Ursula C. Schwerin Library at New York City College of Technology).
11. "La misión de la biblioteca Hormann es identificar, mantener, preservar y proveer acceso a la información e investigación como soporte de los programas académicos ofrecidos por la facultad; aumentar las habilidades bibliográficas de los alumnos por medio de instrucción; trabajar cooperativamente con la facultad en la construcción de una colección apropiada en varios formatos; responder a los avances de la tecnología de la información; establecer y mantener convenios de cooperación con otras bibliotecas para compartir recursos y favorecer la investigación y el aprendizaje continuo". (Wagner College Library)

## Análisis

Confrontando las declaraciones identificadas con los requisitos defendidos por Corral. (Ver anexo 1), no hemos encontrado ninguna biblioteca que alcanzara el 100% de efectividad en su declaración. Algunas declaraciones, de misión como la del Brooklyn College Library y la del Berkeley College Library no presentaron ninguno de los puntos señalados por la autora. Sus misiones son una afirmación de responsabilidad, no reflejan una declaración que especifique claramente la razón de existir de la biblioteca, sus creencias y valores. Los textos del William & Anita Newman Library, Kingsborough Community College Library y Wagner College Library contenían el 40% de los puntos que debe poseer una declaración. Estas misiones se diferenciaron entre sí en sus contenidos, pero son las más efectivas que hemos hallado. Algunos propósitos, tales como trabajar en cooperación o en conjunto para la construcción de una colección apropiada, o establecer acuerdos de cooperación con otras bibliotecas, demuestran su efectividad según los requisitos que nos han guiado para esta evaluación.

La misión de la Library Media Resources Center presentó el 30% de los puntos descritos por Corral. En su declaración define el compromiso de estar en consonancia con la misión de la institución, así como de atender a las necesidades de información de su comunidad. Las misiones de la Ursula C. Schwerin Library y de la Bronx Community College Library presentaron el 20% de efectividad en sus declaraciones, ambas coinciden en el propósito de organización de los recursos de información. La misión de la Lehman College Library y de la biblioteca Lloyd Sealy presentaron el 10% de efectividad en sus declaraciones. Sus misiones están fundamentadas en la provisión de materiales para la enseñanza.

El objetivo más frecuentemente encontrado en las misiones investigadas es ser “soporte a la educación” o “proveer servicios a los usuarios”. Algunas declaraciones siguen definiendo qué son los servicios (típicamente en términos de acceso a la información o de provisión de materiales) y quiénes son sus usuarios (más comúnmente identificados como alumnos, facultad o personal de la facultad). Algunas declaraciones usan la tautología en sus declaraciones “La primera meta de la biblioteca es proveer amplio acceso a los materiales académicos y proporcionar los materiales de investigación a tiempo” (The Hunter College Library).

Otras reflejan la actualidad y abordan en sus declaraciones el aprendizaje a lo largo de la vida, así como las nuevas tecnologías: “La misión de la biblioteca es permitir a los alumnos identificar, acceder, evaluar y usar la información apropiada y otros recursos, para la investigación académica, en formato tradicional, electrónico u otros medios. Promueve y apoya la educación y preparación del aprendizaje a lo largo de la vida” (The Ursula C. Schwerin Library at New York City College of Technology).

Cabe subrayar que si expandimos nuestro análisis, con base en los principios de Peeke<sup>21</sup> respecto a la efectividad de la misión, las bibliotecas investigadas, con excepción de una o dos, no presentarían ninguno de los puntos señalados por el autor. Es decir, las misiones encontradas, confrontadas con los conceptos de cómo debe ser redactada, sean específicos para las bibliotecas, o sean generales, no atienden a los requisitos básicos.

Lo que llama la atención en el estudio es la importancia que tiene en esas bibliotecas el tamaño de sus colecciones y sus edificios. Casi todas las declaraciones encontradas, de una forma o de otra, resaltan sus instalaciones o el tamaño de su colección. Creemos que tanto la colección como la estructura que la biblioteca posee son importantes, pero no pueden ser consideradas como el elemento clave de existencia de las mismas.

.....  
21. PEEKE, G. Op. cit.

Hubiera sido importante comparar la misión de la biblioteca con la de su institución mayor. Infelizmente había poca información sobre las misiones de estas instituciones para que considerásemos el análisis. Como ha subrayado Brindley<sup>22</sup> la naturaleza y carácter de la biblioteca universitaria no puede ser considerada aislada de su contexto institucional, de la misión y cultura de la institución jerárquicamente superior. Esta dimensión podría ser abordada en estudios futuros.

## CONCLUSIONES

.....

En el ambiente de las bibliotecas, como fue comentado en la introducción, es muy reciente la formalización de un plan, lo que se refleja en su estrategia de acción. Otro punto destacable es que la mayoría de los planes hechos en las bibliotecas fueron llevado a cabo por consultorías externas y no por sus profesionales, pues sus conocimientos de estas herramientas son todavía incipientes.

El enunciado de las misiones de las bibliotecas analizadas está aún distante de los conceptos encontrados en los autores estudiados para definir la misión, se percibe que la gran mayoría ha utilizado solamente el nombre. Por supuesto, lo que se considera misión nada más es el objetivo, o más específicamente la responsabilidad de la biblioteca. Esa situación encontrada es un reflejo de que los profesionales de la información no están muy familiarizados con esas herramientas de la administración, y asumen mucho más un papel de hacer las cosas por hacerlas. En general, los bibliotecarios saben de la importancia de la planificación, de su papel en la gestión, pero todavía no la hacen, la teoría no se traduce en una práctica diaria.

Hay una diferencia en reconocer la importancia de la planificación y desarrollarla efectivamente. De hecho, la planificación existe en las mentes de los profesionales pero no de manera escrita y ellos creen que la biblioteca tiene su misión y objetivos declarados implícitamente. Hay que decir que planificar no es una herramienta que las personas utilizan naturalmente, ni aún los gerentes mismos. Cuando se puede elegir entre encargarse de un problema inmediato o encajarse en un plan reflexivo para el futuro, elegimos el primero, o sea preferimos lidiar con los problemas diarios que hacer la planificación.

La planificación estratégica no está confinada al mundo de los negocios. Los resultados basados en la calidad y la eficiencia de los servicios son transferibles

.....  
22. BRINDLEY, Lynne. Functions and objectives: the technological university library. En. LINE, M. (Ed.). **Academic Library Management**. London: Library Association, 1990.

por medio de una buena planificación dirigida a todos los elementos de la organización. La Biblioteca dentro de una organización también puede ser beneficiada con la adopción de los principios de la planificación estratégica. El proceso de planificación estratégica aplicable a la biblioteca no se puede concebir como un proceso aislado, es decir, sin que tal proceso tenga una clara relación con la planificación estratégica de la institución mayor.

El papel de la biblioteca es proveer un servicio (información) para un cliente (usuario), esto es vital para que el documentalista tenga en cuenta la idea que la provisión de información está dirigida al usuario, y que los servicios que ofrece deben estar basados en sus necesidades y la satisfacción de las mismas a través de una efectiva provisión y difusión.

Por otro lado, cabe resaltar que las páginas web son algo novedoso y tal vez las bibliotecas o sus dirigentes, más específicamente, no tuvieron en cuenta esta herramienta como forma de divulgación y mercadeo de su imagen y servicios. Creemos que hay mucho trabajo por delante para entender la institución biblioteca como una organización y realizar una gerencia como tal.

## SITIOS VISITADOS

---

<http://newman.baruch.cuny.edu/>

<http://academic.brooklyn.cuny.edu/library/>

<http://www.berkeleycollege.edu/Library/Index.htm>

<http://library.hunter.cuny.edu/>

<http://www.kbcc.cuny.edu/library/Library.htm>

<http://www.bcc.cuny.edu/library/>

<http://www.lib.jjay.cuny.edu/>

<http://www.lagcc.cuny.edu/library/>

<http://memex.lehman.cuny.edu/>

<http://www.nyctc.cuny.edu/>

<http://www.wagner.edu/library/>

## BIBLIOGRAFÍA

BRINDLEY, Lynne. Functions and objectives: the technological university library. En. LINE, M. (Ed.). Academic Library Management. London: Library Association, 1990.

BROPHY, P. The mission of the academic library. British Journal of Academic Librarianship, 1991, v. 6, n. 3, p.135-147.

CADERNOS DE ADMINISTRAÇÃO, v. 1, n. 1, nov. 1992. Belo Horizonte : PUC/MG, 1992, 71 p.

CAMPBELL, A. ; TAWADEY, K. La misión de los negocios: como conseguir el compromiso de los empleados. Madrid: Diaz de Santos, 1992.

CLAIR, G Your OPL's statement of principles: declaring what your library does. One Person Library, 1997, v. 13, n.12, p.1-2.

CORRALL, Sheila. Strategic management of information services: a planning handbook. London: Aslib/IMI, 2000.

DRUCKER, F. Management: an abridged and revised version of management: tasks, responsibilities, practices. Oxford: Butterworth Heinemann, 1988.

FROHMAN, Mark; PASCARELLA, Perry. Como redactar una declaración de propósito. Industry Week, 23 mar. 1987, p. 31-34.

GIESECKE, Joan (Ed.). Scenario planning for libraries. Chicago: ALA, 1998.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. Biblioteca como organizações. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2000.

MATSUSHITA, Konosuke. Not for bread alone: a business ethos, a management ethic. Tokio: PHP Institute, 1989.

MCCLURE, C.R. Planning for libraries services: a guide to utilizing planning methods for library management. New York: The Haworth Press, 1982.

\_\_\_\_\_. Planning for library services: lessons and opportunities. In.\_\_\_\_\_. Planning for libraries services: a guide to utilizing planning methods for library management. New York: The Haworth Press, 1982.

\_\_\_\_\_. The planning process: strategies for action. College and Research Libraries, 1978, n.39, p.456-466.

PEEKE, G. Mission and change: institutional mission and its application to the management of further and higher education. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press, 1994.

RIZZO, John R. Management for librarians: fundamentals and issues. Westport: Greenwood Press, 1980.

SALGUEIRO, Amado. Planificación: el arte de establecer objetivos. Madrid: AENOR, 1998.

SIEFF, Marcus. Don't ask the price. 1987.

STEIN, Guido. El arte de gobernar según Peter Drucker: las ideas clave que están transformando el mundo de la empresa y la actuación de los directivos. Barcelona: Gestión, 2000.

WHAT business are you in? eliminate confusion with a good library mission statement. *One Person Library*, 1996, v. 13, n. 2, p.5-7.

WATSON, Thomas J. Jr. A business and its beliefs: the ideas that helped build IBM. Nueva York: McGraw-Hill, 1963.

**Anexo 1**  
**EFFECTIVIDAD DE LAS MISIONES ENCONTRADAS**

La declaración debe contener:	BIBLIOTECAS ESTUDIADAS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Que organice los recursos informativos	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Que provea documentos y otros productos de información											
3. Que provea la asistencia para los usuarios					✓						
4. Que desarrolle las habilidades de búsqueda	✓				✓						✓
5. Que colabore con otros servicios de información											✓
6. Que contribuya con la comunidad								✓			
7. Que negocie los derechos de acceso a la información								✓			
8. Que solucione la sobrecarga de información											
9. Que provea los recursos de ofimática	✓									✓	✓
10. Que críe ambientes de aprendizaje personales y grupales	✓				✓	✓					

Elaboración propia a partir de CORRALL, Sheila. Op. cit.