



# 67th IFLA Council and General Conference

## August 16-25, 2001

---

**Code Number:** 102-192(WS)-S  
**Division Number:** I  
**Professional Group:** University Libraries and other General Research Libraries  
**Workshop**

**Joint Meeting with:**  
**Meeting Number:** 192  
**Simultaneous Interpretation:** -

### Alianzas externas

#### **Tom Wilding**

Director of Libraries  
University of Texas at Arlington  
Arlington TX, USA

---

### Introducción

Aunque las alianzas entre las bibliotecas universitarias y otras organizaciones no son un fenómeno nuevo, a lo largo de las dos o tres últimas décadas su importancia ha logrado nuevas dimensiones en muchas bibliotecas universitarias. Quizás sean el surgimiento en los Estados Unidos de los sistemas cooperativos OCLC, con su dependencia de los proveedores de servicios en red, y la necesidad de desarrollos mancomunados de sistemas integrados entre bibliotecas y vendedores los factores que han dado aquí el mayor empuje a la implantación de la cultura de las alianzas. Es importante, sin embargo, reconocer que las bibliotecas tienen ya una historia muy larga y productiva de colaboración dentro de su propia cultura, y es esta historia lo que las capacita para tener éxito en este momento con alianzas de los más diversos tipos.

En esta presentación me centraré en las relaciones externas, las que se establecen entre bibliotecas universitarias y organizaciones y entidades que están fuera de los límites del campus. Definiré las alianzas como aquel tipo de relaciones, normalmente de naturaleza formal, que establecen entre sí dos partes más o menos iguales que tienen un interés mutuo en conseguir algo y que acuerdan compartir los gastos de la consecución, aunque sus respectivas razones para ello puedan ser muy diferentes.

Hablaré de las razones por las que las bibliotecas universitarias entran en estas alianzas; quiénes suelen ser los típicos socios en estas relaciones; cuáles son algunos de los problemas de gestión que surgen de las alianzas; y finalmente algunas de las vías de tratamiento de estos problemas.

## **Por qué establecemos alianzas y quiénes son los aliados?**

Quizás la razón más común para que una biblioteca universitaria se asocie es la ampliación de los servicios o recursos que puede ofrecer a sus usuarios primarios. Los acuerdos de préstamo interbibliotecario comenzaron muy pronto y, a medida que la infraestructura necesaria se fue haciendo más fácil de usar, se fue convirtiendo en la herramienta estándar que permite a una biblioteca ofrecer acceso a más recursos de información para sus usuarios. Los programas de adquisición cooperativa tenían más problemas para lograr esto de forma eficaz cuando estábamos atados al entorno impreso, puesto que un ejemplar no podía estar en dos sitios al mismo tiempo, y si lo tenías tú, entonces no lo podía tener yo!.

Los programas de catalogación cooperativa son también alianzas que implican el acuerdo de que si yo catalogo algo, tú no tienes que hacerlo, y viceversa, de manera que esa alianza suponía también una manera de ampliar nuestras dotaciones básicas de personal.

Las alianzas entre bibliotecas geográficamente próximas permiten el uso interbibliotecario, ampliando incluso los espacios físicos y promoviendo un acceso mayor para los usuarios. Esto ha ganado en importancia recientemente con la explosión de la educación a distancia y las oportunidades de aprendizaje distribuido. De hecho, esto ha llevado a nuevas alianzas mucho más allá de las áreas geográficas que solíamos considerar importantes en la medida en que nuestros estudiantes e incluso nuestros profesores se reparten por zonas mucho más extensas, tanto nacionales como internacionales. Mi propia universidad está en estos momentos ofreciendo licenciaturas completas tanto a través de la red como en diferentes colegios comunitarios del estado, e incluso en México y otras partes del mundo; y aunque podemos ofrecer muchos recursos de información por medio de la red a estos estudiantes, los acuerdos formales con otras bibliotecas aseguran el acceso tanto a las tecnologías que les permitirán hacer uso de los recursos como a las colecciones de materiales impresos y a espacios para estudiar.

Una serie de empresas comerciales que ofrecen educación a distancia están ahora buscando la acreditación en los Estados Unidos, y las agencias de acreditación esperan que tengan relaciones formales que salvaguarden el servicio y el acceso a sus estudiantes dispersos. Para algunas bibliotecas universitarias del sector público hay aquí una oportunidad de financiación extra en la medida en que en cierto modo ya están obligadas a servir a estos ciudadanos de su estado y las empresas comerciales de educación a distancia están dispuestas a pagar cuotas anuales elevadas por esos acuerdos formales que las agencias de acreditación esperan.

En muchas regiones de los Estados Unidos se espera que la enseñanza superior pública tenga un papel más activo que antes en la solución del problema educativo global, y lo que comenzó como un problema desde el jardín de infancia hasta octavo se ha ampliado rápidamente a un problema desde el jardín de infancia hasta los 12, o desde el jardín de infancia hasta los 16 y más allá. Como parte de un continuo en que se ha convertido la cultura del aprendizaje a lo largo de toda la vida, las bibliotecas universitarias han comenzado a aliarse con las escuelas desde jardín de infancia hasta los 12 para ofrecer un entorno de información más robusto y eficaz para una educación sin tantos límites.

El movimiento a favor de alianzas con el sistema escolar se ha visto potenciado por programas de becas y programas de financiación estatal que aportan a las bibliotecas universitarias recursos económicos para compensarlas por su participación, y estos recursos con frecuencia sirven para cubrir tecnologías o personal que suplementan o refuerzan la infraestructura y la capacidad de las bibliotecas universitarias. Un ejemplo de esto, tomado de mi propia biblioteca, lo constituye una subvención concedida para producir materiales curriculares para la enseñanza de la historia de Texas en las escuelas secundarias a todo lo largo de nuestro estado, un proyecto que ha sido financiado por completo por una fundación de Texas y que ha venido acompañado de la financiación adicional para un equipamiento de digitalización muy importante que será usado para muchas más cosas además de la finalidad original. De hecho, está permitiendo la

distribución nacional e internacional en formato digital de una colección de mapas antiguos, algo que sólo era una meta a largo plazo de la biblioteca.

Las universidades se encuentran bajo una considerable presión para demostrar su relevancia para sus comunidades específicas. Las bibliotecas universitarias, trabajando con las bibliotecas públicas de su mismo entorno, están capacitadas para ofrecer un mayor acceso de la comunidad a recursos de información de alta calidad que las bibliotecas públicas no pueden ofrecer; y, al contrario, pueden ofrecer a sus usuarios primarios acceso a materiales más populares que generalmente no adquieren para su colección. Por tanto, a su vez, las bibliotecas participan dentro de la propia universidad añadiendo valor a la vida educativa y cultural de la comunidad.

Las alianzas con el sector privado han llevado al desarrollo de numerosos productos y servicios comerciales. Existen muy pocos sistemas integrados de gestión de bibliotecas que no hayan comenzado con un sitio de prueba alfa y varios sitios de prueba beta. Las bibliotecas salieron ganando al ser capaces de influir en la dirección de los productos y servicios y en los incentivos económicos. Los vendedores salieron ganando al poder sacar al mercado productos más maduros que ya habían sido contrastados en situaciones reales. Bibliotecarios emprendedores han lanzado al mercado servicios por medio de acuerdos con vendedores, obteniendo así recursos financieros importantes para sus bibliotecas (o para sí mismos).

Una de las alianzas más importantes hoy en día se da en el ámbito de los consorcios. Aunque han sido importantes a lo largo de muchos años, en la actualidad el poder del dólar, la libra o el franco ha hecho que las alianzas para la compra y uso bajo licencia de los recursos electrónicos se convierta en una iniciativa estratégica crítica. En la actualidad casi todas las bibliotecas universitarias pertenecen a uno o a varios consorcios con el fin de adquirir la licencia de uso de productos electrónicos a precio ventajoso, y muchos vendedores han negociado acuerdos creativos que han reportado sustanciosos beneficios para sus bolsillos.

Durante la década de los noventa los bibliotecarios universitarios comenzaron a establecer alianzas con otras profesiones de la información. Una de esas relaciones de mayor éxito ha sido la Coalition for Networked Information, una alianza de bibliotecarios universitarios con profesionales universitarios de las tecnologías de la información. Esta coalición, conocida familiarmente como CNI, ha desarrollado una serie de iniciativas de cooperación y ha terminado por acercar mucho más a estas dos profesiones interrelacionadas.

La larga historia de las bibliotecas a la hora de aliarse entre ellas les ha dado una gran ventaja para trabajar juntas en el marco competitivo actual.

### **Algunos de los problemas de gestión**

Quizás el impacto más significativo de las alianzas sea la pérdida de control. Una alianza implica la unión de dos agencias que tienen prioridades y misiones diferentes, y para poder trabajar juntas siempre tiene que haber un toma y daca. Ello significa que el proyecto o actividad será el trabajo y el resultado de las decisiones de ambas partes, y a veces las bibliotecas universitarias necesitarán “dejarlo ir”. Si la alianza es formal, puede que sea gestionada por un comité independiente compuesto por representantes de ambos socios. Este comité tomará decisiones que no siempre resultarán del mayor interés para cada socio pero que hacen avanzar las iniciativas de la alianza en su conjunto.

Un buen ejemplo de la pérdida de control lo tenemos en la licencia de consorcios. El consorcio puede negociar una licencia que incluya unos productos que para los usuarios de una biblioteca concreta no son los más apropiados, pero que tienen un buen índice de coste-eficacia si se los considera como parte del

acuerdo global de licencia. Aceptar lo bueno y lo malo, el trigo y la paja es a veces necesario en la cultura de las alianzas.

Algunas alianzas se encuentran con el rechazo del personal o de la comunidad de usuarios por no resultar del mejor interés para la biblioteca. Presiones políticas o simplemente desarrollar relaciones de colaboración con nuevos socios que pueden ser un haber importante para el futuro pueden resultar impopulares entre el personal si se ve que el coste supera a los beneficios, pero a veces los beneficios potenciales a largo plazo ciertamente superan a los costes actuales.

Con frecuencia las alianzas entrañan el compromiso de recursos de capital, recursos que son escasos para las bibliotecas en la actualidad, y por tanto las alianzas traen consigo riesgos. Qué pasa si la alianza no resulta provechosa?

Otro aspecto de las alianzas que presenta problemas de gestión es el hecho de que dos o más organizaciones, con diferentes motivaciones, culturas, historias y metas, puedan tener dificultades a la hora de llegar a acuerdos sobre las actividades. Para aquellas bibliotecas que forman parte de alianzas múltiples, incluso las propias alianzas pueden convertirse en un conflicto. Por ejemplo, los acuerdos de licencia pueden causar que las bibliotecas tengan los mismos productos a través de varios arreglos diferentes, y aunque esta duplicidad puede que tenga un buen índice de coste-eficacia global, puede llevar a negociaciones difíciles.

Finalmente, entrar en un acuerdo formal de alianza y de compromiso financiero y de otros recursos reduce la capacidad de ductilidad global en la gestión. Si nos hemos comprometido a una alianza plurianual de determinado tipo, los recursos comprometidos no estarán disponibles si las prioridades cambian o si se requiere una reasignación de recursos.

### **Cómo afrontar estos problemas?**

Los riesgos de las alianzas son inevitables, y eso significa que cuando una biblioteca se plantea entrar en una alianza es importante que se estudie con sumo cuidado todas las facetas de esa alianza. ¿Cuáles son los riesgos?. ¿Cuáles son los costes – todos los costes?. ¿Cuáles son los beneficios potenciales?. ¿Superan los beneficios potenciales los costes previsibles?. Si no, sería prudente reconsiderar la alianza.

Si el personal va a estar implicado en el éxito de la alianza, es importante tener su aquiescencia desde el comienzo, porque implicarlos en el desarrollo de los acuerdos de la alianza es importante. Del mismo modo, implicar a las autoridades e incluso a los usuarios de la biblioteca puede ser importante.

Esencial para el éxito es un acuerdo formal y por escrito – un contrato legal – que detalle el compromiso de los socios y las normas básicas de funcionamiento. ¿Cómo y por quién se tomarán las decisiones?. ¿Cuáles son los límites de tiempo?.

¿Resulta la alianza equitativa?. Esto no significa que cada socio deba obtener algo de igual valor, o al menos de igual valor de mercado; pero sí quiere decir que el valor para cada socio de lo que pueda salir ganando es igual. Si la única manera de conseguir algo es dando otra cosa que a lo mejor sea de mayor valor de mercado, todavía puede ser que aceptar esa diferencia sirva para satisfacer prioridades de la biblioteca.

Antes aludí a la pérdida de control como un problema de gestión. Una de las maneras claras como la gestión puede perder el control es en la negociación de licencias a consorcios. Los acuerdos alcanzados por el comité directivo de un consorcio pueden ser inaceptables o impracticables para un socio. Por ejemplo, es absolutamente esencial que todas las licencias de mi biblioteca permitan el acceso desde fuera

del campus por medio del control de acceso IP. Cediendo el control a un tercer órgano, yo tendré menos control sobre el acuerdo exacto de licencia del que tendría si mi biblioteca negociara la licencia por sí misma. Si no estoy preparado para aceptar los términos y condiciones negociadas, la alianza me resultará totalmente insatisfactoria.

### **Conclusión**

Las alianzas ofrecen a las bibliotecas nuevos instrumentos para dar a sus usuarios servicios más eficaces y a costes más asequibles. Son una realidad y lo seguirán siendo cada vez más que nunca. Gracias a su larga historia de cooperación y colaboración, las bibliotecas están probablemente mejor preparadas para las relaciones y las alianzas que el resto de instituciones de su grupo, y deberían usar esa experiencia en su beneficio. Obviamente la precaución a la hora de entrar en alianzas es importante; y también resulta más importante que nunca leer bien la letra pequeña de cada acuerdo, pero las alianzas ofrecen sin lugar a dudas a las bibliotecas oportunidades excitantes de ampliar la carta de servicios y recursos para los usuarios y de aumentar al máximo el impacto de sus recursos financieros.

(Traducción al castellano de Cristóbal Pasadas Ureña, Biblioteca, Facultad de Psicología, Universidad de Granada).