

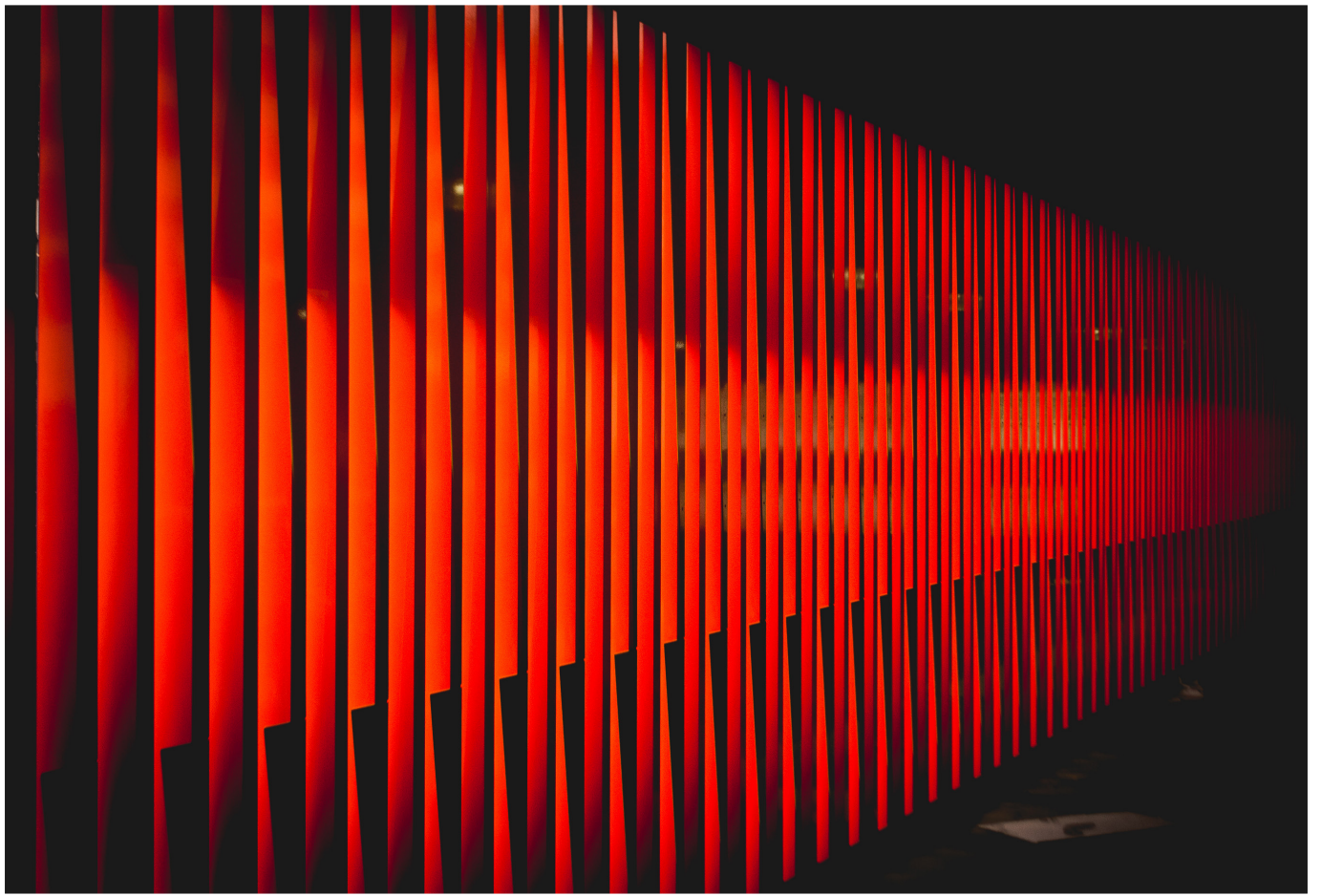


# INFOTECARIOS MAGAZINE



AÑO 2 NÚMERO 1 | ISSN 2697-0384





“Cinetismo”. Ricardo Enrique Ortiz. 2016. Serie: *Entre bibliotecas, archivos y museos*.  
Estacionamiento Kenex Plaza. Panamá.

Antonio Cajas R.

## “RIGHTSIZING THE ACADEMIC LIBRARY COLLECTION” RESEÑA DEL LIBRO DE SUZANNE M. WARD

### RESUMEN

Suzanne M. Ward ha sido directora de gestión de colecciones en la biblioteca de la Universidad de Purdue en West Lafayette, Indiana. Sus intereses profesionales se han orientado a las adquisiciones, el descarte y el uso de libros electrónicos en las bibliotecas académicas.

El libro presenta soluciones para el descarte masivo de colecciones tangibles, concentrándose en las de libros y revistas. Se dirige principalmente a los bibliotecarios que laboran en bibliotecas universitarias o académicas. La obra busca responder a las preguntas de estos especialistas cuando se enfrentan a la necesidad de descartes masivos. En ese sentido es un libro adecuadamente práctico. Si bien es una obra dirigida a los bibliotecarios académicos de los Estados Unidos, no por ello sus recomendaciones dejan de tener interés para los profesionales de bibliotecas universitarias de países en vías de desarrollo.

La obra comprende una introducción y cinco capítulos. En la introducción la autora expone su propuesta. Para Suzanne M. Ward el *rightsizing*, que traducimos como ‘descarte estratégico’, es mucho más que un descarte masivo de materiales pues incluye una planificación y gestión del proyecto con miras a convertirlo en una tarea rutinaria como puede ser la selección y adquisición de obras o la gestión de inventarios, y cuyo objetivo no es otro que mejorar la experiencia del público usuario ofreciéndole una colección atractiva para sus intereses. Sin embargo, la autora es cuidadosa en indicar que sus soluciones no pueden generalizarse para todas las bibliotecas universitarias. Es sensato que así lo sostenga pues estas bibliotecas son de diferentes dimensiones y características, por tanto sus propuestas requieren ser adaptadas a sus particulares circunstancias.

En el primer capítulo, *Background*, se plantea la justificación para el descarte estratégico, las razones que presionan a los bibliotecarios a optar por esta solución, y los estudios de uso de las colecciones. La cuestión de si el tamaño de la colección agrega valor a la biblioteca universitaria es rechazado por la autora pues para ella no es el volumen, sino el uso de la colección lo que proporciona valor. Ward justifica el plan de *rightsizing* señalando que la idea principal es

volver atractivas las colecciones para el público usuario. Para lo cual deben considerarse las diferencias entre las disciplinas académicas, el impacto de los recursos electrónicos en la enseñanza, el aprendizaje y la investigación, las fortalezas de la institución en cuanto a sus programas o especialidades, y la disponibilidad de ejemplares de libros y revistas en otras bibliotecas consorciadas de la región o con las que se mantengan convenios.

Seguidamente la autora describe las razones principales de los bibliotecarios académicos para verse obligados a planificar un proceso de descarte estratégico. Enfatiza tres argumentos: el limitado espacio disponible, el costo de almacenamiento y la obsolescencia de la información. Después identifica quiénes serían los principales interesados (*stakeholders*) en un proyecto de *rightsizing*. La autora advierte que es responsabilidad de los bibliotecarios seleccionarlos y prever su potencial efecto en el proyecto. Entre los *stakeholders* destaca el director de la biblioteca de quien se requiere convencimiento y apoyo ya que será el principal actor o interlocutor ante las autoridades universitarias. Le sigue el director o gerente del proyecto, quien debe contar con las habilidades para gerenciar y comunicar bondades y objetivos del proyecto. Otros actores son el personal profesional (bibliotecarios) y paraprofesional, los autores, los donantes, etc. Un grupo al que se dedica especial atención es el de los docentes de la universidad. Existe un abanico de situaciones, desde aquel docente que se involucra de lleno en la formación de la colección hasta aquellos que solo envían ocasionales pedidos de compra. Las razones para esta diversidad de opciones son complejas, y Ward señala que la relación de los docentes con la biblioteca universitaria viene de la mano con el grado de involucramiento del docente con la biblioteca, la disciplina a la que pertenece, la comodidad del docente con los recursos electrónicos, la experiencia con la pronta

atención del servicio de préstamo interbibliotecario y las preferencias personales en el uso de materiales impresos o tangibles frente a los formatos electrónicos. Para la autora, la mayoría de docentes carece de una visión global de la colección y solicita adquirir obras únicamente considerando sus necesidades personales y no en términos institucionales. De ahí que haya libros que solo le interesen a una persona, el docente que lo solicitó, quien podría ya no pertenecer a la institución o haber cambiado sus intereses.

Otro punto abordado son los estudios de uso de las colecciones. Ward cita una serie de ellos que datan desde la década de 1950. Señala que estos han descubierto que entre un 40% y 60% de la colección de libros nunca o casi nunca han sido consultados. Concluye que este porcentaje indica que el modelo de adquisición *just in case* por el cual los profesores y bibliotecarios adquieren libros ‘por si acaso’ para prever la demanda futura, debe cambiar al paradigma *just in time*, ‘justo a tiempo’, esto es, adquirir bajo demanda.

En el segundo capítulo *Traditional deselection solutions* se comenta el descarte tradicional caracterizado por la revisión título por título y el almacenamiento local o fuera del campus. Ambas soluciones requieren una inversión intensiva de tiempo y trabajo. En cuanto a los criterios utilizados para este descarte tradicional, el más utilizado ha sido el retiro de obras de escasa o nula circulación. Ward afirma que este criterio puede funcionar para libros, pero no es suficiente para revistas. Para estas se requiere también del examen de otras variables como la antigüedad de la publicación, el análisis de citas, el factor de impacto, el precio de suscripción, el idioma, la reputación del editor, las estadísticas de préstamo interbibliotecario, entre otras. La autora llega a la conclusión de que esta aproximación al descarte de las publicaciones serias utiliza complejos cálculos manuales muy costosos en tiempo y personal.

Respecto a las soluciones de almacenamiento para obras de escasa o nula circulación, Ward las divide en almacenamiento en espacios dentro del campus (almacenamiento local) o fuera de él (almacenamiento remoto). Si bien la autora no se inclina por este tipo de soluciones, considera que pueden existir buenas razones para que algunas bibliotecas universitarias prefieran proceder de este modo. Sin embargo, subraya que tarde o temprano estos al

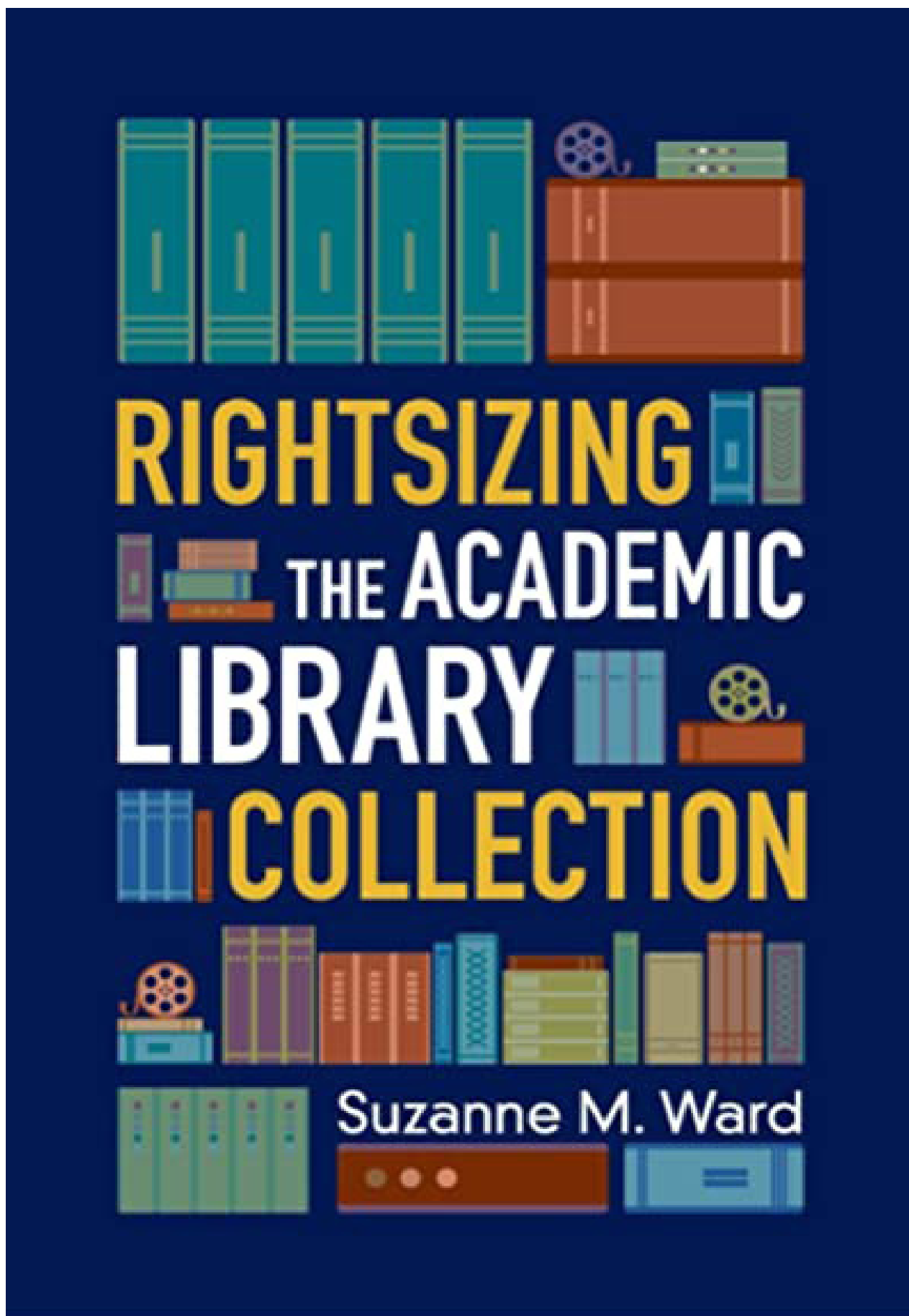
macenes internos o externos también alcanzarán su máxima capacidad. Además, la disponibilidad de estos espacios puede estimular a los bibliotecarios a no secundar el plan de descarte estratégico pues es más sencillo y “seguro” mover materiales a otros lugares que descartarlos. Para la autora, este tipo de soluciones solo perpetúa el modelo centenario de adquirir *just in case* pues trasiega títulos no core a otros lugares por si en un futuro son requeridos.

Así, para Ward las soluciones de descarte tradicional (como la revisión título por título o el almacenamiento en otros lugares) son costosas en tiempo y recursos. La autora se pregunta por qué los bibliotecarios académicos mantienen materiales con escasa circulación que son no core y no son parte de colecciones especiales como las tesis de la institución u obras escasas. Sus respuestas son variadas. Considera que la formación bibliotecológica introduce al futuro bibliotecario en la tradición de conservar el registro intelectual. Otro motivo es el costo de obras de exigua consulta y el reducido presupuesto para la biblioteca. Otra explicación es el temor de los bibliotecarios a las quejas de los docentes ante la administración central por descartar obras que ellos consideran de valor. Todas estas razones vuelven muy difícil cambiar el paradigma de adquisiciones *just in case* por el de *just in time*.

Los capítulos tres (*Rightsizing solutions*) y cuatro (*Project management*) son el corazón de la obra. Los veremos en conjunto pues están íntimamente relacionados. Para la autora, las soluciones de descarte tradicional, que se discutieron en el capítulo dos, pueden ser efectivas para cantidades menores de materiales por eliminar, pero cuando se requiere retirar miles de volúmenes, la solución adecuada es el descarte estratégico o *rightsizing*, el cual no daña el core de la colección.

El plan de descarte estratégico es el documento escrito que establece los objetivos, la importancia y las prioridades del proyecto. Además determina las responsabilidades, los recursos y el cronograma. Ward enfatiza que el *rightsizing* no debe ser considerado como un evento especial, sino como parte de la rutina de gestión de colecciones.

En relación a los objetivos que todo proyecto de descarte estratégico contiene, se considera en primer lugar la optimización del acceso de los usuarios a obras actuales y relevantes para sus intereses. También el



Portada del libro "Rightsizing the Academy Library Collection"  
de Suzanne M.Ward

maximizar espacio donde se puedan implementar otros servicios. Otro es el descarte de obras, especialmente revistas, cuya copia electrónica esté disponible. Por último, y no menos importante, la colaboración con otras bibliotecas consorciadas o con las que se mantienen convenios para formalizar programas de descarte estratégico o retención de impresos (*print retention*).

Se considera que es muy importante considerar dos variables en todo proyecto de descarte estratégico: los recursos de la institución para reemplazar las obras tangibles por digitales, y el grado de cooperación con otras instituciones consorciadas, o cercanas geográficamente.

Para el reemplazo de obras tangibles por sus versiones digitales, los libros tienen, por lo general, menos consideraciones para su reemplazo que las revistas. Sin embargo, para Ward es el bibliotecario de especialidad o temático quien determina qué cantidad de libros pueden ser reemplazados por sus versiones digitales considerando que existen especialidades, como las Humanidades, en que los usuarios prefieren la copia impresa a la digital.

En las revistas de las áreas de ciencias e ingenierías se dispone de una amplia experiencia en el reemplazo de versiones impresas por digitales. Sin embargo, alerta la autora, no siempre la versión electrónica es copia clónica de la copia impresa. Hay editores que no han digitalizado ciertas secciones como la de erratas o los avisos comerciales o de empleo. También está el caso de la calidad de las imágenes sobre todo en revistas de arte. Otro punto es el tema de la perpetuidad del acceso electrónico.

Por otro lado, el grado de colaboración entre bibliotecas consorciadas o cercanas geográficamente es importante para el éxito del proyecto. La idea es que el proyecto conjunto de *rightsizing* permita conservar obras repartiéndose las responsabilidades. Así, la autora presenta la modalidad de instituciones que mantienen almacenes que se gestionan de modo conjunto (almacenamiento compartido) o planes de retención de impresos. Estos últimos implican un proceso centralizado en el que las bibliotecas cooperantes envían a una sede central sus listados de libros o revistas por descartar, y esta determina qué biblioteca conservará al menos un ejemplar disponible

que, ya sea se opte por almacenamiento compartido o programas de retención de impresos, esto implica un alto nivel de coordinación entre los directores de las bibliotecas y liderazgo para constituir la organización y estructura de un gobierno corporativo.

El capítulo cuatro contiene elementos de teoría de gestión de proyectos aplicados a las particularidades del descarte estratégico. Como se ha explicado, la biblioteca puede iniciar el *rightsizing* de modo individual o cooperativo. También se puede decidir que solo se abarcará la colección de libros o de revistas o ambas, u otras colecciones (audiovisuales o microformas, por ejemplo). En todos estos casos, la autora subraya que el factor de éxito es asignar un gerente o director del proyecto que sea competente y al que se le brinden los recursos necesarios. Además, el plan debe estar por escrito y ser aprobado por los principales interesados o *stakeholders* que se han determinado.

Ward dedica varias páginas al flujo de trabajo con revistas (p. 85-106) y libros (p. 106-117) formulando diversas preguntas: ¿Qué criterios se han establecido para el descarte de libros? ¿Qué criterios para las revistas? ¿Qué criterios para otros materiales como los audiovisuales o las microformas? ¿Hay cantidades que se necesita cumplir en cuanto a volúmenes por descartar? ¿Qué materiales serán excluidos del descarte estratégico? Se nombran por ejemplo las colecciones de tesis, de obras raras, colecciones especiales, documentos de gobierno, literatura gris. ¿Se empezará por alguna colección en especial? ¿Habrá un piloto? ¿Qué fechas han sido fijadas para los entregables? ¿Se requerirá contratar a un consultor? ¿Se requerirá contratar a personal adicional? ¿Con qué espacios temporales o almacenes se cuenta para almacenar el material por descartar? Hay muchas otras preguntas que la autora formula en este capítulo y que los involucrados deben considerar para alcanzar un descarte estratégico exitoso.

El quinto y último capítulo se titula *The future of physical collections in academic libraries*, en este la autora resume su propuesta y plantea algunos derroteros de probable resolución para las colecciones impresas de libros y revistas en las bibliotecas universitarias. En principio, Ward señala que estas colecciones seguirán siendo útiles en las bibliotecas, sin embargo, conforme haya más y mejor edición electrónica y los usuarios se sientan más cómodos con este formato, la

utilidad de las colecciones impresas declinará. Sin embargo, la autora enfatiza que perpetuar el modelo de desarrollo de colecciones *just in case* para el formato electrónico conllevará para estas los mismos problemas de las colecciones impresas. Así, incorporar miles de libros electrónicos que no tendrán uso será tan nefasto como lo es actualmente con la colección de impresos, y agrega que no por el hecho de que los libros electrónicos sean intangibles, debe dejarse de lado su descarte estratégico.

Para la autora, la solución de descarte estratégico no puede ser empleada mecánicamente en todas las bibliotecas académicas. Los repositorios de universidades de punta por sus características (sólidas colecciones para el pre y posgrado y para la investigación) no podrían ser candidatas al descarte estratégico. Estas bibliotecas tienen enormes necesidades y compromisos permanentes que involucran considerables recursos económicos, de personal y de espacio; sirven como bibliotecas que conservan copias para que otras puedan descartar con confianza sus fondos, sabiendo que en el eventual caso de que un usuario les solicite determinado ejemplar, este podrá solicitarse, vía préstamo interbibliotecario, a las primeras. Por esta razón, Ward propone que se pague una compensación a las bibliotecas de mega colecciones o de universidades de punta cada vez que otras bibliotecas académicas les soliciten un préstamo interbibliotecario.

Por otro lado, en relación a los modelos de publicación académica, Ward destaca que cada vez más los usuarios se inclinan por determinados artículos de las revistas. Así, para la autora podrían surgir nuevas formas de adquisición de contenidos de revistas, de modo similar a lo que sucede con los libros electrónicos por medio de la selección bajo demanda o dirigida por el usuario (*Patron Driven Acquisitions*). De este modo, la biblioteca en vez de suscribirse a miles de revistas electrónicas, cargará en sus plataformas de descubrimiento miles de artículos y solo pagará por aquellos que han sido consultados por sus usuarios.

En resumen, la mayoría de bibliotecas académicas responderá usualmente a las demandas de su público usuario por medio de colecciones electrónicas y utilizando el modelo de adquisición *just in time* ligados a métodos de selección bajo demanda (*Patron Driven*).

## NUESTRO BALANCE

Por nuestra labor cotidiana, consultamos la obra con la esperanza de encontrar consejos para el descarte de materiales audiovisuales. Sin embargo, el libro está destinado básicamente al descarte de grandes cantidades de libros y revistas. Solo tangencialmente (páginas 117-120) se expone el descarte de materiales audiovisuales, electrónicos o en microforma. Con todo, sus recomendaciones las encontramos bastante útiles a pesar que son dirigidas a bibliotecarios académicos de los Estados Unidos, país que cuenta con la mayoría de las universidades más reputadas del orbe.

Destacamos las siguientes ideas, recomendaciones y preguntas que formula la autora en su obra:

i. El *rightsizing* o descarte estratégico, como acá traducimos, es un programa planificado de exclusión masiva de obras que debería convertirse en un proceso rutinario tan similar en una colección como la selección y adquisición de obras. Su objetivo es mantener fresca y relevante la colección de impresos con el fin de potenciar su uso para el público en el corto y mediano plazo. También sirve para identificar colecciones valiosas (por ejemplo tesis o libros raros) que no deben ser descartadas. Asimismo, el descarte estratégico permite ganar espacios para otros servicios que la biblioteca requiera implementar. Además, se sustituyen obras impresas por electrónicas pero de acuerdo con su impacto en la enseñanza, la investigación y el aprendizaje. Es así que la autora alerta que el descarte de obras tangibles en favor de lo electrónico no puede realizarse de modo mecánico pues existen usos y costumbres que se recomienda no ignorar. Otro punto que advierte la autora es que el *rightsizing* no debe ser empleado en todas las bibliotecas académicas sin distinguir sus particularidades e historia. Hay algunas que por su prestigio o por ser muy especializadas no pueden someterse al descarte estratégico. Similar caso ocurre con las bibliotecas nacionales o las bibliotecas de institutos, museos o instituciones muy prestigiosas.

ii. Entre las ideas que la autora discute, está aquella que asumen muchos bibliotecarios y docentes: “El prestigio o calidad de la colección de una biblioteca universitaria se fundamenta en la cantidad de volúmenes que posee”. Al respecto, nosotros mismos lo planteamos así en la introducción a nuestra tesis sobre la historia de la Biblioteca Central de la Universidad de San Marcos (2008)[1]: “Hasta la fecha, la bondad de

una biblioteca universitaria es apreciada por el tamaño de su colección y actualización de sus fondos bibliográficos”. Sin embargo, luego de leer la obra de Suzanne M. Ward, ya no pensamos lo mismo o al menos relativizamos esta afirmación. Consideramos que lo planteado por la autora amerita que la comunidad bibliotecaria local reexamine sus fundamentos teóricos.

iii. Otro tema que la autora evidencia es el paradigma de adquirir *just in case* (adquirir para posibles usos futuros) frente al paradigma *just in time*. Como sabemos, el paradigma DDA o PDA (*Demand Driven Acquisitions o Patron Driven Acquisitions*) promueve que sean los mismos usuarios, en lugar del bibliotecario, quienes seleccionen los títulos por incorporar a la colección permanente de la biblioteca. Este paradigma es utilizado frecuentemente para la incorporación de colecciones electrónicas. Ward no desarrolla en profundidad las diferencias entre ambos paradigmas pues lo hace en un libro anterior[2]. Sin embargo, promueve el paradigma DDA y no recomienda que se continúe con el centenario *just in case*.

iv. Para la autora, la responsabilidad del descarte estratégico recae en los bibliotecarios académicos. Ella presupone que las decisiones finales acerca de qué y cuánto descartar son o deberían ser tomadas por los bibliotecarios. Sin embargo, Ward también es cuidadosa en la responsabilidad de los docentes en la formación de la colección. Para la autora, rara vez los docentes forman colecciones pensando en el aprovechamiento colectivo o con criterios institucionales.

Por el contrario, lo hacen de acuerdo a sus intereses particulares o son tan específicos que únicamente el docente que solicitó la obra es quien la consulta. Así, cuando cambian sus intereses o dejan de trabajar en la institución, la obra es olvidada en los estantes. El tema es controversial pues la idea de consultar a los docentes para el descarte parte de recurrir a su juicio experto, pero la experiencia demuestra que basarse solo en este supuesto puede demorar o detener un proceso rutinario como es el descarte.

v. Finalmente, el tema de las razones por las que los bibliotecarios nos rehusamos a incorporar el descarte en nuestras labores cotidianas también es abordado por la autora. Para Ward el descarte es algo tan esencial como la selección o adquisición de obras. Si esto es así, ¿por qué no evitamos las tareas de selección y adquisición y sí las de descarte? Para la autora, existen varias razones. Primero, nuestra formación nos hace proclives a preservar el registro intelectual. Además está el costo económico de algunas obras adquiridas que luego no tienen circulación. Esto último nos lleva a “recordar” nuestros “errores” en la selección. Luego, para el caso de los bibliotecarios académicos, está el temor a los reclamos de los docentes o autoridades universitarias por descartar obras que a su juicio no deben ser descartadas. Estos factores pueden ser aminorados o neutralizados, según la autora, si planificamos el plan de descarte estratégico; su libro es un buen manual para ello.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Cajas, Antonio. *Historia de la Biblioteca Central de la Universidad de San Marcos: 1923 a 1966*

[2] Ward, Suzanne M. *Guide to Implementing and Managing Patron-Driven Acquisitions (2012)*