

El *outsourcing* en las bibliotecas universitarias: el *approval plan* y su impacto en la gestión de colecciones

Javier Echenagusía Stryzeus¹

Resumen

La aplicación del *outsourcing* en el ámbito bibliotecario es un tema controversial que ha motivado múltiples cuestionamientos entre los responsables de la gestión bibliotecaria. Con el fin de centrar la discusión en los aspectos medulares de este fenómeno, de escasa divulgación entre los profesionales de habla hispana, el presente artículo tiene como objetivo realizar un sintético estado de la cuestión sobre el mismo desde la perspectiva de la gestión de colecciones en bibliotecas universitarias. Utilizando como método la revisión bibliográfica, se contextualiza la evolución de la gestión de colecciones, seguidamente se aborda el origen y desarrollo del *outsourcing* en general y particularmente en las bibliotecas. Posteriormente se analiza el denominado *approval plan*, modalidad de *outsourcing* surgida en los Estados Unidos en la década de 1960, sus ventajas y riesgos de implementación. Finalmente se exponen breves consideraciones sobre las perspectivas de su uso por diversos tipos de bibliotecas.

Palabras clave: Adquisiciones; *Approval plan*; Gestión de colecciones; *Outsourcing*; Selección.

Outsourcing in university libraries: the approval plan and its impact on collections management

Abstract

The application of outsourcing in the library field is a controversial issue, which has caused many questions among those responsible for library management. In order to focus the discussion on the core aspects of this phenomenon, of scarce disclosure among Spanish-speaking professionals, this article aims to make a synthetic state of the matter about it from the perspective of the management of collections in University libraries is examined. Using bibliographic review as a method, the evolution of collections management is contextualized, followed by the origin and development of outsourcing in general and particularly in libraries. Subsequently, the so-called approval plan, an outsourcing modality that arose in the United States in the 1960s, its advantages and implementation risks are analyzed. Finally, brief considerations are presented on the perspectives of its use by different types of libraries.

Keywords: Acquisitions; Approval plan; Collections management; Outsourcing; Selection.

¹ Profesor adjunto de Formación y Desarrollo de Colecciones. Instituto de Información, Facultad de Información y Comunicación (Universidad de la República).

1. Introducción

En su análisis sobre las diferencias terminológicas entre *desarrollo* y *gestión de la colección* en bibliotecas, Julio Díaz-Jatuf (2011) menciona que si las bibliotecas han sido identificadas a lo largo de la historia como depósitos de conocimiento, entonces es lógico que los bibliotecarios sean vistos como recolectores y que con el transcurso del tiempo la actividad de seleccionar y adquirir haya demandado cada vez más una mayor especialización de los responsables de la colección.

Es que hasta el siglo XIX, tal como señala Kanwal Ameen (2005), el objetivo que perseguían las bibliotecas en general era tener bajo su custodia el mayor número posible de libros para el beneficio de un reducido conjunto de usuarios. Es durante el siglo XX cuando se sustituye esta visión por otra en la cual prima el interés de que la colección refleje las necesidades del mayor número de usuarios posible. Es por esto que los bibliotecarios deben asumir el desafío apoyándose en todas las herramientas que estén a su alcance.

1.1. De recolectar a desarrollar

Morris Gelfand (1968) destaca que la creciente complejidad que conllevan las actividades que tienen su foco en la colección ha sido reconocida ya desde mediados del siglo XX por las bibliotecas y sus profesionales. Esta temprana preocupación la rastrea Gabriel (1995) en su exhaustivo estudio sobre la literatura publicada sobre esta temática, en el que identifica diversos documentos que reflejan precursores abordajes teóricos centrados en el conjunto de actividades que son necesarias para que las bibliotecas cuenten con colecciones ajustadas a las necesidades institucionales.

Tal como indica Peggy Johnson (2004), es en el ámbito de las bibliotecas norteamericanas y en la década de 1960 cuando comienza a sistematizarse y aplicarse el término *desarrollo de colecciones*; el cual contiene los conceptos de *selección* y *adquisición*, y es resultado de un amplio proceso que surge en respuesta a prioridades institucionales y comunitarias y a los intereses y necesidades de los usuarios.

Carlos Cadavid Arango (1994) indica que, con el correr de los años, la fundamentación teórica de este término es impulsada, entre otros, por los trabajos de Edward Evans, quien plantea que el desarrollo de colecciones es un proceso que permite identificar las fortalezas y debilidades de la colección de materiales de una biblioteca con base en las necesidades de los usuarios y los recursos de la comunidad, buscando corregir las necesidades insatisfechas que se detecten.

1.2. De desarrollar a gestionar

Joseph Branin, Frances Groen y Suzanne Thorin (1999) destacan que a fines de la década de 1980 los profesionales responsables de las colecciones bibliotecarias se enfrentan a dos grandes hitos: uno es que la economía mundial se encuentra en una fase de recesión, con lo que ello implica de reducción en los presupuestos de las bibliotecas, y el otro es el surgimiento, desarrollo y

consolidación a gran escala de los sistemas de información digitales a manos del sector editorial.

Estos hechos dan un nuevo impulso al desarrollo de políticas de selección y adquisición cooperativas en las bibliotecas (cuyos primeros intentos se remontan a la década de 1940). Tienen como fin optimizar los gastos y cuestionar la perspectiva que, desde la visión del desarrollo de colecciones, se enfoca en la selección, adquisición y construcción de la colección; proponiendo una nueva perspectiva enmarcada en la gestión. Esta abarca una gama más amplia de actividades e incluye la elaboración de políticas, la planificación, el análisis y las actividades cooperativas.

En la misma línea se pronuncia Blanca San José Montano (2011), quien agrega que las actividades que conforman la gestión de colecciones han aumentado y se han diversificado. A los tradicionales objetivos centrados en el desarrollo, conservación y acceso a la colección, se les suma una minuciosa planificación e implicación dentro y fuera de la biblioteca, la cual se integra con la institución que la cobija y tiende lazos de cooperación con otras.

Acertadamente, Juan José Fuentes Romero (2007) puntualiza que este escenario de cambio lleva a que las colecciones empiecen a dar espacio y a desarrollarse de forma paralela a las innovaciones tecnológicas, volviéndose híbridas al acoger contenidos en diferentes soportes y formatos. Asimismo, se potencian las adquisiciones realizadas en forma cooperativa y consorciada.

Tal como menciona Ameen (2005), esto implica que no solo se construye una colección para satisfacer las necesidades puntuales de la comunidad de usuarios, sino que debe hacerse foco también en la efectividad de su uso continuado. Para ello, se deben emplear herramientas cualitativas y cuantitativas que permitan el estudio de fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades; en definitiva, tender a realizar un análisis prospectivo que sirva como insumo para la planificación estratégica de la colección.

1.3. La gestión de colecciones en bibliotecas universitarias

Específicamente en el ámbito de las bibliotecas universitarias, esta realidad, tal como observa María del Carmen Negrete Gutiérrez (1999), se enmarca en un contexto en el cual los programas educativos y las líneas de investigación que desarrolla cada institución son insumos fundamentales que los responsables de la colección de la biblioteca también deben tener presentes al momento de gestionarla, buscando mantener un balance tanto cualitativo como cuantitativo entre las diversas áreas de interés y los tipos de materiales.

Ahondando en las particularidades de estas bibliotecas, y luego de analizar la evolución de la gestión de sus colecciones, San José Montano (2014) concluye que estas se encuentran en pleno proceso de transformar sus objetivos y funciones con el fin de convertirse en un sistema que también unifique la información universitaria; para lo cual amplían su misión e incluyen el conservar y preservar la memoria docente e investigadora. De esta forma, las colecciones universitarias buscan convertirse en un actor fundamental para facilitar el aprendizaje y la

comunicación académica, adaptándose al mundo digital, a su institución y a sus usuarios.

En este escenario de cambios y presiones internas y externas por lograr una mejora en la eficacia y eficiencia en la gestión de sus colecciones, las bibliotecas se enfrentan a la necesidad de reformular sus estrategias en los procesos de selección y adquisición. Para ello, deben tomar decisiones estratégicas que ayuden y complementen las tareas que se realizan en el área.

Dado su impacto en la consecución de los objetivos de la biblioteca, estos procesos deben ser considerados como una actividad de alto perfil, por lo que el responsable de gestionar las colecciones debe manejar una serie de parámetros para su actuación que deben ser tomados como pautas para una adecuada tarea de selección.

Gorman y Kennedy (1992) consideran que estos aspectos claves son las políticas para el desarrollo de colecciones que la biblioteca implemente, ya que estas aseguran la continuidad, consistencia y coherencia de la colección a través del tiempo, así como los procedimientos establecidos y la propia competencia profesional del responsable, todos ellos insumos necesarios para ejecutar las acciones apropiadas en función del contexto presente.

En esta misma línea, Eric Forte *et al.* (2002) plantean que el responsable de seleccionar debe equilibrar las necesidades y deseos detectados de los usuarios, con el presupuesto asignado y la oferta editorial disponible.

Se desprende de lo expuesto que actualmente el responsable del área de desarrollo de las colecciones en bibliotecas universitarias se enfrenta a un escenario complejo, con diversos actores involucrados en un proceso en el cual se conjugan los intereses legítimos de heterogéneos tipos de usuarios, editoriales, proveedores e instituciones.

Ante estos desafíos, Jim Martin y Raik Zaghoul (2011) consideran que es necesario analizar detenidamente las oportunidades que brinda este escenario disruptivo para reconectar a los usuarios de manera nueva y efectiva con las colecciones. Tony Horava (2010), por su parte, toma como un reto el replantearse de forma creativa el rol del responsable de gestionar las colecciones a la luz de los rápidos avances en el sistema de comunicación académica y científica, el aumento en el volumen y complejidad de las actividades de adquisiciones, el desarrollo del mercado editorial y los problemas asociados a las características de los recursos digitales. Todo esto mientras se busca mantener los valores profesionales centrales de equidad en el acceso a la información para los usuarios, la libertad intelectual y una gestión eficaz y eficiente de los recursos disponibles.

2. Outsourcing

2.1. Orígenes y desarrollo

Robert Handfield (2006) subraya que en los albores del siglo XX se consideraba que una empresa exitosa era aquella que poseía, gestionaba y controlaba directamente todos sus activos y procesos.

Por su parte, Paula Angües Rodríguez (2015) destaca que a mediados de la década de 1950 el dinamismo de las condiciones económicas de posguerra llevó a que las empresas comenzaran a planificar y ejecutar políticas de diversificación con el fin de disminuir el riesgo y aprovechar oportunidades de negocio, así como sinergias y economías de escala que se pudieran generar, todo lo cual tuvo como corolario que el volumen de tareas y actividades a realizar por las empresas aumentara de forma relevante.

Bajo el lema de «*Bigger is better*» («Lo grande es mejor»), este fenómeno tomó impulso e incentivó la creación de grandes empresas que desde Estados Unidos, Europa y Japón se extendieron por el mundo. Esto les permitió alcanzar un grado de diversificación que Pablo Lara Navarra y José Ángel Martínez Usero (2002) catalogan como inédito en la historia, el cual fue unido a un riguroso control sobre todos los procesos enfocados en la producción de bienes y servicios.

Handfield (2006) señala que con este aumento de las actividades que debían realizarse dentro de la empresa, en las décadas de 1970 y 1980 se entendió que la ampliación del negocio había dado como resultado una estructura organizativa mucho más compleja y, en consecuencia, menos flexible.

Para resolver esta situación, algunas empresas comenzaron a analizar cuáles de los procesos que llevaban a cabo eran críticos o claves para el desarrollo de sus actividades (*core business*) y a centrarse en ellos. Identificaron los que podían ser transferidos para que fueran llevados a cabo por otras empresas con el fin de reducir la carga de tareas a nivel interno y, al mismo tiempo, contar con el asesoramiento de expertos.

De esta forma es que comenzó a desarrollarse el concepto de *outsourcing* (también conocido como *externalización* o *tercerización*, en español), el cual ha evolucionado a lo largo de los años.

En tal sentido, estudios realizados por Tomás Espino Rodríguez y Víctor Padrón Robaina (2006), entre otros, sistematizan las diversas aproximaciones presentes en la literatura del área y buscan recopilar los conceptos claves. Como resultado de ello, definen al *outsourcing* de la siguiente manera:

Decisión estratégica que implica la contratación de determinadas actividades no estratégicas o procesos comerciales necesarios para la fabricación de bienes o la prestación de servicios, mediante acuerdos o contratos con empresas de mayor capacidad, para que lleven a cabo dichas actividades o procesos con el objetivo de mejorar la ventaja competitiva (p. 52).

De esta definición surge claramente la importancia de tres factores: el *outsourcing* es una decisión estratégica, se deben identificar las actividades y procesos que pueden ser realizados por proveedores mejor preparados y el resultado del proceso de *outsourcing* debe causar un incremento de las fortalezas de la empresa para alcanzar sus objetivos.

Por su parte, Sandra Romagnoli (2006) destaca que el *outsourcing* se ha transformado en pocas décadas. Pasó de ser un acto operativo de contratación de un proveedor de servicios que asumiera la responsabilidad de ejecutar una tarea específica a significar una asociación o sinergia estratégica entre dos o más

empresas en la que lo fundamental es que ambas potencien sus ventajas competitivas.

2.2. Outsourcing en bibliotecas

Desde hace décadas, las bibliotecas han transferido o derivado a proveedores la realización de determinadas tareas o procesos que no necesariamente forman parte del núcleo de sus servicios, desde la vigilancia de las instalaciones hasta el servicio de fotocopias. No obstante, otras funciones que sí son consideradas como propias del servicio que debe brindar una biblioteca, entre ellas la catalogación, también han sido ejecutadas desde hace años a través de acuerdos contractuales con proveedores de servicios externos.

Sin embargo la aplicación del outsourcing en el ámbito bibliotecario es un tema controversial tal como se ha estudiado en Martin (2000), desde la década de 1990 la literatura del área refleja análisis con opiniones enfrentadas acerca de las ventajas y riesgos de su implementación en el desarrollo de colecciones, la catalogación y la gestión bibliotecaria.

Los principales cuestionamientos se enfocan en las consecuencias éticas de adoptar la práctica de *outsourcing* en áreas claves de la biblioteca. En particular, Janet Swan Hill (1998) hace hincapié en el impacto que significa para el personal de la institución y, de forma más general, lo que representa a nivel de la profesión el transferir a otros agentes o intermediarios externos parte de la toma de decisiones tradicionalmente asociada a la experticia del profesional de la biblioteca.

Es que cuando se resuelve que un proveedor asuma, aunque sea de forma parcial y supervisada, una serie de actividades que eran realizadas hasta ese momento por personal de la biblioteca, pueden existir recelos y temores debidos a la percepción de inestabilidad y desplazamiento laboral que esto conlleva.

Si se analiza este fenómeno desde una perspectiva amplia, existen implicancias más profundas e intangibles centradas en la concepción de la profesión bibliotecológica como una labor social y cultural que no debe adoptar criterios empresariales o comerciales para su gestión, así como en la visión de que puede ser afectado uno de los pilares en los que se cimenta la cooperación entre bibliotecas, en tanto los proveedores sustituirían el intercambio, relacionamiento y complementariedad que tradicionalmente llevan a cabo las bibliotecas entre sí.

Ante lo expuesto anteriormente surge una pregunta lógica: ¿por qué una biblioteca tomaría una decisión estratégica tradicionalmente asociada al ámbito empresarial?

No hay una respuesta única a esta interrogante, pero analizando el *outsourcing* como una herramienta idónea para la gestión del cambio en bibliotecas y centros de documentación, Nuria Lloret Romero (2011) menciona varias razones por las cuales su aplicación debe ser considerada por estas instituciones. Las más importantes son:

- La reducción y el control de los gastos mejora la gestión presupuestal de la biblioteca y da lugar a un uso eficaz y eficiente de los recursos con los que cuenta.
- Se optimizan los procesos de trabajo, lo que facilita la gestión por objetivos y la introducción de la planificación estratégica en la biblioteca.
- Los recursos, tanto económicos como de personal, se pueden reorientar para crear otros productos y servicios o mejorar su calidad.
- La biblioteca puede fomentar nuevas perspectivas para el trabajo en equipo y con el proveedor que brinda el *outsourcing*, enfocándose además en las áreas que necesitan mayor inversión en formación y capacitación del personal.

3. El *approval plan* como ejemplo de *outsourcing* en el área de gestión de colecciones

3.1. Antecedentes

Las colecciones que conforman el acervo de una biblioteca son parte de su núcleo vital, por ello las decisiones estratégicas que las tienen como foco deben ser el resultado de un cuidadoso análisis en el cual se sopesen la mayor cantidad posible de factores que incidan en su gestión.

Los procesos de selección y adquisición son pilares fundamentales de la gestión de colecciones. Desde un punto de vista económico-financiero, son los responsables de que la satisfacción de las necesidades de los usuarios sea lograda sin desmedro de la optimización del presupuesto con que cuenta la biblioteca.

Al analizarlos en profundidad, Richard Abel (1995) concluye que estos procesos son sensibles tanto a las necesidades de los usuarios como a los recursos presupuestales con que cuentan las instituciones y al complejo mundo editorial que los aprovisiona. Por esto, los inicios de la segunda mitad del siglo XX representaron un desafío para las bibliotecas en la medida que la segunda guerra mundial trajo como consecuencia la destrucción de gran parte de la industria editorial europea, incluyendo la infraestructura bibliográfica que apoyaba el comercio moderno de libros y publicaciones periódicas, con la consiguiente merma de los canales comerciales tradicionales que permitían el flujo editorial a nivel mundial.

A ello se sumó que las necesidades de los usuarios también cambiaron. En particular, los que utilizaban los servicios de las bibliotecas universitarias y de investigación comenzaron a demandar una mayor actualización, profundidad y cobertura geográfica de las colecciones para que estas reflejaran el dinamismo y la evolución de las distintas ramas del conocimiento, la ciencia y la tecnología que a pasos acelerados se venían desarrollando.

Ante esto, las bibliotecas se vieron en la necesidad de reconstruir y extender sus vínculos comerciales para dar satisfacción a las nuevas demandas en un nuevo escenario. Para hacerlo necesitaban un presupuesto acorde o, por lo menos, poseer experiencia en compartir recursos, algo que no todas las bibliotecas tenían. Entre las que sí contaban con esta mezcla de recursos y experiencia se encontraban las bibliotecas de investigación norteamericanas.

Como resultado de esta conjunción de intereses es que surgió el denominado Plan Farmington (1942-1972), pionero en abordar la adquisición de material bibliográfico internacional de forma cooperativa, que puede considerarse como un antecedente de lo que luego se denominaría *approval plan*.²

Al momento de caracterizarlo, Gelfand (1968) indica que el Plan Farmington básicamente fue un acuerdo voluntario entre diversas bibliotecas de investigación de los Estados Unidos que tenía como objetivo coordinar las compras que realizaran estas bibliotecas, las cuales debían adquirir por lo menos un ejemplar de cada libro nuevo editado fuera del país que tuviera el potencial de ser de interés para cualquier investigador estadounidense. Esta publicación se debía incluir rápidamente en el catálogo de la Biblioteca del Congreso de Washington D. C. para que los usuarios pudieran acceder a ella a través del préstamo interbibliotecario o a una reproducción realizada por diversos medios.

3.2. *Approval plan*

En 1962, el librero norteamericano Abel consideró que era necesario racionalizar y planificar el proceso de venta de libros a las bibliotecas. Su estrategia se basó, en primer lugar, en comprar a las editoriales grandes cantidades de libros para obtener descuentos importantes por volumen, lo que le permitió trasladar esa baja de precio a las cotizaciones que ofrecía a las bibliotecas.

El siguiente paso fue sumarle a su oferta comercial una serie de servicios que aportaron un valor diferencial y que combinados lo convirtieron en un proveedor único para las bibliotecas. Tal como menciona Abel (1995), los editores de la época no pudieron igualar los nuevos servicios ni cumplir con los requisitos de envío y facturación que exigían las bibliotecas universitarias y que él sí les ofrecía.

Los servicios que implementó eran simples; pero, como concluye O'Neill (1993), innovadores para su tiempo. La empresa proporcionaba a la biblioteca un ejemplar de cada libro³ preseleccionado por el proveedor en función de un perfil temático previamente elaborado de acuerdo a las necesidades de la biblioteca. Luego de haber recibido la partida de libros, los responsables de la gestión de las colecciones podían seleccionar aquellos títulos que deseaban conservar y devolver sin costo los rechazados dentro de las siguientes tres semanas.

De esta forma surgió el *approval plan*, cuya instrumentación y ejecución ha ido evolucionando con el paso de los años. Se le han agregado nuevos servicios, pero el concepto se mantiene incambiado: es un acuerdo en el que un proveedor sistematiza las condiciones en que un vendedor envía libros a una biblioteca a medida que son editados.

Entre los aspectos fundamentales que se regulan en el acuerdo se encuentran las pautas de la selección, para lo cual la biblioteca proporciona un perfil detallado de los materiales bibliográficos que considera de interés para su

² Si bien de forma aislada se encuentra la traducción *plan de aprobación*, no se ha detectado una traducción consolidada en la literatura especializada en nuestro idioma.

³ Los recursos continuos, dadas sus características específicas, eran objeto de otro tipo de acuerdo.

colección. En él se establece qué áreas temáticas, idiomas, soportes y formatos desea recibir; si acepta traducciones o reimpressiones; el número mínimo de páginas de las obras; el año de edición; si admite folletos e, incluso, puede enumerar los editores que se deben o no incluir. De este modo se establecen también las condiciones en que se transferirán a sus catálogos los registros bibliográficos elaborados por el proveedor de los títulos enviados.

Por su parte, el proveedor asume la responsabilidad de seleccionar aquellos materiales que se ajustan al perfil solicitado y los remite a la biblioteca en envíos regulares y continuos cuya periodicidad también es pautada en el acuerdo de *approval plan*.

La biblioteca mantiene el derecho de tener la decisión final acerca de la pertinencia de los materiales recibidos y puede devolver aquellos libros que por diversos motivos no se ajustan al perfil acordado.

Sin embargo es normal que en los contratos de *approval plan* se limiten las devoluciones a un porcentaje preestablecido en función del número de títulos enviados, en tal sentido Smith (1996) luego de analizar estadísticas de contratos realizados durante los decenios de 1980-1990 fija este porcentaje en el rango del 5%-10%.

3.3. Ventajas y riesgos de implementar un *approval plan*

El *approval plan* ha sido objeto de múltiples análisis en el ámbito académico anglosajón desde su surgimiento en la década de 1960, teniendo su apogeo en las décadas de 1980 y 1990, lo cual se refleja en la publicación de productos bibliográficos (Rosso, 1987; Case, 1996) que compilan específicamente estudios sobre el tema.

Como resultado de estos análisis, se han estudiado en profundidad las ventajas que representa para las bibliotecas firmar un acuerdo de *approval plan* con un proveedor. Entre ellas se destacan que:

- Optimiza la gestión de los recursos humanos de la biblioteca ya que no es necesario que el personal se enfoque en la tarea específica de selección de novedades bibliográficas. El responsable de gestionar la colección puede dedicarle mayor tiempo y esfuerzo al análisis de esta para detectar áreas que necesitan reforzarse, para buscar otro tipo de materiales de interés o para gestionar solicitudes de compras específicas de los usuarios.
- Permite ejecutar un plan sistemático para desarrollar la colección.
- Se reducen los tiempos de demora en la adquisición de libros que son novedades o primeras ediciones. La biblioteca se asegura de contar en su colección con un ejemplar sin el riesgo de que la edición se agote y no pueda comprarlo.
- Se produce una mejora en el precio cotizado por libro debido a la aplicación de descuentos sobre el precio final por volumen de compra.

- Garantiza un flujo continuo de libros a lo largo del año, lo que ayuda a planificar el trabajo del área responsable del procesamiento técnico.
- Permite la eliminación o simplificación de los trámites de órdenes para pedidos y la consolidación de la facturación y el envío, reduciendo los costos asociados a ellos.

Por otra parte, entre los principales riesgos que un acuerdo de este tipo puede provocar incluyen:

- La biblioteca transfiere a un agente externo tareas consideradas parte central de su núcleo de actividades, por lo que la elección del proveedor debe estar ampliamente fundamentada y apoyada en el análisis de su trayectoria comercial y profesional; de lo contrario, se corre el peligro de que los resultados no sean los esperados.
- Si no se cuenta con un plan de desarrollo integral de la colección, puede generarse un crecimiento descontrolado que se aleje de los objetivos trazados por la biblioteca. Por ello, es necesario contar con una política de desarrollo de colecciones escrita.
- En caso de no figurar en el acuerdo de suministro todos los parámetros e indicadores necesarios para que los materiales enviados se adecuen a las especificaciones requeridas por la biblioteca, el costo del acuerdo puede incrementarse debido a las devoluciones y tornarse económicamente desventajoso.
- Dependiendo del número de títulos recibidos y de la periodicidad de los envíos, su procesamiento puede generar distorsiones en el trabajo habitual de otras secciones de la biblioteca.

4. Consideraciones finales

Establecer un *approval plan* no significa que la biblioteca resigne autonomía técnica y, menos aún, el control de la gestión de su colección; pues el primer nivel de selección se establece con los parámetros que se pautan en el acuerdo y que son fijados por la biblioteca, y a esto se suma que el último nivel de supervisión, con el libro en la institución, también es responsabilidad de la biblioteca, que es la que toma la decisión final sobre su incorporación o no a la colección.

Con origen en los Estados Unidos en bibliotecas de investigación y universitarias, su escasa difusión e implementación en países no anglosajones y la necesidad de contar con un plan estratégico de desarrollo de la colección, Jacoby (2008) destaca que tradicionalmente esta forma de outsourcing se asocia a bibliotecas de porte mediano y grande que cuentan con recursos económicos importantes.

Sin embargo tal como se fundamenta en diversas investigaciones (Dole, 1991; Wittenberg, 1996), cualquier tipo de biblioteca puede realizar contratos de approval plan con aquellos proveedores que le garanticen satisfacer sus objetivos respecto a la colección, no es necesario que desee tener una cobertura temática

exhaustiva o contar con todas las novedades del mundo editorial, los términos del acuerdo pueden circunscribirse a recibir material de áreas específicas o incluso de editoriales concretas o autores particulares.

Por ello si la biblioteca cuenta con una definición estratégica de hacia dónde se quiere avanzar, debería ser evaluada como opción la implementación de un approval plan o de un acuerdo de similares características.

Referencias bibliográficas

- ABEL, R. (1995). The origin of the library approval plan. *Publishing Research Quarterly*, 11(1), 46-56.
- AMEEN, K. (2005). Developments in the philosophy of collection management. *Collection Building*, 24(4), 112-116.
- ANGÜES RODRÍGUEZ, P. (2015). *Análisis del outsourcing como estrategia de gestión empresarial* (Tesis de grado). Recuperado de <http://hdl.handle.net/2183/16387>
- BRANIN, J.; GROEN, F.; THORIN, S. (1999). The changing nature of collection management in research libraries. *Library Research and Technical Services*, 44(1), 23-32.
- CADAVID ARANGO, C. A. (1994). ¿Selección y adquisición, o desarrollo de colecciones?: revisando a Evans. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 17(1), 15-26.
- DÍAZ-JATUF, J. (2011). *¿Desarrollar o gestionar colecciones en bibliotecas?: abordaje terminológico*. Trabajo académico presentado en el V Encuentro de Bibliotecarios de la Provincia de Córdoba, Córdoba, Argentina. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/15969/>
- ESPINO RODRÍGUEZ, T.; PADRÓN ROBAINA, V. (2006). A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 49-70.
- FORTE, E. *et al.* (2002). Developing a training program for collection managers. *Library Collections, Acquisitions, and Technical Services*, 26(2), 299-306.
- FUENTES ROMERO, J. J. (2007). Las definiciones de la colección de materiales de las bibliotecas. Los conceptos de desarrollo y gestión de las colecciones: un estado de la cuestión. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 22(88-89), 89-108. Recuperado de <https://www.aab.es/app/download/6133740/bibliotecarios+88.pdf>
- GABRIEL, M. R. (1995). *Collection development and evaluation: a sourcebook*. Metuchen: Scarecrow Press.
- GELFAND, M. A. (1968). *Las bibliotecas universitarias de los países en vías de desarrollo*. París: Unesco.
- GORMAN, G.; KENNEDY, J. (1992). *Collection development for Australian libraries*. Wagga Wagga: Centre for Information Studies, Charles Sturt University-Riverina.
- HANFIELD, R. (2006). A brief history of outsourcing. *NC State Poole College of Management. SCRC Articles Library*. Recuperado de <http://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/a-brief-history-of-outsourcing>
- HORAVA, T. (2010). Challenges and possibilities for collection management in a digital age. *Library Resources & Technical Services*, 54(3), 142-152.
- JOHNSON, P. (2004). *Fundamentals of collection development and management*. Chicago: American Library Association.

- LARA NAVARRA, P.; MARTÍNEZ USERO, J. A. (2002). Outsourcing en las unidades de información de las organizaciones. *El Profesional de la Información*, 11(3), 164-171.
- LLORET ROMERO, M. N. (2011). Outsourcing as a change management tool in libraries and documentation centers. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 24(1), 73-79.
- MARTIN, J.; ZAGHLOUL, R. (2011). Planning for the acquisition of information resources management core competencies. *New Library World*, 112(7/8), 313-320.
- MARTIN, R. (Ed.). (2000). *The impact of outsourcing and privatization on library services and management*. Chicago: American Library Association.
- NEGRETE GUTIÉRREZ, M. C. (1999). El impacto del cambio en el desarrollo de colecciones en bibliotecas universitarias. *SCIRE: Representación y Organización del Conocimiento*, 5(1), 55-64.
- O'NEILL, A. L. (1993). How the Richard Abel Co., Inc. changed the way we work. *Library Acquisitions: Practice & Theory*, 17(1), 41-46.
- ROMAGNOLI, S. E. (2006). *Outsourcing* en unidades de información jurídica corporativas. *Información, Cultura y Sociedad*, (15), 107-114.
- SAN JOSÉ MONTANO, B. (2011). *La gestión de la colección cooperativa en las bibliotecas universitarias a comienzos del siglo XXI* (Tesis doctoral). Universidad Carlos III de Madrid, Departamento de Biblioteconomía y Documentación, Madrid, España. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10016/10412>
- SAN JOSÉ MONTANO, B. (2014). The new paradigm of collection management in university libraries: from crisis to revolution. *Collection Building*, 33(3), 90-97.
- SWAN HILL, J. (1998). Boo! Outsourcing from the cataloging perspective. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 11(3), 116-121.