

# Tomar decisiones en una biblioteca: algunas sugerencias sobre las posibles pautas a seguir en la elaboración de memorias-informes

---

MIGUEL A. CARMENA ESCRIBANO  
Universidad de Cádiz

---

*La biblioteca como unidad de gestión no puede ser distinta a cualquier otro tipo de entidad en su afán por razonar todo aquel tipo de decisiones que esté obligada a tomar. En este sentido, nos parece imprescindible en la elaboración de estas decisiones algún tipo de documento (memoria-informe) que con carácter periódico se proponga ayudar al profesional bibliotecario para su más correcta toma de decisiones, manteniendo un esquema básico de contenido que incluiría: el análisis de la situación de la que parte la biblioteca, la descripción de unos objetivos en su doble función revisionista y planificadora, y, por último, la complementariedad gráfica que apoye el análisis anterior.*

*The library as an administration unit cannot be different from any other establishment in its attempt to justify any decision it must take. In this sense, there must exist some type of document (memorandum-report) to help the professional librarian in its decision-making. This document would include as its basic components: an analysis of the starting situation, a description of the revisionist and planning objectives, and, lastly, the accompanying graphics to support the previous analysis.*

En un momento como el actual en que desde cualquier campo de la actividad humana se nos exige justificar razonadamente aquellas decisiones que casi siempre se proponen converger en ese objetivo último de conseguir la mayor eficacia posible para un determinado servicio, y que necesariamente habrán de influir al menos en este mismo servicio, es obvio que el conjunto de actividades que envuelven a las bibliotecas no podían escapar a esas mismas exigencias. En este sentido, adelantamos dos de las condiciones previas más básicas que no deben ser ignoradas en cualquier tipo de trabajo informativo sobre una actividad o servicio que a la vez ha de servir,

por un lado, desde una perspectiva de análisis retrospectivo (aquí nos encontraríamos con el componente de lo que tradicionalmente hemos entendido que tratan las memorias de actividades de los servicios), para ejercer un cierto control de la eficacia conseguida en un período determinado mediante el estudio tanto de la utilidad y rendimientos del servicio como del nivel de cumplimiento de los objetivos que a dicho servicio le hubiese sido encomendado, por otro lado, y ya desde un enfoque más bien de futuro, podría perfectamente utilizarse como medio de consulta en la toma eficaz de decisiones (aquí el trabajo se parecería más a un informe), teniendo como marco

de referencia un cuadro sistemático de objetivos. Es decir:

a) Primero, la condición de aquellos hechos y datos que hayan tenido lugar durante un período determinado y que puedan sernos de utilidad, tras su descripción y análisis lo más exhaustivo posible, primero y principalmente, para un control del nivel de eficacia conseguido por el servicio durante ese período, siendo valorado en relación a sus costes de funcionamiento; segundo, y a la vista del nivel de eficacia conseguida, nos servirían como entramado justificativo en la elaboración de posteriores decisiones.

b) Ahora bien, estas decisiones necesitan de una segunda condición que viene a ser su propio marco programático a la vez que su plasmación ordenada, que sería expresada a través de unos objetivos-meta a alcanzar.

A partir de aquí, aún quedarían dos etapas más para completar el ciclo de cualquier actividad o servicio: la de realización o ejecución de las decisiones que hayan sido tomadas y la de su control en orden a una correcta adecuación entre lo que fue decidido y lo que efectivamente se esté realizando. A nosotros, no obstante, ahora mismo tan sólo nos interesa la que llamaremos, en sentido amplio, etapa de elaboración de decisiones, si bien la toma definitiva de éstas estarían en una situación más bien tangencial y posterior en el tiempo a lo que aquí nos hemos propuesto estudiar y que no pasaría de ser aquel documento marco en que se apoyaría la toma definitiva de esas decisiones.

Una vez situado en su contexto, el esquema básico al que respondería todo trabajo de carácter general y previsiblemente anual (en lo sucesivo lo llamaremos memoria-informe) que trate las actividades de una biblioteca incluiría

tres grandes apartados:

1.- Un primer apartado, descriptivo y de análisis de todas aquellas actividades e incidencias que hayan tenido lugar o hayan afectado directamente a la biblioteca, llamado simplemente "Análisis de ... (el año o años que corresponda)". Con ello cubriríamos la primera condición previa a la toma de decisiones e identificada con lo que tradicionalmente ha sido la memoria anual de cualquier biblioteca.

2.- Intimamente unido a la otra condición necesaria en la toma de decisiones, un segundo apartado se plantearía la enumeración de "Objetivos", unos con finalidad programática, con vistas a su posterior ejecución, pero además, si queremos ser aún más exhaustivos, también la de aquellos otros con una finalidad revisora en cuanto a su nivel de cumplimiento y eficiencia conseguida en el año que estemos analizando, pudiendo, sin duda alguna, influir en la toma de decisiones tanto unos como otros.

3.- Por último, añadiríamos un apartado de "Anexos" lo suficientemente amplio como para servir de complemento a la descripción y análisis contenidos en el primer apartado.

Analícemos con mayor detalle cada uno de estos apartados:

## EL ANÁLISIS

Es aquí donde daríamos entrada a la parte más amplia del contenido de la memoria-informe en su conjunto, siendo por ello la que necesita de una más clara ordenación que sea capaz de facilitarnos la comprensión y asimilación de su contenido. Básicamente esta primera parte vendría a ser expresión, primero, de esa mínima estructura de funcionamiento que requiere toda biblioteca para su correcto desenvolvimiento (lo que daría lugar a un capítulo de Organización funcional),

segundo, de aquellos elementos en que habitualmente se viene sustentando (es decir, capítulos tales como Instalaciones y equipamiento, Personal, Presupuesto y Fondo bibliográfico) y tercero, de su fin último como prestadora de unos servicios al usuario (capítulo de Servicios).

### **Organización funcional**

Además de aquellas novedades de carácter general que pueden afectar a todos los capítulos restantes (por ejemplo, la aprobación de una normativa de funcionamiento de la Biblioteca), este capítulo habrá de recoger las otras novedades que, aún pudiéndose referir de forma específica a cualquier otro capítulo, tienen, no obstante, notable incidencia sobre la organización funcional general (piénsese, por ejemplo, en la incorporación de nuevo personal).

Aunque todos sabemos de las unidades funcionales con que debería contar el modelo ideal de biblioteca, éste, sin embargo, no pocas veces no deja de ser una mera ilusión que, muy al contrario, tiene su plasmación en una realidad de modelos múltiples que consiguen dar a cada biblioteca una tonalidad singular. De ahí que tengamos que hablar de bibliotecas en particular, cada una con su propio grado de complejidad funcional y, en consecuencia, complejidad igualmente en sus actividades y en la toma de decisiones. A este respecto, obsérvese el diferente nivel de ayuda que supone para el órgano decisorio una biblioteca que cuente con todas las unidades del modelo ideal perfectamente coordinadas, la cual puede ofrecer una información mucho más completa y elaborada, de aquella otra biblioteca que apenas disponga de una mínima división. En definitiva, ello repercutirá en el nivel de eficacia u optimización de las decisiones que se tomen y por tanto habrá de tenerse muy en cuenta a la hora de examinar los

resultados de dichas decisiones.

No obstante, y a pesar de las trabas que pudiera ofrecer la ausencia de algunas unidades funcionales (por la inexistencia de algún componente de los que más adelante pasamos a definir como elementos sustentantes de toda biblioteca) o imperfecciones de las ya existentes (por exceso o defecto de lo que sería una aplicación eficiente de cada uno de esos mismos elementos sustentantes), es importante que toda memoria-informe intente reflejar una clasificación de aquellas unidades que, aun no coincidiendo con las realmente existentes, nos permitan, en todo caso, la inclusión de una relación completa de las incidencias que referidas a la biblioteca efectivamente tuvieron lugar, al margen de su mejor o peor encaje dentro de alguna de las partes del organigrama funcional vigente. De esta forma daríamos prioridad a la descripción de las incidencias reales sobre cualquier otra deformación de la realidad a la que estaríamos expuestos si nos obligamos a una exposición que hubiese de estar encorsetada a un organigrama determinado y fijo. Así, creemos que toda clasificación ha de hacer referencia a las siguientes unidades funcionales: de Dirección y gestión, de Adquisiciones, de Proceso técnico, de Preparación del material y de Difusión con sus distintos servicios. En último extremo, estas unidades serán la base de todo el funcionamiento en que habrán de apoyarse las distintas actividades descritas según los sucesivos capítulos de la memoria-informe y que, como ya dijimos anteriormente, vienen a ser la expresión de los elementos sustentantes y del fin último con que deberá contar toda biblioteca.

### **Elementos sustentantes**

De entre ellos distinguimos los siguientes: Instalaciones y equipamiento, Presupuesto, Personal y Fondo bibliográfico.

De estos cuatro elementos, el espacio y configuración de las Instalaciones y las existencias de equipamiento por un lado, y el Presupuesto existente por otro lado, serían casi con toda seguridad codeterminantes al 50% de las decisiones que se hayan de tomar no sólo respecto al funcionamiento en general de la biblioteca sino también en lo relativo a los otros dos elementos sobre Personal y Fondo bibliográfico. De esta forma se convierten en el componente material básico previo a la existencia y funcionamiento de todo lo demás.

### **Instalaciones y equipamiento**

Más concretamente, el capítulo de Instalaciones y equipamiento sería útil que acompañase sus comentarios de un plano general de la biblioteca que fuera capaz de ilustrarnos sobre su división espacial y dentro de ésta, al menos, sobre aquellas zonas destinadas al uso laboral del personal de la biblioteca, sala de lectura, espacio de préstamo y zona de depósito, además de mencionar aquellos bienes muebles que por sus características sean más expresivos del nivel de equipamiento de una biblioteca (mesas, estantes, revisteros, ordenadores y terminales de consulta...) En cuanto al contenido de los comentarios, deberían hacer mención no sólo a lo que hay sino también, y muy principalmente, a su estado de conservación, su nivel de uso actual y previsiones de cara al futuro y, en consecuencia, las necesidades presentes y futuras. Es decir, se trataría de justificar situaciones (no necesariamente nuevas, pues podría convenir continuar con la situación ya existente) buscando siempre la máxima rentabilidad de uso y, por tanto, suponemos que también de eficiencia.

### **Presupuesto**

Aun sin haberle dado todo el protagonismo que merece como límite determinante que es de las decisiones a adoptar (pues lo es también para su codeterminante de Instalaciones y equipamiento), el Presupuesto será el obstáculo o la ayuda, según los casos, para llegar a esas inquietudes que al fin y al cabo serán la plasmación de las distintas decisiones. En cuanto que todo presupuesto es de alguna manera continuación de aquel que le antecedió, y en la medida en que lo sea habrá de tenerlo en cuenta el órgano responsable en el momento de elaboración del nuevo presupuesto, es por ello que se hace fundamental informar en el capítulo de Presupuesto sobre la estructura y contenido del correspondiente al año que estemos analizando. Sin entrar en el tema, aún no resuelto de forma definitiva en muchas bibliotecas, sobre el protagonismo que han de ejercer éstas en cada una de las fases con que cuenta todo presupuesto de elaboración, aprobación, ejecución y control, aquél habría de presentar en cualquier caso, por un lado, el estado y distribución de las fuentes de ingresos y, por otro lado, un estado y distribución de gastos, pudiéndose contemplar estos últimos, quizá, desde una perspectiva más flexible en función de los distintos criterios que adoptemos (por ejemplo, refiriéndonos a una biblioteca universitaria, ofrecer, en una determinada situación, un mayor peso en el orden de prioridades de la distribución del gasto a las necesidades del alumnado de los primeros cursos que a la actividad investigadora del profesorado) y de los conceptos asignados (si nos movemos nuevamente en el ámbito de la biblioteca universitaria, lo podemos entender en función de la finalidad principal que vaya a tener cada grupo de títulos, y que tendría su traducción en concep-

tos presupuestarios distintos. A grandes rasgos: un concepto para fondos con un contenido de conocimientos básico, otro no tan básico pero igualmente docente y un tercer concepto para títulos que cubrirían un objetivo de investigación y postgraduado; a su vez dentro de cada uno de estos conceptos cabría una distribución por subconceptos que vendrían a identificarse según conviniera en cada caso: por departamentos, áreas de conocimiento...) No cabe duda que tras conocer los datos que puede ofrecernos una estructura de este tipo nos será mucho más fácil hacernos una opinión más sólida de lo que hay y de aquello que queremos.

### **Personal**

Sin embargo, la puesta en marcha de toda biblioteca no sería posible si al punto de partida previo que acabamos de analizar no le acompañamos del componente humano, el cual estudiaríamos en un capítulo específico sobre Personal. Creemos en la oportunidad de que sean tratados en este punto dos situaciones sucesivas: la existente en el momento en que tiene lugar el análisis y aquella otra situación que defenderíamos como óptima no sólo para ese preciso momento sino también, y en la medida en que ello sea posible, para un futuro previsible que haga esa optimización duradera. En cuanto a la primera situación, se intentaría analizar el grado de adecuación que se dé entre las funciones que aparecen definidas para los distintos puestos de trabajo o categorías existentes y las funciones que realmente vienen desempeñando las personas que en ese momento están ocupando esos puestos o categorías, en orden a descubrir las posibles contradicciones que puedan darse sobre tal adecuación. Estas posibles contradicciones nos llevarían a proponer, ya dentro de

lo que entendamos por situación óptima, una relación que, además de compatibilizar los puestos o categorías existentes con las funciones que para ellos tenga asignada la correspondiente normativa, sea capaz de cubrir al menos aquellas funciones y objetivos que sean de ineludible cumplimiento para la biblioteca, lo cual se traduciría casi con toda seguridad en unas necesidades de personal cuyo conocimiento será de especial importancia antes de tomar cualquier decisión.

### **Fondo bibliográfico**

En último lugar pero no por ello menos importante, el Fondo bibliográfico se constituye en aquel elemento sustentante de la biblioteca que da sentido a todos los demás a la vez que les permite su presencia continuada debido a las exigencias de mantenimiento y conservación que conlleva, además, en fin, de ser la base de un alto porcentaje de los servicios, si no de todos, que ofrecerá la biblioteca. Precisamente será este fondo bibliográfico el objeto más inmediato y directo de tres de las divisiones funcionales que ya tuvimos ocasión de comentar anteriormente: Adquisiciones, Proceso técnico y Preparación del material.

En lo que respecta a las *Adquisiciones*, su análisis debería reflejar el incremento experimentado por la colección bibliográfica durante el tiempo que se esté analizando, siendo conveniente, por muchas razones, una primera clasificación entre monografías y publicaciones periódicas. A su vez, el estudio de la adquisición de monografías podemos realizarlo siguiendo dos tipos de división: una primera que tendría en cuenta criterios propios según contemple la normativa de la biblioteca en cuestión, pudiendo ser de lo más diverso y dándole a aquélla un cierto toque de particularidad, al menos tipológica (así por ejemplo,

el reglamento de una biblioteca pública puede exigir una clasificación horizontal de las adquisiciones según criterios temáticos en orden a la demanda de cada uno de los múltiples temas posibles; en cambio una biblioteca más especializada en un determinado campo o disciplina puede registrar un tipo de clasificación vertical, es decir, por niveles de conocimiento, desde los más básicos hasta los más concretos de un mismo campo temático); una segunda división que estudiaría separadamente, con un carácter más objetivo y general, válido para cualquier biblioteca, las *solicitudes* y las adquisiciones. En cuanto a las primeras, que no tienen por qué convertirse automáticamente en adquisiciones, hemos de definir cuatro aspectos básicos que posteriormente nos sirvan para valorar los niveles de los servicios ofrecidos por los distintos proveedores y en definitiva nos ayuden a tomar decisiones cuando hayamos de elegir entre unos y otros.

1. Lo primero es ofrecer un concepto de *recepción de respuesta válida* de aquellas solicitudes de títulos que hagamos a cada uno de nuestros proveedores. En este sentido podemos considerar un abanico muy amplio de posibilidades aunque, resumiendo, se nos ocurren tres principales: que se entienda por recepción de respuesta el momento de llegada a biblioteca del material solicitado, es decir, aquí la respuesta coincide con el suministro mismo. Si bien este concepto podría suponer el valorar negativa e injustamente un servicio por retrasos cuya motivación es ajena al proveedor examinado, sin embargo, es el procedimiento más objetivo ya que la biblioteca no se arriesga a dar como positivas determinadas respuestas que por admitirse cualquiera de ellas (coincidan o no simultáneamente con el suministro) pudiesen tratarse en realidad de un fraude; precisamente la asunción de dicho riesgo nos llevaría al segundo concepto, en el

que cualquier contestación se admitiría como válida permitiéndosele al proveedor avisar sobre aquellos retrasos de los que él no sea responsable; por último, como variante perfeccionada de la anterior, la respuesta, cualquiera que fuese ésta, solamente sería válidamente positiva tras la comprobación que se hiciese sobre su exactitud y adecuación con lo que la biblioteca considere objetivamente satisfactorio. Las imperfecciones de cualquiera de estos tres conceptos nos llevan a pensar en un cuarto procedimiento de carácter mixto que coincidiría básicamente con el tercero, de respuesta múltiple comprobada, aunque valorando separadamente las respuestas que coincidan con el suministro mismo del material de las del resto. Esto nos permitiría corregir de alguna manera aquellos defectos que más nos preocupen de cada uno de los procedimientos en función del mayor valor que demos a cada uno de los dos tipos básicos de respuestas. Así, por ejemplo, si valoramos más la respuesta objetiva del suministro que la otra más subjetiva de admitir cualquier respuesta comprobada, habremos contribuido a corregir la indebida valoración positiva de los posibles fraudes del proveedor o errores de comprobación de la biblioteca cometidos por la respuesta subjetiva. La finalidad última del procedimiento es la de reducir, si no acabar definitivamente, con los silencios a los que habitualmente nos tienen acostumbrados algunos proveedores para aquellos casos, sobre todo, de suministros que se prevén de larga duración o que no llegan en el tiempo que se estima razonable dadas unas determinadas circunstancias.

2. Una vez aceptado un determinado concepto de recepción de respuesta se hace preciso valorar ésta según algunos tipos de *magnitudes*. En este sentido, se nos ocurren dos muy básicas pero, en todo caso, suficientemente probatorias de las calidades del servi-

cio ofrecido: por un lado, una magnitud que nos dé una idea del tiempo que cada proveedor tarda en dar respuesta a nuestras solicitudes y que definimos como Tiempo Medio de Recepción de Respuestas; por otro lado, una segunda magnitud que sea expresión del Nivel de Satisfacción que los servicios del proveedor merecen a la biblioteca, denominada como tal, y que resultaría ser el cociente, expresado en %, entre el número de solicitudes con respuesta válida y el total de solicitudes efectuadas a un proveedor. De esta forma, mientras la primera magnitud pretende ser un dato con carácter general y totalmente objetivo, el Nivel de Satisfacción mediría mejor el grado de aceptación que las respuestas tienen para cada biblioteca en función siempre de las exigencias a que sometamos dichas respuestas válidas según el tope máximo de días que consideremos para que sean tratadas como tales, convirtiéndose por ello en un dato algo más subjetivo que el primero.

3. Un tercer aspecto que nos permite un tratamiento más igualitario al comparar las respuestas de distintos proveedores es el de aplicar algunos *elementos correctores en los tiempos de respuesta*, determinados por cuantos matices entendamos sean necesarios y que hemos resumido, entre otros muchos posibles, en los siguientes: el número total de solicitudes, de tal manera que no podemos darle el mismo valor a dos respuestas con tiempos medios y niveles de satisfacción semejantes pero cuyas muestras cuantitativamente son muy diferentes, debiéndose dar mayor importancia a las muestras más amplias, dado que dejan un menor margen a la casualidad que las muy reducidas o incluso de una sola respuesta; la distancia en que se encuentra el proveedor, en cuanto a la reducción de tiempo que supone, por ejemplo, la existencia de una determinada solicitud que

se hace a un proveedor local, la cual él mismo puede entregar a la biblioteca, respecto a la de otro más alejado donde hay que añadir el tiempo de transporte, e incluso una vez llegado a la localidad de ubicación de la biblioteca, el tiempo de demora, que por muy diversas razones, puede llegar a soportar su depósito en el servicio de correos a la espera de ser recogido, debiéndose dar en este caso un mayor valor del real a la respuesta del proveedor foráneo; el porcentaje de títulos de importación sobre el total de solicitudes recibidas del proveedor, en base al mayor retraso que aquel tipo de títulos suele conllevar y que debería dársele un tratamiento también compensatorio en relación al resto de títulos; el volumen de títulos que incluya cada solicitud, de tal forma que habrá de valorarse de forma distinta las respuestas que correspondan a solicitudes de un sólo título de aquellas otras con un contenido de títulos mayor.

- Por último, y enlazando de alguna manera con el tercer concepto de recepción de respuesta que ya tuvimos ocasión de comentar más arriba, sería importante reflejar, tras la debida comprobación, un *índice de errores* en las contestaciones dadas por los proveedores, lo cual nos permita hacernos una idea del nivel de confianza que nos pueda merecer cada uno de ellos.

Con todo ello estaríamos en condiciones de sacar algunas conclusiones con objeto de elegir aquellos proveedores que, siempre desde un punto de vista fundamentalmente técnico, estén en disposición de ofrecer unos servicios que se acomoden al nivel de exigencias de la biblioteca e independientemente, por tanto, del valor, y muy grande por cierto, que seguramente deba darse a los aspectos de tipo económico como es el % de descuento. Aquí, sin embargo, intentamos que este último as-

pecto no ensombrezca aquéllos más puramente técnicos que son, en principio, los que realmente importan. No obstante, está claro que las ventajas económicas serán un elemento más, sin duda importante, a tener en cuenta en el momento de la elección.

De acuerdo con el segundo tipo en que habíamos dejado dividido el tratamiento de la adquisición de monografías, las solicitudes quedarán completadas con las *adquisiciones* propiamente dichas, es decir, lo efectivamente comprado. Si bien su estudio admite esquemas de lo más diverso, éstos deberían contemplar, al menos, aquellos aspectos que mejor cubran las necesidades en función del tipo de decisiones que hayan de tomarse. De forma orientativa, el esquema podría versar sobre los cinco apartados siguientes: proveedores, totales, tipo de pedidos, tipo de material o nivel de conocimiento y presupuesto. El apartado de proveedores nos dará una idea de la importancia de cada uno de ellos por su participación en la provisión de títulos adquiridos según su distribución en los cuatro apartados restantes. El de totales permite a su vez expresarse en número de títulos, volúmenes, ejemplares y títulos repetidos (y el número de ejemplares de cada título repetido), lo cual todo ello conjuntamente nos ofrecerá una visión más real del incremento producido, del espacio ocupado, del índice de duplicados y su necesidad de ser controlados, etc., muy al contrario, de la raquítica información que nos daría si solamente contempláramos el número de títulos. El tipo de pedido tratará sobre la vía de solicitud por la que llegaron a la biblioteca los títulos adquiridos, siéndolo básicamente en firme o a examen, pero admitiéndose además un tercer tipo que, aun teniendo el carácter de a examen en su mayoría (exceptuando por tanto aquellos que pueden llegar en firme sin haber sido solicitados por la biblioteca aunque

sí por algún usuario cualificado para la solicitud la cual fue gestionada con independencia de aquélla), para ser más exactos tendríamos que denominar como no solicitados (al tratarse de entregas voluntarias del proveedor), a diferencia de las otras dos vías que sí lo fueron. Distintos tipos de conclusiones podemos sacar en base a los porcentajes en que cada proveedor participe de estas tres vías y que en estos momentos se nos ocurren dos: la primera, referida a la vía de examen (tanto si han sido solicitados como si no lo fueron), tiene que ver con el considerable mayor control que este tipo de pedido exige de la biblioteca dada su mayor movilidad y transacciones previas a su definitiva adquisición en firme o devolución, lo cual habrá de ser tenido en cuenta como uno de sus inconvenientes en el momento de hacer comparaciones con sus ventajas como es, por ejemplo, la de tener una mayor seguridad de que lo adquirido es realmente lo que se buscaba. La segunda, relativa a la vía de a examen de los títulos no solicitados habrá que tener cuidado de que su utilización no sirva exclusivamente como un procedimiento por parte del proveedor para desembarazarse de una serie de títulos que le están suponiendo una carga y no encuentra comprador para ellos y sí, en cambio, sea un medio sincero y eficaz de información a la biblioteca. A este respecto, podríamos estar ante un caso de alguna forma comparable al de ciertas donaciones bibliográficas no deseadas o improcedentes, en las que una aparente facilidad y gratuidad en la disposición del fondo donado puede encubrir realmente perjuicios inmediatos o futuros para la biblioteca si comparamos sus cargas y utilidades. Ello nos lleva a defender, en definitiva, un riguroso control de entradas, especialmente cuando estemos ante porcentajes muy altos de adquisiciones de títulos no solicitados. El tipo de materia y/o

nivel de conocimiento trataría de ofrecernos un panorama de las materias y/o sus niveles de conocimiento más demandados así como sus principales proveedores. La utilización de uno u otro criterio clasificatorio dependería principalmente del tipo de biblioteca, sin descartar ni mucho menos una utilización solapada de ambos criterios, a excepción posiblemente de aquellos casos en que sean tratadas muchas materias con un contenido de conocimientos siempre elementales (como podría ser por lo general una biblioteca pública municipal) y al contrario de lo que ocurriría en el caso, para muchos opuesto, representado por una biblioteca especializada que, aún teniendo un alto nivel de especialización, siempre será susceptible de permitir su adaptación a algún tipo de clasificación por materias además lógicamente de la que corresponda según los niveles de conocimiento. En cualquier caso, se trate de uno u otro criterios, lo adquirido nos dará una idea del nivel de necesidades que ha sido cubierto respecto a ejercicios anteriores y las que deberían cubrirse en posteriores ejercicios, siendo por ello de gran ayuda en las decisiones que vayan a tomarse. Por último, contemplamos las adquisiciones según el presupuesto, atendiendo a su origen y/o distribución, y en orden sobre todo a establecer porcentajes de participación en el mismo por parte de los distintos componentes que ofrezca el organigrama de ingresos y gastos, al mismo tiempo que nos serviría de base para posibles modificaciones futuras sobre dicha participación. Ni que decir tiene que el contenido de los organigramas puede ser de lo más diverso en función del tipo de biblioteca al que nos estemos refiriendo.

Respecto a la adquisición de publicaciones periódicas, aparte de la aplicación de aquellos puntos ya vistos que puedan servirnos aquí, creemos de interés el análisis de los siguientes:

1. La relación total de aquellos títulos que ha recibido la biblioteca durante el período analizado. Ello nos dará en principio una idea sobre los porcentajes con que cuenta cada materia.

2. El nivel de cobertura de cada título y, por extensión, el de sus distintas materias. Este nivel lo expresamos mediante el año de inicio de su recepción en biblioteca dejando indicado, en su caso, los años de interrupciones por baja en la suscripción. Con este dato, y si lo relacionamos con el punto relativo al nivel de uso, obtendríamos conclusiones bastante aproximadas de las materias que en cada momento han podido interesar al usuario, así como de aquellas otras sobre las que convendría insistir más para que estuviesen presentes en la biblioteca.

3. Las incidencias producidas, que versarían básicamente sobre las altas y las bajas registradas durante el período, además de aquellos títulos que, a pesar de haber sido adquiridos para la biblioteca, ésta no tiene constancia de su existencia por no recibirse en la misma.

4. El precio de cada título, cuya relación con el punto siguiente sobre su uso, nos ayudará a conocer el índice de rentabilidad que se viene produciendo para cada uno de los títulos y, por tanto, sobre la conveniencia o no de continuar con la suscripción.

5. El nivel de uso que, si bien sería tratado de forma más exhaustiva en el apartado de servicios, aquí debemos hacer una mínima mención sobre los dos posibles extremos de un uso nulo o de una fuerte demanda, lo cual nos permita interrelacionarlo con el punto anterior.

6. Para terminar, daríamos cabida a las oportunas observaciones que recojan aquellas circunstancias más o menos particulares de cada biblioteca y, que presentando cierta rele-

vancia, no han sido, sin embargo, contempladas en otros partados.

A partir de estos puntos y especialmente el 2º, 4º y 5º, estaremos mínimamente en disposición de decidir cuestiones sobre este tipo de publicaciones.

La segunda gran división funcional que tiene por objeto el estudio del fondo bibliográfico es la del *Proceso técnico*. Aquí sería interesante el estudio del contenido de cada uno de los componentes básicos que pueden formar parte de esta división en relación con el nivel de uso y utilidad que vengán registrando entre los usuarios. En concreto, el objetivo sería ofrecer solamente aquella información que realmente sea utilizada tras la previa publicidad a través de cursos de formación de usuarios que eviten argumentar una infrutilización por motivos de desconocimiento sobre el valor y utilidad de la información contenida, infrutilización que se intentaría no fuese nunca achacable a la biblioteca. Entre los componentes sobre cuyo nivel de utilidad y, por tanto, de exhaustividad en su contenido, ofreceríamos una mínima referencia, cabe citar: descripción bibliográfica, indización, clasificación, resúmenes.

Relacionado, igualmente, con el *Proceso Técnico*, sería de indudable utilidad la realización de estudios sobre la productividad de las distintas tareas contenidas en esta división funcional, que nos permitan averiguar el nivel de eficacia y de buena o mala distribución de puestos de trabajo del importante colectivo profesional que tiene asignada esta división.

Como última división funcional, entendemos por *Preparación del Material* aquella división que cuenta con todas las tareas previas a la difusión o puesta en servicio del fondo bibliográfico y que, al mismo tiempo, no están comprendidas en ninguna otra división anterior. Esa puesta en servicio puede

serlo por primera vez, tras su adquisición, o en posteriores veces después, por ejemplo, de ser restaurados fondos antiguos. Así, mientras en el primer caso la toma de decisiones habrá de considerar previamente los baremos que estén relacionados con el tejeado, colocación, reproducción de fichas..., en el caso de la reparación de fondos antiguos habría que añadir al eventual mantenimiento de los baremos anteriores la reparación propiamente dicha del material deteriorado, lo cual nos sitúa ante dos posibles opciones de decisión sobre la conveniencia de su reparación o su retirada del servicio. La elección de una u otra tendría que barajar previamente, al menos, los siguientes aspectos:

1. La utilización o no real del material a reparar. En caso negativo, convendría más su retirada.

2. La existencia o no de ediciones actualizadas más modernas que las del título a reparar. En caso positivo, la posible infrutilización de la edición obsoleta a reparar haría desaconsejable esta opción en favor de la compra de la nueva edición.

3. El precio final de la reparación, entendiéndose por tal tanto la parte monetaria, sobre todo cuando aquélla es realizada por un taller ajeno a la biblioteca, como la parte de trabajo y material utilizado en la reparación para el caso en que sea la propia biblioteca la que realice el trabajo. Suponiendo un precio semejante o superior al de una nueva adquisición sería más idóneo inclinarse por esta última.

El número total de títulos que necesiten repararse vendrá determinado, por tanto, no sólo por su nivel de deterioro, sino también por el resultado positivo o negativo que obtengamos de la aplicación de los anteriores criterios, siendo todo ello condicionante de nuestra decisión.

Fuera ya del conjunto de divisiones funcionales que acabamos de ver, pero de gran importancia para el tema que nos ocupa, el fondo bibliográfico de una biblioteca puede presentar una variada casuística si le aplicamos el doble concepto de titularidad de los fondos y ubicación física de los mismos. Si bien cada caso tiene sus propias particularidades y problemática específica, suelen encontrarse algunas notas comunes a todos ellos y que es preciso tener muy en cuenta en todo momento. Uno de ellos sería el trajinado tema de la conveniencia o no de admitir en depósito ciertos fondos que a menudo se les hace acompañar de algunas condiciones por parte del concesionario o donante que se convierten con frecuencia en una carga para la biblioteca. Tampoco deja de tener su importancia el considerable mayor control que normalmente requieren aquellos fondos que permanecen en dependencias distintas a la de la biblioteca y sobre si las responsabilidades sobre los mismos ha de recaer en el titular de la propiedad o en el que lo tiene en depósito. En relación a estas y otras muchas incidencias que pueden presentarse sobre este tipo de fondos, donde no existe una coincidencia exacta entre titularidad y ubicación, se hace obligatoria la exposición detallada de la estructura presupuestaria (presupuesto=titularidad por lo general) y ubicacional (tanto si es externa como si es interna a la biblioteca) de los fondos, así como las posibles consecuencias que, de todo orden, puedan acompañarles.

## Servicios

Como ya tuvimos ocasión de exponer anteriormente, los servicios de una biblioteca se presentan como su fin último. Por supuesto que aquí, al igual que en otros aspectos ya

tratados, la variedad de servicios que nos ofrezca cada biblioteca serán muy dispares debido a múltiples razones. Esto y la imposibilidad de pretender exhaustividad en un artículo tan general como pretende ser este nos obliga a referirnos solamente de pasada sobre aquellos servicios más comunes.

### **Préstamo**

Respecto a los servicios de acceso al documento, y más concretamente al de Préstamo, creemos en la conveniencia de que todo trabajo que pretenda servir de ayuda, con un mínimo de validez, en el conocimiento sobre su desarrollo e incidencias producidas en un tiempo determinado, deberían de incluir tres tipos de índices: movimiento de usuarios, movimiento de fondos y sobre el incumplimiento de plazos en la devolución de fondos.

Comenzando por el *primer índice*, su intención sería la de medir el volumen de usuarios registrados, su distribución según el tipo de usuarios y modalidad del préstamo que tenga establecida la biblioteca, y la evolución experimentada respecto a años anteriores. Un primer paso, sin embargo, previo al análisis y fundamental si queremos ofrecer datos realmente ilustrativos del movimiento de usuarios en una biblioteca, es el de distinguir entre usuarios potenciales (según el ámbito que, en principio, tenga encomendado cubrir la biblioteca equivaldrían a la población de un municipio, a los distintos colectivos de una biblioteca universitaria...) y usuarios reales, pudiendo éste último, a su vez, ser considerado de dos formas: bien de forma personal y unitaria, es decir, como aquel usuario que hizo al menos una vez uso del préstamo y solamente se le contabiliza una vez, con independencia del número de veces que ejerciera el préstamo, dándonos el por-

centaje de usuarios reales que han utilizado el préstamo; bien de forma más abstracta y múltiple, contabilizando a cada usuario real todos los préstamos, desde el primero al último, siendo, por ello, un dato mucho más real del movimiento efectivo del préstamo. A partir de este distinto tratamiento de usuario real, se analizarían la participación porcentual sobre el total de los distintos tipos de usuarios que tenga definidos la biblioteca, con la importante consecuencia que estos resultados tendrían en el momento de tratar un posible reparto presupuestario en función de las necesidades que cada colectivo de usuarios hubiese puesto de manifiesto; en segundo lugar, un análisis sobre el reparto del préstamo en sus modalidades básicas de a domicilio y en sala (incluido el de libre acceso, con datos, al menos, aproximativos), y si existe, también el interbibliotecario, todo lo cual dejará entrever, además de otros aspectos, las facilidades que, para ejercer uno u otro tipo de préstamo, venga ofreciendo la biblioteca, así como permitimos corregir determinados desequilibrios que estén perjudicando al usuario y la óptima utilización del fondo (así, por ejemplo, un fuerte crecimiento del préstamo en sala puede ser consecuencia, por ejemplo, de una elevada demanda sobre un porcentaje alto de fondos que tienen restringido su uso para la sala de lectura provocando, a su vez, una escasez de sitios de lectura e infrutilización del resto de fondos del mismo tipo, lo cual aconsejaría una liberalización del uso de dichos fondos).

El *Índice sobre el Movimiento de Fondos* habría de tener en cuenta, además del número total de firmas o títulos prestados, la participación porcentual tanto de las distintas materias como de los títulos, a efectos, sobre todo para el caso de este último dato, de servir de soporte en la elaboración

de algún mecanismo de control de duplicados que permita establecer un equilibrio razonable capaz de satisfacer la demanda de los títulos más prestados sin que ello suponga la existencia de un número abusivo de ejemplares de esos mismos títulos.

También sería conveniente que esta distribución no se hiciera sin antes relacionarla con los tipos de fondos disponibles según el tipo de biblioteca, lo cual nos permitiría no solamente detenernos en las materias que requieran mayor atención, sino también en los formatos o tipo de documento que más convenga.

El último índice que a pesar de ser, posiblemente, el menos utilizado de los tres hasta ahora vistos, pero que, en cambio, se hace imprescindible en la elaboración de trabajos que quieran reflejar el funcionamiento de una biblioteca, es el de *Incumplimiento de Plazos en la Devolución de los Fondos Prestados*, debiéndosele dar toda la importancia que se merece en cuanto que puede ser un buen baremo para calibrar el acierto o no de nuestra normativa de préstamo, siempre algo impopular, pero obligatoria si es que deseamos mantener un mínimo orden en la circulación de fondos. Por supuesto, una distribución del total de este índice según los colectivos que contemple la biblioteca nos facilitaría la tarea de tratar más individualizadamente las medidas correctoras que puedan necesitarse para reducir al mínimo tales índices, respetando, lógicamente, y en todo momento, el máximo de igualdad entre todos los colectivos o, en el peor de los casos, manteniendo una razonable discriminación (cabe pensar, por ejemplo, en la válida discriminación que puede sufrir un determinado colectivo frente a otro que goza de un plazo mayor de tenencia del fondo prestado, por razones justificadas y como medida correctora de unos altos índices de incumplimiento que han

hecho aconsejable ese mayor plazo para dicho colectivo).

### **Información y Referencia**

El otro gran servicio que, si bien no es tan popular como el préstamo, ello no ha impedido que cada día se le venga dando más importancia, es el denominado genéricamente de información y referencia, que tiende a englobar de forma preferente servicios de búsqueda documental, ya sea retrospectiva o periódica, de tipo general o basada en perfiles temáticos más específicos. En cualquier caso, será fundamental el que toda decisión al respecto tenga un conocimiento previo del valor del fondo en general y, especialmente, el fondo referencial de que se dispone, del personal encargado del servicio, del tipo de usuario y de las demandas bibliográficas que se vengán produciendo. Evidentemente, si cotejamos la relación de actividades desarrolladas en este campo de la biblioteca con el inventariado de todo aquel tipo de medios que pudieran habernos servido para llevar aquéllas a buen término, podríamos considerar dichas actividades como un aceptable termómetro que mida el esfuerzo empuñado por la biblioteca para muy probablemente, al menos, tan sólo haber servido para mantener en pie el servicio. Y ello por tratarse de un servicio caro y muy raramente potenciado hasta el momento en nuestro país. Dentro de este servicio de información, y a pesar de las dudas que podrían barajarse sobre su correcta ubicación funcional, me atrevería a incluir los tantas veces reivindicados cursos de formación de usuarios, los cuales, a la vista de lo que se haya hecho al respecto, nos darán muchas veces una clara respuesta a nuestros fracasos en anteriores proyectos que no supieron, quizá, valorar

justamente el papel positivo que un curso de este tipo tiene en lo relativo a un futuro buen comportamiento de nuestros usuarios. De los resultados analizados, sean cuales fueren, obtendremos, no obstante, motivaciones suficientes para proseguir o rectificar la línea de actuación defendida respecto a un punto tan influyente para todo el funcionamiento de la biblioteca como es el de una adecuada formación de usuarios.

### **LOS OBJETIVOS**

El marcarse unos objetivos creemos que necesita de una mínima estructura, que unida a los fundamentos que debe presidirlos, pasamos a resumir:

1. En principio, nuestro punto de partida estaría en el análisis de la situación en que nos encontremos en el momento de plantearnos los objetivos, situación que podría coincidir con la que resulte de la descripción hecha según el esquema del apartado primero de este artículo, y que a su vez serviría de referencia para valorar adecuadamente estos dos tipos de niveles:

a) Primero, el nivel de cumplimiento y eficiencia (a la luz de la relación coste-beneficios sociales obtenidos) de aquellos objetivos que fueron previstos para ese mismo año que estamos analizando. Es decir, con una finalidad netamente revisora y a modo de resumen a la luz del apartado sobre el Análisis, este nivel nos permitiría un estudio y reflexión sobre nuestro acierto o no en la elaboración de esos objetivos, y, en su caso, rectificación.

b) Segundo, el nivel de ambición de los nuevos objetivos que tengamos pensado proyectar en el momento presente de cara a su realización para un futuro más o menos próximo, en parte determinado

según ese mismo nivel de ambición. Por supuesto este será lo más respetuoso posible con la experiencia y resultados que arroje la revisión de los objetivos anteriores, sin descartar, por supuesto, la preparación de otros nuevos, y todos ellos sometidos nuevamente al más riguroso análisis de eficiencia, excepción hecha de aquellos objetivos que por sus características particulares deban ser medidos por otros criterios, tal vez, menos prácticos. Si bien para los niveles de ambición cabría todo un amplio abanico de posibles plazos, conviene no dejarnos llevar por la exageración en busca de una magna presentación de objetivos, debiendo manejar, por el contrario, tramos de tiempo que puedan ser lo suficientemente bien controlados por el órgano decisor de la biblioteca como para evitar caer en lo utópico y lo imposible. En realidad, el atino o no de aquel órgano y su convencimiento por adoptar una determinada línea sobre los objetivos, le vendrá dado, en buena medida, tras la obligada revisión que describimos en el nivel anterior.

2. Precisamente, enlazando con el anterior punto b), la descripción de los nuevos objetivos habrá de quedar inmersa en un esquema orgánico-funcional-programático<sup>(1)</sup>. Con esto queremos significar, en primer lugar, un escenario orgánico, normalmente de carácter jerárquico, de las unidades que integran la biblioteca y que nos pondría en contacto con el ¿quién? se responsabiliza dentro de cada unidad de los objetivos trazados; en segundo lugar, un subesquema funcional, en el que básicamente van a desarro-

llarse los nuevos objetivos y que debería corresponderse con aquel organigrama funcional que tenga establecido cada biblioteca en particular, pero que como modelo general pensamos en algo parecido a la estructura que hemos comentado en *El Análisis: organización funcional, elementos sustentantes y servicios*, y en cada uno de estos sus sectores de trabajo respectivos. Aquí estaríamos en disposición de descubrir el ¿qué? se hace con los objetivos diseñados. Por último, dentro ya de cada una de estas funciones sectoriales, la variedad en el número de programas y su tipología nos vendrían dados según la naturaleza de cada función sectorial y los criterios diferenciadores que adoptáramos, respectivamente. Así, por ejemplo, no sería lo mismo adoptar un criterio basado en los resultados del programa, preocupado por un análisis de los costes y rendimientos, que otro interesado por la naturaleza de la responsabilidad del programa que se interesaría más bien por un control y seguimiento de las responsabilidades de aquél. De cualquier modo, ello serviría de marco, habitualmente a largo plazo, donde encajar sistemáticamente objetivos, con una finalidad, entre otras cosas, de facilitar las realizaciones a corto plazo y la planificación bibliotecaria a medio y largo plazo. Ampliando más el esquema inicial, y ante la sospecha de que para muchos la descripción de objetivos no es sino algo puramente abstracto, aún nos quedaría descender hasta las actividades u operaciones concretas, ajustables directamente en los programas o en los objetivos planteados. Añadir, además, que en ambos casos convendría su ordenación según prioridad decreciente de impor-

---

(1) Este esquema que aquí entendemos como ideal intentaría, no obstante, adaptarse al que realmente dispusiese la biblioteca en cuestión, de tal forma que podría dársele mayor protagonismo a un subesquema determinado o bien prescindir totalmente de algún otro según convenga.

tancia y/o necesidad, para el caso de imposibilidad en la ejecución de todos ellos facilitar el orden de prioridades previa a la elección.

3. Por último, acompañando a la descripción de objetivos no estaría de más, aunque sólo fuese como mera sugerencia (ante la eventualidad de posibles y necesarios cambios de estrategia para la conclusión de los objetivos), perfilar aquellas políticas o pautas de actuación que estemos dispuestos a defender.

## LOS ANEXOS

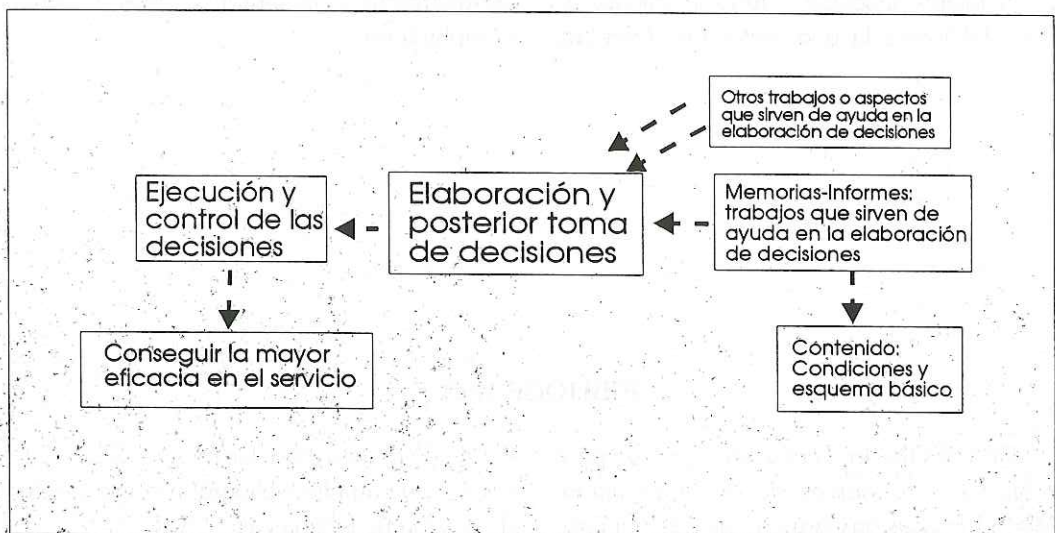
Para terminar, ningún trabajo que se digne querer aparecer como completo y capaz de ofrecer una plataforma suficientemente sólida como para servir de consulta previa a una toma de decisión aceptable puede eximirse de incluir un apartado que, como ya dijimos al principio del artículo, cumpla con la misión de ser complemento gráfico a la descripción y análisis del primer gran apartado. A este respecto, podemos sugerir el siguiente agru-

pamiento para el conjunto de datos, estadísticas, cuadros, gráficos u otros que consideremos oportuno representar:

1. Un primer grupo de tipo relacional, que haría una enumeración de puntos de contenido coincidentes según un determinado criterio. Estoy pensando, por ejemplo, en un anexo que recoja, como si se tratara de un resumen, el conjunto de actividades desarrolladas por la biblioteca en orden cronológico, o bien, si atendemos al criterio de las fuentes utilizadas en la obtención de datos, hacer lo propio con ellas según el orden deseado. También, y como una variante del tipo relacional, se adaptarían bien a la forma de cuadro, datos como los de niveles de respuesta de los proveedores y las adquisiciones, así como la relación de publicaciones periódicas.

2. Del tipo organigrama, que sería el más apropiado para una representación gráfica de la estructura orgánico-funcional de la biblioteca o para capítulos más específicos como el del personal adscrito a la biblioteca, el cual

## Contexto en la Elaboración de Decisiones



mostraría aspectos jerárquico-funcionales.

3. Con una presentación aún más gráfica (barras, sectores...), algunos capítulos o algunas de sus partes se avendrían bien a este modelo. Aquí conviene distinguir:

a) Gráficos comparativos temporales, que se adaptarían bien al tipo de datos (gastos, incremento del fondo bibliográfico, movimiento de usuarios y fondos, etc.) cuya evolución sufre cambios visibles de un año para otro, por lo que se acomodan bien al análisis comparado.

b) Gráficos comparativos temáticos, donde el aspecto temporal se detiene en el año objeto de comentario, concentrándonos más bien en otros extremos de muy diversa índole. Esta temática, a su vez, puede atender a clasificaciones muy variadas, en base al criterio por el que optemos: el tipo de fondos disponible, el gasto producido según secciones, departamentos,...; la ubicación de los fondos; temática y tipo de usuarios de los fondos que han sido prestados; etc.

Con este muestrario no hemos pretendido ni mucho menos agotar todas las opciones posibles, convencidos como estamos de que es la propia tipicidad y funcionamiento de cada biblioteca la que mejor nos orientará

hacia las formas de representación óptimas.

## CONCLUSIÓN

Aún aceptando el margen de actuación discrecional que, utilizada razonablemente, todo órgano o persona encargada de tomar decisiones debe tener concedida, la memoria-informe que acabamos de describir en sus líneas básicas no puede ser sino un instrumento de obligada consulta para dicho órgano o persona, a modo de ilustración objetiva, y necesitando, por ello, de un contenido que abunde más en conocimientos técnicos que en meras voluntades. Con esta pretensión habríamos añadido al límite que de alguna forma supone para toda posible actuación puramente intuitiva el carácter más o menos vinculante que pueda darse a la memoria-informe técnico, un segundo límite, como es la elaboración de la memoria-informe por parte de su autor a base de un contenido aséptico a cualquier influencia no técnica. Con ello, en definitiva, lo que intentamos es dejarnos llevar más por el imperativo de lo posible que de lo que simplemente representen deseos de difícil cumplimiento.

## BIBLIOGRAFÍA:

BRYSSON, Jo, *Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de documentación*, Madrid, Fundación Germán Sánchez Ruipérez,

1992. (Esta obra entre las páginas 527 y 542 recoge una amplia bibliografía sobre el tema de gestión de bibliotecas).