

# Extensión cultural en la biblioteca pública. (I)

ALEJANDRO DELGADO GÓMEZ

*La biblioteca se ha ocupado tradicionalmente de ofrecer eventos culturales, como parte de sus servicios. En los tiempos de crisis económica, y crisis de la lectura, que vivimos, el posicionamiento de la biblioteca como líder en este mercado es consustancial a su supervivencia. Se muestran algunas líneas generales para la gestión racional de los servicios de extensión cultural.*

*Libraries have traditionally provided for cultural events as one of their services to the public. At a time of economic crisis and of crisis in reading habits, the stance of the library as a leader in this market is closely related to its survival. A number of general guidelines for the rational management of cultural extensión services are shown.*

## INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente se ha venido considerando que una de las obligaciones de la biblioteca pública es la de ofrecer eventos culturales de diverso carácter y centrados, al menos en teoría, en el mundo del libro. Dicha obligación se deducía de una filosofía humanista, por decirlo de manera muy simple, que convertía a la biblioteca en el fundamento de todo esfuerzo cultural y educativo. Además, esta manera de ver las cosas ha sido reflejada en grandes declaraciones de principios. Así, por ejemplo:

*La biblioteca pública es, de un modo natural, el centro cultural de la comunidad, en el que se reúnen las*

*personas que tienen intereses semejantes. Ha de poder disponer, pues, de los locales y el material necesario para organizar exposiciones, debates, conferencias, audiciones musicales y proyecciones cinematográficas, tanto para adultos como para niños<sup>1</sup>.*

Este punto de vista, obviamente, tiene algo de cierto, en especial si se toma en consideración el hecho de que, durante muchos siglos, el libro, en sus diversas variantes, ha sido el medio por excelencia de transmisión del saber, y la biblioteca, en consecuencia, el lugar donde este saber se acumulaba.

Sin embargo, y por razones que irán apareciendo algo más tarde, me temo que no

1. "Manifiesto de la Unesco sobre la biblioteca pública" En: *Pautas para bibliotecas públicas / preparadas por la Sección de Bibliotecas Públicas de la FIAB, Madrid, Dirección General del Libro y Bibliotecas, 1988, p. 67.*

corren buenos tiempos para la lírica, ni para hacer las cosas por motivos humanistas o históricos, ni para improvisarlas o hacerlas de manera apresurada.

Este texto tiene la intención de sugerir una estrategia más o menos racional para ejecutar servicios de extensión cultural rentables. En primer lugar, se expondrán algunas razones por las que estos servicios han de convertirse en un capítulo central de la gestión de toda biblioteca pública. Seguidamente se intentará analizar la variable más importante para el buen funcionamiento de toda empresa, venal o no venal: el mercado. En la tercera parte se propone un modelo de planificación (no es el único) extraído del excelente manual de procedimiento de la A.L.A. En cuarto lugar, se analizarán las cuatro variables controlables del marketing-mix: producto, precio, distribución y comunicación. Se estudiarán seguidamente, en sendos apartados, elementos tales como el personal, la financiación (con especial mención a las posibilidades del mecenazgo) y la necesidad de cooperación. El último apartado se dedicará a definir algunos procedimientos de evaluación de los servicios con el fin de mejorar la gestión. Finalmente, se expondrán algunas experiencias reales, de las que, espero, se seguirá la demostración de los efectos beneficiosos de una buena gestión y de los errores a que conduce la improvisación.

He intentado destacar, a lo largo del texto, la importancia de dos conceptos clave: el de posicionamiento y el de competencia. No se encuentran suficientemente dibujados, sin embargo, entre otras razones porque a ellos espero poder dedicar un texto específico.

Finalmente, se advertirá que no existe ningún apartado dedicado al tercer elemento convencional de la gestión, a saber: la organización. Ello es debido a que intentar encontrar un mínimo de organización que pueda ser considerada como tal en las bibliotecas

públicas –y en especial en las municipales, a las que va dirigido este texto– es, desgraciadamente, un empeño ilusorio, no, bien es cierto, por culpa del personal existente, sino más bien porque en nuestras bibliotecas aún no existe suficiente personal.

## **LA EXTENSIÓN CULTURAL: UNA NUEVA PERSPECTIVA**

En líneas generales, entenderé por extensión cultural la realización de actividades culturales puntuales o permanentes, promovidas por la biblioteca o asumidas por ella, que tienen por marco las propias instalaciones bibliotecarias u otras instalaciones y por objeto satisfacer las necesidades y deseos de información de sus clientes mediante servicios diferentes a los tradicionales servicios mínimos bibliotecarios.

En consonancia con la inflación de productos informativos y culturales a que nos vemos abocados, en virtud del incremento de la base educativa de la población y del desarrollo de los medios de almacenamiento, recuperación y comunicación de dichos productos culturales, se trata de una definición lo suficientemente amplia y ambigua como para que en ella pueda caber cualquier cosa, desde un seminario de física nuclear hasta un desfile de modas.

Sin embargo, no explica por qué las bibliotecas, frecuentemente agobiadas por falta de presupuesto, de tiempo, de equipamiento y de personal, deben dedicar una parte de estos escasos recursos a algo que no constituye, en apariencia, su función primaria. Quisiera explicar, antes de comenzar el desarrollo propiamente dicho de una estrategia de implantación de servicios de extensión cultural, por qué creo que debe ser así, y qué sucederá si no se hace.

En primer lugar, precisamente porque tie-

nen pocos recursos, las bibliotecas han de utilizarlas de la manera más racional posible. Vivimos una época de crisis, con agresivas restricciones del gasto público. Esto significa que los políticos, de quienes la mayor parte de las bibliotecas dependen, tienen poco dinero para repartir entre muchos (unidades de teatro, de artes plásticas, de juventud, de deportes...). Los criterios que utilizan para repartirlo suelen ser: la visibilidad electoral, la economía de costes y la rentabilidad social. Existen otras unidades que cumplen estos requisitos. A las bibliotecas les toca demostrar que también pueden cumplirlos, y esto, por desgracia, no se va a conseguir con sofisticadas pericias técnicas, sino con una inteligente estrategia de marketing.

Las bibliotecas no son servicios extremadamente visibles, porque no los utiliza un segmento amplio de la población; no son servicios socialmente rentables, porque tienen una oferta escasa y obsoleta, que se puede conseguir por otras vías; y son servicios costosos para la Administración de la que dependen, porque, aun cuando no compran libros, tienen que cubrir los gastos de mantenimiento y de personal.

Bien, puede responderse, esto es cierto, pero no me negará que de unos años a esta parte las bibliotecas han hecho un tremendo esfuerzo para mejorar esta situación y adecuarse verdaderamente a las necesidades de sus clientes. Negar esto resultaría poco razonable. Sin embargo, creo que quienes se obstinan en optimizar las condiciones de las bibliotecas mediante una estrategia de mejora de su línea tradicional de productos se equivocan por dos razones.

La primera de ellas, porque todo producto tiene un ciclo de vida: nace, crece, madura y muere. Y ahora parece que le ha tocado el turno al libro, en cuanto soporte de la producción cultural. No olvidemos que tradicionalmente han existido otros soportes a los que,

en un entorno dominado por el libro como forma privilegiada del saber, se les ha concedido un status paralelo, un poco como si ellos no contuviesen información o la contuviesen en menor grado. Es el caso de una orquesta que ejecuta una sinfonía, una compañía que representa una obra, una pintura o una cinta cinematográfica. Además, el desarrollo de las nuevas tecnologías y de los medios de comunicación social ha traído consigo, no sólo una modificación de los soportes (vídeo, disco óptico, disquette...), sino, muy especialmente, un nuevo estilo en el acceso a la cultura: economía de tiempo, acceso desde el propio hogar, desarrollo esquemático de los contenidos...

La segunda razón por la que no debe concederse tanta importancia a la investigación en la mejora de un solo producto es: a causa, tanto de este desarrollo tecnológico e informativo, como de algunos hechos de tipo social y económico, entre los que podrían mencionarse, por ejemplo, el desempleo o el empleo precario; el adelanto de la edad de jubilación o el retraso en la incorporación al mercado de trabajo; la legitimación salvaje del libre mercado (incluido el mercado cultural) y de sus reglas de competencia; o la sustitución de las industrias sucias por industrias de la información, que a largo plazo generará excedentes de mano de obra no especializada y la necesidad de redistribuir el trabajo, y en igual medida el ocio, o la necesidad de ampliar el contingente de trabajadores de cuello blanco, especialmente en servicios sociales; o, por último, y a un nivel más filosófico, la pérdida general de valores morales. A causa de hechos de este tipo, decía, la sociedad está desplazando sus hábitos culturales hacia formas hasta ahora discriminadas, cuando no abiertamente bastardas (televisión, música pop, comics o diseño de moda).

Naturalmente, seguirá habiendo libros y bibliotecas que los organicen y suministren.

Pero, salvo que deseen llevar una vida lánguida y mediocre, estas bibliotecas deberán coger al toro por los cuernos, adelantarse a los cambios que está sufriendo la sociedad y hacerles frente con estrategias inteligentes. Creo que una gestión racional de los servicios de extensión cultural puede ayudar a conseguirlo.

### LA BIBLIOTECA COMO CENTRO CULTURAL

1. ...creación de una conciencia colectiva del valor de la biblioteca como fuente de información, documentación y por lo tanto de cultura.
2. Vinculación de la biblioteca a la comunidad a la que atiende.
3. Mayor autonomía y dotación a los Centros Provinciales Coordinadores como órganos directivos y responsables de la trascendencia del servicio que deben prestar como administradores de un bien común.
4. Exigir a los Municipios que colaboren para atender económicamente al personal que se encarga de la biblioteca.
5. La importancia de la difusión de la biblioteca a través de los distintos medios de comunicación que existen.
6. Las formas de despertar la curiosidad hacia la biblioteca y así la lectura a su vez, es hacerla atractiva y servible.
7. Hay que identificar al "cliente", y establecer o ver sus líneas de conducta que le impulsen a leer o para que frecuente en principio la biblioteca.
8. ... la *publicidad* es el medio de transmisión de un mensaje que influye de una manera inconsciente en el oyente.

(Fuente: Rodríguez Gutiérrez, Frigidiano,

"La biblioteca pública municipal como fuente básica de la cultura" o en: *Actas del I Congreso Nacional de Archiveros y Bibliotecarios de Administración Local*, Valencia, Consellería de Cultura, Educació i Ciència, 1988, pp. 636-637

### ANÁLISIS DEL ENTORNO

Llamaré análisis del entorno a la investigación controlada de aspectos tales como los distintos tipos de clientes actuales y potenciales y sus características demográficas, geográficas, conductuales, culturales, etc.; los competidores con los que se puede encontrar la biblioteca al planificar sus servicios de extensión cultural, el propio funcionamiento de la biblioteca, los recursos materiales y humanos de que dispone, la medida de actividades ya realizadas, etc.

Se trata de una definición lo suficientemente amplia como para permitir que en ella estén incluidos conceptos del estilo de "investigación de mercado" o "análisis de la comunidad" que, si bien presentan puntos de contacto bastante evidentes, acentúan únicamente alguno(s) del(los) aspecto(s) en detrimento de los restantes.

No obstante, quizá pueda resultar de utilidad mencionar una de las definiciones más autorizadas de investigación de mercado, con el fin de delimitar precisamente nuestro objeto, aunque teniendo en cuenta que el análisis del entorno, tal y como lo entiendo, es una actividad permanente, mientras que la investigación de mercado responde a necesidades puntuales de la empresa:

*Market research is the planned acquisition and analysis of data measuring some aspect or aspects of the marketing system for the purpose of improving an organization's marketing decision<sup>2</sup>.*

2. Kotler Philip & Alan R. Andreasen; *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Englewood Clif, New Jersey, Prentice-Hall, 1987, p. 201.

## Elementos del análisis del entorno

Los aspectos que un análisis del entorno debería tener en cuenta son:

a) **Análisis de la comunidad** en la que la biblioteca se encuentra ubicada y a la que sirve, con referencia a aspectos tales como su historia, cifras de población y distribución de la misma, su status administrativo, geografía, condiciones climáticas, economía, etc. Algunos ejemplos de análisis de la comunidad, aunque con inclusión de datos que yo prefiero discriminar, se ofrecen al final de este apartado.

b) **Análisis del público.** Kotler & Andreasen<sup>3</sup> distinguen los siguientes tipos de público:

- *De input:* donantes, proveedores, órganos de gobierno de la Administración...
- *Interno:* órganos de gestión, junta directiva, personal, voluntarios...
- *Intermediarios:* brokers, agencias de transporte, arrendatarios, concesionarios...
- *Consumidores:* clientes, público local, asociaciones, público general, medios de comunicación...

Posteriormente subdividen esta clasificación del siguiente modo:

- Público activo: todos los implicados activamente en el desarrollo de la misión de la organización.
- Público pasivo: aquél cuya buena voluntad y tolerancia se necesita para que la organización lleve a cabo su

misión de manera tan eficiente y efectiva como sea posible<sup>4</sup>.

De todos estos tipos de público, el que nos interesa en este momento es el público pasivo o los consumidores, aunque los restantes también irán apareciendo a lo largo del texto. Para el análisis de este público pasivo se enumerarán posteriormente en este apartado algunos procedimientos.

c) **Análisis de los competidores.** En el caso de la extensión cultural, la competencia está compuesta por todas aquellas instituciones o unidades de trabajo que tomen como campo de actividad el de los servicios culturales que la biblioteca pretende cubrir. Sin olvidar el hecho de que la mayoría de estas instituciones llevan a cabo sus tareas en entornos no venales, lo que limita obviamente la aplicabilidad del concepto de competencia en beneficio de conceptos como coordinación o colaboración, la biblioteca no debe dejar de tomar en consideración las distintas situaciones a las que la existencia de otras unidades pueden abocarla, con el fin de evitar tanto la duplicación y el gasto inútil de tiempo, esfuerzo y dinero, como el quedarse rezagada en la carrera por la obtención de financiación para sus actividades. En este sentido, debe destacarse el hecho de que la última generación de teóricos del marketing está desplazándose de un concepto de marketing orientado al cliente a un concepto orientado a los competidores, lo cual no deja de ser indicativo del período de crisis que vivimos y de las batallas que las empresas, venales y no venales, deben librar para conseguir presupuestos<sup>5</sup>. En cualquier caso, ocupar una

3. Op. cit., p. 169-174.

4. Op. cit., p. 573.

5. V., por ejemplo "En defensa propia". En *El País*, 7 de junio de 1992, suplemento de negocios, p. 15.

posición en el mercado implica, entre otras cosas, ser capaz de conocer a la competencia, sus puntos fuertes y débiles y nuestra especificidad con respecto a ella.

Tomando como base la diferenciación del producto y el número de oferentes, Cruz Roche<sup>6</sup> define cierto número de formas de competencia que, *mutatis mutandis*, pueden aportar algunas sugerencias válidas en el ámbito de la extensión cultural. Así:

- *Competencia perfecta*, en la que gran número de empresas ofrecen el mismo producto. Por regla general, no es una situación habitual en el mercado de la cultura.
- *Competencia monopolística*, en la que existen muchas empresas que ofrecen productos diferenciados. Por ejemplo, una gran ciudad que posee varias bibliotecas de distinto tipo y dependientes de diferentes Administraciones.
- *Oligopolio diferenciado*, en el que un número reducido de empresas ofrece productos parcialmente diferenciados. Por ejemplo, los servicios ofrecidos por un Centro de Información Juvenil y la Biblioteca pueden solaparse en ocasiones.
- *Oligopolio puro*, en el que unas pocas empresas ofrecen el mismo producto. En este punto reside uno de los mayores peligros para la biblioteca, en la medida en que las unidades de artes plásticas o de teatro, por ejemplo, puedan estar ya ofreciendo las exposiciones o las obras que ella desea ofrecer. Si la biblioteca no puede ocupar este espacio de manera

más eficiente y económica, entonces debe replantearse el camino a seguir.

- *Monopolio*, en el que una sola empresa ofrece un único producto a un determinado mercado. Este sería el caso, por ejemplo, si la biblioteca se limitara a prestar libros, la oficina de información juvenil a proporcionar ayuda a los jóvenes o la unidad de artes plásticas a programar exposiciones.
- d) **Análisis de los recursos de la biblioteca.** En la medida en que puede resultar bastante estúpido e incluso perjudicial asumir tareas que ni los recursos financieros, ni los recursos físicos, ni los humanos permiten afrontar con garantías de éxito. Ello no obstante, existen algunas posibilidades de reducir los límites económicos, materiales y de personal para la realización de actividades de extensión cultural, posibilidades que aparecerán en apartados posteriores de este texto.
- e) **Evaluación de los resultados.** Las estadísticas, las medidas de rendimiento o sencillamente las intuiciones con respecto a las actividades ya realizadas pueden actuar igualmente como poderosos indicadores del camino que la biblioteca debe seguir con respecto a sus servicios de extensión cultural. A estos procedimientos de evaluación me referiré también más adelante.

### Tipos de información

Cruz Roche, en la obra citada<sup>7</sup>, define diversas fuentes de información que esquematizaré de la siguiente manera:

6. CRUZ ROCHE, Ignacio, *Fundamentos de marketing*, Barcelona, Ariel, 1990, p. 44-45.

7. Op. cit., p. 98 y ss.

## 1. Por su finalidad:

1.1. Fuentes primarias de datos: ideas para y utilizadas en la investigación que se esté llevando a cabo.

1.2. Fuentes secundarias: información utilizable en la investigación, pero que ha surgido para otro fin.

## 2. Por su origen:

2.1. Información interna: procede de los archivos de la empresa.

2.2. Información externa: procede del exterior de la empresa.

Como es natural, estos tipos de información pueden combinarse entre sí, generando subtipos complejos.

Como regla general, siempre que se disponga de información secundaria, ya interna, ya externa, debe evitarse, por una simple cuestión de economía de medios, el idear procedimientos para generar información primaria.

## Medios de recolección de la información

Si los censos, padrones, anuarios, estadísticas de uso de los servicios o medidas de rendimiento no proporcionan toda la información necesaria para adoptar decisiones con respecto a las actividades de extensión cultural, entonces habrá de utilizarse alguno de los procedimientos establecidos para la obtención de información primaria. Kotler & Andreasen<sup>8</sup> mencionan algunos, que pueden reagruparse de la siguiente manera:

### 1. Alternativas de investigación:

1.1. Medidas sofisticadas de actitud, como las empleadas para identi-

car la conducta de compra del cliente.

1.2. Técnicas de análisis conjunto, que proporcionan puntos de vista sobre la conducta del cliente según criterios diversos.

1.3. Paneles de estudio, para conocer el funcionamiento diacrónico de la conducta del consumidor.

1.4. Experimentación, la cual, en palabras de Cruz Roche, "permite obtener la información necesaria para el análisis al ensayar diversas alternativas con el fin de deducir y medir las relaciones de causa-efecto que producen sobre la demanda"<sup>9</sup>.

### 2. Técnicas de bajo coste:

2.1. Entrevistas acerca del objeto de la investigación, bien tomando como objetivo a un grupo homogéneo, bien a las personas que se tienen a mano, o bien sugiriendo a éstas que den el nombre de alguien más que pueda ser entrevistado (bola de nieve). Estos procedimientos no tienen valor matemático, pero pueden contribuir a clarificar algunos aspectos de la investigación.

2.2. Algunas organizaciones no venales añaden cuestiones adicionales a los estudios emprendidos por otros.

2.3. Voluntarios o estudiantes que, con las limitaciones propias de su status, pueden colaborar para llevar a cabo las encuestas o tabular cuestionarios, o incluso, en ciertos casos, para organizarlas.

8. Op. cit., p. 223 y ss.

9. Op. cit., p. 117

2.4. Fuentes secundarias, cuya utilidad se mencionó anteriormente.

2.5. Junta Directiva, en el caso de que cuente con un profesional del marketing.

Algunas de estas técnicas son bastante costosas, otras pueden ser utilizadas por la biblioteca de manera razonablemente económica y sin robar demasiado tiempo al personal. Algunas requieren la presencia de especialistas o funcionan únicamente en supuestos puntuales. En cualquier caso, con las limitaciones o modificaciones que procedan, deberían resultar de utilidad para conocer al público al que la biblioteca debe satisfacer la programar sus servicios de extensión cultural.

## SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

No me gustaría terminar este apartado sin mencionar esta valiosa técnica procedente del ámbito de la gestión empresarial, y que intenta maximizar la satisfacción de las necesidades del cliente mediante la discriminación de distintos segmentos de mercado. Podemos definir un segmento de mercado de la siguiente manera:

*A market segment may be defined as a group of customers with similar or related characteristics, who have common needs and wants, who will respond to like motivations, and who can be expected to use a service that fulfills these needs.*<sup>10</sup>

La justificación de la segmentación del mercado es bastante obvia: por una parte, cada individuo de la comunidad tiene sus propias necesidades y deseos, homogenizables en cierta medida. Pero por otra, la biblioteca no puede serlo todo para todos, y menos aún

en el caso de los servicios de extensión cultural, por regla general costosos en tiempo, esfuerzo y dinero. En consecuencia, es necesario que la biblioteca decida sobre cuál o cuáles de estos grupos homogéneos debe orientar sus servicios de extensión cultural, de manera que su coste resulte rentable y efectivo.

Esta estrategia de concentración de todos los esfuerzos sobre un único segmento se conoce como marketing *concentrado*, y se opone a la tradicional consideración de un único mercado *indiferenciado* para cuyos componentes todas las actividades son igualmente válidas.

Entre ambos extremos, la biblioteca debería tomar en cuenta igualmente el llamado marketing diferenciado, que no excluye a ninguno de los segmentos de mercado como posibles beneficiarios de sus actividades, pero, en lugar de ofrecerles un solo producto, discrimina las necesidades individuales de cada segmento para ofrecer productos que respondan a estas necesidades.

Quisiera finalizar este apartado explicando que no existe un único criterio para segmentar el mercado. Anne J. Matthews<sup>11</sup> enumera las siguientes variables, como de utilidad general:

1. *Variables demográficas*, tales como edad, sexo, renta, ocupación, educación, religión, raza o nacionalidad.
2. *Variables geográficas*, como la distribución por barrios o pedanías, la proximidad relativa a la biblioteca, el porcentaje de viviendas propias y de alquiler.
3. *Variables psicográficas*, como actitudes, estilos de vida, personalidad o clases sociales.
4. *Variables conductuales*, en especial la

10. MCKAY, Edward: *The Marketing Mystique* (New York: American Management Association, 1972), p. 113; citado por MATTHEWS, Anne J.: *Library Market Segmentation: An Effective Approach for Meeting Clients needs, en Marketing and the Library*. New York: The Haword Press, 1984; pp. 19-20.

11. Op. cit., p. 27-28

conducta de uso, en este caso de los servicios de extensión cultural, para discriminar usuarios, no-usuarios y nuevos usuarios.

## CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA

1. ¿De qué otras instalaciones dispone la comunidad? Debe evitarse la duplicación dispendiosa, pero la duplicación no siempre es dispendiosa.
2. Si hacen falta instalaciones, ¿es la biblioteca pública el lugar más conveniente para ofrecerlas?
3. ¿Debería patrocinar la propia biblioteca un programa cultural o social o debería estimular a otras organizaciones a utilizar el local de la biblioteca?
4. ¿Los edificios bibliotecarios existentes son adecuados y convenientes o pueden ampliarse lo necesario para alojar los servicios proyectados?
5. ¿Será beneficioso para la propia biblioteca asociarse para ofrecer más servicios culturales o locales?

(Fuente: *Pautas para bibliotecas públicas* /preparadas por la Sección de Bibliotecas Públicas de la FIAB. Madrid: Dirección General del Libro y Bibliotecas, 1988, p. 24).

## ANÁLISIS DE LA COMUNIDAD

### (EJEMPLO 1)

#### 1. Recolección de datos:

##### A. Características demográficas:

- Qué: ¿quiénes son los típicos usuarios de la biblioteca, qué proporción de la población, de qué profesión, quiénes son los no usuarios...?
- Cómo: censos, informes escritos por otros.

- Dónde: biblioteca, cámara de comercio, agencia de planificación...

##### B. Historia:

- Qué: influencia de sucesos históricos, fases del desarrollo económico...
- Cómo: lecturas, historiadores locales...
- Dónde: biblioteca, archivos...

##### C. Características topográficas:

- Qué: influencia del clima y la geografía en los estilos de vida, barrios...
- Cómo: identificar las principales características.
- Dónde: planos, observación personal...

##### D. Transporte, vías de comunicación:

- Qué: cómo se desplaza la gente, en qué medida las vías de comunicación afectan a su vida...
- Cómo: identificar los intentos de modificar las condiciones existentes...
- Dónde: policía, correos...

##### E. Actividad comercial:

- Qué: cuál es el tipo dominante de negocio o industria, proporción de distintos tipos de trabajadores...
- Cómo: identificar sindicatos, profesiones significativas...
- Dónde: censos, páginas amarillas, cámara de comercio...

##### F. Comunicación:

- Qué: cuáles son los medios de comunicación de la zona, medios no formales...

- Cómo: identificar agencias de comunicación, las disponibles para el uso...
- Dónde: periódicos, emisoras de radio, de televisión...

#### G. *Instalaciones recreativas:*

- Qué: qué horario tienen, qué proporción de la población se interesa en ellas...
- Cómo: identificar el número de instalaciones y de asistentes...
- Dónde: guías de teléfonos, tiendas de deportes, asociaciones...

#### H. *Instalaciones de ocio pasivo:*

- Qué: como en G.
- Cómo: como en G.
- Dónde: instalaciones, emisoras de radio y TV...

#### I. *Estilos de vida:*

- Qué: ¿es una comunidad homogénea? ¿Qué subculturas existen?...
- Cómo: diversidad de organizaciones y grupos, prestigio de cada uno...
- Dónde: cuestionarios, periódicos...

### **2. Identificación de grupos:**

- A. Económicos: grupos vocacionales, cooperativas, cámaras de comercio.
- B. De gobierno: partidos políticos, asociaciones de contribuyentes.
- C. De planificación: asociaciones de vecinos, ecologistas...
- D. De vivienda: asociaciones de propietarios.
- E. Educativos: organizaciones de pa-

dres, de profesores, de educación de adultos...

F. Fraternal: asociaciones étnicas, sociedades secretas...

G. Recreativas: equipos deportivos, asociaciones de la tercera edad, asociaciones de aficionados.

H. Religiosas.

I. Culturales: grupos de teatro, de estudio, corales...

J. De bienestar: agencias de bienestar social, organizaciones humanitarias...

K. De niños y jóvenes: boy-scouts...

L. De salud: grupos de disminuidos, grupos de protección de enfermedades...

M. Comunitarios: consejos, comités, juntas...

### **3. Análisis de la biblioteca y sus recursos.**

A. La biblioteca: historia, organización, personal.

B. Instalaciones:

- Exteriores: parking, accesibilidad del edificio...
- Interiores: mesas y sillas disponibles, iluminación, zonas de paso...

C. Recursos:

- Fondos bibliográficos: amplitud, edad, estado...
- Fondos no bibliográficos: tipo, uso, amplitud...

D. Servicios:

- Horario.
- Circulación: tasas, porcentajes, pérdidas, referencia, préstamo interbibliotecario...

E. Usuarios y no usuarios.

F. Relaciones entre la biblioteca y la co-

munidad: grupos que usan las instalaciones, uso del auditorio...

(Fuente: City Librarian's Committee on Community Analysis: *Denver Public Library Management Guide to Community Analysis, en Beyond PR: Marketing for Libraries*. New York: Library Journal, 1981, pp. 30-32.

## ANÁLISIS DE LA COMUNIDAD

(EJEMPLO 2)

### Cuestionario

Fecha:

Bloque Nº:

1. ¿Cuánto tiempo lleva viviendo en este vecindario?
2. ¿Ha visitado la biblioteca? ¿Otras bibliotecas? ¿Con qué frecuencia?
3. ¿Si ofreciéramos una actividad interesante, asistiría?
4. ¿Qué tipo de actividades le interesan? (arte, educación permanente, crítica de libros...)
5. ¿Qué temas y tipos de libros le interesan?
6. ¿De qué fuentes obtiene la información sobre los libros que le interesan?
7. ¿Qué emisoras de radio y TV ve y/o escucha?
8. ¿Ha oído hablar del Centro de Información al Vecindario?  
Sí            ¿Dónde?  
No
9. ¿Tiene hijos? ¿De qué edad?
10. ¿Estaría interesado en colaborar como

voluntario con la biblioteca?

11. ¿Quiere hacer algún comentario o sugerencia?

Observaciones:

Varón

Hembra

Vive en: un apartamento propio

una casa

de alquiler

compartidos

Edad:

menos de 21

66-79

22-39

más de 80

40-65

Comentarios del entrevistador:

(Fuente: Masling, Charles: "Community Analysis in a Fast-Growth Situation", en *Beyond PR: Marketing for Libraries*, p. 25.

## LA PLANIFICACIÓN

La planificación es un instrumento de decisión empresarial consistente en la previsión del desarrollo de determinados sucesos. Planificar significa establecer un orden de acuerdo con el cual se realizarán determinadas acciones<sup>12</sup>.

Su finalidad es:

... en primer lugar, establecer un sistema de objetivos coherentes, fijando sus prioridades, y en segundo término determinar los medios apropiados para la consecución de dichos objetivos, asegurando finalmente la efectiva ejecución de estos medios para alcanzar los objetivos señalados<sup>13</sup>.

12. Maqueda Lafuente, F.J.: *Cómo crear y desarrollar una empresa*. Bilbao: Deusto, 1989, p. 160.

13. Ob. cit., p. 162

Aunque en el entorno bibliotecario una planificación formal no siempre es posible, debiera hacerse al menos algún esfuerzo para ordenar y clarificar las ideas. Si este esfuerzo desemboca en un dossier de planificación, tanto mejor, en la medida en que ésta reporta, especialmente en el costoso ámbito de los servicios de extensión cultural, sustanciales beneficios para la biblioteca, por diversos motivos, entre los cuales William W. Sannwald<sup>14</sup> menciona los siguientes:

1. Ayuda a determinar la misión y los fines de la biblioteca y permite la discusión de éstos entre los órganos de gobierno, el personal y el público.
2. Permite identificar las ventajas y los problemas potenciales, facilitando la toma de decisiones.
3. Permite que los miembros del personal sientan que están participando en la dirección de la organización.
4. Establece los límites de las otras tareas de los órganos de gestión: organización, implantación y control.
5. Comunica a los públicos interiores y exteriores lo que la biblioteca desearía ser.

Por su parte la A.L.A.<sup>15</sup> enumera los siguientes beneficios:

1. Ayuda a los bibliotecarios a identificar opciones y posibilidades.
2. Anima a los bibliotecarios a considerar las necesidades de sus clientes y de la comunidad y a controlar las tendencias de su entorno.
3. Proporciona directrices para la presta-

ción de servicios mediante la definición de su misión y sus roles.

4. Anima el pensamiento creativo.
5. Enfoca la atención sobre la eficiencia y la efectividad.
6. Ayuda a establecer prioridades para la asignación de recursos.
7. Proporciona evaluación, permitiendo aprender, adaptarse y mejorar el funcionamiento de la biblioteca.
8. Fomenta la fiabilidad organizacional e individual.
9. Orienta a los bibliotecarios hacia el futuro.

En ocasiones se distinguen diferentes tipos de planificación, atendiendo al alcance de sus objetivos o al plazo de su realización. Así, por ejemplo, el mismo William W. Sannwald distingue tres fases en la planificación<sup>16</sup>:

1. Plan estratégico o a largo plazo, con un horizonte de tiempo de cinco a siete años. Describe las decisiones que se tomarán para que la biblioteca alcance sus objetivos.
2. Plan funcional, que se centra sobre eventos específicos que la biblioteca desea ocurran en el futuro.
3. Plan operacional, que describe detalladamente lo que la biblioteca desea que suceda en el próximo ciclo.

Igualmente, María Ibar y Jordi Longàs, al clasificar lo que ellos llaman "objetivos" (y que yo, siguiendo la terminología de la A.L.A., denominaré misión, roles, fines, objetivos y

14. SANNWALD, WILLIAM W.: "A Strategic Marketing Plan for Public Libraries", en *Beyond PR: Marketing for Libraries (Library Journal Special Report 18)*. New York: R.R. Bowker, 1981, pp. 6-7

15. *Planning & role setting for public libraries* / prepared for the Public Library Development Program by Charles R. McClure... et al... Chicago: American Library Association, 1987.

16. Ob. cit., p. 7

tareas), restringen sus dimensiones al tiempo, al grado de concreción y a la "materia". Según ellos, existen pues objetivos generales (tendencias, directrices amplias, objetivos de larga duración), objetivos específicos (normas metodológicas, maneras de concretar en subobjetivos un objetivo general más amplio), y objetivos operativos (concretos, descripciones previas de los resultados que se desea conseguir). Y, por otra parte, existen objetivos a largo plazo (de 5/6 años a un tiempo indefinido), a plazo medio (de 1 a 5/6 años) y a corto plazo (máximo de un año)<sup>17</sup>.

El problema de estas clasificaciones es que las distintas fases no aparecen completamente articuladas. Más general, dotada de mayor flexibilidad y abierta a posibilidades más amplias me parece la definición de planificación estratégica que proporcionan Kotler & Andreasen:

Strategic planning is the managerial process of developing and maintaining a strategic fit between the organization's goals and resources and its changing market opportunities<sup>18</sup>.

Una definición tal permite la articulación de los diversos niveles de la planificación en un solo proceso, de manera que el servicio, partiendo de los principios generales, fluye armónicamente a través de sus distintas fases, hasta la realización de la tarea concreta, como se explica a continuación.

### Fases del proceso de planificación

La A.L.A., en la obra citada algo más arriba, explica detalladamente todos los pasos que deben seguirse en el proceso de planificación

del servicio de la biblioteca, y que coinciden, en líneas generales, con el proceso de planificación empleado en cualquier entorno, venal o no venal.

Aunque el esquema que desarrolla la A.L.A. se aplica a la estrategia general de una biblioteca, de la cual los servicios de extensión cultural serían uno de sus fines, creo que los mencionados servicios son susceptibles de adoptar, con las modificaciones oportunas, el mismo proceso, tal y como lo intento resumir y explicar aquí.

Una vez se dispone de un análisis fiable del entorno, los pasos a seguir serían:

#### 1. Definir la misión de la extensión cultural

La misión es una declaración de principios general del objeto de la planificación, en este caso de la extensión cultural. La A.L.A. la define de este modo:

The mission statement is a concise expression of the library's purpose. It specifies the fundamental reasons for the library's existence. In this sense, it builds on, but is not limited to, the roles chosen by the library. The mission establishes the scope of the library's activities for the current planning cycle and acts as a foundation for other planning phases<sup>19</sup>.

Por su parte, Kotler & Andreasen utilizan la siguiente definición:

Mission: the basic purpose of an organization, that is, what it is trying to accomplish<sup>20</sup>.

Y finalmente, Ronald A. Dubberly:

17. IBARS, Marià, Jordi LONGÀS: *Com organitzar i gestionar una entitat*. Alella, el Maresme: Pleniluni, 1991, pp. 42-43.

18. Ob. cit., p. 159

19. Ob. cit., p. 28

20. Ob. cit., p. 160

A mission statement is a "why" statement. It tells why you want to accomplish the goals for which you have objectives. The broad statement is a broad philosophical statement.<sup>21</sup>

Una posible definición de la misión de los servicios de extensión cultural de la biblioteca sería, por ejemplo, "contribuir a reducir las desigualdades culturales y educativas de la población, aportando las bases para el desarrollo de una sociedad más justa y armónica".

## 2. Desarrollo de los roles de la biblioteca respecto a los servicios de extensión cultural

Los roles son:

... profiles of library services emphases. Taken as a group, they provide a catalog of library service images. Each role is a shorthand way of describing a combination of factors important in planning: What the library is trying to do, Who the library is trying to serve, What resources the library needs to achieve these ends<sup>22</sup>.

En el caso de los servicios de extensión cultural de la biblioteca, algunos posibles roles serían: centro de educación no reglada y formación continua, centro de ocio infantil y juvenil, centro para consumo de cultura de alto nivel...

De cada rol debería poder proporcionarse una breve descripción, una enumeración de los beneficios que se seguirán para la biblioteca y sus públicos, una descripción de las posibilidades y carencias de la biblioteca para satisfacerlo, y las medidas que se utilizarán para evaluar su rendimiento.

Así, tomemos el primero de los roles mencionados. De acuerdo con él, podrían describirse los servicios de extensión cultural como

"la oportunidad que la biblioteca ofrece a sus distintos públicos de cubrir los huecos educativos que no hayan podido satisfacer por otra vía, así como de ocupar su tiempo libre con el aprendizaje de actividades de interés para las que no existía antes oferta". Los beneficios serían: "mejorar el nivel educativo de las capas culturales más desfavorecidas de la población, posibilitando con ello su promoción social, y abrir camino para la utilización inteligente del tiempo libre". Las posibilidades y carencias serían, por ejemplo, la existencia o inexistencia en la biblioteca de aula, medios audiovisuales, fotocopiadora, etc.

Por último, la efectividad de este rol podría medirse, por ejemplo, utilizando algún tipo de ratio asistencia/población (tal como la explicada en el último apartado).

## 3. Selección de fines y objetivos

Los fines y los objetivos se seleccionan en función de la previa definición de la misión y de los roles. Los fines son:

...long-range, broad, general statements describing a desired condition or future toward which the library will work during the next 3-5 years<sup>23</sup>.

Y los objetivos

...are short range and describe the results to be achieved in a specific time period<sup>24</sup>.

Kotler & Andreasen, por su parte, invierten los términos para referirse a los conceptos "fin" y "objetivo", y acentúan, con respecto a los fines ("objetivos", en su terminología), el carácter de variable sobre la cual enfatizar, más que el proceso de enfatización mismo. Así:

*Objective*: a major variable that the organization will emphasize, such as market share, profitability, reputation.

21. DUBBERLY RONALD A.: *Why you must know your Library's Mission, en Public Libraries*, 1983, Fall. p. 89.

22. *Planning...*, p. 28

23. *Planning...*, p. 46

24. *Planning...*, p. 46

*Goal*: an objective of the organization that is made specific with respect to magnitude, time, and who is responsible<sup>25</sup>.

Con el fin de evitar la confusión, seguiré utilizando la terminología de la A.L.A.

Los fines pueden clasificarse como fines de *servicio*, o exteriores, y fines de *gestión*, o interiores, y, en consecuencia, también los objetivos, de carácter más restringido y ajustados a aquéllos.

De igual modo, es conveniente que los fines se expresen como proposiciones afirmativas, es decir, como si esa fuese la situación real de los servicios de extensión cultural de la biblioteca. Por su parte, los objetivos deberían expresarse de manera tal que su consecución pudiera medirse de alguna manera. Idealmente, todos los objetivos deberían poder expresarse en términos cuantitativos, aunque esto no siempre será posible.

Algunos fines para el rol que habíamos elegido como ejemplo podrían ser: "La tercera edad dedica su tiempo libre a acudir a la biblioteca para aprender a realizar trabajos de artesanía", o "Las amas de casa sin base educativa asisten a clases nocturnas para obtener un certificado de escolaridad" o "La biblioteca ha conseguido una subvención para equipo audiovisual para las clases".

Y algunos objetivos para algunos de estos fines: "Conseguir un incremento del 25% en la asistencia de la tercera edad a los cursos

de tiempo libre", o "Conseguir del Ayuntamiento la contratación de dos profesores de jardinería a media jornada", o "Intentar que una empresa privada financie la adquisición del equipo audiovisual".

#### 4. Selección de actividades y tareas

Actividades y tareas son definidas del siguiente modo:

An activity is a set of tasks that accomplish an objective. A task is a specific action that must be done to implement an activity<sup>26</sup>.

Por ejemplo, para el objetivo "Conseguir un incremento del 25% en la asistencia de la tercera edad a cursos de tiempo libre", posibles actividades serían: elaboración de una campaña de publicidad, análisis del mercado al que se dirigen los cursos, reducción del coste de la matrícula buscando alternativas de financiación...

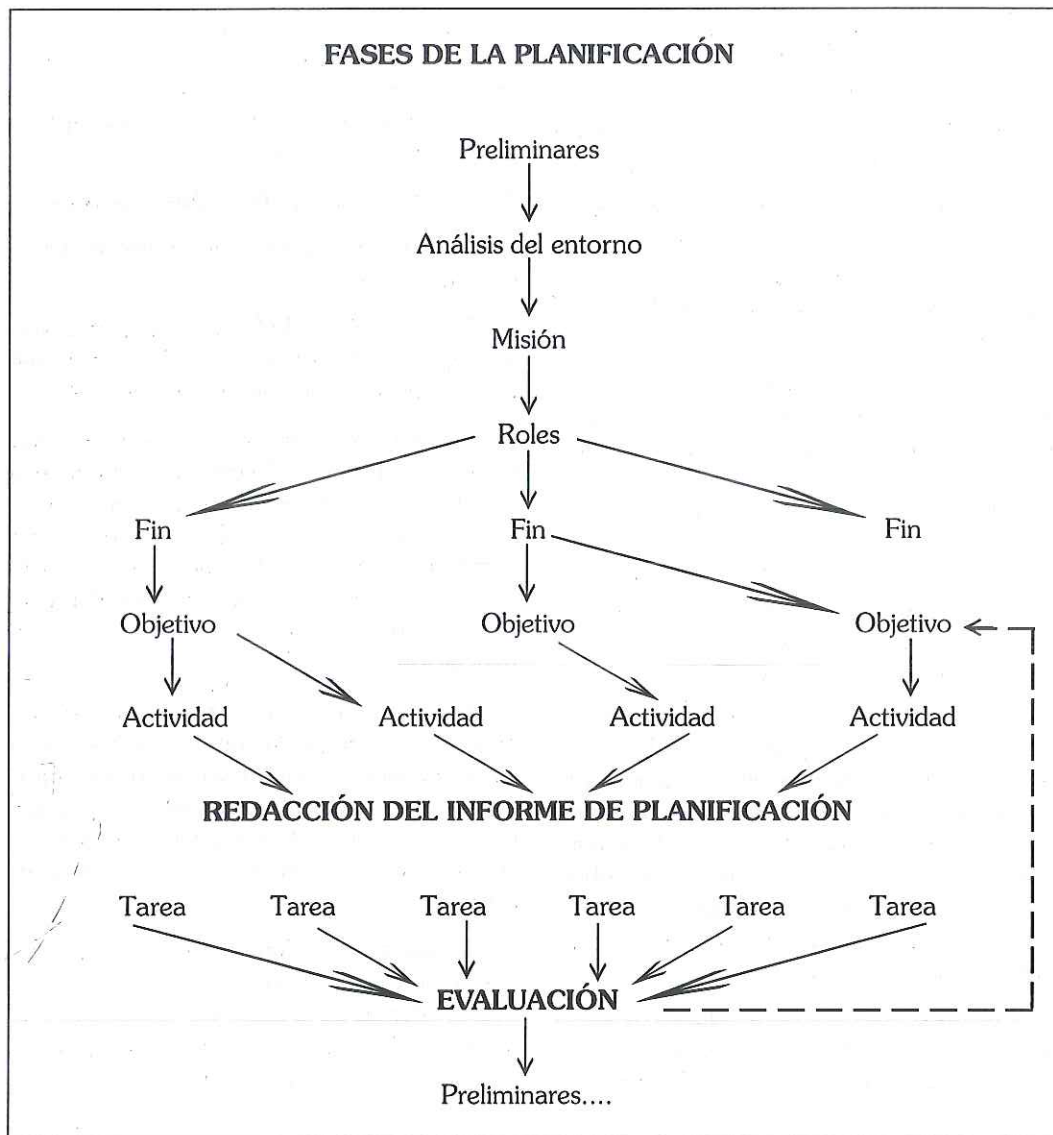
Si tomamos ahora la realización de un análisis de mercado las tareas implicadas en su implantación podrían ser: recopilar información de otras fuentes, elaborar una encuesta, buscar a entrevistadores voluntarios, tabular los datos, elaborar un dossier con las conclusiones...

Las tareas, por último, deben ser articuladas en un calendario de realización en el que figure, además de la fecha de realización y su duración, el nombre de la persona o personas responsables de llevarla a cabo. Por ejemplo:

TRABAJOS	RESPONSABLE	FECHA EJECUCIÓN
Recopilación de información	Director Biblioteca	Diciembre-Enero
Elaboración de una encuesta	Comité asesor	Febrero
Buscar voluntarios	Comité y director	Febrero
Realización encuesta	Voluntarios	Marzo
Tabulación de datos	Voluntarios	Abril

25. KOTLER & ANDREASEN, ob. cit., p. 162.

26. *Planning...*, p. 57.



(Fuente: *Planning and Role Setting...*, p. 3)