

Extensión cultural en la Biblioteca Pública (y II)

ALEJANDRO DELGADO GÓMEZ

CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE UN BUEN PROGRAMA DE ACTIVIDADES

1. **Diversidad** de temas de interés para la población, contemplando proyectos de todo tipo, sin olvidar las peculiaridades de la población y su entorno, pero buscando un cierto equilibrio y gran variedad.

2. **Calidad** de las actividades, dando siempre preferencia a las de interés más general sobre las de tipo localista o provinciano.

3. ... intentar conseguir una **Rentabilidad** máxima con cada actividad... debe procurarse, además, la máxima difusión y aprovechamiento por el público.

4. Cada actividad debe **Complementarse y Enriquecerse** con otras paralelas.

5. ... **Descentralización de Actividades** en un doble sentido. En primer lugar, poder llevar a su ciudad actividades de interés relevante con carácter itinerante por las diversas regiones españolas... En segundo lugar, la Biblioteca Pública debe programar parte de sus actividades culturales en los núcleos mayores de su provincia.

6. ... incrementar el número de actividades dirigidas a los **Niños**.

7. ... dedicación especial a las actividades dirigidas a los **Maestros**.

8. ... debe **Colaborar** estrechamente con todas las instituciones locales y entidades privadas.

(Fuente: González Díaz de Garayo, Concha: Actividades culturales de la biblioteca pública, pp. 66-67).

EL MARKETING MIX

Generalmente, se entiende por marketing mix el conjunto de decisiones integradas y relativas a las cuatro variables controlables del marketing, a saber: producto, precio, plaza y promoción (las llamadas cuatro Ps del marketing), con el fin de maximizar el nivel de satisfacción de las necesidades y deseos del público y, en consecuencia, también los beneficios de la biblioteca. Analizaremos cada una de estas variables, haciendo la salvedad de que se sustituirá el término "plaza", demasiado dependiente del inglés, por "distribución", y "promoción" por "comunicación", menos restrictivo.

El producto

El *producto* es algo que la empresa intercambia con el/los segmento(s) de mercado elegido(s) como objetivo. Atendiendo a su tangibilidad, se suelen dividir los productos en *bienes* y *servicios*. Aunque no necesariamente (por ejemplo, un libro o un video a propósito de un evento cultural son bienes), lo habitual es que la biblioteca ofrezca servicios de extensión cultural.

Un servicio se caracteriza por varias notas distintivas:

- Es *intangible*. Esto significa, por ejemplo, que el comprador no puede hacerse físicamente con él, o que no puede probarlo antes de pagar, lo cual tendrá serias consecuencias para las restantes variables del marketing mix.
- Es *inseparable* de la fuente personal o física que lo suministra. En consecuencia:

- Es *variable*, dependiendo de las variaciones que sufra esta fuente.
- Por último, es *perecedero*, es decir, se agota en su misma realización¹.

La biblioteca tiene una *cartera* de productos de extensión cultural, esto es, todo el conjunto de servicios de extensión cultural que ofrece a sus clientes. En su cartera se incluyen *líneas* de productos, o conjuntos de servicios que guardan algún tipo de relación entre sí. En el caso de los servicios de extensión cultural, una línea de productos puede ser la de los servicios relacionados con las artes plásticas (exposiciones individuales, colectivas o institucionales, concursos de fotografía o de escultura, etc.). Una *referencia* es un producto con características diferenciadas (el concurso anual de fotografía). Algunos ejemplos de servicios de extensión cultural se ofrecen al final de este apartado.

El producto individual posee una serie de *atributos* que determinan su posición en el mercado. Estos atributos son:

- La *calidad*, es decir, la medida en que satisface las necesidades y deseos de los clientes de la biblioteca. En el caso, por ejemplo, de un seminario de historia, ¿fueron las conferencias lo suficientemente informativas? ¿La matrícula se ajustaba a este nivel informativo? ¿La sala de conferencias se encontraba demasiado lejos del centro? Y, el punto más decisivo, ¿quedaron los asistentes más satisfechos que al acudir a otro seminario organizado por otra institución?
- Los *complementos*. Por seguir con el mismo ejemplo, las fotocopias de documentación adicional, el compromiso

de enviar a los asistentes un libro con las ponencias, la entrega de diplomas...

- Finalmente, el *diseño*, es decir, la atracción que el servicio puede ejercer sobre los clientes. En el caso del seminario de historia, la elección del local o del horario, la presentación de las conferencias por un personaje de relieve, o incluso la indumentaria de los participantes.

Además, al producto se le debe proporcionar una *marca*, o una identificación atractiva y diferencial. Obviamente, no produce el mismo efecto anunciar "Seminario de historia" que anunciar "El poder de la Iglesia" o "El urbanismo musulmán"².

Todo producto tiene un *ciclo de vida*, es decir, nace, crece, declina y muere. Los cineclubs, por ejemplo, están de capa caída. Pero los video-clips se encuentran en su cota más alta. Por ello, al planificar sus servicios de extensión cultural, las bibliotecas deben definir su negocio de la manera más flexible posible, y sobre todo, permanecer atentas a las posibilidades de mejora e innovación de sus productos.

Theodore Levitt, en un célebre artículo³ que hizo fortuna entre los teóricos del marketing, explica con detalle por qué las empresas se hunden al definir su negocio de manera estrecha, al enfocarse sobre un solo producto o al no investigar suficientemente las necesidades del mercado. Jean-Paul Flipo⁴, por su parte, indica algunos de los motivos por los que las empresas de servicios (las bibliotecas entre ellas) deben dedicar un esfuerzo considerable a la innovación de sus productos:

- El extraordinario desarrollo del sector

1. KOTLER & ANDREASEN, ob. cit., p. 429-431.

2. CRUZ ROCHE, ob. cit., pp. 180-181.

3. LEVITT, Theodore: *Marketing Myopia*, en *Marketing and the Library*, pp. 59-80. También en *The Marketing of Library and Information Services*, pp. 8-19.

4. FLIPO, Jean-Paul: *La gestión d'empreses de serveis*. Alella, el Maresme: Pleniluni, 1990, pp. 315-316.

terciario constituye el fenómeno social más importante de las sociedades modernas.

- La revolución de los servicios sobrepasa el marco estricto de las empresas de servicios.
- Estos son los actores del cambio: nuevas tecnologías, internacionalización.
- Las posibilidades de éxito económico, social y cultural de la sociedad dependerá de su capacidad para beneficiarse de la revolución de los servicios.
- Las innovaciones hacen nacer nuevas necesidades; se trata de una innovación más social que técnica.

Es importante, con respecto a la investigación en innovación, disponer de amplias fuentes de generación de ideas, y facilitar todos los procedimientos al uso para que éstas se organicen y florezcan.

Algunas fuentes de generación de ideas son:

- Instituciones similares a o relacionadas con la biblioteca, dentro del ámbito local, con las que deben mantenerse contactos con el fin tanto de intercambiar ideas como de no duplicar esfuerzos. Si la biblioteca desea hacer un cursillo de introducción al cine, puede que la universidad popular la desanime, explicándole algún fracaso previo, o a la inversa.

Igualmente, debe recopilarse toda la información (publicidad, dossiers, artículos...) procedentes de instituciones exteriores al ámbito local. Quizá una exposición itinerante que resultó un éxito en otra ciudad pueda serlo también en la suya.

- El personal de la propia biblioteca, especialmente aquél que se mantiene en contacto con el público, el encargado del montaje de una exposición, o el vigilante de un concierto.

Obviamente, debe encontrarse algún tipo de estímulo a la creatividad del personal. Si sus sugerencias se ven recompensadas de alguna manera, probablemente continúe aportando ideas. Si caen en saco roto, esto desanimará al empleado y le retraerá cuando llegue el momento de volver a dar una opinión, con toda seguridad valiosa.

- Fuentes escritas, del estilo de revistas, periódicos, etc. La biblioteca debería estar suscrita, por lo menos, a algún título relevante en cada una de sus líneas de productos.
- Estadísticas de uso o medidas de rendimiento de anteriores actividades.
- Sugerencias de los clientes, ya individuales, ya institucionales. En este sentido, sería bueno que las bibliotecas contaran con un comité asesor compuesto por representantes de cada una de las asociaciones y organizaciones con intereses culturales en su ámbito geográfico de competencia.

Además, la biblioteca puede utilizar, en el proceso de generación de ideas, cierto número de procedimientos establecidos, de los cuales los más significativos son:

- *Listado de atributos.* Consiste en elaborar una lista de atributos del producto e intentar descubrir las modificaciones de que puedan ser objeto dichos atributos. Por ejemplo, un seminario de historia implica formalizar una matrícula, acudir a la sala de conferencias, recoger documentación complementaria, tomar apuntes... Modificaciones en tal listado de atributos podrían ser: hacer la matrícula por teléfono o correo, y pagarla con tarjeta de crédito; llevar a cabo el seminario a través de la radio o la televisión comunitaria, para que el cliente no tenga que desplazarse; entregar los apuntes en forma de publicación...

- *Relaciones forzadas.* Consiste en la enumeración de elementos aislados de servicio, para posteriormente relacionar cada uno de estos elementos con los demás, de manera que puedan surgir descubrimientos relevantes. Por ejemplo, si en la enumeración aparecen las piezas de metal ibéricas de la sala de exposiciones, el fondo de audiovisuales de la biblioteca y la hora del cuento, una posible relación entre ellas podría ser el mostrar a visitas organizadas de escolares el temperamento más bien belicoso de los iberos, mediante una exposición temporal de armas, la proyección de diapositivas y la narración de una leyenda o una historia más o menos novelada para los más pequeños.
- *Análisis de problemas.* Consiste en la descomposición de un problema en sus distintas dimensiones y la aportación de soluciones a cada una de ellas. Así, por ejemplo, si para asistir a los conciertos se forman colas absolutamente desesperantes, quizá podrían venderse las entradas con anticipación, o grabar un vídeo para proyectar más tarde en la sala de audiovisuales o para vender a quienes se quedaron fuera.
- *Brainstorming.* Consiste en reunir a varias personas (entre seis y diez) de diversa procedencia, plantearles un problema y pedirles que den todas las soluciones que se les ocurran, de manera irreflexiva y acrítica.

Obviamente, no todas las ideas que resulten de la aplicación de estos procedimientos tendrán el mismo valor. Así, pues, es necesario que cada una de ellas sea ponderada sobre la base de cierto número de criterios a determinar antes de tal ponderación. Como es natural, debería ser el comité asesor men-

cionado más arriba quien se encargara de esta tarea. Los criterios de ponderación elegidos deben atender a dimensiones tales como la novedad que supone para el mercado, la amplitud de éste, la inversión necesaria, la disponibilidad de canales de distribución adecuados, las consecuencias negativas...⁵

El precio

A la hora de fijar los precios de los servicios de extensión cultural de la biblioteca, se plantean dos problemas:

1. El primero de ellos, las restricciones impuestas por la legislación de Haciendas de las distintas Administraciones, que no permiten cobrar por el suministro de tales servicios, aunque, ciertamente, autorizan algún tipo de cuota o tasa en determinadas situaciones.

2. El segundo, la intangibilidad misma de los servicios, que dificulta extraordinariamente el cálculo de los costes o de los beneficios en términos puramente monetarios. ¿Cómo puede determinarse el coste del tiempo de personal o el valor económico de la cantidad de felicidad que el cliente obtiene de un concierto?

La decisión de poner precio a un determinado servicio de extensión cultural se basa muchas veces en la intuición acerca de las restricciones que esto supondría para su asistencia o del interés que pueda despertar entre los clientes. Como regla general, sólo deben cobrarse, dentro de las limitaciones legales, aquellos servicios cuyo coste es absolutamente inasumible por la biblioteca. En el supuesto de que se vaya a cobrar un servicio, debería intentarse que su núcleo fuera gratuito, y cargar únicamente los complementos (por ejemplo, en el caso de una exposición, podrían cobrarse los catálogos, los cassettes, las camisetas, las postales, pero no la asisten-

5. KOTLER & ANDREASEN, ob. cit., pp. 383-387. CRUZ ROCHE, ob. cit., pp. 198-202.

cia misma a la exposición). Por último, si es absolutamente preciso cobrar el servicio debería considerarse la posibilidad de cargar más sobre aquellos segmentos del mercado que tienen mayor poder adquisitivo (es decir, establecer descuentos para, por ejemplo, los estudiantes o la tercera edad).

A pesar de todas estas consideraciones y dificultades, existen algunos procedimientos para determinar el precio de un producto que, siquiera en filigrana, enumero a continuación:

- *Precio basado en los costes.* Es decir, se establece el precio en función del coste total que para la biblioteca haya supuesto la puesta en marcha del servicio, o, al menos, en función de los costes cuantificables.
- *Precio basado en la demanda.* Es decir, en el interés que el servicio despierta en el mercado. Obviamente, un servicio con una baja demanda no debe ser cargado con un precio demasiado alto.
- *Precio basado en la competencia.* Es decir, el precio de un servicio se fija en función de lo que otras instituciones están cobrando por él, y en función de la posición diferencial que la biblioteca desea ocupar en el mercado (si desea, por ejemplo, destacarse como ofreciendo servicios de alta calidad a segmentos elitistas del mercado, entonces fijará un precio más alto que el de otras instituciones; si por el contrario desea destacarse como adalid del fomento de la educación y la cultura entre sectores marginales de la sociedad, ofrecerá precios menores)⁶.

La distribución

Un canal de distribución es el medio a

través del cual la biblioteca proporciona un servicio a un cliente o un grupo de clientes. Aunque lo más común es que, en el caso de los servicios de extensión cultural, no existan intermediarios entre el productor (biblioteca) y el consumidor del servicio, esto no es estrictamente necesario, pudiendo de igual modo la biblioteca convertirse en intermediaria de otras instituciones.

Desgraciadamente, la distribución de servicios de la biblioteca no ha recibido tradicionalmente la misma atención que las restantes variables del marketing-mix, motivo por el que, al referirme a ella, tendré que hacer uso de intuiciones más o menos bien estructuradas.

1. En primer lugar, el suministro de servicios de extensión cultural se restringe con frecuencia a la utilización de las dependencias físicas de la biblioteca o, en la jerga habitual, de la casa de cultura. Es decir: el salón de actos, la sala de audiovisuales, la sala de exposiciones y poco más. Pero la dependencia de un espacio físico determinado limita considerablemente las posibilidades de suministro de dichos servicios, por un buen número de potenciales razones: inadecuación de horarios, ubicación de la biblioteca en un lugar distante, hábitos de los clientes, etc. Sería bueno dedicar parte del tiempo de reflexión sobre actividades de extensión cultural a proponer espacios alternativos, ya dependientes de la misma Administración que la biblioteca, ya dependiente de otras instituciones: jardines, escuelas, polideportivos, museos...

2. En segundo lugar, no todos los productos se adecúan a los canales de distribución disponibles. Por ejemplo, difícilmente podrá organizarse una semana de cine en un municipio donde no existe proyector, o el concierto de una sinfónica si el salón de actos no posee un escenario lo suficientemente amplio.

6. ZAIS, Harriet W.: *Economic Modeling: An Aid to the Pricing of Information Services*, en *The Marketing of Library and Information Services* (London: Aslib, 1981), pp. 217-218.

3. En tercer lugar, deben cuidarse las relaciones con los posibles intermediarios. Por seguir con el ejemplo del cine, si la biblioteca no tiene proyector, pero en el salón de actos de una de las Cajas de Ahorro locales existe un proyector ultramoderno, ¿por qué no intentar organizar conjuntamente la semana de cine planeada?

4. Por último, los hábitos de compra de los clientes están cambiando continuamente. La gente no tiene tiempo para grandes desplazamientos ni para grandes demoras y, cuando lo tiene, prefiere gastarlo en actividades relajantes. Si la biblioteca planea organizar una conferencia y prevé una asistencia no demasiado alta, puede considerar la posibilidad de transmitirla en colaboración con la cadena de video comunitario. O mejor aún: a la gente le gusta tomar una cerveza cuando sale del trabajo, y la conferencia prevista no va a ser multitudinaria. Entonces, ¿por qué no llegar a un acuerdo con alguna cafetería céntrica y tranquila para que el conferenciante imparta allí su sabiduría, rodeado de los clientes interesados?

Las nuevas tecnologías, los medios de comunicación y la reflexión creativa ofrecen alternativas de distribución prácticamente infinitas y, por desgracia, en gran medida inexploradas. Además, la colaboración con otras empresas institucionales o privadas puede abrir puertas a las que intentaré referirme en otro apartado.

La comunicación

La comunicación es el conjunto de medios a través de los cuales la biblioteca transmite información acerca del producto a sus clientes. Existen distintos tipos de comunicación, que describiré seguidamente:

1. La publicidad.

Es una forma de comunicación de información no personal, masiva y pagada⁷. En el caso de los servicios de extensión cultural, publicidad serían los carteles anunciadores de un evento, los mensajes en la radio o en la televisión, los folletos de propaganda, etc.

Para llevar a cabo una estrategia publicitaria acertada, es preciso seguir cierto número de pasos, el primero de los cuales consiste en determinar con toda la exactitud posible el segmento de mercado que se ha elegido como objetivo. Es bastante probable, por ejemplo, que si al anuncio de una excursión para la tercera edad se le añade como música de fondo un tema de heavy metal, no se obtenga el éxito deseado.

En segundo lugar, es preciso determinar el objetivo que se pretende conseguir con la publicidad. En términos generales, se dice que tal objetivo consiste en modificar en algún sentido la conducta del consumidor. En el caso de los servicios de extensión cultural, esta modificación será, la mayor parte de las veces, que la gente asista a los eventos programados. Pero no sólo esto: otros objetivos podrían ser, por ejemplo, conseguir que los oyentes de los conciertos no coman pipas en la sala, o que los asistentes a una exposición rellenen una hoja estadística.

En tercer lugar, debe seleccionarse, de entre toda la amplia gama de medios de comunicación a nuestro alcance, aquél o aquéllos que mejor se adecúan a los atributos del servicio y del segmento del mercado al que se dirige. Aunque lo normal debe ser utilizar todos los medios de que podamos disponer, es obvio que no todos se ajustan en igual medida a todos los productos y clientes, debiendo en consecuencia dedicar menos tiempo, esfuerzo y dinero a los previsiblemente menos

7. KOTLER & ANDREASEN, ob. cit., p. 543. CRUZ ROCHE, ob. cit., p. 228.

rentables. Así, por ejemplo, quizá una exposición de pintura pueda ser objeto de un anuncio en televisión; pero para un concierto puede resultar más adecuada la radio. De igual modo, si el servicio se dirige a la tercera edad, debe elegirse una franja horaria en la que se sabe que hay muchos ancianos escuchando la radio o viendo la televisión.

Por último, debe diseñarse el *mensaje publicitario* concreto, en función de los criterios mencionados. Por lo que hace al *contenido* del mensaje, Cruz Roche⁸, por ejemplo, señala que debe poseer dos características: primera, enfocarse sobre el atributo del producto que se desea destacar, sobre la base de la posición de mercado elegida. Así, por ejemplo, de un concierto puede mencionarse su novedad (es la primera vez que esa orquesta acude a ese municipio), o su gratuidad. Segunda, debe conseguir que el producto parezca deseable, exclusivo y creíble (por ejemplo, la orquesta interpretará por primera vez una pieza de Haydn que se creía perdida, o es el único concierto que va a dar en España este año; pero no que al final de la actuación se sorteará entre el público a la violoncelista).

En cuanto a su *forma*, habrá que decidirse sobre aspectos tales como el grado de ambigüedad del mensaje, el orden en que han de aparecer sus proposiciones y, naturalmente, su diseño, que abarca una gama de decisiones sumamente amplia y no siempre de fácil resolución. Por ejemplo: el color, la tipografía, el tamaño, el gramaje del papel, en el caso de la publicidad impresa; las imágenes, el sonido, la duración, en el caso de un anuncio de televisión; el tono de voz del locutor o la música, si se trata de un anuncio de radio...

2. La promoción de ventas.

Se trata de una técnica procedente del

ámbito comercial, que puede dar buen resultado en la comunicación de los servicios de extensión cultural de la biblioteca. Consiste en incentivar un determinado producto de manera puntual con el fin de animar a su adquisición. Son las "ofertas de la semana" de los supermercados aplicadas a la extensión cultural. Kotler & Andreasen⁹ distinguen varios momentos en la decisión de aplicar incentivos sobre un determinado producto:

En primer lugar, debe definirse el *objetivo* de la aplicación de incentivos. Los objetivos pueden ser tres: provocar una respuesta conductual inmediata, promover el uso del producto por grupos que habitualmente no lo usan, o favorecer la buena voluntad hacia la biblioteca. Ejemplos de incentivos para cada uno de estos objetivos serían: ofrecer un descuento del 25% por asociarse al cine-club, regalar posters a los adolescentes que asistan al museo (el ejemplo es de Kotler) o prestar una exposición propiedad de la biblioteca a una escuela local.

En segundo lugar, debe determinarse el *alcance* del incentivo, es decir, si se aplicará a individuos o a los grupos a que pertenecen. En el caso de las visitas al museo, puede recompensarse con lotes de libros a las escuelas que programen visitas organizadas de toda una clase.

En tercer lugar, debe especificarse quién será el *receptor* del incentivo: el cliente, como en los ejemplos anteriores, los voluntarios que atraigan público al museo, los donantes de piezas, a quienes se les puede recompensar poniendo su nombre a una sala, etc.

En cuarto lugar, debe determinarse la *dirección* del incentivo, es decir si será positivo o negativo. En el caso de los servicios de extensión cultural, lo habitual será que se intente animar al público a usarlos; pero, como se

8. Ob. cit., p. 237-241.

9. Ob. cit., pp. 568-569.

dijo antes, pueden establecerse castigos para quienes comen pipas en los conciertos o alborotan durante una representación teatral.

En quinto lugar, debe definirse la *forma* del incentivo, esto es, si se trata de un descuento, de un regalo, de un agradecimiento oficial, etc.

En sexto lugar, debe determinarse la *cantidad* del incentivo, con consideración de factores tales como el interés del producto, el nivel económico del cliente o el esfuerzo que éste tiene que hacer para asistir al servicio. Regalar un lote de 2.000 libros a las escuelas que visiten el museo es evidentemente un derroche; regalarles una pegatina es síntoma de tacañería.

Por último, debe tomarse en cuenta el *tiempo de satisfacción* del incentivo. Regalar un poster a los visitantes del museo puede ser una retribución inmediata, pero quizá no lo sea el colocar una placa con el nombre de un donante en la entrada de una de sus salas (esto implica negociaciones, firmas de convenios, etc.).

3. Relaciones públicas.

Las relaciones públicas se pueden definir de la siguiente manera:

The primary purpose of public relations is to create and maintain good relationships with individuals and groups inside and outside the corporation (organization, authority, etc.). This requires both analysis of the client's situation, and various types of action, mainly of an informative nature. Public relations covers subsidiary functions relating to investigation, policy-making and information, and as an overall concept it is one aspect of the total

activity of the corporation (organization, authority, etc.)¹⁰

Aunque las relaciones públicas deben formar parte del programa permanente de comunicación de la biblioteca, para cada uno de los servicios de extensión cultural de ésta deberían preverse campañas adecuadas de relaciones públicas, integradas en la campaña general de comunicación del servicio.

Por otra parte, las relaciones públicas no se dirigen sólo a los clientes de los servicios de extensión cultural, sino a todos los posibles interlocutores de la biblioteca en estas tareas, es decir, proveedores, políticos, mecenas, asociaciones, medios de comunicación, etc.

Los pasos a seguir para fijar una campaña de relaciones públicas son los siguientes: en primer lugar, definir el público al que se pretende llegar con el servicio proyectado y la imagen que aquél tiene de la biblioteca o de sus servicios. Puede ser que una mala experiencia anterior haya tenido como consecuencia una imagen desfavorable entre el público de los conciertos o las conferencias programados por la biblioteca. Al contrario, puede que la experiencia haya resultado altamente positiva y todo el trabajo esté ya prácticamente hecho. Para controlar la imagen de los servicios de extensión cultural entre el público será preciso incluir este elemento en una investigación formal de la demanda, como la que se mencionaba al comienzo.

El segundo paso consiste en definir la imagen que la biblioteca desea para el servicio entre sus distintos interlocutores, y plantear la estrategia para modificar su imagen actual, caso de no coincidir con el modelo deseado. Por ejemplo, puede que las conferencias organizadas por la biblioteca parezcan dema-

10. RENBORG, Greta: *Public Relations Activities for the Stockholm City Library*, en *The Marketing of Library and Information Services* (London: Aslib, 1981), p. 274. Cita tomada de la Swedish Public Relations Association.

siado conservadoras y alejadas de la realidad. La biblioteca quizás se sienta satisfecha con esta imagen pero quizá se sienta bastante frustrada y pretenda ofrecer una imagen más progresista y adecuada a los tiempos en que vivimos. Algunas opciones serían: sustituir los temas de las conferencias, mandar imprimir la publicidad en colores actuales (las revistas de moda son un buen indicio), pedir referencias de la capacidad de suscitar entusiasmo de los conferenciantes o, como se dijo, trasladar la sala de conferencias a la cafetería. Además, puede ser que en anteriores ocasiones la biblioteca haya tardado más de lo debido en pagar a sus conferenciantes. Quizá antes de volver a contratar a alguien desee plantearse si está en condiciones de pagarle a noventa días, si no sería mejor esperar otra oportunidad, o si no debería buscar primero algún mecenas que le suministrara el efectivo.

En estrecha relación con el problema de la imagen general de la biblioteca y de sus servicios de extensión cultural se encuentra el del desarrollo de la imagen corporativa de aquella, imagen que, como es natural, se aplicará y afectará de igual manera a sus servicios. Blaise Cronin explica en los siguientes términos la necesidad de disponer de una imagen corporativa positiva:

Libraries need a visual identity, amounting to a statement of intent signalling a particular attitude, or set of attitudes. It is not merely a vogue idea to be treated flippantly, or dismissed as dilettantish. Visual impact plays an important part in any marketing operation, whether one is dealing with manufacturing industry, a service industry or a philanthropic concern. For those without direct experience of an organisation the public face in its various guises functions as a surrogate upon

which are based first impressions and resultant prejudices. For those with previous experience it serves as a reinforcer.¹¹

El desarrollo de una imagen corporativa afecta tanto a las relaciones públicas como a los restantes elementos de la comunicación, lo cual quiere decir que de nuevo habrán de tenerse en cuenta factores tipográficos, actitudes del personal, ambientación de los edificios, membrete del papel de cartas y un infinito número de variables.

Volviendo a las relaciones públicas, una vez que se ha decidido qué imagen se quiere dar y a qué público, disponemos para cumplir tal fin de diversos instrumentos:

- *Materiales impresos*, como carteles, dossiers, memorias anuales, catálogos... Al elaborarlos debe tomarse en consideración la integración de tres factores: la función que van a cumplir, la estética y el coste.
- *Materiales audiovisuales*, que cumplen, en general, las funciones de servir como carta de presentación de y suministrar información sobre los servicios, al igual que los materiales impresos. Sobre ellos tienen las ventajas de resultar más innovadores y más atractivos, aunque, obviamente, implican un coste muy superior.
- *Identidad corporativa*, mencionada anteriormente, y que contribuye a que los clientes reconozcan y se habitúen a los servicios de extensión cultural de la biblioteca.
- *Noticias y notas de prensa*, en cualquiera de los medios de comunicación de que se disponga, especialmente teniendo en cuenta que la mayor parte de espacios de publicidad para servicios públicos son gratuitos.

11. CRONIN, Blaise: *To be is to be seen*, en *The Marketing of Library and Information Services*, p. 302.

- *Entrevistas y apariciones en público.* Dependen, claro está, de la capacidad de comunicación del responsable de los servicios. Si carece absolutamente de ella, es preferible buscar a un colaborador que se ocupe de las apariciones en medios de comunicación.
- *Información telefónica* acerca de los servicios.
- *Programación de eventos*, de los cuales los más populares son las inauguraciones y vinos de honor.¹²

4. La venta personal.

Es otro término extraído de la jerga comercial, que puede dar juego en la comunicación de servicios de extensión cultural. Se refiere al contacto personal entre los encargados del servicio y los distintos públicos, con el fin de conseguir que éstos se interesen por él. Tiene, sobre las otras formas de comunicación, la ventaja de que permite un intercambio permanente y un examen de las reacciones del interlocutor, y de igual modo obliga a éste a dar una respuesta inmediata, de tal manera que la estrategia puede modificarse sobre la marcha.

La venta personal es aplicable tanto a los clientes como a los mecenas, los distribuidores o los políticos. Requiere, por lo demás, cierto tipo de destrezas en los responsables de ella. Puesto que en un apartado posterior me referiré al personal, dejaré para entonces el explicar esto con más detalle.

POSIBLES ACTIVIDADES CULTURALES Y SOCIALES DE LA BIBLIOTECA

1.52. Exposiciones, conferencias, proyecciones cinematográficas, conciertos, recitales de música o poesía.

1.53. Un club para mayores con posible inclusión de veladas de reminiscencias personales que fueran dignas de grabarse en la colección local de la biblioteca.

1.54. Oficina principal de un comité de servicios comunitarios.

1.55. Lugar de ensayos de los grupos musicales locales.

1.56. Exhibiciones culturales de grupos étnicos minoritarios que comprenden a mujeres y niños; festivales multi-culturales ocasionales más ambiciosos.

1.57. Actos de presentación de nuevos libros, especialmente por autores locales.

1.58. El lugar donde otros grupos de la localidad puedan hacer reuniones y otras actividades, públicas o privadas, en una habitación o sala convenientemente equipada y de tamaño adecuado.

(Fuente: *Pautas para bibliotecas públicas*, p. 25)

EXTENSION CULTURAL EN LA BIBLIOTECA

1. Por medio de los fondos bibliográficos:
 - Exposiciones.
 - a) Del tesoro bibliográfico. Historia del libro y de la escritura.
 - b) Conmemorativas:
 - De acontecimientos.
 - De personas.
 - c) Informativas:
 - Por temas.
 - Por géneros (poesía, teatro, viajes, bibliografía, etc.).

12. KOTLER & ANDREASEN, ob. cit., pp. 548-589.

- Por formas (libros ilustrados, infantiles, etc.).
 - Por elementos (papel, impresión, encuadernación, etc.).
2. Por medio de la palabra:
 - a) Conferencias.
 - b) Mesas redondas, debates.
 - c) Presentaciones:
 - De obras.
 - De autores.
 - d) Representaciones teatrales (hora del cuento, etc.).
 3. Por medio de los materiales audiovisuales:
 - a) Proyecciones.
 - b) Audiciones.
 - c) Conciertos.
 4. Colaboración con otras entidades culturales públicas y privadas.
 5. Acciones de integración cultural.

(Fuente: Carrión Gútiérrez, Manuel: *Manual de bibliotecas*. Salamanca, Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1987, p. 507).

LOS RECURSOS HUMANOS

Parece obvio que, en un texto acerca de los servicios de extensión cultural, en los cuales, por regla general, el contacto personal desempeña un papel fundamental, se hace imprescindible comentar, siquiera en algunas líneas, algunos de los problemas derivados de la gestión de recursos humanos.

Necesidad de flexibilidad.

El primero de ellos, ampliamente analizado por Dragon & Leisner¹³, estriba en la dificultad de posicionar a la biblioteca como distribuidora de servicios culturales en la mentalidad de su personal. Ello se debe a la tradicional desconsideración de que han sido objeto los bibliotecarios por parte de la sociedad. En efecto, durante mucho tiempo se ha intentado conseguir dignidad profesional mediante la obtención de un título universitario que les legitima como técnicos de biblioteca. Si ahora se dedican a organizar conciertos o excursiones, ¿qué quedaría de esa dignidad profesional? Los bibliotecarios han aprendido, a veces a su pesar, a vender la biblioteca, a cambiar su decoración, a tratar con solicitud a los clientes, a salir a la calle... Pero esto, piensan, es todo lo que se debe hacer por mejorar la imagen y el uso de la biblioteca. Ir más allá sería convertirse en la "chica para todo" de la Administración.

Sin embargo, olvidan dos cuestiones importantes. La primera, que a pesar de todos los esfuerzos realizados, las estadísticas de uso de las bibliotecas siguen llevando una vida lánguida (en realidad, esta languidez no es sino un reflejo de la de la lectura en general o la de los hábitos culturales). La segunda, que vivimos una época de duras restricciones en los presupuestos de servicios. La Administración, y en especial la Administración local, no se muestra demasiado entusiasta con respecto a la posibilidad de sostener a un técnico de bibliotecas, otro de archivos, otro de teatro, otro de artes plásticas, etc. El bibliotecario, es cierto, está en su perfecto derecho a negarse a hacer más de lo que su profesionalidad le dicta que debe hacer. Ahora bien, hay técnicos de juventud, de museos o de animación

13. DRAGON, Andrea C., Tony LEISNER: *The ABCs of Implementing Library Marketing*, en *Marketing and the Library*, pp. 33-47.

sociocultural que sí están dispuestos a hacerlo. Cuando le muestren a su Administración que son capaces de prestar, a bajo coste, servicios electoralmente visibles y socialmente rentables, ¿quién cree que se llevará el gato de los presupuestos al agua? Esto quiere decir, en términos breves, que posicionarse como profesionales altamente flexibles y reciclables no implica ver disminuido el status del bibliotecario. Antes al contrario, es un esfuerzo más para que el más bien escaso dinero que la Administración dedica a cultura venga a parar a las bibliotecas y a los salarios de los bibliotecarios.

Mecanismos de compensación.

Pero que el bibliotecario tenga que devenir flexible no significa que deba convertirse en un esclavo ni en la chica para todo. Hay ciertos mecanismos de satisfacción de los empleados que la biblioteca debe utilizar, siempre que sea posible, sobre la base de que una persona motivada y satisfecha resulta más rentable que alguien que se encuentra a disgusto en su lugar de trabajo. Jean-Paul Flipo¹⁴ analiza algunos de estos mecanismos:

- Obviamente, el *salario* es una de las variables fundamentales en la determinación de la satisfacción del personal. En el caso de la Administración, limitada por una organización jerárquica en grupos y niveles, por convenios colectivos, acuerdos-marco, etc., las posibilidades de recompensar monetariamente el funcionamiento no son muy altas. Sin embargo, en la misma definición de grupos y niveles debiera considerarse la rentabilidad de disponer de profesionales flexibles. Un salario razonable, por otra parte, constituye una compensación equitativa del esfuerzo que subjetivamente se percibe como realizado.

- Una segunda variable es la *posibilidad de promoción personal*. Resulta poco probable que un bibliotecario se sienta motivado a realizar servicios de extensión cultural si sabe que éstos no sobrepasarán nunca la frontera de pegar carteles. En este sentido, la misma biblioteca debería proporcionar al personal los medios para el reciclaje de que antes hablaba, ya organizando sus propios cursos de formación, ya costeando los que otras instituciones propongan.
- En tercer lugar, el *ambiente y las relaciones de trabajo*, tanto con los superiores como con los subordinados.
- *La comunicación* de los proyectos, los objetivos, los resultados de los servicios de extensión cultural de la biblioteca hará que el personal se sienta implicado en y motivados por ellos.
- Como consecuencia, *se responsabilizará*, dentro de sus posibilidades de actuación, de tales proyectos, en lugar de esperar a recibir órdenes. Aportará sugerencias, ideas y, sobre todo, entusiasmo.
- Por último, la *resolución de conflictos* atendiendo estrictamente a criterios de justicia, con independencia de la posición jerárquica de los empleados.

Alternativas al empleo.

Finalmente, y de manera muy breve, no me gustaría dejar de señalar algunas posibilidades de disponer del personal voluntario para prestar su colaboración en determinados servicios de extensión cultural. No siempre será posible contar con todos los empleados necesarios para llevar a cabo un determinado

14. Ob. cit., pp. 204-213.

servicio, pero existen segmentos de mercado, o particulares, cuyas aficiones coinciden con los servicios proyectados y disponen de tiempo libre. La tercera edad o ciertos grupos de estudiantes son terreno abonado, así como las asociaciones de amigos de o el comité asesor repetidamente mencionado. Si se consigue implicar a estos grupos se habrá conseguido una ayuda inestimable. Sin olvidar los debidos agradecimientos, que pueden concretarse, por ejemplo, en la entrada gratuita al concierto o la obra de teatro, su mención en la publicidad y los medios de comunicación, o incluso un regalo de Navidad.

No obstante, creo que debo mencionar un peligroso handicap de los voluntarios: puesto que no se sienten materialmente recompensados, se corre el riesgo de que se descuelguen del proyecto, no acepten la disciplina del horario o rechacen realizar tareas incómodas. Los voluntarios constituyen una preciosa ayuda, pero, si no se consigue entusiasmarlos en el proyecto, constituirán también el más temible de los enemigos.

LA FINANCIACIÓN

Como es natural, los servicios de extensión cultural tienen un coste, implican un desembolso de dinero del que casi nunca se dispone y un importante esfuerzo de reflexión para conseguirlo. Me referiré brevemente a algunas de las fuentes convencionales de financiación, haciendo especial hincapié en el mecenazgo, una posibilidad con brillantes perspectivas, sobre todo si se tiene en cuenta que el Estado ya no desea ni puede seguir siendo el Estado benefactor al que estábamos habituados. En este sentido, la entrada en vigor de la nueva Ley del IRPF y de la llamada Ley de Mecenazgo, aún en los despachos de los Ministerios implicados, quizá supongan un aliciente a la financiación de eventos cultura-

les por parte de instituciones o particulares ajenos a la Administración.

La fuente a la que acudimos en primer lugar, cuando proyectamos un servicio de extensión cultural, es, lógicamente, la Administración de la que depende la biblioteca. En el mejor de los casos, a ésta se le asignará una partida dentro de cada ciclo presupuestario, y sus órganos de gestión habrán de distribuir esta partida entre las diferentes necesidades, incluida la extensión cultural. Puede ser que su partida sólo se refiera a personal, o a adquisición de fondos, y haya que negociar con los políticos cualquier tipo de gasto extraordinario. Si estos gastos se han previsto con anticipación, mediante una buena estrategia de planificación, se habrá ganado mucho terreno. Puede ser, sin embargo, que no haya dinero para servicios de extensión cultural. Queda la opción de las subvenciones y ayudas procedentes de otras Administraciones, o de intentar recuperar el coste del servicio cargando un precio a los clientes. Pero estas opciones presentan dos graves inconvenientes: su inseguridad y su demora en el tiempo. Es decir, si se recupera el dinero invertido, lo cual no es muy probable, se recuperará a posteriori, lujo que la mayoría de las bibliotecas no se pueden permitir. Por ello, y partiendo del supuesto de que la Administración de la que depende la biblioteca no está entusiasmada con la idea de gastar una parte importante de su presupuesto en cultura, me detendré con algún detalle en el concepto de mecenazgo.

El Mecenazgo.

Pierre Sahnoun y Nathalie Doury definen el mecenazgo como:

“una eina de comunicació que permet relacionar directament una marca o una empresa amb un esdeveniment atractiu per a un públic determinat”¹⁵.

15. SAHNOUN, Pierre y NATHALIE DOURY: *Com buscar un espònsor*. Alella, el Maresme: Pleniluni, 1990, p. 22.

En esta definición aparecen algunos de los componentes esenciales de una operación de mecenazgo, a saber: la comunicación, la empresa que actúa como mecenas, un acontecimiento o actividad que debe ser patrocinado, y el público al que se dirige. Se echan en falta, no obstante, algunos factores que considero de importancia, motivo por el que transcribo una segunda definición que completa a la anterior:

... l'acció o l'activitat organitzada, programada o ocasional, per la qual una persona privada, una empresa o una institució privada, fan una aportació econòmica, contractualment establerta, en favor d'un creador, d'un artista, d'un intèrpret o d'una altra institució privada o pública, per a la realització d'una iniciativa o esdeveniment cultural, cívic, humanitari, educatiu, científic, etc. Això ho fan amb la finalitat, sovint difícil de concretar en la pràctica, d'afirmar la seva imatge, com una mostra de notorietat, mitjançant la seva difusió a través dels mitjans de comunicació social. Una altra contrapartida pot ésser l'obtenció d'una desgravació o exempció fiscal¹⁶.

En esta segunda definición se amplía ya el círculo de los posibles mecenas para incluir a personas privadas e instituciones públicas, se especifican algunos de los intereses que pueden tener los mecenas para entregar su dinero, y se indica quiénes son los potenciales beneficiarios (incluidas otras instituciones públicas, como, por ejemplo, las bibliotecas).

Sin embargo, restringe el carácter de las aportaciones a las puramente económicas, lo cual no es del todo exacto, porque, como se

verá al enumerar los distintos tipos de mecenas en el párrafo siguiente, una exposición itinerante o la cesión de un local para una actividad son también mecenazgo.

En efecto, desearía indicar algunos tipos representativos de personas e instituciones dispuestas a prestar su apoyo a la biblioteca, y algunas de estas formas de apoyo:

- En primer lugar, *otras Administraciones*, que, como se dijo, no sólo proporcionan subvenciones de manera más o menos regular, sino que ocasionalmente financian, por ejemplo, gastos de publicidad, colaboran en la edición de un libro o, como es el caso de la Universidad de Murcia, organiza cursos puntuales, compartiendo los costes.
- En segundo lugar, *los particulares*. Es cierto que su colaboración no siempre resultará adecuada para todos los servicios. Por ejemplo, resultaría bastante disparatado pretender financiar una semana de cine a base de pequeños donativos¹⁷. Sin embargo, existen particulares que poseen una colección importante de affiches de películas, o la copia en video de un "incunable cinematográfico". Sería posible intentar negociar con ellos una cesión temporal.
- En tercer lugar, *las Cajas de Ahorro* dedican una parte importante de sus beneficios a actividades culturales y sociales. No sólo se muestran deseosas de colaborar económicamente en los servicios mínimamente interesantes que se le presenten, sino que, además, no resulta difícil que presten sus salas y/o sus equipos. A veces, en fin, organizan ex-

16. PARES I MAICAS, Manuel: *Mecenatge, patrocini i comunicació*. Barcelona: PPU, 1991, pp. 31-32.

17. No obstante, se han llevado a cabo algunos experimentos acerca de la manera de legitimar, de cara a los donantes, la efectividad de estas pequeñas donaciones. V., p. ej., BROCKNER, Joel et al.: *Organizational Fundraising: Further Evidence of the Effect of Legitimizing Small Donations*, en *Journal of Consumer Research*, June 1984, pp. 611-613.

posiciones o conciertos itinerantes, o cuentan con fondos videográficos estables, de todo lo cual puede servirse la biblioteca con relativa facilidad.

- Existen algunas *instituciones*, como el Instituto Alemán, el British Council o ciertas embajadas, que, si bien no contribuyen económicamente, sí disponen de exposiciones itinerantes, filmotecas o servicios de publicaciones a disposición de la biblioteca, de manera gratuita.
- El tipo más conflictivo de mecenas lo constituyen, precisamente, las *empresas privadas y las fundaciones*. Conseguir algo de ellas depende en gran medida de la contraprestación que esperen conseguir, de la imagen de la biblioteca o de la Administración de quien depende y de la capacidad personal de negociación del responsable del proyecto. Una vez que entre en vigor, habrá que contar también en la legislación anteriormente mencionada. Aunque, personalmente, mis experiencias a este respecto han sido muy poco gratificantes, no creo que deba dejar de intentarse.

Al plantearse la posibilidad de pedir a un mecenas que colabore en uno de los servicios de extensión cultural de la biblioteca, debe tenerse en cuenta que nadie da nada por nada. Esto es: en el proyecto debe ir incluida, explícita o implícitamente, una contrapartida atractiva, que puede ser, como se dijo, algún tipo de exención fiscal o, muy especialmente, las posibilidades publicitarias que el proyecto implica. La visibilidad de los servicios de extensión cultural juega, pues, a favor de la obtención de fondos procedentes del mecenazgo, en la medida en que contribuyen a reforzar la imagen del mecenas, mejoran sus

relaciones públicas y le proporcionan publicidad adicional, todo por el precio de uno.

Un segundo factor a tener en cuenta es el ajuste servicio-mecenas-público. Como regla general, debe intentarse ofrecer un servicio determinado al mecenas cuyo ámbito de intereses confluya más o menos con aquél, y cuyo público sea más o menos similar. En efecto, no tiene mucho sentido intentar que el Círculo Conservador patrocine un concierto de heavy metal o un desfile de ropa interior, o que una planta de productos químicos financie una marcha ecologista (aunque podría resultar una buena manera de mejorar su imagen).

En general, no es una mala idea disponer de un fichero de mecenas en el que, además del nombre, figuren datos tales como las actividades en las que ha participado, aquellas de las que se ha mantenido distante, la actitud observada con sus interlocutores, etc.

Tanto el *dossier* en el que se describe el proyecto como el proceso de *negociación* son capitales para el éxito de la operación. Sin embargo, puesto que guardan una estrecha relación tanto con la etapa de planificación como, especialmente, con la de comunicación, ya comentadas, no me detendré en ellos, aunque sí mencionaré que, por ejemplo, Sahnoun y Doury¹⁸ analizan con un afilado sentido práctico todas las alternativas para conseguir que el plan de mecenazgo llegue a buen puerto.

LA COOPERACIÓN

La cooperación se refiere en primer lugar a las distintas instituciones públicas o privadas que han ido apareciendo a lo largo del texto: una cafetería que presta su local para una conferencia, una Caja de Ahorros que

18. Ob. cit.

patrocina una proyección, una librería que dona los premios de un concurso, o un organismo que concede exposiciones temporales.

En segundo lugar, se refiere a la colaboración entre bibliotecas de distintos tipos o tamaños. Lamentablemente, no es frecuente que la literatura acerca de cooperación interbibliotecaria mencione los servicios de extensión cultural, centrándose más bien en las tareas estrictamente técnicas. Sin embargo, las ventajas que se derivan de la cooperación entre bibliotecas son bastante obvias. Por ejemplo, en lo relativo a la reducción de costes. Contratar una exposición itinerante entre varias bibliotecas municipales y compartir el precio de la cartelería resulta mucho más barato que si cada una lo hiciera por su cuenta. Si cada una de estas bibliotecas municipales está preparando un homenaje a cierto autor, de manera independiente, ¿por qué no centralizar este homenaje en una sólo biblioteca? Aún mejor ¿por qué no hacer el homenaje en forma de video, de modo que cada biblioteca pueda quedarse con una copia?

Es obvio que las bibliotecas cabeza de sistema debieran tener algo que decir respecto a estos procedimientos de colaboración. En el caso de Murcia, el progresivo desarrollo del Sistema Regional de Bibliotecas, incluida la creación de bibliotecas comarcales, permitirá sin duda a medio y largo la ampliación de las posibilidades de cooperación.

LA EVALUACIÓN

Por último, es evidente que disponer de información relativa al éxito de determinado servicio de extensión cultural, a la asistencia de público, a su coste, a los problemas que surgieron durante su preparación o a los puntos débiles, permitirá, llegado el caso, planificar, con mayor conocimiento de causa futu-

ros servicios, suprimir aquellos que suponen un esfuerzo inútil, y anticiparse a los problemas o a las preferencias de los clientes.

Ya se mencionó, al hablar del análisis del mercado, la necesidad de que la biblioteca disponga de completos archivos de información, y se enumeraron algunos procedimientos para recoger esta información a priori. Quisiera definir ahora algunos instrumentos de evaluación a posteriori de los servicios de extensión cultural. Kotler & Andreasen¹⁹ toman en consideración los siguientes:

- *Análisis de las ventas*, término que, mutatis mutandis, puede interpretarse, en el entorno bibliotecario, como "medida de la asistencia". En su manual de medidas de rendimiento²⁰, la A.L.A. define una sola medida para los servicios de extensión cultural:

$$ASPC = \frac{AAS}{PAS}$$

Siendo AAS= Asistencia Anual a Servicios, PAS= Población del Area de Servicio y ASPC= Asistencia a Servicios Per Capita.

Aun tratándose de una medida en lo esencial válida, es obvio que puede mejorarse para incluir variables del estilo de segmento del mercado al que se dirige el servicio, tipo de servicio de que se trata, o época del año en que se lleva a cabo. Por ejemplo:

$$AS = \frac{NA}{PSO}$$

Siendo NA= Número de Asistentes, PSO= Población del Segmento-Objetivo y AS= Asistencia al Servicio X.

Sería bueno, por lo demás que esta medida se expresara en porcentaje.

19. Ob. cit., pp. 620-637.

20. *Output Measures for Public Libraries: a Manual of Standardized Procedures*. Chicago: American Library Association, cop. 1987.

- *Cuota de mercado.* Uno de los factores que se han querido acentuar a lo largo del texto ha sido el de la importancia de los competidores y de ocupar una posición con respecto a ellos. Será preciso, pues, evaluar qué terreno hemos ganado o perdido en el mercado objetivo. Desgraciadamente, en el caso de los servicios de extensión cultural, esta medida no va a sobrepasar el carácter de un juicio subjetivo, e inevitablemente sesgado, de los autores del proyecto.
- *Análisis coste-beneficio,* del cual mencioné sus dificultades al referirme a la variable precio. Establecido el coste, puede intentarse la traducción de los beneficios intangibles a algún tipo de cuantificación monetaria, pero ésto no garantiza el éxito²¹.
- *Medida de la imagen,* lo que requerirá algún tipo de encuesta, como las que se mencionaron más arriba. Bastante elemental, suficiente para las necesidades de la mayor parte de las bibliotecas y de realización relativamente fácil, sería una encuesta que midiera el grado de familiaridad del cliente con el servicio y la actitud favorable o desfavorable hacia éste, según dos sencillas escalas del siguiente tipo:

GRADO DE FAMILIARIDAD	GRADO DE ACEPTACIÓN
No lo conozco	Imagen muy desfavorable
He oído hablar de él	Imagen desfavorable
Lo conozco un poco	Indiferente
Lo conozco bastante	Imagen razonablemente favorable
Lo conozco muy bien	Imagen muy favorable

Los resultados de dicha encuesta, como es natural, deben trasladarse a un eje de coor-

denadas, cuya abscisa indique el grado de familiaridad, y cuya ordenada indique el grado de aceptación.

- *Quejas y sugerencias* de los clientes, ya preguntándoles directamente, ya, por ejemplo, mediante una tarjeta a la salida del local, o mediante el tradicional buzón de sugerencias.
- *Paneles de consumidores,* cuya realización, en el caso de los servicios de extensión cultural de la biblioteca, no será sencilla ni la mayoría de las veces posible. Consiste en seleccionar a un pequeño grupo de clientes, al que cada cierto tiempo se le preguntará acerca de su percepción de los servicios y de las modificaciones que hayan advertido.

EXPERIENCIAS

Incluyo finalmente la descripción de algunas actividades de extensión cultural que han aplicado algunos de los principios enumerados a lo largo del texto. Creo que pueden resultar de utilidad, como casos prácticos demostrativos tanto de fracasos como de éxitos.

El Día del Libro.

El 23 de abril nos había sorprendido con una espeluznante falta de medios económicos (disponíamos de 23.000 ptas.), con una imprevista avería de la electricidad y presiones de diversas procedencias para que la biblioteca realizara algún tipo de actividad.

No podíamos permitirnos el lujo de no hacer absolutamente nada, de manera que listamos todas las posibles actividades que resultaría adecuado llevar a cabo, y luego fuimos descartando una a una, o reduciendo su

21. V., p. ej., DELGADO GOMEZ, Alejandro: *Análisis coste-beneficio en bibliotecas públicas*, en *Boletín de ANABAD*, XL (1990), 2-3, abril-septiembre, pp. 203-205.

alcance, en función de su coste. Al final sólo dos de ellas nos parecían lo suficientemente atractivas como para insistir en ellas: sacar la biblioteca a la calle y proponer a los colegios un concurso de redacción, comic y pintura acerca del libro.

El primer paso fue ponernos en contacto con la Sección de Coordinación Bibliotecaria, que nos dirigió a las personas adecuadas tanto para conseguir las casetas de exposición como las bases del concurso.

Por lo que hacía a las casetas, resultaba imposible alquilarlas, de manera que aparcamos momentáneamente la idea. Mientras tanto, ajustamos las bases del concurso a las posibilidades de la biblioteca. Sólo podíamos entregar, como premio, un diploma acreditativo de la participación en el concurso y un libro a cada uno de los ganadores. Además, uno de los empleados de la biblioteca conocía a un mayorista en productos de alimentación, lo cual nos permitió programar una Fiesta del Libro, a un precio muy bajo, durante la cual se entregarían los premios. Comenzamos una intensa campaña de contactos personales con el profesorado, para que animaran a sus alumnos a participar.

Respecto a la posibilidad de sacar la biblioteca a la calle, no había escapatoria: TENIAMOS QUE HACERLO. Durante varios días buscamos en la biblioteca el tipo de mobiliario que pudiera resultar más atractivo y manejable. Finalmente, nos decidimos por las mesas de la sala de audiovisuales y algunos paneles de exposición. No permitían la exhibición de muchos libros, pero hicimos una selección en la que predominaban las novelas policíacas o de humor y los libros infantiles.

Con todo, las actividades se quedaban algo cortas. De manera que intentamos encontrar algunas actividades complementarias, gratuitas o de bajo coste. Solicitamos una exposición acerca de Alberto Durero a una institución que sólo carga los gastos de transporte.

Buscamos algunas personas que desearan participar en una mesa redonda con el tema del libro, y pedimos prestado un video a una Caja de Ahorros.

Sin embargo, los problemas no habían hecho más que comenzar. En primer lugar, ¿qué hacer con la electricidad? Obviamente, sin ella no podíamos proyectar el video, ni realizar la mesa redonda, salvo que se hiciera a las cinco de la tarde, lo cual aseguraba su fracaso. Decidimos pedir a la Casa de la Juventud que nos prestara su sala de audiovisuales para la proyección del video, y a la Emisora de Radio que nos permitiera transmitir la mesa redonda. Ninguna de las dos unidades puso obstáculos. En cuanto a la exposición, adelantamos su horario de apertura, para aprovechar la luz solar, y la Fiesta del Libro se programó a las cinco y media de la tarde, por el mismo motivo.

Quedaba la publicidad. Y no teníamos un céntimo. En lugar de imprimir un folleto para cada actividad, decidimos realizar un programa de mano general, con el título "Día del Libro" y la relación de actividades en la parte posterior.

Para la semana del 23 de abril, no quedaban cabos sueltos. Todo funcionó como un mecanismo de relojería. El concurso resultó un éxito (a decir verdad, tuvo demasiado éxito: los adultos estuvimos en el trance de morir aplastados por los participantes). Tanto la exposición como la mesa redonda tuvieron una aceptación media, dentro de los límites de lo razonable. El video y el libro en la calle constituyeron fracasos rotundos que no justificaron (especialmente la segunda actividad) el esfuerzo empleado. Creo que ello se debió, no a la falta de medios, sino a la falta de reflexión, a no haber considerado con suficiente detenimiento qué querían los clientes y cómo se lo podíamos ofrecer. El año que viene lo intentaremos de nuevo, pero ya hemos comenzado a pensar en las posibilidades de modificar la estrategia a seguir.

Una exposición del archivo.

Habíamos oído hablar de varias exposiciones de documentos de archivo en otros municipios. Incluso encontramos tiempo para visitar alguna. El principal problema de nuestro archivo no era la falta de organización (aunque éste, desde luego, no era un problema menor), sino el desconocimiento que de él tenía la comunidad, a pesar de su valor y de su riqueza. Creímos, pues, que una exposición podía ser un buen comienzo para despertar el interés de los potenciales clientes.

Los responsables de la Sección de Coordinación y Asistencia Técnica de Archivos ya nos habían hablado de esta posibilidad, de modo que el primer paso fue explicarles nuestra intención. Su respuesta fue entusiasta: ellos correrían con la organización y con la mayor parte del coste.

Ante todo, fijamos una fecha lo suficientemente lejana como para no tener problemas de tiempo: aún no había terminado el verano, pero decidimos que inaugurar el 31 de octubre nos permitiría actuar con bastante comodidad.

Desde ese momento, los esfuerzos se centraron en intentar conseguir aproximadamente treinta documentos llamativos, bien por su contenido, por la letra, o por la antigüedad. Durante varias semanas nos aplicamos a ello, y responsabilizamos además a los miembros del Patronato del Archivo, que conocían la documentación existente, así como algunas colecciones privadas, de las que finalmente expusimos un par de documentos.

El resultado fueron varias toneladas de papel, de las que entresacamos algunos significativos kilos. De cada uno de los documentos elegidos se hizo además la correspondiente regesta.

El siguiente paso era diseñar la publicidad. La fotografía, tanto del cartel como del catálogo, la proporcionó uno de los miembros del Patronato. Tenía que ser una imagen atracti-

va, y estar impresa en enormes carteles de papel couché y rodeada de un tipo de letra tal que nadie pudiese decir "no" a la exposición. El proyecto se llevó a la imprenta local con tiempo suficiente, de modo que un par de semanas antes de la inauguración la publicidad ya estaba en nuestro poder.

Además, se nos ocurrió la idea de encarar un cómic en el que, brevemente, se explicara la historia del municipio y la importancia del Archivo a los más pequeños. Otro de los miembros del Patronato se ocupó de contactar con la persona adecuada para llevarlo a cabo.

Por último, deseábamos que la exposición fuera acompañada de una serie de charlas en las que se explicara el pasado, el presente y el futuro de los archivos. Algunas de estas charlas las preparamos nosotros mismos. Para cubrir las restantes, una vez más los miembros del Patronato vinieron al rescate: un telefonazo a dos amigos de la Universidad, y éstos se ofrecieron a participar gratuitamente.

La fecha de la inauguración se acercaba. Las vitrinas para proteger los documentos fueron prestadas también por el Sistema Regional de Archivos y Bibliotecas. Se contrató el inevitable vino español con un restaurante local, y se enviaron cientos de invitaciones personales. Unos días antes, además, se inundó la calle con los carteles.

El día 31 no había un alfiler en la sala de exposiciones de la Casa de la Cultura. Acudieron los medios de comunicación locales, e incluso algunos políticos de Ayuntamientos vecinos. Creo que no hemos tenido demasiados éxitos semejantes. ¿La causa? Un sólido esfuerzo de planificación y la ayuda prestada por la SCATA y el Patronato local, para llevar a cabo una tarea que jamás hubiésemos podido emprender solos.

Voces propias.

Quisiera relatar ahora una experiencia bastante deprimente, no sólo por algunos

errores de organización, sino por la serie de malentendidos a que dio lugar.

Recién llegado a mi puesto de trabajo, intenté contactar con todos quienes tuviesen algo que decir en el ámbito de la cultura en el municipio, especialmente algunos poetas locales, a uno de los cuales propuse un recital de su obra. En ese momento no aceptó, pero algún tiempo después me llamó para aceptar, junto con otros dos autores, la realización de unas jornadas de poesía.

No teníamos demasiado dinero, pero inmediatamente le transmití la idea a una de las Cajas de Ahorro locales, que ofreció hacerse cargo del coste y abrir su salón de actos para la ocasión. Además, su director sugirió aprovechar las jornadas para hacer un homenaje a otro poeta local, ya fallecido.

Resuelto el problema del dinero, le pedimos a cada uno de los participantes una selección de su obra, y del homenajeado buscamos sus textos, que estaban en poder de su familia.

Debido a la proverbial timidez de los poetas, necesitábamos también un actor que se ofreciera a recitar, de modo que nos pusimos en contacto con el director del grupo local de teatro, que nos propuso a una actriz, que se mostró interesada por la idea.

Uno de los principales errores que cometí fue dar a entender (bien que con algo de inconsciencia) que las retribuciones iban a ser mayores de lo que en realidad fueron. Esto me hizo perder, no sólo futuros colaboradores, sino futuras amistades.

El segundo gran error fue la publicidad: la dejamos para última hora, con el triste resultado de que el día antes nadie sabía aún nada de las jornadas. La primera sesión fue un fracaso. Afortunadamente, para la segunda había funcionado con enorme eficacia la técnica del boca-oreja, y la asistencia creció sustancialmente. Recibimos incluso algunas

felicitaciones (y críticas mordaces por no haber previsto con anticipación la publicidad).

Personalmente, me gustaría repetir estas jornadas, con el fin de sacarme una espina. Obviamente, encargaría los carteles con varios meses de adelanto, y, sobre todo, no me dejaría llevar por ese tipo de entusiasmo que termina generando castillos en el aire.

Algunos artistas jóvenes.

Ayudar a los jóvenes creadores a abrirse camino es una tarea especialmente gratificante, y una de las que mayores satisfacciones nos han proporcionado. En los últimos meses, y con la financiación de una Caja de Ahorros, hemos apoyado a dos jóvenes pintores, que han realizado sendas exposiciones (una de ellas era la primera para su autora), a las que me gusta calificar de éxitos, tanto para sus protagonistas, como para quienes las organizamos, como para la Caja de Ahorros que las pagó.

Acerca de su planificación, no hay demasiado que decir, salvo que todo se hizo con tiempo: buscar al mecenas, encargar la publicidad, recoger y montar las pinturas...

Desearía recalcar la importancia, especialmente en pequeños municipios, de mantenerse alerta y abierto a cualquier sugerencia. En efecto, nosotros no conocíamos a ninguno de los dos pintores. Si llegamos a ponernos en contacto con ellos, fue gracias a un medio tan poco ortodoxo como la presencia de amigos comunes, que se esforzaron por demostrarnos que ambas partes podíamos obtener un beneficio común.

Un curso de historia.

Finalmente, quisiera comentar otro de nuestros mayores éxitos. Seré muy breve, porque el mayor acierto, en este caso, fue dejar todo el trabajo importante en manos de

una institución de mayor alcance (la Universidad de Murcia), y limitarnos a costear nuestra parte y a realizar las tareas de rutina, del estilo de recoger las inscripciones, buscar una sala o pegar la publicidad. En nuestro favor debo decir, además, que llevamos a cabo una intensa campaña de relaciones públicas, algunas semanas antes del curso, para que nuestros clientes se matricularan.

No obstante, nuestra más brillante idea, insisto, consistió en pedir información acerca de los cursos de extensión universitaria. Al mismo tiempo que la respuesta, recibimos la visita casual de un profesor de la Universidad, que nos explicó los pasos a seguir y que, al-

gunos meses después, se hizo cargo de la organización del curso.

De esta actividad se siguen dos enseñanzas: la primera, una vez más, no haga ningún esfuerzo superior a sus fuerzas, si no cuenta con alguna ayuda. La segunda, no sea tímido, lo peor que le puede suceder es que le den un no por respuesta. Y un no por teléfono o por carta no duele prácticamente nada. Pida información al Centro Pompidou o al British Museum, si cree que le pueden servir de ayuda. Si no responden, ellos pierden la oportunidad de trabajar con un excelente profesional de los servicios de extensión cultural.