

Gestión de la biblioteca pública actual: Evolución de una misión¹

WEINGAND DARLENE^{2 3}

Universidad de

En una época de continuos cambios y de recortes presupuestarios, las bibliotecas públicas se ven en la necesidad de definir su misión para ajustar su labor ante la sociedad, siendo esto muy importante para poder planificar a corto y medio plazo. Este artículo describe las causas que motivaron la aparición de la planificación en las bibliotecas públicas y las ocho funciones típicas que una biblioteca puede desempeñar en una comunidad, debiendo decidir cuáles de ellas escoger para así poder definir mejor su misión y planificar de acuerdo con los intereses de la comunidad.

PALABRAS CLAVE: Bibliotecas Públicas. Gestión. Misión. Planificación. Funciones.

Managing Today's Public Library: Evolution of a Mission

At a time of continuous changes and economic retrenchment libraries need to formulate their mission in order to be accountable to the community they serve. This mission is vital for any short- and long-term planning. This article traces the origins which prompted the emergence of planning in public libraries and lists the 8 standard functions Library may fulfill in a community. To better state their mission and plan in concert with community needs, libraries must choose from these functions.

KEYWORDS: Public libraries. Management. Mission. Planning. Functions.

Alvin Toffler ha denominado el mundo de hoy como la "Tercera Era", una era de información que supera e incluye a las anteriores de agricultura y de industria⁴, cuyo surgimiento supone un desarrollo cultural tan profundo como lo fueron las economías agrícolas e industriales que la precedieron. Las bibliotecas públicas pueden situarse en la vanguardia de esta nueva era, puesto que la organización y difusión de la información y el conocimiento son sus funciones naturales.

¹ Traducción del Capítulo 1 "Evolución of a mission" del libro *Managing today's library: blueprint for change*, de Weingand Darlene Colorado: Libraries Unlimited, Inc. 1994. ISBN 0-87287-807-4. Permiso concedido por la autora.

² Traducido por alumnos de Tercero de Diplomatura de la Facultad de Biblioteconomía y Documentación de la Universidad de Granada.

³ Revisado por A. Lozano Palacios.

⁴ Alvin Toffler, *The Third Wave* (New York: Bantam Books, 1981).

Además, la biblioteca pública tiene un papel especial que desempeñar en esta era de la información, una función que debe estar arraigada en el entorno político y social de la comunidad a la que sirve. Existen muchos factores, tanto internos como externos, que entran en juego en las operaciones bibliotecarias y ninguna biblioteca pública puede funcionar sin tenerlos en cuenta. Un buen bibliotecario debe combinar de manera eficiente el potencial y la capacidad propia de la biblioteca pública con las necesidades, tecnologías y valores manifiestos en la comunidad. Los intereses y las necesidades de los usuarios deben ser la energía que impulse las acciones y los recursos bibliotecarios.

Puesto que no hay dos comunidades exactamente iguales, la Asociación de Bibliotecas Públicas, parte de la Asociación Americana de Bibliotecarios, ha dejado de prestar tanta atención a las normas en favor del proceso de planificación como estrategia para una interacción efectiva con la comunidad⁵. A través de este proceso se podrá lograr una buena gestión (descrita en ocasiones como una ciencia y otras como un conjunto de habilidades técnicas) y la capacidad para conjugar técnicas, visión y las sutilezas de la comunicación humana (o el arte de la gestión).

El primer paso en la planificación es definir la misión. Aunque parece sencillo, la discusión que precede a su redacción puede ocupar la mayor parte del proceso.

LAS CUESTIONES

En principio, su definición responde a preguntas como: ¿por qué?, ¿para qué existir?, ¿por qué servir?, ¿por qué comportarse de un modo determinado?. Sin embargo, un análisis minucioso nos revela otras cuestiones que proporcionan la información básica con respecto a cualquier situación o acontecimiento.

- ¿A quién se servirá?
- ¿Dónde se ubicará el servicio?
- ¿Cuándo estará disponible?
- ¿Qué servicios y productos se ofrecerán?
- ¿Cómo se accederá a ellos?

Estas cinco cuestiones se tratan más adelante, pero el conocimiento de su existencia es esencial para las deliberaciones relacionadas con el "¿por qué?". Ninguna de estas preguntas complementarias puede responderse adecuadamente antes de abordar el "por qué". De hecho, son bastante irrelevantes a no ser que se hayan formulado primero los objetivos de la institución bibliotecaria.

⁵ R. MCCLURE, Charles et al., *Planning and Role Setting for Public Libraries: A Manual of Options and Procedures* (Chicago: American Library Association, 1987).

Una mirada atrás nos ayudará a entender mejor la biblioteca pública de hoy. Historia y tradición son puntos de referencia de un proceso continuo que fluye desde nuestras primeras bibliotecas y desemboca en una sociedad en proceso de cambio.

EL AYER DE LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Desde las bibliotecas de pago del siglo XVIII, pasando por las bibliotecas comunitarias y las de aprendices de mecánicos del siglo XIX, hasta la pionera Biblioteca Pública de Boston de mediados del mismo siglo, la biblioteca pública en los Estados Unidos se ha convertido en una institución flexible, reflejo de su tiempo y camaleónica en su respuesta al entorno social.

Las primeras bibliotecas estaban situadas principalmente en entornos urbanos y financiadas en gran medida por filántropos. En los años de la Guerra Civil, la biblioteca pública era una parte tan consolidada del sistema cultural y educativo americano, como la educación pública universal subvencionada por impuestos, (idea que anteriormente causó polémica)⁶. Además, el creciente sentimiento democrático de finales del siglo XIX reivindicaba el libre acceso a los libros para toda la población.

Puesto que al propósito original del servicio de la biblioteca pública (la educación) se le unieron otros dos objetivos (ocio e información), a finales del siglo XIX surgió la confusión sobre cuál de ellos era el prioritario. Esta falta de convicción hizo que los ciudadanos percibieran la biblioteca pública como un anexo de las iniciativas educativas, en un momento en el que las deficiencias del entorno urbano potenciaban la lectura recreativa como una actividad "socialmente útil"⁷.

Las primeras décadas del siglo XX fueron testigos del aumento de una conciencia social en torno a la importancia de las bibliotecas. Se ofrecieron servicios de orientación a la lectura y libros en lengua extranjera a los soldados de la Primera Guerra Mundial y, además, se pusieron a disposición de los nuevos inmigrantes programas de ciudadanía y americanización, así como libros en inglés⁸. La generosidad de Andrew Carnegie al construir bibliotecas públicas fue muy oportuna, ya que permitió extender los servicios bibliotecarios a un porcentaje mayor de la población.

En las siguientes tres décadas, los múltiples trastornos causados por períodos de prosperidad, depresión y guerra (además de los avances tecnológicos y los cambios sociales) crearon una nación propensa a la crisis y sacudida por el desorden y la inseguridad. Estas presiones instaron a la biblioteca pública a atender a cuestiones

⁶ KNOWLES, Malcolm S. *Handbook of Adult Education* (Chicago: Adult Education, 1960), 11.

⁷ LEE, Robert Ellis. *Continuing Education for Adults Through the American Public Library 1833-1964* (Chicago: American Library Association, 1966), 117.

⁸ WELLISCH, Jean B. et al., *The Public Library and Federal Policy* (Westport, CT: Greenwood, 1974), 10.

relacionadas con el desarrollo personal, la mejora profesional y los asuntos cívicos. Sin embargo, la biblioteca pasó de concebir a sus usuarios como una comunidad en busca del conocimiento (la universidad popular) a tenerlos en cuenta "como un pequeño, pero selecto, grupo de usuarios naturales de la biblioteca"⁹, según lo define la Asociación Americana de Bibliotecarios (ALA). La misión de la biblioteca pública seguía siendo confusa.

En los años 50 y 60, los fondos del Estado fueron un estímulo para la construcción de bibliotecas y para la extensión bibliotecaria. La biblioteca pública comenzó a ampliar sus servicios a aquellos colectivos a los que antes había desatendido: minorías, discapacitados, ancianos, analfabetos, internados en distintas instituciones y a marginados económicamente¹⁰. Los años 70 y los 80 no fueron tan buenos y los recortes económicos se convirtieron desafortunadamente en la norma para muchas bibliotecas públicas. Pocos se dedicaron a una planificación formal y las respuestas posteriores a la crisis parecieron ser la norma general por parte de la dirección.

Toda organización funciona de acuerdo a una misión, que puede existir en la mente de una o más personas o realmente estar plasmada en papel; de cualquier forma, esta manera subjetiva de concebirla es universal. El concepto que la mayoría de las organizaciones tienen de lo que deben ser sus objetivos peca más por defecto que por exceso. Cuando la filosofía de estas organizaciones se construye desde dentro sin un análisis adecuado del entorno externo, el resultado puede ser una armonía interna y una disonancia externa. En consecuencia, cuando una biblioteca se dispone a comenzar un proceso de planificación, el personal debe tener presente que la misión de la biblioteca puede modificarse.

De hecho, todos los participantes en el ejercicio de la planificación deberían actuar partiendo de la base de que cada fase es provisional y no definitiva y, por tanto, sujeta a una continua revisión.

Sin embargo, la planificación es algo reciente y de carácter secundario en la historia de las bibliotecas. ¿Cuál es entonces la causa de que las bibliotecas públicas hayan pensado en replantearse su posición en la sociedad y cultura norteamericana?

EL SURGIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN

A pesar de la evolución del sentido de responsabilidad social de los bibliotecarios, persiste la confusión en cuanto a la misión de la biblioteca. Menos de un tercio de la población nacional se cuenta entre los usuarios de la biblioteca pública y, con

⁹ LEE, *Continuing Education for Adults*, 77.

¹⁰ PAGEL, Doris B. "Functions of Public Libraries Toward the Performing of Adult Education Services", tesis doctoral, University of Nebraska, 1977, 42.

frecuencia, el porcentaje es mucho menor. Esta condición nada deseable es a menudo el resultado de la confusión y la ignorancia sobre la misión atribuida a la biblioteca pública, tanto interna como externa. Los esfuerzos para planificar y para encontrar respuestas a la pregunta "por qué" comienzan a surgir.

Es en la segunda mitad de este siglo cuando la planificación a todos los niveles se ha formalizado en las bibliotecas, gracias quizás al ímpetu inicial del sector privado. Existen varias razones por las que se ha reconocido la importancia de la planificación. Primero, las compañías privadas han llegado a la conclusión de que el análisis sistemático de un entorno complejo y en continuo cambio produce resultados positivos y que las consecuencias naturales de un cambio rápido son la amenaza de lo existente y la creación de nuevas oportunidades. Segundo, la planificación ha obligado a los directivos de estas compañías a plantearse preguntas tales como "cuál es nuestra línea de trabajo?" y "¿cuáles son nuestros objetivos?". Finalmente, la planificación se ha visto como una forma lógica de plasmar el futuro sobre el papel (de manera que si éste no es aceptable, lo podamos cambiar)¹¹.

El descubrimiento de una planificación formal por parte del sector corporativo ha afectado a otros organismos como, por ejemplo, a las agencias no lucrativas. Debido a los beneficios percibidos por las empresas, los directivos de toda una serie de organizaciones, incluyendo las bibliotecas, están ahora concienciándose de la necesidad de una planificación formal. Esto es una realidad en los 90, cuando el concepto de calidad está recibiendo tanta atención pública¹².

La planificación se puede considerar como un mapa de carreteras. Si se realiza un proceso de planificación sistemático se eliminarán los elementos fortuitos y la dispersión de ideas en la gestión. Cuando misión, metas, objetivos y estrategias de acción se formulen y se basen en un análisis detallado de las necesidades de los usuarios y de las realidades del entorno, entonces la toma de decisiones por parte de la directiva partirá de datos concretos y reales con visión de futuro. Al trazar el destino de antemano, se podrán tomar las decisiones necesarias para encaminar a la institución hacia él, siempre atentos a posibles crisis y sin perder de vista el resultado final¹³.

Otra ventaja de la planificación es la eliminación de la ignorancia por parte de usuarios, personal, destinatarios y la institución en su conjunto. Dirección, función y objetivos deben estar claramente definidos a medida que avanza la planificación, para que todas las partes sean conscientes de los propósitos de la institución. Las expectativas de todos los grupos implicados deben clarificarse y definir la relación entre calidad y cantidad de los servicios y los recursos económicos disponibles¹⁴.

¹¹ STEINER, George A. *The "How" of Strategic Planning* (New York: AMACOM, 1978), 3.

¹² WEINGAND, Darlene E. *Marketing/Planning Library and Information Services* (Littleton, CO: Libraries Unlimited, 1987), 11

¹³ *Ibid.*, 12.

¹⁴ *Ibid.*

Una biblioteca que planifica para el futuro cuenta con la ventaja de saber hacia dónde va y cómo pretende llegar allí. Aunque ningún proyecto puede prever todas las posibilidades, la capacidad para asignar el personal y desarrollar un presupuesto de acuerdo con un plan preestablecido significa que, cuando se produzcan cambios, la biblioteca tendrá un documento al que recurrir para la toma de decisiones¹⁵.

EL PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS

La planificación de las bibliotecas públicas en los Estados Unidos tiene un origen bastante reciente. En 1980 se publicó *A Planning Process for Public Libraries*¹⁶ [Un proceso de planificación para las bibliotecas públicas], como resultado de los esfuerzos del Comité de Objetivos, Directrices y Normas de la Asociación de Bibliotecas Públicas (una división de la Asociación Americana de Bibliotecarios). Este primer paso para ayudar a las bibliotecas públicas con la planificación formal fue muy importante para el actual Programa de Desarrollo de las Bibliotecas Públicas (PDBP) [Public Library Development Program-PLDDP].

El PDBP consta de tres componentes principales: 1) *La planificación y deficiencia de funciones para bibliotecas públicas* [Planning and Role Setting for Public Libraries]¹⁷ que describe paso a paso el proceso de planificación e introduce el concepto de determinación de funciones; 2) *Medidas de productividad para las bibliotecas públicas* (2ª edición) [Output Measures for Public Libraries]¹⁸, que describe un conjunto de medidas para evaluar los servicios comunes de la biblioteca pública; y 3) el Servicio de Datos de las Bibliotecas Públicas, que recoge y difunde un conjunto selectivo de información de las bibliotecas públicas del país¹⁹. Actualmente, las bibliotecas públicas de los Estados Unidos están trabajando con los componentes del PDBP para diseñar procesos de planificación que, como ventaja adicional, generarán datos comparables.

El ímpetu original para la planificación que surgió de la Asociación de Bibliotecas Públicas ha evolucionado hacia un proceso orgánico, dinámico y basado en las condiciones locales. Una biblioteca que dedica esfuerzos a la planificación se puede considerar activa, que toma decisiones acertadas en el presente pensando en el futuro.

¹⁵ WISCONSIN Public Library Standards (Madison: Wisconsin Department of Public Instruction, 1987), 7.

¹⁶ PALMOUR, Vernon E. et al., *A Planning Process for Public Libraries* (Chicago: American Library Association, 1980).

¹⁷ MCCLURE et al., *Planning and Role Setting*.

¹⁸ HOUSE, Nancy A. et al., *Output Measures for Public Libraries*, 2d ed. (Chicago: American Library Association, 1987).

¹⁹ Entre los datos que se recogen están algunas medidas de productividad, tipos de bibliotecas, incluyendo las funciones que desempeñan, información relativa a los fondos, personal, gastos de funcionamiento, y otros datos pertenecientes a la comunidad a la que sirve, tales como población, distribución de ésta por edades e ingresos económicos.

IMPERATIVOS PARA LA PLANIFICACIÓN: SELECCIÓN DE LAS FUNCIONES APROPIADAS

Tradicionalmente, las bibliotecas públicas de los Estados Unidos han intentado ser todo para todo el mundo. El manual del PDBP, al clasificar las funciones tradicionales de la biblioteca en ocho roles, o tipos de perfiles, distintos ha facilitado la difícil tarea de establecer prioridades. Las bibliotecas varían en su capacidad a la hora de desempeñar estas ocho funciones, y las comunidades varían en sus necesidades; por lo tanto, es fundamental que la directiva decida a qué funciones le prestará más atención la biblioteca. Normalmente se aconseja que éstas escojan una o dos funciones primarias y no más de tres secundarias. Se han identificado las siguientes como posibles opciones:

Centro de actividades de la comunidad: la biblioteca es el punto central de los servicios, reuniones y actividades de la comunidad; trabaja en estrecha relación con otras agencias e instituciones de la comunidad para ofrecer un programa coordinado de servicios sociales, culturales y de ocio; y proporciona salas de reuniones y los medios necesarios para programas organizados por la comunidad o la misma biblioteca como, por ejemplo, presentación de libros, ciclos de conferencias, conciertos, exposiciones de arte, asesoramiento fiscal, inscripción en el censo electoral, etc. Además, se pueden realizar programas para la televisión por cable.

Centro de información de la comunidad: la biblioteca realiza una labor importante como centro de proceso de información actual sobre las instituciones, asuntos y servicios de la comunidad. Responde a los problemas de ésta con servicios especializados como, por ejemplo, creando un centro de información de empleo. A nivel local, ésta puede crear directorios, mantener listas de agencias, indizar periódicos, actuar como tablón informativo de la comunidad y/o mantener un calendario de acontecimientos locales.

Centro de apoyo a la educación oficial: la biblioteca ayuda a los estudiantes de todas las edades a cumplir los objetivos educativos establecidos durante los estudios. Este apoyo puede prestarse a estudiantes de primaria y secundaria, universidades, escuelas técnicas, programas de formación, educación básica de adultos y cursos de formación continua. La biblioteca ofrece visitas e instruye a los estudiantes en el uso de la misma. Puede reservar material especial para hacer frente a las necesidades de sus trabajos de clase, recoger información sobre centros de enseñanza oficial y organizar programas de alfabetización.

Centro de auto-aprendizaje: la biblioteca ayuda a los individuos de todas las edades que siguen un programa autodidacta sin estar matriculados en ningún centro de enseñanza. Estas personas fijan sus propios objetivos en áreas como superación personal, desarrollo relacionado con su trabajo, aficiones e intereses culturales. El personal de la biblioteca ayuda a estos estudiantes a identificar la estrategia de aprendizaje adecuada y determinar qué recursos necesitan y cómo obtenerlos, bien de la

propia biblioteca o a través del préstamo interbibliotecario. El interés continuo e intenso por parte del personal hacia este tipo de usuarios es la característica distintiva de esta función. La biblioteca también puede funcionar como centro de información educativo proporcionando asesoramiento laboral y las herramientas necesarias para ayudar a los individuos a evaluar sus necesidades. Otros servicios pueden incluir el intercambio de conocimientos, un servicio de oferta/demanda de clases particulares o programas de adultos sobre temas de interés general.

Centro de materiales populares: la biblioteca ofrece y fomenta el uso de materiales actuales, de gran demanda e interés en una variedad de formatos para personas de todas las edades. Se pueden usar técnicas de mercado como expositores, exposiciones, libros en rústica junto al área de préstamo y otras estrategias propias de las librerías. La biblioteca puede hacer circular sus materiales como un servicio de extensión bibliotecaria en centros comerciales, instalaciones públicas de la comunidad, asilos de ancianos, prisiones, etc.

Iniciación al aprendizaje para preescolares: la biblioteca estimula a los preescolares a desarrollar un interés por la lectura y el aprendizaje ofreciendo servicios para niños, con o sin sus padres. La cooperación con otras agencias de atención infantil de la comunidad es un proceso continuo. Además, promueve la buena disposición hacia la lectura desde la infancia proporcionando servicios para el autoenriquecimiento e intentando descubrirles el placer de leer y aprender. Estos servicios pueden incluir programas y material para niños pequeños, padres y otros cuidadores (por ejemplo: la hora del cuento, talleres de trabajo relacionados con el desarrollo de los cuidados del niño, disponibilidad hacia la lectura y desarrollo infantil).

Biblioteca de referencia: la biblioteca ofrece continuamente a los habitantes de la comunidad información puntual, precisa y útil relacionada con sus intereses personales y laborales; proporciona servicios de información/referencia in situ o por teléfono, que van desde dar respuesta a preguntas prácticas, realizar investigaciones especializadas relacionadas con los negocios hasta responder a preguntas relacionadas con el gobierno e incluso ofrecer información al consumidor; y participa en el préstamo interbibliotecario y coopera con otros servicios de referencia para obtener información no disponible a nivel local.

Centro de investigación: la biblioteca ayuda a especialistas e investigadores a realizar estudios especializados, investigar áreas específicas del saber y generar nuevos conocimientos. La colección es una fuente de información exhaustiva en áreas determinadas. Para los especialistas y otros investigadores, puede poner a su disposición servicios especiales tales como mesas de estudio individuales, taquillas, búsquedas personalizadas en bases de datos o un servicio de fotocopias²⁰.

²⁰ Adaptado por MCCLURE, *Planning and Role Setting*, tal como se publicó en el Wisconsin Public Library Standards, 45-47.

La consideración y selección de las funciones apropiadas permitirá a la biblioteca determinar en qué aspectos se centrará con el objeto de servir mejor a la comunidad. Para ello, tomará decisiones basadas en información obtenida a través de estudios de la misma. Después de la selección de funciones y una vez redactada la misión, el Comité de Planificación establecerá qué servicios serán prioritarios y a continuación los plasmará como metas y objetivos. Por un lado, las metas se incluyen como enunciados de propósitos generales y, por otro, los objetivos serán parámetros medibles o verificables dentro de un calendario específico sirviendo para evaluar el progreso y los logros conseguidos por la biblioteca.

Con el fin de ponerlos en práctica, el personal de la biblioteca redacta planes de actuación que detallan los pasos necesarios para cumplir cada objetivo. La planificación se completa con la revisión de ese año y el análisis final de los resultados. Aunque el documento escrito es vital para la eficacia de la biblioteca, es este proceso en sí el que nutre la comunicación y el crecimiento de acuerdo con los cambios de la comunidad. Este proceso se tratará más ampliamente en el Capítulo 2²¹.

EL HOY Y EL MAÑANA

Si pensamos que la biblioteca pública debe actuar según unos objetivos sociales, la definición, formulación y realización de esta misión debe ser un proceso continuo. Para ello es necesario el diálogo entre el colectivo profesional y el personal interno de las bibliotecas públicas implicadas. Este diálogo se ha iniciado con la introducción del Programa para el Desarrollo de las Bibliotecas Públicas (PDBP). Éste debe, a su vez, fomentarse y matizarse, ya que su filosofía no es un pasatiempo, sino que es el fundamento y la razón de ser del esfuerzo humano.

Sin un "documento de trabajo" de la filosofía institucional del servicio no existiría una guía para establecer prioridades operativas. Dichas prioridades cobran una especial importancia en época de restricciones económicas, cuando las claras directrices de las "3P" (principios filosóficos, política y prioridades) pueden hacer que las decisiones difíciles sean más comprensibles y fáciles de tomar. Esto es especialmente cierto en una época en la que las "3Pes nacionales", poder, plenitud y progreso, experimentan una seria revisión.

Con los cambios acaecidos en la última década, las bibliotecas públicas ya no pueden permitirse el lujo de perder mucho tiempo en responder a las tendencias sociales, deben tener más iniciativa en su relación con la sociedad. Una postura pasiva ya no es válida.

Normalmente, las preguntas procedentes tanto dentro como fuera de la biblioteca relativa a sus productos, horario, personal, etc., no se pueden responder al azar

²¹ Su traducción también aparecerá próximamente en este Boletín.

o sin ningún tipo de autoridad, sin sus prioridades no están sólidamente establecidas. Además las instituciones oficiales y los contribuyentes que las financian exigen responsabilidades por su actuación debido a que los recursos económicos cada vez son más difíciles de distribuir. La justificación carece de valor sin unos fundamentos sólidos (y entendidos universalmente) para la existencia o supervivencia en esta sociedad dinámica. Llegados a este punto la biblioteca pública necesita definir claramente su misión y establecer sus funciones.

* * * * *

A DEBATE

- ¿Qué evidencia existe de que la "Era de la información" afecta a tu comunidad?, ¿qué futuros cambios prevés?, ¿cómo ha respondido, puede y debería responder tu biblioteca pública a un entorno tan dinámico?
- ¿Cuál es la misión de tu biblioteca pública?, ¿"encaja" ésta con la filosofía de la comunidad?, en caso negativo, ¿qué funciones piensas que serían las más apropiadas?
- ¿Realiza tu biblioteca algún proceso de planificación?, en caso afirmativo, ¿es éste muy importante para la toma de decisiones?, en caso negativo, ¿existe algún intento por llevarlo a cabo?

SUPUESTO PRÁCTICO 1

**Por supuesto la biblioteca tiene una misión.
¡Todo el mundo lo sabe!**

El contexto

La Biblioteca Pública Alfa sirve a una comunidad dispersa de 8.000 personas que viven en una zona rural a una distancia de 80 kilómetros de una gran ciudad.

La Biblioteca Pública Beta, que es la biblioteca de esta gran ciudad, tiene una clientela potencial de 200.000 personas.

Ambas bibliotecas están situadas en la misma provincia.

La Diputación Provincial, que está teniendo problemas económicos importantes, no ve conveniente aumentar los impuestos en época de elecciones y piensa reducir el presupuesto de las bibliotecas de la provincia aproximadamente en un 15%.

Dentro de un mes las autoridades competentes esperan reunirse con los directores de ambas bibliotecas para que éstos tengan la oportunidad de presentar los presupuestos que van a necesitar (pensando que hay que ajustarlos pero no necesariamente en un 15%) y defenderlos ante la Junta Provincial.

Varios diputados provinciales son usuarios de la biblioteca desde hace tiempo y tienen una predisposición especial hacia los temas relacionados con éstas. Sin embargo, hay otros que tienen una tendencia fiscal muy conservadora y no ven los servicios de la biblioteca como una prioridad inminente, por lo que están dispuestos a reducir los gastos para mantener la estabilidad de los impuestos.

La Junta Provincial también tendrá que decidir sobre una propuesta que está suscitando el máximo interés: la construcción de una piscina en dicha ciudad financiada en parte por la Diputación Provincial.

¿Qué sucedería o podría suceder si...?

- La Biblioteca Pública Alfa tiene un director relativamente nuevo que ha trabajado diligentemente con el Consejo de Administración para definir cuál es la misión de la biblioteca a partir de la identificación de las necesidades de la comunidad. Aunque no están terminados ni el plan anual ni el quinquenal, éstos están muy avanzados y apoyan firmemente la misión definida.
- La Biblioteca Pública Beta ha estado intentando durante los tres últimos años dar una definición formal de sus objetivos y metas. No obstante, hasta ahora sólo se han redactado planes de actuación anuales. Éstos contienen una breve mención sobre los objetivos de la biblioteca, pero el lenguaje parece bastante rutinario y no parece tener mucha relación con la comunidad a la que sirve.
- La Biblioteca Pública Alfa, como pequeño organismo que es, nunca se ha preocupado de definir su misión y funciona, en la medida de lo posible, con un horario, personal y presupuestos mínimos. Su director es pasivo, preocupándose sólo de responder a los problemas actuales.
- El director de la Biblioteca Pública Beta hace varios años impulsó la organización de comités compuestos por personal y miembros de la comunidad para definir la misión de la biblioteca y crear un plan quinquenal. Este plan se actualiza anualmente y de él surgen los objetivos operativos anuales. Hay una gran comprensión y apoyo por parte de la comunidad hacia la biblioteca.
- La Biblioteca Pública Beta y la Consejería de Obras Públicas y Urbanismo han organizado un plan para crear un nuevo complejo que consta de un edificio para la biblioteca, un centro recreativo y una piscina climatizada. Se han recogido firmas dentro de las distintas comunidades de vecinos y el apoyo a este proyecto es firme.