

Gestión de la biblioteca pública actual: la planificación del cambio^{1,2}

WEINGAND, DARLENE

Universidad de Wisconsin-Madison

El proceso de planificación surge para hacer frente a posibles situaciones que pueden afectar a la misión de la biblioteca, tales como recortes presupuestarios, una actitud pasiva por parte de la dirección y el desconocimiento de las diferentes personas implicadas en el proceso bibliotecario. Para llevarla a cabo, se crea un equipo de trabajo y se establece un ciclo de planificación en el que se realizará una auditoría de marketing donde se evalúan las necesidades de los usuarios y de la comunidad para poder desarrollar un plan de actuación capaz de alcanzar los objetivos propuestos.

PALABRAS CLAVE: Bibliotecas públicas. Planificación. Auditoría de marketing.

Managing Today's Public Library: Planning for Change

The planning process develops to meet potential events which may affect the library mission such as economic retrenchment, a reactive stance by the library administration and ignorance by the different people involved in library operations and services. To carry this out, a planning team is created and a planning cycle established in which a marketing audit is performed in order to assess users' and community's needs to develop action plans capable of achieve the established goals.

KEYWORDS: Public libraries. Planning. Marketing Audit.

Una vez definidas la misión y las funciones de la biblioteca pública³, el proceso de planificación puede comenzar. No obstante, hay una premisa que debe tenerse siempre presente: ninguna decisión es definitiva. Esta afirmación también se debe aplicar a lo que hemos definido en el capítulo anterior como misión y función de la biblioteca, puesto que un análisis del ámbito interno y externo de la biblioteca puede indicarnos que la función, y por tanto, la misión deben cambiar.

El motivo fundamental de emprender un proceso de planificación formal se encuentra en la necesidad de tomar decisiones dentro de un marco de trabajo orga-

¹ Traducción del Capítulo 2 *Planning for Change* 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 A. LOZANO PALACIOS en colaboración con alumnos de Diplomatura y Licenciatura de la Facultad de Biblioteconomía y Documentación de la Universidad de Granada.

³ Véase la traducción del Capítulo 1 aparecida en este mismo Boletín, nº 46, pp. 43-53.

nizado y no como una simple reacción ante una crisis. A medida que los cambios se aceleran, el insistente clamor de las situaciones problemáticas puede ser ensordecedor, insensibilizando a los responsables de la biblioteca ante cualquier actividad que no sea el presente inmediato (las necesidades presentes y las soluciones rápidas se combinan para posponer cualquier proyecto de futuro). Y, sin embargo, la mera existencia de una crisis es una razón de peso para incorporar el proceso de planificación a las diferentes responsabilidades de gestión. La combinación de la planificación con otras funciones directivas puede contrarrestar el desarrollo de una crisis; cuando el análisis por adelantado se convierta en mera norma será menos probable que los problemas alcancen proporciones de crisis.

CRISIS = DECISIONES

La palabra "crisis" tiene una connotación negativa en la sociedad actual; de hecho, en el tesoro de mi procesador de texto se dan sinónimos tales como "desastre", "emergencia" y "apuro". Sin embargo, otros sinónimos citados con menos frecuencia, como *clímax* y *cénit*, son más adecuados desde un punto de vista positivo. Si eliminamos los aspectos emocionales de una crisis, entonces estas dos últimas definiciones describen mejor la situación: una serie de acontecimientos que convergen y obligan a tomar decisiones. La planificación y la prevención pueden eliminar las emociones que frenan la actuación y, además, permiten sopesar las diferentes posibilidades y tomar decisiones provisionales antes de que aparezca el conflicto. ¿Cuáles son algunos de los posibles catalizadores de una crisis?

Los catalizadores de una crisis

Uno de los catalizadores más reales de una crisis es el recorte presupuestario. A medida que disminuye la financiación federal, estatal y local como fuente de ingresos para las bibliotecas, las prioridades de la comunidad sufren cambios y tensiones y, por lo tanto, la planificación se convierte en un asunto de vital importancia.

Otro catalizador de la crisis se produce cuando la postura de la dirección de la biblioteca es pasiva en lugar de activa. Esta perspectiva puede compararse a la conducción de un vehículo con el único objetivo de evitar otros vehículos y posibles accidentes; no existe realmente la preocupación por seguir una trayectoria que permita alcanzar el destino deseado de un modo fácil y eficaz.

Un tercer catalizador de la crisis es la ignorancia: por parte del personal y de la junta directiva de la biblioteca con respecto a las metas y objetivos; de los responsables municipales acerca de la dirección, función y fines de la biblioteca; de los

contribuyentes (tanto reales como potenciales) en cuanto a las expectativas razonables del rendimiento, posibilidades e importancia que la biblioteca tiene para sus vidas; concretamente, de la estrecha relación que existe entre la calidad del servicio y el presupuesto disponible.

Estos catalizadores casi siempre generan crisis y poco importa si ésta ocurrirá dentro de un día, un mes, un año, o una década; el germen está presente.

Las dos caras de los acontecimientos

El aspecto curioso de una crisis es que sólo refleja una cara del acontecimiento: el lado negativo. El lado positivo es la oportunidad. Toda situación posible tiene un lado positivo y otro negativo y corresponde al que la percibe determinar cuál de los dos es dominante.

Esta realidad se puede ilustrar analizando el proceso presupuestario. De hecho, el dinero es limitado cada año y frecuentemente son individuos y organismos externos al control directo de la biblioteca quienes lo gestionan. (El debate de la repercusión que la dirección de la biblioteca pueda tener sobre el presupuesto a través de estrategias apropiadas de marketing se pospone hasta más avanzado el capítulo). A continuación se describen dos métodos para elaborar el presupuesto de la biblioteca:

1. El nuevo presupuesto se fijará de una de estas tres maneras: 1) A nivel comparable al del presente año fiscal, 2) recortado en un tanto por ciento, o 3) incrementado en un tanto por ciento. Sea cual sea el nivel, la dirección de la biblioteca espera hasta conocer la asignación para, a continuación, decidir cómo distribuir el dinero.
2. La dirección de la biblioteca planificará estratégica y operativamente metas y objetivos a largo y corto plazo. Una vez establecidas las prioridades, estudiará, junto con el personal pertinente, cómo pueden cubrirse mejor con los fondos disponibles.

Los dos métodos y procesos, no son sólo distintos, sino que también producen diferentes resultados. El primero es comúnmente conocido como la "solución de emergencia", mientras que el segundo supone una planificación amplia y lenta, pero que es rentable a largo plazo.

La medida de emergencia es cómoda, un "parche" a un problema, más que la búsqueda de solución a largo plazo. En el pasado, esta estrategia ha funcionado frecuentemente hasta cierto punto, pero es un lujo que ya no resulta viable. En el mundo actual hay cada vez menos tiempo disponible y en el futuro no existirá.

LA PLANIFICACIÓN BASADA EN EL MARKETING

Existe una estructura para la planificación, un marco de trabajo donde insertar pensamientos, ideas y decisiones. Los procesos complementarios y sistemáticos de marketing y planificación, cuando se combinan, proporcionan una estructura sólida y amplia que sirve de apoyo para las diferentes actividades relacionadas con la toma de decisiones y su puesta en práctica. El esquema de esta estructura se encuentra en la figura 2.1.

Existe una lógica interna en la combinación de los procesos de marketing y planificación. El símbolo del Yin y el Yang (figura 2.2) es especialmente significativo como representación gráfica de los dos procesos: aunque cada uno tiene un valor intrínseco, uno está incompleto sin el otro, en el sentido de que cada uno intensifica el valor del otro, y juntos forman un todo⁴.

Además, el índice del éxito de cada sistema depende el uno del otro. El marketing sin la planificación es un ejercicio práctico; la planificación sin el marketing es un puro formalismo. La relación es en parte análoga a la existente entre teoría y práctica: la planificación aporta el marco conceptual mientras que el marketing pone en práctica las directrices de planificación y crea un entorno favorable que conduce a un proceso de intercambio eficaz.

El esquema esbozado en la figura 2.1 ofrece una explicación adicional de cómo los dos sistemas se integran en la práctica; los recuadros en blanco representan elementos del proceso de planificación y los sombreados, elementos del proceso de marketing. Para seguir este diagrama se debe tener presente que, algunas veces, los procesos se desarrollan en una sola dirección y otras, en varias.

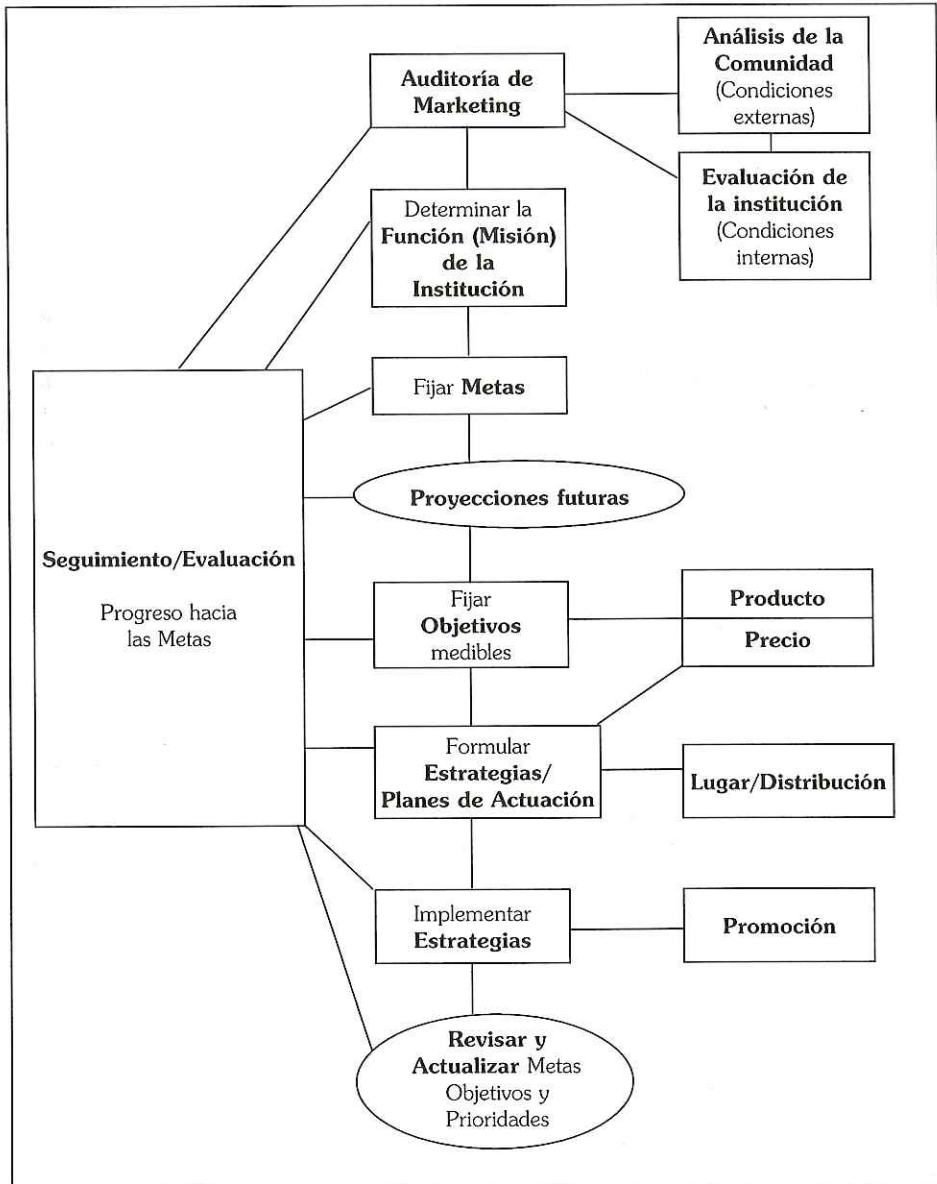
A continuación se detalla lo ilustrado en la figura 2.1.

- * Se realiza un análisis de la comunidad donde se ubica la biblioteca.(entorno externo)
- * Se hace una evaluación de los puntos fuertes y débiles de la biblioteca.(entorno interno)
- * Los datos de estas dos evaluaciones constituyen la auditoría de marketing.
- * Posteriormente a esta auditoría se determina la misión y las funciones de la institución.
- * Una vez determinadas, se establecen las metas para el período de tiempo (uno y/o cinco años).

⁴ WEINGAND, Darlene E., *Marketing/Planning Library and Information Services* (Littleton, CO: Libraries Unlimited, 1987), 16.

FIGURA 2.1

Los sistemas combinados de Planificación y Marketing. Originalmente publicado en Darlene E. Weingand, *Marketing/Planning and Information Services* (Littleton, CO: Libraries Unlimited, 1987)



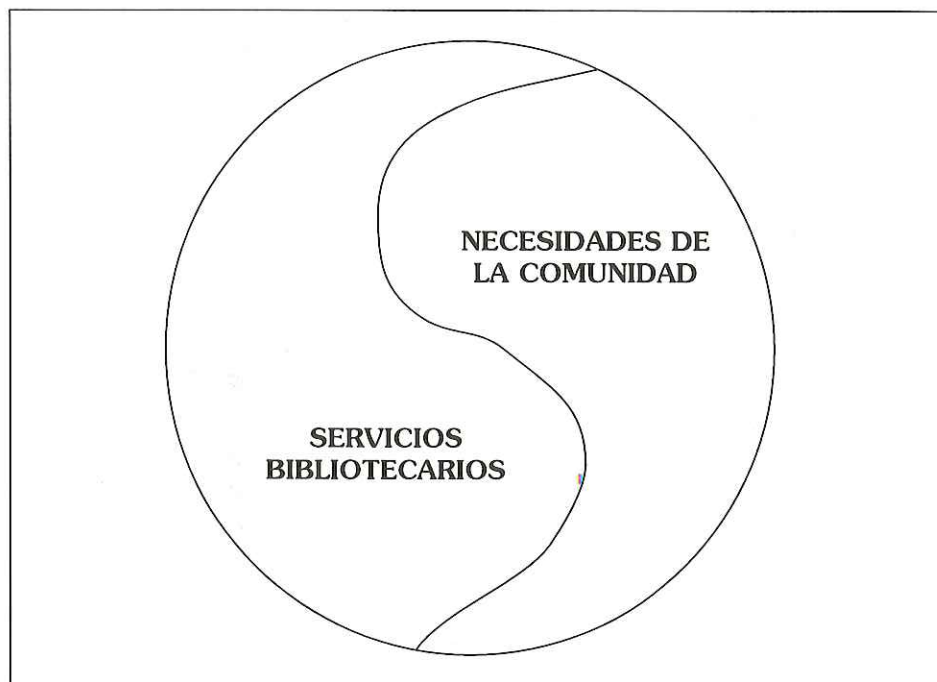
- * Se realiza un análisis de las tendencias (una posible alternativa).
- * Con el fin de encaminarse hacia las metas establecidas y guiados por los datos obtenidos de esas tendencias, se crean objetivos cuantificables alternativos.
- * Los productos (la colección, los servicios, los programas) se diseñan de acuerdo con los objetivos.
- * Se realiza un análisis de los precios (el coste de producción de cada producto) para determinar la prioridad de los productos.
- * Se formulan las estrategias o los planes de acción para cada grupo de objetivos.
- * Se establecen los canales de distribución de acuerdo con las estrategias.
- * Se ponen en práctica las estrategias.
- * Se diseñan técnicas de promoción y comunicación para llevar a cabo las estrategias.
- * Se efectúa una revisión final y actualización de todas las metas, objetivos y prioridades. (Nota: se utiliza una evaluación de procesos para analizar el progreso conseguido por la combinación de los dos sistemas)⁵

Más adelante, en este capítulo y también en el capítulo 8 se puede encontrar una explicación más detallada de cada uno de los elementos de este esquema. Además, el lector puede consultar el libro *Marketing/Planning Library and Information Services (Libraries Unlimited, 1.987)* ["Marketing y planificación de bibliotecas y servicios de información]. Llegado a este punto, es importante destacar que la integración de los elementos de los dos procesos, como se muestra en el esquema, ofrece un método más razonable y consistente para las tareas de planificación y marketing que ninguno de los dos sistemas utilizados de forma independiente. Los elementos fluyen de forma fácil y natural, permitiendo una respuesta sincronizada a las preguntas "dónde ir" y "cómo conseguirlo"⁶.

⁵ Ibid., 18

⁶ Ibid., 20.

FIGURA 2.2
Marketing: la relación del Intercambio



COMIENZOS: EL EQUIPO DE PLANIFICACIÓN

De hecho, el proceso de planificación y marketing comienza con la creación de un equipo de trabajo (no representado en el esquema), compuesto por representantes de aquellos grupos que se verán afectados por las decisiones que se adopten. Lo formarán personal de la biblioteca (incluyendo al director), políticos y patrocinadores, además de representantes de las empresas, educación, medios de comunicación, estudiantes, padres, personas mayores, etc. todo ello dependiendo de la composición de la comunidad.

Existe una necesidad real de que las bibliotecas hagan que los representantes de todos los niveles de la comunidad y del personal, participen en el examen del estado actual y en la evaluación de necesidades.⁷ Aunque frecuentemente se solicita su

⁷ CARLTON ROCHELL, *Wheeler and Goldhor's Practical Administration of Public Libraries*, rev.ed. (New York:Harper & Row, 1.981), 23.

participación en la recogida de datos, es menos común que dicha representación sea parte integrante del equipo de planificación. Los beneficios a largo plazo se pueden incrementar cuando los afectados por las decisiones se han visto implicados en la toma de las mismas. La inclusión de diversos delegados en los equipos de planificación no sólo aporta perspectivas variadas y reales sino que también desarrollan un sentido de "propiedad" que puede resultar muy beneficioso en la ejecución de las decisiones.

EL CICLO DE PLANIFICACIÓN

Una vez formado el equipo de planificación, hay que tener en cuenta con qué frecuencia el proceso completa el ciclo y vuelve a repetirse. Bajo condiciones normales, éste suele trabajar con ciclos pequeños dentro de otros mayores; por ejemplo, planificando anualmente dentro del contexto más amplio de una planificación quinquenal a largo plazo. En circunstancias fuera de lo normal, como, por ejemplo, una alteración sustancial de los presupuestos o un cambio significativo dentro de la comunidad, puede que se necesite acelerar el esfuerzo de planificación; en especial, en lo referente a la recogida de datos del nuevo entorno.

La planificación anual es un proceso continuo, según el cual el año siguiente comienza a planificarse tan pronto como "termina" el año en curso. (Esta palabra aparece entre comillas para resaltar que los planes no son definitivos sino flexibles; es decir están sujetos a cambios). Normalmente, el plan operativo está vinculado al presupuesto y los dos procesos se combinan para convertirse en los documentos de trabajo de la biblioteca.

Aunque tiene una proyección de cinco años, el plan a largo plazo presenta un horizonte continuo. Cada año, a la vez que comienza a planificarse el nuevo plan operativo, el plan a largo plazo se repasa y revisa según sea conveniente. Por lo tanto, éste se prolonga indefinidamente.

Una diferencia importante entre el método de marketing/planificación y otros sistemas son las "proyecciones de futuro", que pone especial énfasis en recoger todos los datos disponibles de lo que puede ocurrir en los cinco años siguientes y en establecer objetivos que reflejen esta proyección con fundamentos. Este paso generará normalmente tres grupos paralelos de objetivos para cada meta: 1) un grupo en el que todo sigue igual, que asume un clima económico similar al del año en curso; 2) un grupo para el peor de los casos, en el que los objetivos se fijan para responder a una situación económica en deterioro; y 3) un grupo para el mejor de los casos, en el que haya ingresos inesperados o extraordinarios que se puedan gastar libremente.

NIVELES DE ESFUERZO

Una de las características distintivas del método PLDP para la planificación es la atención prestada al esfuerzo que se invertirá. Esta evaluación examina objetivamente el tamaño, presupuesto y recursos de la biblioteca y determina el grado de esfuerzo aplicable en el proceso de planificación. Esta valoración previene la posibilidad de intentar hacer demasiado, lo que puede con posterioridad afectar negativamente al estado de ánimo del personal y provocar desinterés hacia planificaciones futuras. Para determinar el nivel de esfuerzo se tendrán en cuenta los siguientes factores:

- * **Participantes:** Cuantos más individuos y grupos haya representados, mayor será el nivel de esfuerzo necesario.
- * **Recursos:** Cuanto mayor sea el nivel de esfuerzo, mayor será la inversión de tiempo por parte del personal y de los gastos presupuestarios.
- * **Contexto de la biblioteca:** Las bibliotecas que sirvan a una comunidad con un rápido crecimiento o cambio, una compleja y diversa población, unas condiciones económicas inestables o que afrontan grandes cambios en su financiación puede que necesiten dedicar un esfuerzo superior en la planificación.
- * **Objetivos de la planificación:** Lo que la biblioteca espere del proceso de planificación puede afectar al nivel de esfuerzo asignado a alguna de sus fases.
- * **Estructura de la planificación:** Las bibliotecas que dedican un nivel de esfuerzo básico a la planificación pueden realizar muchas actividades de planificación de un modo informal; pero a medida que aumenta la complejidad de la biblioteca, su estructura se hace más formal aumentando así el nivel de esfuerzo.
- * **Calendario de la planificación:** Algunas bibliotecas pueden completar su primer ciclo de objetivos en un corto período de tiempo; mientras que otras que dediquen mayores niveles de esfuerzo requerirán de doce a dieciocho meses para completarlo⁸.

Es importante destacar que no todas las fases del proceso de planificación necesitan el mismo nivel de esfuerzo. Por ejemplo, en el primer año se invertirá un gran esfuerzo en realizar una evaluación del entorno (o auditoría de marketing) algo que no ocurrirá en los años sucesivos.

⁸ MCCLURE, Charles R., et al., *Planning and Role Setting for Public Libraries: A Manual of Options and Procedures* (Chicago: American Library Association, 1.987), 4.

LA AUDITORÍA DE MARKETING

Es necesario evaluar periódicamente el entorno tanto interno como externo. Suelen utilizarse tres términos indistintamente para describir el proceso que analiza los diferentes tipos de usuarios: 1) evaluación de necesidades, 2) análisis de la comunidad, y 3) auditoría de marketing. Este último es el término general que engloba a los otros. En concreto, estos tres términos se pueden definir comparativamente del siguiente modo:

1. La evaluación de necesidades determina tanto las expresadas como las no expresadas por los usuarios, normalmente usando estudios de usuarios a través de encuestas y entrevistas.
2. El análisis de la comunidad también examina las necesidades pero lo hace en el marco global de la comunidad. Los datos complementarios procedentes de estadísticas demográficas y perspectivas de crecimiento configuran la estructura de este proceso, mientras que la recogida de datos primarios da cuerpo a los parámetros identificados.
3. La auditoría de marketing trata de evaluar las necesidades de los usuarios y de la comunidad. Además de este análisis del ambiente externo, la auditoría analiza el ambiente interno de la biblioteca, identificando los puntos fuertes, limitaciones y la práctica real, incluyendo por tanto el análisis del entorno en su totalidad. Además, elabora proyecciones futuras, que identifican tendencias y especula sobre cuáles serán estos entornos en el futuro con el fin de desarrollar planes alternativos relacionados con posibles situaciones futuras.

Kotler define la auditoría de marketing como un “examen periódico, independiente, sistemático y extenso de los recursos, actividades, estrategias, objetivos y del entorno total de la biblioteca para determinar áreas problemáticas y oportunidades y recomendar un plan de acción”⁹. El grupo de planificación debería estudiar cuidadosamente y delimitar con más detalle casi todas las palabras de esta definición, prestándole mayor atención a los términos que implican un proceso: “periódico”, “independiente”, “sistemático” y “extenso”.

Los objetivos de planificación, las estrategias, las actividades y los recursos (humanos, económicos y físicos) de la biblioteca son parte de su ámbito interno y debería realizarse un perfil de sus puntos fuertes y limitaciones. También se deberían considerar el ambiente de la organización, los canales de comunicación, estructura organizativa y cualquier actividad de marketing que se esté utilizando.

⁹ PHILIP KOTLER, *Marketing for Nonprofit Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1.982), 185.

En cuanto al ambiente externo, se pueden tener en cuenta los siguientes elementos:

- * Demográficos: ¿Cuáles son las características de la comunidad en cuanto a población, edad, nivel de estudios, ingresos, trabajo, etc?.
- * Geográficos: ¿Qué constituye el medio físico, el clima y otras características?
- * Sociológicos y Psicológicos: ¿Quiénes son los individuos y grupos a quienes van dirigidos los servicios de la biblioteca? ¿Cuáles son sus preferencias y tendencias? ¿Cuáles son sus estructuras sociales? ¿Cómo se comportan los miembros de la comunidad ante diferentes circunstancias o niveles de presión? ¿Se puede prever su comportamiento? ¿Dónde está la influencia de la comunidad y cómo se transmite?
- * Económicos: ¿Cuál es la situación económica general de la comunidad? ¿Cuáles son las industrias y las empresas más importantes en la actualidad o cuáles se prevé que desaparezcan o aparezcan? ¿Cuál es el clima actual para los negocios y la expansión?
- * Tecnológicos: ¿Qué 'hardware' poseen o piensan comprar los miembros de la comunidad? ¿Cuál es la situación de la televisión, las antenas parabólicas y las redes informáticas? ¿Qué uso hacen las empresas (incluida la comunidad agrícola) de las diferentes tecnologías?
- * Políticos: ¿Cuál es la relación de la biblioteca con las fuentes de financiación, tanto privadas como públicas? ¿Cómo se desarrolla el poder político? ¿Cómo se relaciona con el poder social? ¿Qué tipos de presiones políticas y de estrategias se han utilizado en el pasado? ¿Qué funcionó y qué no?
- * Culturales: ¿Qué actividades artísticas e intelectuales están presentes en la comunidad? ¿Hay carencias que la biblioteca podría intentar cubrir? ¿Qué proyectos de cooperación se podrían proponer?
- * De Competencia: ¿Qué agencias, empresas, proveedores, organizaciones e individuos ofrecen productos similares a los que oferta la biblioteca? ¿Cómo podrían cooperar entre ellos? ¿Qué servicios se solapan? (Si la biblioteca no puede hacerlo mejor, más rápido o más barato que la agencia que le hace la competencia, debería considerar redirigir sus esfuerzos hacia objetivos más rentables).

La auditoría de marketing como instrumento de gestión

Antes de iniciar una auditoría de marketing, se deben considerar ciertos puntos fundamentales:

1. Al igual que en el proceso de planificación, el análisis del entorno no es una actividad ocasional, sino que debe ser algo continuo para que puedan detectarse las tendencias y los cambios.
2. Es importante que el análisis del entorno sea un esfuerzo de colaboración entre el personal de la biblioteca, los miembros de la dirección y los representantes de los grupos de la comunidad a los que ésta intenta servir. Es una oportunidad de aprendizaje para todos los que están implicados y genera una base común sobre la que pueden trabajar juntos para integrar la biblioteca en la vida de la comunidad. En el caso de encontrar información inesperada que altere las ideas preconcebidas sobre la población, sus necesidades y actitudes hacia la biblioteca, será necesario realizar ajustes en las expectativas, servicios prioritarios y estrategias de mercado. Es vital que todos los grupos implicados, tanto internos como externos, participen en el proceso y no sean simplemente receptores de un informe final.
3. Puesto que el análisis permite averiguar qué sectores de la comunidad están desatendidos, el siguiente paso necesariamente sería poner en marcha servicios de extensión bibliotecaria especialmente dirigida a esos grupos. Como anteriormente se ha dicho (y, además, en varias ocasiones) una ventaja importante de la planificación y del análisis sistemático es la capacidad de control para evaluar la eficacia de tales servicios. Hay una relación simbiótica entre el análisis del entorno y los servicios de extensión bibliotecaria. El efecto óptico se consigue cuando ambos esfuerzos interactúan. Aunque este tipo de análisis nos puede proporcionar una visión global, los servicios bibliotecarios tienen éxito o no según su habilidad para responder a individuos específicos con necesidades y realidades concretas.
4. El cambio es omnipresente. En ningún momento durante el análisis puede considerarse que los datos son estáticos o que la planificación coordinada es una progresión rígida. Incluso cuando se está analizando el entorno, la comunidad está en un estado de cambio reaccionando ante las influencias políticas, económicas y sociales. La auditoría de marketing nos proporciona simplemente una instantánea. Esta labor es muy necesaria pero nunca llega a completarse. Esta observación no pretende ser desalentadora, sino, más bien, indicar la dinámica en la que opera la biblioteca pública. El desafío es buscar maneras de relacionarse con la comunidad de manera enérgica y positiva.

La auditoría de marketing: un perfil

Para analizar el entorno, las ventajas y limitaciones de la biblioteca, estos cuatro pasos pueden ser útiles:

1. Determinar qué elementos se van a cubrir. Considerar el nivel de exhaustividad de la auditoría, los recursos disponibles para su realización y las expectativas del personal y el equipo de planificación con respecto a los resultados previstos.
2. Desarrollar procedimientos para la recogida de datos y el control del proceso.
3. Recoger y analizar los datos. Utilizar fuentes secundarias primero y completarlas con la recogida de datos de fuentes primarias cuando sea necesario. (Las fuentes secundarias consisten en datos ya recogidos por agencias gubernamentales y privadas. Las fuentes primarias proporcionan datos originales recogidos a través de entrevistas o encuestas realizadas por correo, teléfono o in situ).
4. Preparar los informes y presentar los resultados. Usando la forma escrita y oral, incorporando resúmenes y gráficos.

Estrategias para la recogida de datos primarios

Hay varios caminos que se pueden seguir para analizar el entorno externo; no hay ningún método que sea ideal, y cada biblioteca debe decidir cuál es la estrategia más eficaz para evaluar su situación. Una vez que se ha agotado la información de las fuentes secundarias y se han identificado lagunas que necesitan atención, es el momento apropiado para considerar una o más de las siguientes opciones. Normalmente se utiliza la metodología de muestreo para establecer un número N (la muestra a estudiar) de tamaño razonable. Casi todos los manuales de estadística básica ofrecen instrucciones sobre procedimientos de muestreo y tablas de números aleatorios para usar como base.

La encuesta telefónica. Es uno de los métodos más fáciles de usar. Una vez que se ha decidido el método a seguir para extraer la muestra, se puede utilizar la guía telefónica para seleccionar a los encuestados. Sin embargo, este método tiene un inconveniente que hay que reconocer: los números que no aparecen en la guía no forman parte de la muestra. Un método más válido implica el uso del ordenador para generar números de teléfono al azar; muchas universidades cuentan con laboratorios de investigación que están equipados para proporcionar este servicio.

Mientras se esté confeccionando la lista de personas que van a ser encuestadas, la otra parte de la tarea (el diseño del cuestionario) debería ponerse en marcha. El diseño es una técnica que requiere aprendizaje, si ningún miembro del personal posee esta experiencia, se aconseja la búsqueda de otras alternativas: solicitando la ayuda de un estudiante o de un profesor de la universidad más cercana, contratando los servicios del personal especializado de las empresas locales, o de algún

otro modo buscando la ayuda de algún miembro de la comunidad con la experiencia adecuada.

La utilidad del cuestionario depende de las preguntas que formule. Antes de redactarlo, la dirección de la biblioteca debe decidir qué es lo que quiere averiguar. Sólo se debería intentar obtener los datos necesarios para la toma de decisiones; se debe evitar por todos los medios incluir preguntas que *a priori* "parecen interesantes".

Los posibles elementos del cuestionario serían: información demográfica, frecuencia de uso de la biblioteca, razones por las que no se usa la biblioteca, opiniones sobre la eficacia de la biblioteca, de su objetivo y función, material audiovisual que posee actualmente o que se piensa adquirir, formatos y estilos de aprendizaje requeridos, e ideas para productos nuevos y actualización de los existentes y métodos de extensión.

La encuesta por correo. Este método difiere del anterior en el lenguaje usado y en la estructura de las respuestas. Las preguntas son un poco más formales ya que no hay oportunidad de aclarar el sentido de las respuestas del usuario (lo cual es posible durante la entrevista telefónica). Puesto que el personal necesita dedicarle menos tiempo que en el método anterior, si se desea, se puede obtener una muestra (N) más amplia. Debemos recordar que la disposición en tablas de los datos y su interpretación, independientemente del método de encuesta utilizado, es un proceso que lleva tiempo y puede que necesitemos contratar a personal nuevo o formar al ya existente, para hacer un análisis eficaz.

La entrevista. Este método consiste en la entrevista personal a los usuarios de la biblioteca (en la propia biblioteca), a los miembros de la comunidad en general (en la calle o de casa en casa), o a ambos. Este método requiere mucho tiempo por parte del personal, puesto que un miembro de la plantilla especialmente designado y con la formación necesaria (remunerado o no) lleva a cabo cada entrevista de un modo minucioso. Aunque la oportunidad de recoger información individualizada puede reportar unos beneficios únicos. De este modo, pueden detectarse muchas actitudes y opiniones que no se hubieran conocido con un simple cuestionario. La entrevista personal puede ser una caja de sorpresas. Aunque la entrevista debería seguir un modelo con un conjunto de preguntas preestablecidas que se le hacen a cada entrevistado, la conversación puede tomar giros inesperados y el entrevistador hábil puede obtener, como consecuencia, información adicional muy valioso. Además, el contacto directo puede dar a los encuestado la sensación de que la biblioteca se interesa y se preocupa por las opiniones de los ciudadanos.

Dado el tiempo que supone, la técnica de entrevista personal utiliza una muestra (N) mucho menor y menos representativa de la comunidad.

El grupo de opinión. Es una variante de la entrevista en la que un pequeño grupo de participantes invitados (con conocimiento, experiencia o interés en áreas determinadas) se reúne para explorar necesidades y opciones, moderado por una persona cualificada. No hay una lista de preguntas preparadas de antemano, sino que, por el contrario, el moderador comienza con preguntas generales y conforme avanza la reunión se va centrando en preguntas cada vez más específicas. Este método puede ser muy útil para explorar futuras direcciones y recoger datos para la toma de decisiones.

La reunión de la comunidad. No es aconsejable como el método más apropiado para llegar al ciudadano indiferente o al no usuario. Los participantes de dicha reunión deberían ser considerados como “partes interesadas” por el mero hecho de asistir. Una vez reunidos, se puede utilizar el siguiente procedimiento para organizar el encuentro:

1. Presentaciones. Consiste en una puesta en común en la que los miembros del grupo dan a conocer su nombre, dirección, trabajo y otra información de interés.
2. Aportación de ideas. Es la propuesta de ideas de una forma rápida y sucesiva sin entrar en juicios de valor. Las ideas pueden expresar las preocupaciones de los ciudadanos, sus necesidades, deseos, esperanzas y sueños relativos al servicio y funcionamiento de la biblioteca. Una persona previamente designada como secretario anota todas las ideas en grandes cartulinas, pegándolas por toda la habitación una vez completas. En esta etapa sería útil usar la metodología de grupo.
3. Intercambio informal. Es una oportunidad para que los participantes discutan las ideas propuestas tomando un café. Durante este tiempo, el secretario organiza (y vuelve a copiar) las sugerencias en categorías lógicas: presupuestos, horarios, servicios para determinados tipos de usuarios, uso de la tecnología, etc.
4. Debate. Una puesta en común de las opiniones de todo el grupo.
5. Ranking. Es el paso final en el que los miembros del grupo, bien juntos mediante un debate o individualmente por escrito, clasifican las sugerencias en orden de prioridades. (Un método rápido e informal consiste en que todos los participantes seleccionan sus “cinco favoritos” de cada categoría). El secretario anota todas las respuestas, indicando cuáles son las que han recibido más votos. (Nota: En aquellas comunidades donde exista la televisión interactiva por cable o los boletines de anuncios automatizados, una posible alternativa sería permitir que los ciudadanos hagan sus propuestas de forma electrónica. Esto mejoraría el proceso y fomentaría una mayor participación).

Debemos destacar que la combinación de estos métodos también sería muy eficaz. Los responsables de cada biblioteca deben decidir qué método es más apropiado en cada caso.

La auditoría de marketing y la habilidad política

Históricamente, la biblioteca se ha promocionado como un todo: un conjunto de información eficaz, adecuado y protector que aísla al usuario, la información y al bibliotecario. Las silenciosas y solemnes estanterías ofrecen confort y sosiego al bibliófilo y un sentido de rectitud y orden al bibliotecario. La mística del estudio silencioso es una salvación para el erudito, pero una barrera para muchos usuarios ocasionales.

Este concepto destaca los aspectos institucionales de los procesos bibliotecarios y resalta su imagen como edificio, una estructura física que aloja y preserva los registros del conocimiento. Esta imagen está perdiendo validez hoy día y quienes la fomentan como modelo primario o exclusivo están disminuyendo su eficacia; de hecho, están amenazando su supervivencia en la era de la información.

Podemos considerar que la biblioteca, como institución, es bien el lugar de almacenamiento de un producto que tiene un valor intrínseco o bien el punto de intersección entre las necesidades humanas y datos pertinentes¹⁰. Si el objetivo del servicio que la biblioteca ofrece es satisfacer las necesidades de los usuarios, parece razonable que recabar información sobre los usuarios potenciales de la biblioteca es esencial para llevar a cabo la planificación bibliotecaria.

¿Es la biblioteca pública un edificio que contiene recursos lo suficientemente valiosos como para que la mayoría de la población los utilice y al mismo tiempo la apoye? Multitud de investigaciones nos indican que decididamente éste no es el caso, que sólo una minoría de la población usa las bibliotecas con frecuencia. En cuanto a los aspectos económicos, los presupuestos de los organismos públicos se están siempre cuestionando; los recortes son más la regla que la excepción.

La biblioteca pública compite con otros organismos por la asignación del dinero público. Si no queremos que la biblioteca quede en segundo plano frente a otros servicios "básicos" o "esenciales" como la policía y los bomberos, la recogida de basura y el mantenimiento de la vía pública, los servicios bibliotecarios también deben ser considerados como "esenciales". ¿Cómo podríamos lograr esto?

¹⁰ DERVIN, Brenda. "Useful Theory for Librarianship: Communication, Not Information," *Drexel Library Quarterly*, 13:3 (July 1977), 16-32.

Realmente, la postura tradicional de guardar un producto valioso no basta; la concienciación pública del valor de la biblioteca no se ha demostrado suficientemente. Debido a que el acceso a la información es una estrategia de supervivencia y de la vida cotidiana en el mundo actual, parece razonable sugerir que la biblioteca, como canal de acceso a la información, se considere como absolutamente "esencial". Para fomentar esta percepción, una parte integral de las operaciones y misión de la biblioteca pública debe ser una actitud activa e interactiva.

Aquellos profesionales bibliotecarios que carezcan de conciencia y habilidad política pueden considerar que la auditoría de marketing es un uso frívolo del tiempo. Puede que, una vez realizada la investigación, archiven los resultados sin sacar partidos de los beneficios potenciales de tal investigación para la toma de decisiones y la influencia política.

Ante las autoridades responsables el planteamiento de necesidades según "piensa" la biblioteca tiene poca fuerza; sin embargo, si estas necesidades van avalladas por suficiente documentación que demuestre las necesidades reales de la comunidad, la situación de fuerza es muy diferente. Verdaderamente la información es poder. Históricamente, las bibliotecas públicas han sido menos hábiles que otros servicios u organismos públicos en aprender a manipular los canales y la fuentes de poder. No podemos permitirnos continuar con esta actitud ingenua. La auditoría de marketing es un aliado valioso en esta lucha por una igualdad de poder.

HACIA UNA NUEVA DIRECCIÓN

Una vez recogidos los datos del entorno a través de la auditoría de marketing, hay que redefinir la misión de la biblioteca. No es extraño que los nuevos datos sugieran que la misión y funciones que existen en ese momento, aún cuando estén articulados de un modo informal, ya no son totalmente pertinentes para las necesidades de la comunidad. Por supuesto, esta posible discrepancia es una de las consecuencias implícitas de la recogida de información sobre la comunidad y la biblioteca debe estar preparada para hacer frente a los resultados obtenidos. De hecho, puede ser más perjudicial recabar información de la comunidad y luego ignorarla que no preguntarle nunca. Una vez recogidos los datos, la biblioteca tiene el deber de analizar y sintetizar los resultados para documentar la toma de decisiones.

La misión y funciones de la biblioteca, una vez revisadas, dan cuerpo y forma al proceso que sigue: el desarrollo de fines, objetivos y planes de actuación.

DESARROLLO DE FINES, OBJETIVOS Y PLANES DE ACTUACIÓN

Los *fines* se pueden definir como aspiraciones, declaraciones de propósitos e intenciones en términos generales. Pueden o no ser alcanzables (como, por ejemplo, ¿cuándo podríamos afirmar que se ha conseguido un “servicio de información eficaz”?), pero sirven como puntos de referencia.

Partiendo de esta definición, se puede considerar que las metas, aunque flexibles, son bastante constantes; al mismo tiempo, unas metas bien definidas normalmente se adaptan bien a las distintas situaciones. Las metas de la biblioteca son el principal motor de la política bibliotecaria, junto a la misión y las funciones que se hayan establecido. De las metas se pueden extrapolar los objetivos prácticos y cuantificables, objetivos que sirven como pautas para las tareas bibliotecarias.

Los *objetivos* son declaraciones de propósitos o intenciones que son cuantificables y alcanzables y que dirigen a la biblioteca hacia la meta que previamente ha definido. Si la meta es “conseguir un servicio de información eficaz”, un objetivo podría ser “crear un servicio de información y referencia para el 19 de mayo”. Los objetivos son herramientas; es más, son herramientas que están relacionadas estrechamente con los cambios del entorno. El desarrollo de objetivos paralelos de contingencia (véase el siguiente apartado sobre “Proyecciones futuras”) crea documentos de trabajo que se pueden consultar sin tener en cuenta los cambios de la situación actual. Estas alternativas son decisiones muy estudiadas en relación con situaciones previstas, pero aún no reales. Además, la existencia de objetivos alternativos mantiene una actitud de alerta; no importa la gravedad de la situación, la posible pérdida de tiempo es mínima puesto que se ha previsto de antemano.

El desarrollo de los *planes de actuación* es el paso final de la fase de implementación del proceso de planificación. Para cumplir cada objetivo se necesita completar una serie de actuaciones. Estas son concretas y detalladas y normalmente se presentan en orden secuencial. Al igual que los objetivos, son cuantificables, tienen una fecha límite e indican el responsable de llevarlas a cabo. Ejemplos de planes de actuación relacionados con el objetivo citado como ejemplo para crear un servicio de información y referencia podría incluirse los siguientes:

- * “Crear una sección especial en la biblioteca de información y referencia para el 19 de febrero. Responsable: Director”.
- * “Contratar y/o formar a un especialista en información y referencia para el 19 de marzo. Responsable: Subdirector”.
- * “Llevar a cabo un estudio de las necesidades de información de la comunidad para el 19 de Mayo. Responsable: Especialista en información y referencia”.

En otras palabras, los planes de actuación nos proporcionan un esquema de las tareas específicas que deben ejecutarse para poder lograr el objetivo.

PROYECCIONES FUTURAS

Es imprescindible que las “proyecciones futuras”, consideraciones sobre posibles alternativas, se incluyan en el proceso de planificación. En el pasado, cuando se hacía el análisis de una comunidad tipo, el interés se centraba normalmente en el presente, sin pensar en las consecuencias que los cambios rápidos podrían acarrear. Es la responsabilidad del equipo de planificación de mantenerse al día sobre tendencias y probabilidades que puedan impactar en las tareas bibliotecarias y utilizar esta información como filtro de los datos recogidos. Parte de esta validez debería ser el resultado de la auditoría de marketing, puesto que los datos deberían obtenerse de los responsables de planificación a nivel municipal y provincial.

No obstante, el equipo de planificación debe también asumir la responsabilidad de la interpretación. Por ejemplo, si surge un sistema de televisión por cable que permita el acceso al catálogo y al servicio de referencia de la biblioteca las veinticuatro horas, sería necesario crear un sistema rotatorio del personal durante las veinticuatro horas del día, reduciendo las horas de apertura de la biblioteca, aunque los resultados de la auditoría de mercado puedan sugerir que la comunidad desea que la biblioteca esté abierta más horas durante la semana. La interpretación de lo que constituye “más horas a la semana” es fundamental en este caso y la posibilidad de acceso a través de la televisión por cable permite que la respuesta sea diferente a las necesidades percibidas.

Una vez determinadas las metas de la biblioteca, hay que centrarse en las posibles alternativas (o descripciones de posibilidades). Debemos fijar objetivos paralelos para que la biblioteca continúe trabajando hacia las metas establecidas, al margen de los cambios externos. Los objetivos para cada meta contemplan las siguientes situaciones:

- * Las condiciones (económicas, sociales, políticas, etc.) permanecen similares a las actuales.
- * Las condiciones mejoran notablemente.
- * Las condiciones empeoran considerablemente.

En el caso concreto de la financiación, podemos ver claramente que estas tres situaciones posibles motivarían objetivos muy diferentes. Hay que destacar que el tiempo es una variable significativa en este caso; las proyecciones para un año pueden ser mucho más explícitas y viables que las quinquenales. Sin embargo, ambos planes deben llevarse a cabo para que la planificación sea eficaz. Según las tres posibles situaciones descritas anteriormente, el resultado de una mejora notable de las condiciones implicaría planificar múltiples objetivos para cada meta.

El uso de técnicas de proyección

Así como en la auditoría de marketing, en las que las fuentes secundarias y primarias tiene valor, también se pueden desarrollar proyecciones sobre posibles situaciones futuras usando medios primarios y secundarios. Entre las fuentes secundarias se podrían incluir los datos de las comisiones de planificación provinciales y municipales y las proyecciones de otras agencias, organismos o instituciones. Siempre se tarda más tiempo en obtener los datos primarios, pero si la administración o el personal tiene interés en este área, los resultados pueden ser provechosos.

Las técnicas de proyección se están convirtiendo en herramientas útiles y necesarias dentro del proceso de planificación. Se han creado y validado numerosas técnicas específicas, entre las que se incluyen las siguientes:

- Representaciones contextuales
- Análisis de recursos
- Árboles de relevancia
- Método de Delphi
- Matriz de impacto cruzado
- Supuestos
- Ariole, una guía de planificación
- Técnica matriz de decisiones
- Análisis morfológico
- Evaluación tecnológica
- Análisis de tendencias
- Estadística Bayesiana
- Teoría en cadena de Markov
- Técnicas de Monte Carlo¹¹

Cada técnica emplea medidas cuantitativas y cualitativas que pueden ser tan pertinentes para sus objetivos como han demostrado serlo las medidas estadísticas en el análisis de datos numéricos. El dominio de ambos tipos de estrategias de investigación es importante en el proceso de planificación. Las grandes bibliotecas

¹¹ STEPHEN P. HENCLEY Y JAMES R. YATES, *Futurism in Education: Methodologies* (Berkeley, CA: McCutchan, 1974).

con frecuencia disponen de los recursos necesarios para contratar o formar a un miembro del personal en estas áreas del conocimiento. Las pequeñas bibliotecas necesitarán seleccionar o modificar las técnicas existentes para adaptarlas a sus necesidades y buscar colaboradores con la cualificación necesaria.

Lo importante es que se incorporen las técnicas de proyección en el proceso de planificación, que se consideren posibles alternativas de situaciones futuras para planificar imprevistos y que el uso de las técnicas de proyección no se vean con escepticismo o temor sino con esperanza y la actitud positiva de que estas estrategias puedan crear posibilidades donde antes no las había.

El proceso de preparación para el cambio, que incorpora elementos de planificación y de marketing, es algo más que la suma de estas partes. Cuando el objetivo es la unión de buenos productos con las necesidades de los usuarios y una actitud de iniciativa, la biblioteca tiene todas las posibilidades de conseguir la deseada relación de mutuo beneficio entre ella y la comunidad. Éste es el fin al que aspira la planificación para el cambio.

A DEBATE

- * ¿Qué crisis pueden tener lugar en una comunidad? ¿Cuáles han ocurrido en su comunidad en los últimos cinco años?
- * ¿Estas crisis se consideraron como problemas o como oportunidades? Si se consideraron como problemas, ¿qué aspectos positivos puede identificar?
- * En su comunidad, ¿a quién pondría en el equipo de planificación?
- * ¿Qué cantidad de recursos puede dedicar su biblioteca en el proceso de planificación?
- * A nivel de régimen interno, ¿cuáles son las ventajas y limitaciones de su biblioteca?
- * Usando los factores descritos en este capítulo, describa el contexto en el que opera su biblioteca.
- * ¿Qué fuentes secundarias existen en su comunidad para que el equipo de planificación de la biblioteca recoga los datos necesarios para la auditoría de marketing? ¿Y dentro de su biblioteca? ¿Qué organismos pueden proporcionar datos sobre las tendencias futuras?
- * ¿Qué método o métodos recomendaría para recoger datos primarios?

SUPUESTO PRÁCTICO 2

El personal está demasiado ocupado para planificar

El contexto

La biblioteca pública "Almanjáyar" sirve a una comunidad de 40.000 habitantes.

La mayoría de los residentes son obreros de una fábrica de automóviles.

Los servicios y los fondos de la biblioteca reflejan el nivel educativo medio de la comunidad.

La biblioteca nunca ha llevado a cabo un proceso de planificación porque el personal está muy ocupado.

Los siguientes acontecimientos tienen lugar en un período de tiempo de dos años:

- * Se establece un parque tecnológico y una empresa biotecnológica y otros grupos de investigación comienzan a trasladar sus sedes al complejo.
- * Llegan a la ciudad muchos profesionales y otros individuos con un alto nivel educativo.
- * Las escuelas se ven colapsadas y se destina parte de los impuestos municipales para ampliarlas.
- * Pronto aparecen nuevos apartamentos y urbanizaciones para alojar a la afluencia de empleados del nuevo parque tecnológico.
- * Una recesión económica obliga a la fábrica de automóviles a cerrar definitivamente.
- * La circulación de la biblioteca se incrementa en un 200%.

¿Qué sucedería o podría suceder si...?

- * La biblioteca se dedica a un proceso de planificación formal.
- * La biblioteca empieza a planificar pero en el grupo de planificación no hay representantes de la comunidad.
- * La biblioteca está inmersa en su primer proceso de planificación pero no ha considerado el utilizar proyecciones futuras u cualquier otro tipo de medidas de predicción del desarrollo.
- * Cuando se anunció la creación del parque tecnológico, ya estaba muy avanzado un complejo análisis de la comunidad que había consumido mucho tiempo.

- * Debido a los recursos y al personal disponible, se ha reducido el procedimiento de evaluación de las necesidades.
- * Se consultaron a las comisiones de planificación provinciales y municipales como parte de la auditoría de marketing.
- * Escribe tus propias condiciones.