

# Gestión de la biblioteca pública actual: organización de las funciones \* \* \* \* \*

WEINGAND, DARLENE

El cambio es una realidad que presenta un reto constante para la gestión de la biblioteca. El director de biblioteca debe intentar crear una estructura organizativa que sea descentralizada delegando responsabilidad a los diferentes miembros de la plantilla, adaptable, flexible y capaz de funcionar con visión de futuro en una comunidad en la que el contexto social y tecnológico cambia continuamente. Para ello, se deben seguir ciertas estrategias que fomenten esta capacidad orgánica de adaptación, estableciendo una política bibliotecaria que sea flexible, creando una comisión de biblioteca con capacidad de cooperar con la dirección de la biblioteca y fomentar el desarrollo profesional de la plantilla y organizado las funciones de la biblioteca y de la plantilla teniendo en cuenta la cooperación que mantiene con otras instituciones de la sociedad.

**PALABRAS CLAVE:** Bibliotecas públicas. Políticas bibliotecarias. Comisión de biblioteca. Cooperación con otras instituciones. Modelos organizativos.

## *MANAGING TODAY'S PUBLIC LIBRARY: ORGANIZING FOR EFFECTIVE OPERATIONS*

Change is a reality which constantly challenges library management. Library managers must strive to create a decentralised organisational structure by delegating responsibility to staff. This structure must be adaptable, flexible and capable of looking towards the future in a community in which the social and technological context is constantly changing. To this end, certain strategies must be deployed which foster this organic ability to adapt by defining flexible library policies, creating library boards capable of cooperating with the library manager and encouraging the professional development of the staff and organising the functions of both the library and the staff from the perspective of the cooperation which the library maintains with other institutions in the community.

**KEY WORDS:** Public libraries. Library policies. Library boards. Institutional cooperation. Organisational models

(\*) Traducción del Capítulo 4, "Organizing for Effective Operations", 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.

(\*\*) Traducido por A. LOZANO en colaboración con alumnos de la Facultad de Biblioteconomía y Documentación de la Universidad de Granada.

(\*\*\*) Véase la traducción de los capítulos 1, 2 y 3 aparecidas en este mismo Boletín, nº 46 (pp. 43-53), nº 49 (pp. 19-41) y nº 51 (pp. 27-41).

Una vez que la misión de la biblioteca se ha materializado en una filosofía práctica de servicio... y el proceso de planificación está funcionando de un modo regular y continuo en la toma de decisiones... y el usuario es el centro de atención de la planificación e implementación, nuestro próximo objetivo serán las actividades de gestión.

Es en este punto cuando el director puede empezar a organizar la biblioteca de un modo eficaz. Dicha organización consiste en lo siguiente:

- Determinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos previstos.
- Agrupar las actividades de una estructura lógica.
- Asignar estas actividades a puestos de trabajo y a personas concretas
- Proporcionar los medios para coordinar las tareas individuales y colectivas<sup>1</sup>.

Estos son retos importantes para el responsable de la gestión, que requieren una serie de cualidades de las que hablaremos a lo largo de este capítulo. Sin embargo, estas cualidades forman parte de un modelo de gestión más general que actúa como soporte y base de las operaciones cotidianas de la biblioteca. Este ámbito de gestión incluye el funcionamiento en el terreno político, el desarrollo de políticas apropiadas, la formación de una comisión de biblioteca eficaz y la colaboración con otras bibliotecas e instituciones. Este modelo servirá como marco de trabajo para las cuestiones relacionadas con la estructura y actividades de la institución que se discutirán al final del capítulo.

## 1. EL ÁMBITO POLÍTICO

La esencia de la política es la división de recursos: cuanto más limitados sean éstos, más "política" deberá hacer el responsable de la biblioteca. El éxito en la gestión económica de las instituciones públicas está estrechamente ligado al éxito político en la obtención de la financiación deseada. La obtención de un porcentaje adecuado de los escasos recursos disponibles que asignan los organismos oficiales es algo muy importante para los responsables de los programas y la mayoría de las decisiones económicas dependerán de los presupuestos aprobados<sup>2</sup>.

El director de la biblioteca es el coordinador de las estrategias en el ámbito político. Las posibilidades estratégicas son muchas. Por ejemplo, si queremos que la biblioteca reciba una financiación adecuada para desempeñar sus funciones, es imprescindible que todo el personal se implique activamente en la vida de la comuni-

<sup>1</sup> ROBERT D. STUEART y BARBARA B. MORAN, *Library Management*, 3ª ed. (Littleton, CO: Libraries Unlimited, 1987), 54.

<sup>2</sup> PETER HAMON, DARLENE E. WENGAND, y AL ZIMMERMAN, *Budgeting and the Political Process for Libraries: Simulation Games* Littleton, CO: Libraries Unlimited, 1992).

dad. Esta participación supone identificar y responder a las necesidades de la comunidad, participar en sus reuniones y colectivos, situar la biblioteca como el recurso de información para la toma de decisiones de la comunidad y crear un clima en el que esté siempre presente y se reconozca el mutuo beneficio entre la biblioteca y sus usuarios.

Los responsables de la biblioteca que carecen de conciencia política pueden considerar el esfuerzo y el análisis político de la comunidad como una pérdida de tiempo del personal. Una vez recogida la información necesaria para el proceso de planificación, los responsables pueden archivar los resultados sin reparar en las posibilidades que estos datos pueden ofrecer para influir en los procesos políticos y en la toma de decisiones. En el futuro se deben utilizar estos recursos para que la biblioteca se mantenga a la altura de otras instituciones de la comunidad.

## 2. POLÍTICAS EXTERNAS E INTERNAS

El diccionario Webster's New Twentieth Century Dictionary<sup>3</sup> define política como "cualquier principio o plan de actuación o estrategia" y como "sabiduría o astucia política, diplomacia, prudencia, artimañas". Aunque la primera definición puede ser la preferida en el contexto de la gestión de las instituciones, es importante tener en cuenta que la segunda es la definición principal recogida en el diccionario Webster. Por lo tanto, desarrollaremos el concepto de política del siguiente modo: una política es un objetivo o principio de actuación, aunque las cualidades subjetivas de sabiduría, astucia y diplomacia política potencian su efectividad.

Estas cualidades, aunque frecuentemente ignoradas, pueden ser un factor crítico en el funcionamiento de la biblioteca. Las políticas, una vez establecidas, son simplemente papel mojado hasta que no se pongan en práctica; los elementos subjetivos antes mencionados crean el clima adecuado en el que la política puede prosperar y servir como instrumento de organización.

### 2.1. Los atributos de una política eficaz

Las políticas son directrices que orientan la planificación y la toma de decisiones. Las funciones de la gestión son ineficaces si se realizan sin organización ni dirección. Además, los servicios bibliotecarios corren peligro, tanto desde el punto de vista teórico como práctico, si no existe una política bibliotecaria básica que preste el apoyo necesario.

<sup>3</sup> WEBSTER'S NEW TWENTIETH CENTURY DICTIONARY, completo, 2ª ed. (Cleveland, OH: Collins/World, 1975).

Las políticas se elaboran en términos generales facilitando así la flexibilidad dentro de una estructura realista. Por el contrario, si se plantean en términos demasiado específicos, los cambios en el clima político, social y económico harán necesarias revisiones periódicas. Debido a que el mundo evoluciona a un ritmo acelerado, la flexibilidad de pensamiento y actuación es cada vez más importante para un funcionamiento eficaz.

Las políticas se establecen a largo plazo y se postulan según las condiciones presentes y futuras. Sería una pérdida de tiempo y esfuerzo crear políticas que sólo fuesen aplicables a corto plazo; de hecho, unos objetivos a corto plazo no se ajustarían a la propia definición de lo que debe ser una política de actuación. La preparación cuidadosa de una política debe ir más allá del presente y tener en cuenta las posibilidades y tendencias del mañana.

Las políticas fomentan la igualdad y coherencia de las operaciones bibliotecarias. Si no existe unas pautas que orienten la toma de decisiones a todos los niveles de la gestión, situaciones similares pueden provocar respuestas dispares. Se verían afectadas todas las operaciones bibliotecarias, desde la selección de materiales hasta la contratación y despido del personal. Las injusticias e incoherencias resultantes afectarían seriamente a la moral del personal y a las relaciones con los usuarios. Las políticas promueven la claridad y la igualdad en la gestión. Las políticas son declaraciones oficiales de autoridad, ya que es la comisión de biblioteca quien las desarrolla, recoge y aprueba por moción formal. La importancia de una única fuente de dirección es vital para una gestión eficaz. Si hubiese diferentes fuentes de autoridad dentro de una institución, habría una gran probabilidad de que se expresasen opiniones y se adoptasen posiciones diferentes, dando lugar a confusión y caos y, ciertamente, afectaría negativamente a la consecución de unas metas comunes. La formalización del procedimiento de creación y adopción de las políticas ofrece las garantías necesarias de credibilidad e identifica los parámetros de jurisdicción.

Las políticas deben estar a disposición de los usuarios, de la comisión de biblioteca y del personal de forma que todas las partes implicadas se comuniquen partiendo de una base común de entendimiento. Este aspecto de la implementación de la política es de vital importancia en los esfuerzos de marketing de la biblioteca. A no ser que todos las partes sean completamente conscientes del papel de la biblioteca, se producirán malentendidos y expectativas erróneas. Además, el conocimiento de la misión y función de la biblioteca como servicio a la comunidad puede facilitar el proceso de comunicación.

Las políticas clarifican, simplifican, promueven, protegen y constituyen el núcleo fundamental del sistema de gestión. Además, una política efectiva se caracteriza por su naturaleza flexible lo que permite modificaciones cuando sea necesario.

Una política apropiada puede evitar que los problemas se agraven protegiendo a la biblioteca de expectativas poco realistas. Además, sirven de fundamento a la

misión de la biblioteca, dando soporte al proceso de planificación con declaraciones públicas de objetivos y directrices.

Las políticas se refieren tanto a aspectos externos de las operaciones bibliotecarias como a aspectos internos de organización de la gestión. La diferenciación entre estas dos perspectivas puede ser útil.

## 2.2. Políticas externas

Básicamente existen tres categorías de políticas externas a tener en cuenta: las relacionadas con el usuario, la comunidad y con otros sistemas bibliotecarios<sup>4</sup>.

a) *Políticas relacionadas con el usuario*. Las políticas que afectan directamente a los usuarios de la biblioteca son el horario, los requisitos necesarios que debe cumplir el ciudadano para utilizar los servicios de la biblioteca, políticas de selección de material, condiciones de préstamo, derechos de autor y políticas que proporcionan las pautas de cada programa y servicio.

Por ejemplo, la política de selección normalmente especifica quién es el responsable de la selección, la cobertura, la calidad y la temática de la colección, incluyendo prioridades, condiciones para la aceptación de donaciones, relación con los planes de estudios de las escuelas de la comunidad, criterios para el expurgo de material, así como el procedimiento de reclamación en el caso de material considerado "no apto". También se incluyen "Library Bill of Rights" (Declaración de Derechos de los Usuarios) y "Freedom to Read Statement" (Libertad de Acceso a la Lectura) de la Asociación Americana de Bibliotecarios.

Cabe señalar la importancia de establecer una política detallada. En el mundo actual, lleno de cuestiones e ideas polémicas, deben existir directrices claras que defiendan los principios de la biblioteca frente a cualquier tipo de oposición y frente a unos valores de la comunidad en constante cambio.

b) *Políticas relacionadas con la comunidad*. Las políticas que afectan a la comunidad se refieren a cuestiones tales como ámbito de actuación, horario, requisitos para ser usuario de la biblioteca y ubicación de los servicios, así como normas de uso de las instalaciones para actividades que no sean estrictamente bibliotecarias. El uso tradicional de la biblioteca debe combinarse con otros usos diferentes para asegurar un servicio igualitario a todos los miembros de la comunidad. Las instalaciones de la biblioteca pueden ser útiles para acoger actividades de la comunidad que pueden ser muy diferentes de los servicios tradicionales de la misma. Normalmente, la biblioteca puede servirse de estas actividades para animar a los ciudadanos a que

<sup>4</sup> OPINION RESEARCH ASSOCIATES, INC., Wisconsin Library Trustee Reference Manual (Madison, WI: Department of Public Instruction, 1980), Section I, 3-10.

disfruten de ella de un modo más convencional una vez superada la aprensión y desconocimiento inicial. Este aspecto de relaciones públicas de una política liberal y abierta con respecto al uso de la biblioteca por parte de la comunidad puede significar una clara ventaja en una situación general de recortes presupuestarios.

c) *Políticas interbibliotecarias*. Las relaciones con otras bibliotecas y sistemas bibliotecarios en redes de trabajo también necesitan reflejarse a través de una política específica. Los elementos a considerar son las áreas y límites de la cooperación, la identidad de las instituciones participantes y la relación con redes de trabajo regionales o nacionales ya en funcionamiento o en proyecto. Además, deberían delimitarse las relaciones con otras instituciones educativas, de información, de servicios a la comunidad y políticas, prestándole especial atención a cómo y cuándo se va a llevar a cabo la colaboración.

d) *Políticas de marketing*. Se puede añadir una cuarta categoría de políticas a las ya mencionadas: los conceptos y estrategias de marketing dentro del proceso de planificación global. Las políticas que rigen la filosofía, el alcance, la plantilla, las responsabilidades de la comisión de biblioteca y el orden de planificación del marketing pueden ofrecer la estructura de apoyo necesaria para que las actividades de marketing sean continuas y eficaces.

### **2.3. Políticas internas**

Además de las políticas que delimitan las relaciones entre la biblioteca y sus usuarios, también son necesarias políticas que dirijan las operaciones y gestiones internas de la biblioteca. Podemos establecer las siguientes categorías generales:

- a) Operaciones globales. Las políticas en este área afectan a las líneas de responsabilidad y autoridad de la dirección. Son componentes necesarios la política de personal, las funciones de supervisión y la descripción de la institución.
- b) Actividades de la comisión de biblioteca. Los procedimientos, normas, elecciones, responsabilidades legales, prevención de riesgos y la organización en general deben definirse con suficiente detalle para clarificar y coordinar las relaciones entre los miembros de la comisión de la biblioteca y entre esta comisión y la plantilla.
- c) Gestión financiera y presupuestaria. Se establecen directrices para la financiación, inversiones y control fiscal que faciliten la elección del método de gestión más apropiado.
- d) Gestión de la propiedad. Define la responsabilidad de la comisión de biblioteca y del personal con respecto a los bienes físicos, bienes personales, adquisiciones, reformas y seguros.

Las políticas de la biblioteca, ya sean externas o internas, constituyen sus señas de identidad. Sólo la autoridad competente puede redactarlas; ésta puede ser o no la comisión de biblioteca, dependiendo de la naturaleza legal de la misma y de si sus poderes son meramente consultivos o conllevan responsabilidad legal. Junto al nombramiento del director de la biblioteca, la creación de una política eficaz ofrece retos y oportunidades en un momento de continuos cambios. La habilidad política para hacer realidad estos planteamientos puede marcar la diferencia entre un entorno bibliotecario dinámico y otro que sea estático.

### **3. LA COMISIÓN DE BIBLIOTECA\***

Las políticas bibliotecarias son el hilo conductor de las operaciones de la biblioteca, dando consistencia y sustento a las actividades diarias. No obstante, este hilo podría romperse si no estuviese sujeto por ambos extremos. Dichos extremos podrían asegurarse con nudos, limitándose entonces su flexibilidad y movimiento; por el contrario, el hilo podría mantenerse tenso si un extremo estuviese sujeto por el personal de la biblioteca y el otro por la comisión de forma que pudiese quedar lo bastante firme y, a la vez, ceder a las presiones imprevistas. Este tira y afloja entre el personal/dirección y la comisión de biblioteca tiene implicaciones significativas para una gestión adecuada de la biblioteca.

#### **3.1. Cualificaciones de los miembros de la comisión**

Tanto si los miembros pertenecen a una comisión de biblioteca que tenga responsabilidades legales o a una con sólo capacidades consultivas, hay ciertas cualidades que influyen claramente en su competencia y eficacia:

- Verdadero interés por el presente y futuro de la biblioteca.
- Conocimiento de determinados datos sobre la comunidad: condiciones y tendencias sociales y económicas, estructuras demográficas y de poder, y otros organismos e instituciones de la misma.
- Reconocimiento y promoción de la biblioteca como centro de difusión de información de la comunidad con capacidad, responsabilidades y recursos culturales, educativos y de ocio importantes.
- Interés por una gestión eficaz, es decir, por una planificación sistemática, con responsabilidad en el funcionamiento y en el desarrollo del personal, así como

---

(\*) Grupo de personas presididas generalmente por un representante del organismo del que depende la biblioteca, otros representantes de diferentes instituciones culturales y educativas de la comunidad, de la propia biblioteca y de los usuarios que dicta políticas de funcionamiento de la biblioteca y supervisa su puesta en práctica.

interés por la elaboración de políticas originales y la puesta en práctica de métodos innovadores.

- Consideración de las necesidades de los usuarios como algo fundamental y predisposición para establecer relaciones con otras instituciones de carácter informativo, educativo, cultural y de ocio con el fin de evitar la duplicidad innecesaria de servicios y recursos.
- Capacidad para trabajar bien en colaboración con otros, ya sean miembros de la comisión, personal de la biblioteca, líderes de la comunidad o usuarios reales o potenciales.
- Firmeza para apoyar los principios de la libertad intelectual y para soportar presiones que podrían atentar contra estos principios (respeto a la legalidad).
- Actitud abierta e inquieta ante la vida, respetando otros puntos de vista.
- Buena disposición para dedicar tiempo y esfuerzo, tanto físico como mental, en el cumplimiento de sus deberes como miembro de la comisión y en cuestiones relacionadas con la biblioteca.

Sería deseable que todos los miembros, ya sean elegidos o nombrados, poseyeran todas estas características. Sin embargo, en la práctica, estos ideales son metas que deben asumirse y llevarse a cabo de forma ininterrumpida. Por lo tanto, aunque pueda parecer que es necesario poseer esta lista de cualidades de antemano, en la práctica estas características se consiguen a través de la cooperación entre el propio miembro de la comisión y el bibliotecario, ya que es este último quien actúa como guía, educador y tutor en este proceso.

El inicio de esta relación se pueden dar en el programa de orientación que el bibliotecario inicia invitando al nuevo miembro de la comisión y al presidente de la misma a una sesión de bienvenida en la propia biblioteca. Durante esta sesión, se intercambian preguntas y respuestas y se entrega al nuevo miembro una copia de la política, metas y objetivos de la biblioteca, así como las actas de las últimas reuniones. Además, se debería discutir sobre la filosofía de los servicios bibliotecarios, las expectativas mutuas, el desarrollo y la organización de la biblioteca y las oportunidades que los miembros de la comisión tienen de participar en otras instituciones locales, regionales o nacionales. Generalmente también se le invita a realizar una visita guiada por la biblioteca presentándole a los miembros del personal.

La orientación continúa con la integración del nuevo miembro en uno o más de los grupos de trabajo de la comisión de biblioteca, lo que fomentará su mayor participación y el mantenimiento de una estrecha relación con otros miembros de la misma. Otro modo de seguir con esta orientación sería animarle a que asista a congresos (pagados, si es posible), entregarle uno o más artículos recientes de revistas de biblioteconomía antes de cada reunión de la comisión e incluir, como punto del orden del día, la discusión de estos artículos y otras cuestiones de interés.

### 3.2. Deberes y responsabilidades

La comisión de biblioteca cuenta con la confianza de la comunidad, lo que conlleva una serie de deberes y responsabilidades que pueden clasificarse, en líneas generales, en dos tipos: las responsabilidades legales impuestas específicamente por ley y las responsabilidades prácticas relacionadas con las operaciones diarias de la biblioteca<sup>5</sup>. Puesto que la primera categoría, los poderes establecidos por ley, difiere de unas comunidades a otras, únicamente mencionaremos la existencia de esta autoridad como tal. Aquellos que deseen encontrar información sobre este punto deben consultar los estatutos pertinentes de cada comunidad.

Por lo que se refiere a las responsabilidades prácticas, éstas se pueden clasificar en categorías generales que se aplican a todas las situaciones locales y que conciernen principalmente a las relaciones entre la comisión de la biblioteca y el personal. De esta forma, se puede hacer la siguiente distinción: la comisión de biblioteca designa al director, adopta políticas y desempeña otras obligaciones establecidas por ley mientras que el personal de la biblioteca se encarga de que ésta funcione. Esta diferencia es muy importante y no se debería traspasar el límite entre la política y las funciones bibliotecarias. Cuando esto ocurre, se produce como consecuencia la confusión de las funciones, lo que causa un grado de ansiedad y estrés considerable.

Algunas de las funciones de los miembros de la comisión pueden ser las siguientes: determinar la misión de la biblioteca, conseguir una financiación adecuada, conocer la comunidad, colaborar con el personal en el proceso de planificación, administrar el presupuesto, conocer la legislación local, regional y nacional, asistir a todas las reuniones de la comisión, asistir a reuniones profesionales, trabajar con el centro coordinador de bibliotecas y actuar de una forma responsable ante la comunidad. En resumen, la comisión de biblioteca debe desempeñar una función política y de apoyo para ayudar al personal de la biblioteca a crear un servicio de información eficaz para la comunidad. Sin embargo, para que esto ocurra se necesita una cooperación continua y unas normas de comportamiento.

### 3.3. Cooperación y normas de comportamiento

La cooperación entre los miembros de la comisión de biblioteca es el nexo funcional que hace posible una estrecha relación de trabajo. Para que se produzca una cooperación eficaz son necesarias unas normas de comportamiento. Por ejemplo, el desacuerdo entre los miembros de la comisión debería discutirse abiertamente en las reuniones y todos deberían atenerse a la decisión de la mayoría una vez que se hayan tomado decisiones en materia política. No hay lugar para opiniones y actua-

---

<sup>5</sup> VIRGINIA G. YOUNG, *The Library Trustee: A Practical Guidebook*, 4th ed. (Chicago: American Library Association, 1988), 9.

ciones a título personal una vez que el voto de la mayoría ha decidido sobre un asunto.

Asimismo, el director debe aconsejar y proporcionar información complementaria, puesto que al estar en continuo contacto con el público y las operaciones de la biblioteca, es la persona más indicada para hacer recomendaciones a la comisión. La confianza mutua es de vital importancia. El director necesita tener la seguridad de que la comisión apoyará los esfuerzos administrativos para llevar a cabo las políticas establecidas, mientras que, por otro lado, la comisión debe estar convencida de que la dirección de la biblioteca implementará estas políticas concienzudamente.

Otro aspecto de las normas de comportamiento es la adhesión al organigrama de la institución. Hay una estructura concreta que facilita el modo de actuar: el director es designado por la comisión a la que rinde cuentas periódicamente, mientras que los miembros de la plantilla son contratados por el director o la persona designada para tal fin y de él dependen. Aunque cada biblioteca tiene su propia estructura organizativa que distribuye la gestión y la responsabilidad de modo diferente, la última palabra en cuestiones relativas al personal la tiene el director (que no hay que confundir con la política del personal, que es responsabilidad de la comisión de biblioteca).

### **3.4. Compromiso con la profesión**

El desarrollo profesional es responsabilidad de todos, especialmente en una era de cambios sin precedentes. Aunque puede no ser una de sus responsabilidades principales, la comisión juega un papel único e influyente proporcionando oportunidades para la formación continua del personal (tanto filosóficamente hablando como proporcionando incentivos económicos y facilitando la posibilidad de flexibilidad y reducción horaria). La formación continua puede y debería ser considerada como una inversión en el desarrollo presente y futuro de la biblioteca, así como una demostración de fe y confianza en la profesión de bibliotecario. Es competencia de la dirección adaptar el horario de trabajo y ofrecer incentivos económicos para dar cabida al desarrollo del personal, mientras que la responsabilidad de la comisión es ofrecer políticas de apoyo y gratificaciones económicas que posibiliten estas iniciativas. Además, sus miembros deben consultar al centro coordinador de bibliotecas para hallar posibles fuentes de subvenciones, becas u otro tipo de financiación para la educación continua. La pertenencia a una red puede ser la vía de conseguir subvenciones nacionales o regionales.

No deberíamos olvidar que los miembros de la comisión también sufren las consecuencias del progreso y pueden beneficiarse de la participación en actividades de formación continua. Existen instituciones tales como universidades, instituciones bibliotecarias nacionales, redes de bibliotecas y asociaciones profesionales que ofre-

cen cursos de formación dirigidos a la comunidad bibliotecaria y, ocasionalmente, a los miembros de las comisiones de bibliotecas.

Los miembros de la comisión pueden demostrar su interés por la biblioteca participando activamente en asociaciones profesionales a nivel local, regional o nacional. Por ejemplo, dentro de la Asociación Americana de Bibliotecarios (ALA) y sus secciones existe normalmente un grupo subsidiario destinado específicamente a miembros de comisiones de bibliotecas. Los beneficios derivados de la pertenencia a estos grupos son significativos tanto para los miembros de la comisión como para la biblioteca y la profesión en general, amortizando con creces la inversión de tiempo y dinero.

Algunos de los servicios ofrecidos por las asociaciones profesionales incluyen programas especiales, publicaciones y seminarios. Los servicios que ofrecen las secciones específicas de miembros de comisiones de bibliotecas tienen como objetivo ayudar a éstos a establecer la conexión entre las actividades de su propia biblioteca y las oportunidades y problemas de las bibliotecas en general. Entre los temas que se tratan están la responsabilidad de los miembros de la comisión, cuestiones legislativas, defensa de intereses, presupuestos, financiación y libertad intelectual así como asuntos de actualidad en su campo. Además, la participación en estos grupos es algo muy importante puesto que se pueden coordinar los esfuerzos tanto individuales como colectivos para influir en la legislación bibliotecaria. Los miembros de las comisiones pueden y deben verse a sí mismos como elementos importantes para la efectividad global de la biblioteca.

La confianza mutua es básica en la labor de la comisión de biblioteca: confianza entre los propios miembros de la comisión, confianza entre la comisión y la directiva, confianza entre los miembros de la comisión y el personal de la biblioteca y confianza en que a través de la cooperación entre los miembros del sistema se conseguirá prestar un servicio óptimo. La función de la comisión es compleja; no obstante, puede servir de estímulo la premisa de que la biblioteca pública tiene el potencial necesario para convertirse en una fuerza vital dentro de la sociedad de la información.

#### **4. ASOCIACIÓN CON OTRAS BIBLIOTECAS E INSTITUCIONES**

Para conocer el papel potencial de la biblioteca como colaboradora con otras bibliotecas e instituciones, debemos dejar atrás la visión tradicional y limitada de la biblioteca como una estructura física que alberga y protege la información para los intelectuales. La biblioteca pública que pretenda ser parte integrante (a ser posible, el centro neurálgico) de la comunidad debe estar dispuesta y ser capaz de cambiar y crecer con las necesidades locales (y cooperar con otras instituciones que también buscan satisfacer estas necesidades).

La asociación implica un esfuerzo conjunto y voluntario con la esperanza de conseguir algún tipo de beneficio o recompensa. No es una colaboración para paliar o evitar una situación negativa, sino, más bien, una asociación con unos objetivos definidos y basada en la consecución de unos beneficios concretos.

Para que la colaboración sea eficaz se necesita una postura activa y positiva. El dinamismo necesario en una cooperación verdaderamente activa y enérgica es el elemento que ofrece la mayor posibilidad de éxito. La asociación prospera en este ambiente dinámico, proporcionando el clima para un ciclo de desarrollo continuo. Es vital que las instituciones colaboradoras consideren que tanto el esfuerzo exigido como los beneficios que se obtengan sean los mismos para ambas. Este sentido de "igualdad de trato" mantiene el equilibrio dentro de la relación, reduciendo la fricción y la tensión al mínimo.

Estas expectativas se aplicarán tanto si la asociación se da entre corporaciones, como entre individuos, agencias u organizaciones. El proceso de comunicación combina los elementos necesarios, reforzándolos, conectándolos y enlazándolos. La comunicación puede facilitar o dificultar el funcionamiento de la asociación. Si queremos que ésta tenga éxito, es fundamental que el sistema funcione sin problemas en todos los sentidos.

#### **4.1. Directrices para la colaboración**

La cooperación surge de la unidad conceptual y de la aceptación de un objetivo común. En aquellas asociaciones que funcionan, la teoría y la práctica forman un conjunto homogéneo. Cuando la misión es común, es bastante probable que las actividades que se desarrollen tengan éxito. Es muy importante debatir los objetivos de la institución antes de diseñar planes específicos. Una vez identificadas las áreas de interés común, se pueden seguir los siguientes pasos para planificar la estrategia a llevar a cabo (por supuesto, siempre dentro de la estructura de funcionamiento de cada institución miembro).

**Objetivos.** Las instituciones colaboradoras necesitan reconocer y aceptar que el impacto será mayor si el esfuerzo es coordinado que si trabajan individualmente. Si en la planificación no se pierde de vista el impacto deseado y los objetivos se desarrollan teniendo siempre presente el resultado final, el proceso tendrá más sentido y mayores posibilidades de finalizar con éxito.

**Análisis de la situación.** Al igual que en el epígrafe que se verá más adelante sobre la biblioteca como intermediaria, el punto de partida lógico es el análisis de la comunidad. Entre los elementos específicos a tener en cuenta en el ámbito de las relaciones con otras instituciones están los siguientes:

- La definición del problema, o tema de interés, según se percibe desde los diferentes puntos de vista de las instituciones colaboradoras. Estas distintas visiones del problema pueden darle un carácter tridimensional a la institución que por sí sola difícilmente podría percibir; ésta es una de las ventajas iniciales de la cooperación.
- El factor tiempo. La estimación del tiempo necesario para resolver el problema se puede hacer según una escala en la que se establezcan el período mínimo de tiempo requerido (a menudo influido por limitaciones políticas y económicas) y la máxima duración deseada. Se deben tener previstos también planes alternativos a utilizar en el caso de necesidad.
- Ámbito de actuación. Este factor se puede definir geográficamente (según los límites físicos o políticos), estratificarse según el objetivo final o determinarse por la naturaleza o intereses de los colaboradores. Estos parámetros delimitan el ámbito de actuación y es importante haberlos concretado antes de elaborar planes de actuación específicos.
- Otros posibles colaboradores. Aunque los socios originales hayan puesto en marcha el proyecto, puede que con el tiempo surjan otras entidades con intereses o metas que contribuyan a mejorar las actividades objeto de colaboración. En estos casos, puede ser beneficioso para todas las partes aumentar el número de colaboradores.

Es muy importante que haya un compromiso auténtico tanto a nivel ideológico como a nivel de recursos por parte de cada socio. Lo ideal sería que la cooperación ocupase aproximadamente el mismo nivel de prioridad en la organización interna de cada institución colaboradora. Si un compromiso activo y un consenso mutuo para llevar a cabo la colaboración, se diluye el concepto de igualdad y se pone en peligro uno de los fundamentos de la cooperación.

Consenso. Una vez consolidados las etapas anteriores, el proceso de planificación puede progresar rápidamente. Las metas, objetivos y planes de actuación se discuten hasta llegar a un consenso sobre el procedimiento a seguir. Teniendo en cuenta, por un lado, los objetivos y, por otro, los intereses y los cometidos de cada socio, el diseño del plan es un ejercicio sencillo.

Estas etapas son realmente complejas: la existencia de múltiples puntos de vista puede hacer ver aspectos de un problema que antes estaban ocultos, pero, al mismo tiempo, también pueden generar múltiples soluciones. La complejidad se convierte en un problema sólo si no se le presta la atención necesaria al equilibrio necesario que debe existir en la cooperación: el lema de trabajo debe ser que a igual esfuerzo igual recompensa.

La biblioteca pública puede colaborar con distintos tipos de socios. En los tres apartados que siguen se tratan en primer lugar la colaboración con otras bibliotecas

dentro de un sistema bibliotecario, después la cooperación con otros centros de información y, por último, los proyectos comunes con instituciones educativas.

#### **4.2. Colaboración dentro de un sistema bibliotecario**

Hay un grado cada vez mayor de colaboración entre una biblioteca específica y los distintos tipos de sistemas bibliotecarios. Entre los objetivos de estos sistemas están: el acceso a otras colecciones mediante el préstamo interbibliotecario, el asesoramiento técnico y la posibilidad de obtención de subvenciones regionales o nacionales. Cada biblioteca miembro puede utilizar los recursos del sistema según sus propias necesidades.

No obstante, es importante sopesar la pérdida aparente de autonomía que la colaboración conlleva con los beneficios obtenidos en cuanto a mejora de servicios y recursos.

Generalmente, cuando el equipo directivo realiza un estudio exhaustivo de las ventajas derivadas de pertenecer a un sistema desaparecen las posibles dudas. El reconocimiento de que la pertenencia a un sistema bibliotecario contribuirá a mejorar los servicios bibliotecarios ofrecidos por todos los miembros ayuda a superar cualquier reticencia inicial.

A medida que los costes de material y servicios aumentan, las ventajas de ser miembro de un sistema se hacen cada vez más patentes. Desde un punto de vista menos pragmático y más idealista, las bibliotecas pertenecientes a un sistema tienen más posibilidades de convertirse en esa "ventana al mundo" a que todas aspiran.

#### **4.3. Colaboración con otros servicios de información**

¿Qué es más natural, al menos en términos idealistas, que la imagen de la biblioteca pública como eje central de la comunidad, el primer punto de contacto del ciudadano cuando necesita información, ayuda o ampliar sus conocimientos? Si la biblioteca pública pretende ser el centro neurálgico de la comunidad, ésta debe configurarse según unas características especiales. El primer paso de esta configuración debe darse en el proceso de planificación. Una vez terminado éste, comienza la fase de la puesta en práctica.

En este punto de la discusión, se asume que esta biblioteca pública ideal ha determinado que su misión incluye la función de coordinación y que este servicio consiste en ser el nexo entre los ciudadanos de la comunidad, la información que ella ofrece y el servicio de referencia a otras fuentes de información de la comunidad.

De esto se deduce que los usuarios de la biblioteca constituyen la totalidad de la comunidad, el espectro total de individuos y grupos; y sin embargo esto no sucede así en su totalidad. Aunque la biblioteca necesita "atender" a todos los ciudadanos, una buena gestión exige que la planificación vaya dirigida a grupos específicos de usuarios. Estos grupos pueden variar de año a año según los cambios en la comunidad y la respuesta de los usuarios; la biblioteca no puede seguir permitiéndose el lujo filosófico de "ser todo para todo el mundo" y deben fijarse unos objetivos específicos. La filosofía de segmentación del mercado aconseja que se identifiquen ciertos grupos de usuarios para concentrar en ellos los servicios y que otros grupos reciban menos atención. Aunque esto pueda parecer extremo, este planteamiento reconoce la realidad del servicio bibliotecario y las actuales restricciones presupuestarias.

No obstante, a medida que se identifiquen grupos de usuarios menos atendidos, el personal de la biblioteca puede realizar actividades de extensión bibliotecaria para extender los servicios de la biblioteca más allá de su configuración actual y abrirse a nuevos mercados. Los servicios de extensión bibliotecaria han evolucionado y se entienden como cualquier intento deliberado y planificado de llegar a grupos específicos de la comunidad que han tenido poco o ningún contacto con la biblioteca. Generalmente estos intentos han consistido en la creación o ampliación de nuevos servicios, nuevas colecciones, sistemas de difusión de la información y, lo más importante, la adopción de nuevas actitudes por parte del personal. Se destaca la importancia de las actitudes porque los servicios de extensión bibliotecaria tienen poca probabilidad de éxito sin el compromiso del personal; ya que estos servicios consumen tiempo, energía, entusiasmo e imaginación a un ritmo acelerado. Este servicio es tan vital para las relaciones de la biblioteca con su comunidad que merece la pena el esfuerzo humano.

Con este tipo de servicios la biblioteca realmente se convierte en un punto de acceso para todos y cada uno de los usuarios, pero para ser el núcleo de las actividades de la comunidad se necesitarán estrategias de marketing eficaces.

Una valiosa estrategia de este tipo consiste en el estudio de mercado (véase el capítulo 2). A través del análisis de la comunidad se pueden definir las siguientes cuestiones:

- ¿Qué características tiene la comunidad? ¿Cómo puede definirse geográfica, demográfica, política y socialmente?
- ¿De qué recursos dispone la biblioteca? ¿Qué información se puede obtener de otras instituciones o asociaciones? ¿Quiénes son las personas de contacto?
- ¿Qué se puede aprender a través de los métodos informales de recogida de datos tales como encuestas y entrevistas? ¿Pueden servirnos las observaciones informales?

Frecuentemente el personal de la biblioteca recoge este tipo de observaciones participando y conviviendo en la comunidad. Esta estrategia tiene la importancia añadida de que no sólo se recogen datos directamente de la comunidad sino que también se difunde la imagen de la biblioteca a través de esta convivencia. La biblioteca demuestra su interés y preocupación por las necesidades de su comunidad y la información fluye en ambas direcciones: de los ciudadanos al personal y del personal a los ciudadanos. Una ventaja más es que la interacción se realiza con una muestra representativa de todos los ciudadanos, no sólo con los usuarios de la biblioteca.

Esta amplia recogida de información sobre la comunidad no sólo provee a la biblioteca de la información que necesita para ofrecer un servicio variado sino que también le permite crear una base de datos que se puede usar para dirigir a los usuarios hacia fuentes externas de información. Si, en realidad, el objetivo es fomentar la biblioteca como el primer punto de contacto para resolver cualquier necesidad de información o de formación, es imprescindible que se responda rápida y correctamente a toda consulta.

Además, existe una relación natural entre la comprensión de las necesidades humanas (Capítulo 3) y el servicio a los usuarios de la biblioteca pública. Al actuar como centro coordinador de las necesidades de la comunidad, la biblioteca ayuda a sus usuarios en sus necesidades diarias. Todo el mundo en algún momento de su vida se encuentra con dificultades. Existen diferentes instituciones que han ayudado a la gente a resolver problemas personales y de su entorno con diferentes grado de éxito. Las iglesias, escuelas y servicios sociales son sólo unas pocas de las muchas instituciones en las que esta función de ayuda es parte de su objetivo.

Sin embargo, el problema que surge inevitablemente es el del ámbito de actuación. Cada una de estas instituciones cuenta con los medios necesarios para enfrentarse a los problemas que se presenten en su área. No obstante, ninguna cuenta con la experiencia de haber tratado la complejidad del ser humano en sus múltiples facetas. Este problema es de esperar, ya que cada institución tienen definida de forma concreta su ámbito de actuación.

Aunque la biblioteca pública puede ser diferente; siempre está dispuesta a servir a sus usuarios en el ámbito global de la experiencia humana. No impone limitaciones de edad, nivel educativo, ingresos, raza, religión, etc. sobre sus usuarios. En otras palabras, la biblioteca pública es una institución polifacética que puede legítimamente tratar estos problemas humanos y ayudar a sus usuarios a desarrollar las estrategias necesarias para enfrentarse a sus problemas diarios, actuando de intermediaria, de punto de contacto, de punto de referencia que dirige al usuario hacia la fuente que le ayude a satisfacer su necesidad.

En la sociedad actual sobrecargada de información la fuente se ve desbordada por el volumen de información y el avance de la tecnología y es, por ello, más fácil

recurrir a un amigo o a un familiar, sin importar la fiabilidad de la información obtenida, que intentar averiguar qué otras fuentes existen. Es esta confusión la que forma el vacío dentro del cual la biblioteca pública debe situarse si pretende ser un elemento clave de la vida de la comunidad. Rellenar este vacío significaría la supervivencia de la biblioteca como entidad institucional al convertirse en una organización que ayude al ciudadano a enfrentarse a sus problemas cotidianos en una situación de cambio.

La biblioteca pública es la única institución con un tradición de neutralidad y accesibilidad. No hay otra institución que esté mejor situada, por su desarrollo histórico o por su misión inherente, para ejercer de centro coordinador. No obstante, si la biblioteca pública pretende ser el punto de contacto inicial para la localización de información y de referencia a otras fuentes, los bibliotecarios necesitan crear una red de contactos con individuos en cada uno de los servicios de información existentes en la comunidad. De esta forma, la información puede estar siempre actualizada y en cada centro existirá una persona de contacto concreta. Además, el intercambio de información, preocupaciones y problemas se facilita a través del contacto personal con los profesionales de cada uno de los distintos servicios de información de la comunidad.

#### **4.4. Colaboración con instituciones educativas**

La biblioteca pública puede cooperar con otras escuelas públicas y privadas para ofrecer una variedad de oportunidades más amplia a los estudiantes con motivación propia, tanto formal como informalmente. Como complemento de las clases y del material didáctico del centro, la biblioteca pública tiene la capacidad de aportar una variedad de recursos que pueden ser difícil de encontrar en el contexto escolar. El bibliotecario puede asistir a las juntas para constatar cuáles con las necesidades académicas y aprovechar la variedad temática de la colección de su biblioteca para aumentar el potencial de la escuela a través del préstamo interbibliotecario. Para que se produzca este nivel de colaboración, se necesita que exista una buena comunicación y una relación de trabajo positiva entre bibliotecarios, profesores y directivos de las escuelas y de la biblioteca.

La cooperación no tiene por qué limitarse a las instituciones de enseñanza primaria y secundaria. La biblioteca pública también puede actuar de biblioteca "académica" para los estudiantes de la Universidad a Distancia. Las posibilidades son muchas y variadas.

Desde otro punto de vista, es de gran valor que el personal de la biblioteca (en especial en bibliotecas con una estructura departamental clara) mantenga estrechos lazos profesionales con los diferentes departamentos de la universidad ubicada en su localidad. El bibliotecario de biblioteca pública debe mantener sus conocimientos profesionales así como su experiencia en ciertas áreas del conocimiento lo más

actualizado posibles, ya que es beneficioso tanto para él como para los profesores establecer fuertes vínculos académicos y compartir experiencias. La credibilidad del bibliotecario público está infravalorada (es decir, para él, el bibliotecario se dedica principalmente al préstamo de libros y a leer las nuevas novelas que llegan). Si queremos que se reconozca la profesionalidad, el público debe ver al bibliotecario como un experto en su materia. La biblioteca, pues, puede mejorar su imagen destacando la profesionalidad de su personal.

Como en cualquier cooperación, la igualdad en las relaciones educativas debe ser evidente ya que tanto las instituciones educativas como los profesores, los bibliotecarios y los usuarios (los estudiantes) tienen mucho de que beneficiarse. La búsqueda del conocimiento es un desafío estimulante que requiere un esfuerzo combinado para intentar procesar el ingente volumen de información que amenaza con desalentar la curiosidad intelectual. Trabajando conjuntamente, la biblioteca pública y otras instituciones educativas pueden mejorar el acceso de los estudiantes al complejo mundo de la recuperación de la información y facilitar el camino para el aprendizaje. Este tipo de colaboración puede ser una de las más gratificantes.

En resumen, se debe recalcar de nuevo que la cooperación y una postura activa son imprescindibles para que los servicios de la biblioteca pública presentes y futuros consigan la máxima consistencia y efectividad. Además, el trabajo en equipo no debe nunca infravalorarse o subestimarse, puesto que la solidez de las relaciones entre profesionales que se enfrentan a problemas y situaciones similares puede mejorar visiblemente la eficacia de los servicios ofrecidos a los usuarios. Con ello, la sensación negativa de estar trabajando en solitario o de un modo aislado disminuye o desaparece totalmente. El trabajo en grupo abre vías de comunicación, crea vínculos donde antes no existían y multiplica las capacidades individuales.

Las ventajas del esfuerzo cooperativo hacia una meta común supera con creces el trabajo necesario por parte de cada individuo o institución para conseguir esa cooperación. Este tipo de actividades se llevan a cabo a un nivel superior y pueden ser muy útiles para el director en la organización de su biblioteca, a un nivel inferior.

## 5. ESTRUCTURA Y CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN

A nivel interno, la labor del responsable de la biblioteca se ve afectada por el clima de trabajo y la ética profesional de los empleados. A nivel de relaciones externas, como hemos visto anteriormente, tanto la organización como el director deben interactuar con otras organizaciones y directores que se ven influidos por factores similares. Por lo tanto, el gestor de la biblioteca está siempre andando por la cuerda floja, la cual se ve continuamente afectada por intereses personales (por parte de sí mismo y de otros), cambios a diferentes niveles y acontecimientos que pueden o no ser controlables.

La respuesta a estos factores, tanto internos como externos, puede variar pero generalmente se incluye en uno de estos dos ciclos: centralizado y descentralizado. Cada ciclo consta de cuatro partes:

#### *Centralizado*

1. *El Contrato patriarcal* asume una estructura de organización jerárquica y de alto control.
2. *El Interés personal de cortas miras* se preocupa de las recompensas personales y del ascenso.
3. Las *Tácticas manipuladoras* constituyen un comportamiento estratégico, prudente e indirecto (a menudo la definición que se da de una persona que tiene un comportamiento "político").
4. La *Dependencia* consiste en la creencia de que la supervivencia está en manos de otras personas.

#### *Descentralizado*

1. El Contrato empresarial se basa en la creencia de que la autoridad más fiable se encuentra dentro del individuo.
2. El Interés personal con visión de futuro concibe el éxito en función de la prestación de un buen servicio a los usuarios; se entiende como recompensa el desempeño de un trabajo que tenga sentido y la oportunidad de aprender, ser creativo y desarrollarse profesionalmente.
3. Las Tácticas auténticas se perciben en función de poder compartir información y control, asumir riesgos razonables y actuar directamente basándose en valores personales.
4. La búsqueda de Autonomía reduce la necesidad de prestar atención y dar poder a aquellos que se encuentran en niveles superiores de la organización<sup>6</sup>.

Estos dos ciclos se podrían considerar como dos extremos de una escala, aunque la vida real muestra dos formas distintas de gestionar en general y de organizar en particular. El modelo centralizado se desarrolló en el sector industrial y ha sido eficaz en la gestión de organizaciones con unos niveles de estructuración del personal y del trabajo dentro de una jerarquía piramidal. Sin embargo, el mundo actual requiere una estructura organizativa con un diseño más descentralizado, una estructura que puede adaptarse más fácil y rápidamente a los cambios del entorno. Por lo tanto, el segundo ciclo es más apropiado si la dirección de la biblioteca pretende estar en consonancia con las necesidades y el clima de la comunidad.

<sup>6</sup> PETER BLOCK, *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), 20-24.

Otra forma de ver estos dos enfoques podría ser denominar a uno "orientado a los resultados" y al otro "orientado a las personas". No obstante, esta perspectiva sería incompleta, puesto que el modelo descentralizado busca optimizar tanto los resultados como las personas, como la máxima citada en el libro "*The One Minute Manager*" (Director en/por un minuto) que dice que "Toda persona que se siente bien consigo mismo produce buenos resultados"<sup>7</sup>.

Peter Drucker ha tratado este punto diciendo que "el propósito de una organización es hacer que las personas normales hagan cosas extraordinarias" y que las organizaciones existen "para hacer que los individuos normales actúen mejor de lo que son capaces, para resaltar las cualidades de sus miembros y aprovecharlas para ayudar a que los otros miembros también mejoren"<sup>8</sup>.

Por lo tanto, el objetivo principal para organizar eficazmente será desarrollar una estructura y una actitud de gobierno que se aproxime al modelo descentralizado tanto como sea posible, teniendo en cuenta las características propias de cada biblioteca. Al igual que se propuso el proceso de planificación como una alternativa más adecuada que unos modelos preestablecidos para definir la misión de una biblioteca, ya que no hay dos comunidades que sean exactamente igual, del mismo modo, la estructura organizativa que mejor se adecúe a una biblioteca concreta dependerá de las variables humanas y políticas propias de esta biblioteca y su entorno.

Basándose en los datos recogidos de los estudios de mercado (datos que se analizan, interpretan y traducen en metas y objetivos), el director de la biblioteca estará preparando para desarrollar una estructura organizativa que demuestre ser eficaz. En este sentido, el director y el personal, junto al equipo de planificación, cooperan para crear esta estructura del siguiente modo:

- Determinando las actividades específicas necesarias para conseguir las metas marcadas.
- Agrupando estas actividades en una estructura lógica.
- Asignando las diferentes actividades a puestos de trabajo y personas concretas.
- Proporcionando los medios para coordinar los esfuerzos tanto individuales como colectivos<sup>9</sup>.

La estructura que surge puede tener innumerables configuraciones y puede asemejarse más a diferentes grados dentro de una escala que a valores extremos. ¿Cuáles son algunas de las posibilidades? La siguiente lista muestra esta multiplicidad de opciones:

<sup>7</sup> KANNETH BLANCHARD y SPENCER JOHNSON, *The One Minute Manager* (New York: Berkely, 1982), 19.

<sup>8</sup> PETER F. DRUCKER, *Management: Taskas, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), 455.

<sup>9</sup> STUEART y MORAN, *Library Management*, 54.

Operaciones globales .....	departamentalización
Centro único .....	diferentes bibliotecas filiales
Servicios especializados .....	servicios generales
Jerarquía vertical .....	modelos más participativos <sup>10</sup>
Autoridad centralizada .....	descentralizada
Trabajos de libro de designación .....	por méritos

Es de gran ayuda tanto para la plantilla como para la comunidad si la estructura resultante se representa mediante un organigrama (véanse las figuras 4.1 a 4.4). Sin embargo, independientemente del tipo de estructura, el éxito de las operaciones bibliotecarias se centrará, como se menciona en otros capítulos, en el usuario y desarrollará servicios adecuados a sus necesidades específicas.

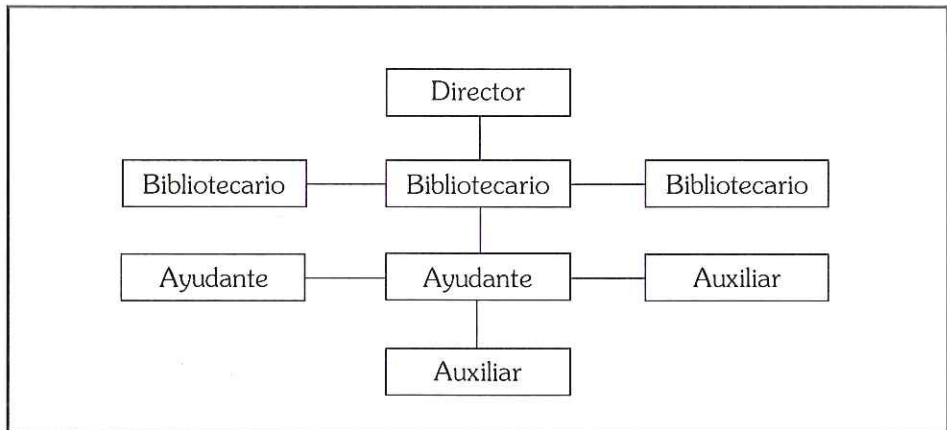
El cambio es una realidad que presenta un reto constante para la gestión de la biblioteca. El director que intente crear una estructura organizativa que sea adaptable y flexible, capaz de funcionar con visión de futuro en una comunidad en la que los contextos sociales y tecnológicos cambien continuamente, debe servirse de ciertas estrategias que fomenten esta capacidad orgánica:

- Fluidez de comunicación multidireccional.
- Flexibilidad, más que rigidez, en cuanto a política, procedimientos, obligaciones del personal, etc.
- Enfatizar la autoridad basada en la experiencia y en el conocimiento más que en las posiciones de poder.
- Definir de un modo continuo la organización de la plantilla y la distribución de las operaciones, teniendo en cuenta que la biblioteca es un miembro de una red más que una institución individual.
- Concebir la biblioteca como un nodo local dentro de un sistema de información global.

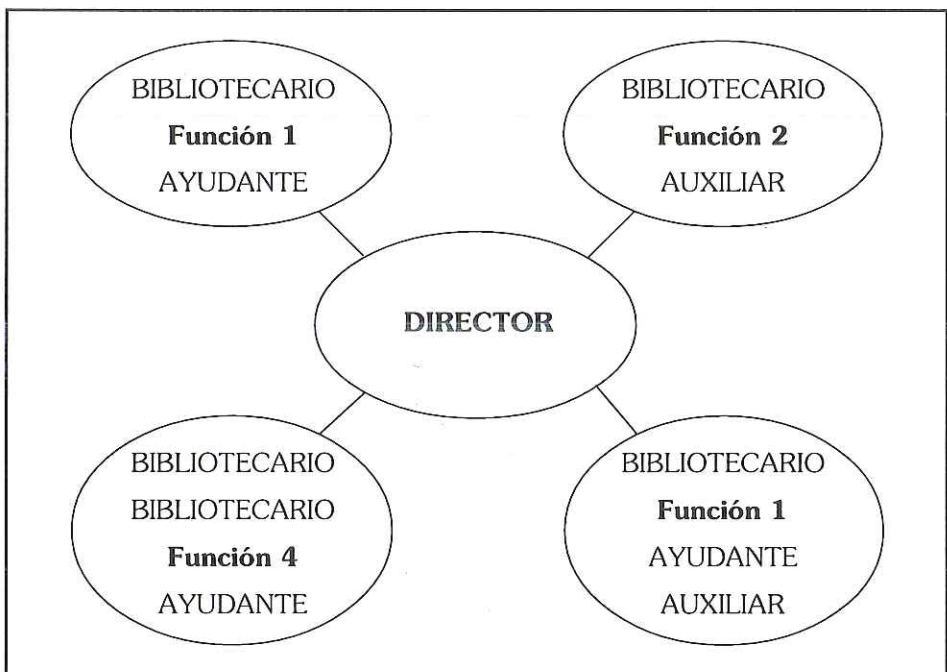
La biblioteca pública ocupa una posición privilegiada para servir como centro de actividades de las necesidades de información de la comunidad y como ventana al mundo de la información. Esta posición puede verse fomentada por su estructura interna y sus actividades. Dentro de una estructura eficaz, debe permitirse que los miembros del personal desarrollen sus potencias de una forma significativa. El siguiente capítulo tratará de las cuestiones relacionadas con el personal y su reciclaje, que es la base y sustento de una institución bien organizada.

<sup>10</sup> Estos modelos participativos incluyen la estructura matriz, la estructura orbital y la estructura organizada por grupos de trabajo.

**FIGURA 4.1.  
ORGANIGRAMA JERÁRQUICO**



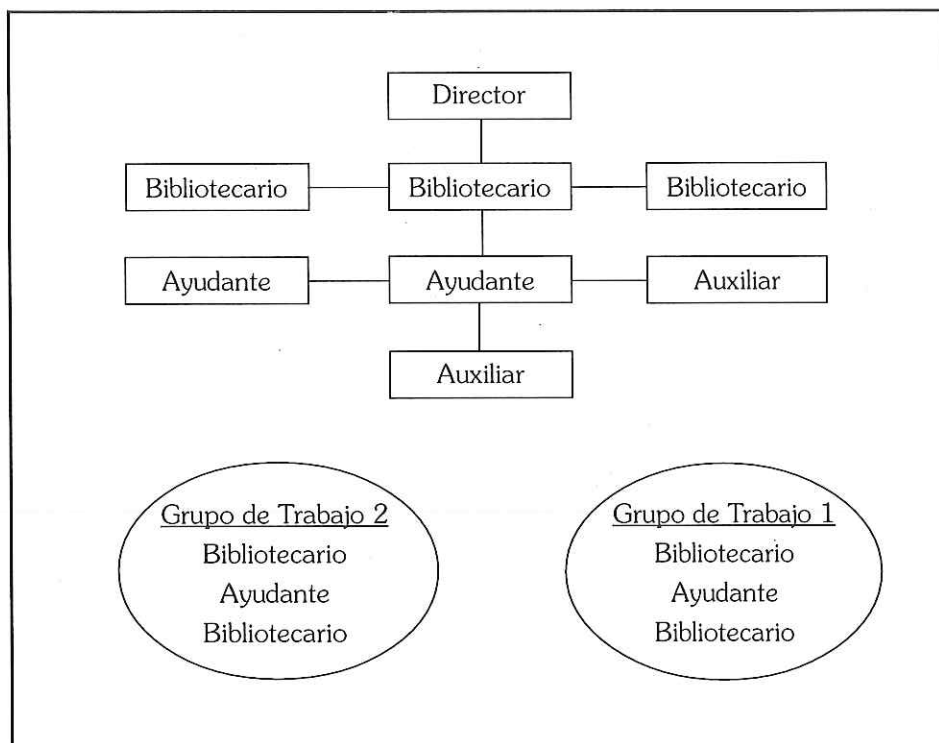
**FIGURA 4.2.  
ORGANIGRAMA ORBITAL. CADA FUNCIÓN TIENE  
UN RESPONSABLE QUE CAMBIA PERIÓDICAMENTE**



**FIGURA 4.3.**  
**ORGANIGRAMA MATRIZ. UNA "X" GRANDE INDICA LIDERAZGO Y CADA BIBLIOTECARIO ACTÚA DE RESPONSABLE DE UNA FUNCIÓN Y DE MIEMBRO INTEGRANTE DE LAS OTRAS**

	Bibliotecario 1	Bibliotecario 2	Bibliotecario 3
Función 1	<b>X</b>	X	X
Función 2	X	<b>X</b>	X
Función 3	X	X	<b>X</b>

**FIGURA 4.4.**  
**ORGANIGRAMA POR GRUPOS DE TRABAJO**



## 6. A DEBATE

- ¿En qué medida influye el personal de tu biblioteca en el entorno político? ¿Cómo podría mejorarse esta situación?
- ¿Qué política se sigue en tu biblioteca?
- ¿Qué relación existen entre la comisión de biblioteca y la dirección de tu biblioteca? ¿Y entre la comisión y el personal?
- ¿Qué grado de entrega y compromiso profesional tienen los miembros de tu biblioteca?
- ¿Actualmente qué relaciones mantiene tu biblioteca con otras bibliotecas y fuentes de información en su comunidad? ¿Qué otras relaciones serían posibles?
- ¿Es tu biblioteca miembro de un sistema bibliotecario? ¿Cuáles son sus ventajas e inconvenientes?
- En una escala del 1 al 5, ¿en qué medida se ha erigido tu biblioteca en centro neurálgico de tu comunidad?  
 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Nada Total
- ¿Qué planes de cooperación mantiene con otras instituciones educativas locales?
- Describe la estructura y el clima organizativo de tu biblioteca.

## 7. SUPUESTO PRÁCTICO 4

### 8. ¿QUIÉN ES REALMENTE EL RESPONSABLE?

#### 8.1. El contexto

La biblioteca pública Delta se encuentra en una urbanización a las afueras de una zona metropolitana. Un grupo de padres le ha pedido a la biblioteca que elimine una lista de 14 títulos de su colección. Esta lista incluye libros, vídeos y casetes. La justificación que se da es que estos títulos no son adecuados para menores de 18 años.

#### 8.2. ¿Qué sucedería o podría suceder si...?

- No existe una política de selección sobre la compra del material polémico.
- Se ha puesto en marcha una política de selección recientemente, pero ésta sólo se refiere a "libros".
- El director de la biblioteca ha publicado una columna semanal en un periódico local durante tres años en la que ha tratado cuestiones relacionadas con la libertad intelectual y la política de selección y circulación de la biblioteca.

- Dos miembros de la comisión de biblioteca se encuentran entre los padres que han presentado la demanda.
- Dos concejales del ayuntamiento se encuentran entre los miembros que han presentado la demanda.
- La comisión de biblioteca y el director han hecho una división clara de responsabilidades según la cual la comisión es responsable de las cuestiones relacionadas con la política de la biblioteca y el director de su implementación.
- Los concejales del ayuntamiento tienen un gran respeto por el director de la biblioteca pero creen que tienen la obligación de “supervisar” cómo se emplean los fondos de la ciudad.
- La biblioteca funciona de acuerdo con un equipo de dirección y la comunicación entre el personal es muy buena.
- El director pertenece a la “vieja escuela” reteniendo todo tipo de decisiones desde su posición de poder y el personal se salta “la cadena de mando” y se dirige directamente a la comisión de biblioteca o a los concejales del ayuntamiento. Aunque existe una política de biblioteca, su puesta en práctica es irregular en el mejor de los casos.