

ALGUNOS ASPECTOS DE LA GESTIÓN EN UNIDADES DE INFORMACIÓN: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA BIBLIOTECA PÚBLICA

Francisco José Bonachera Cano
Biblioteca de Andalucía (Granada).

Resumen:

Una de las tareas clave en la gestión de las unidades informativas en la actualidad es la planificación, convirtiéndose en fundamental a la hora de aprovechar la oportunidad. En el presente trabajo se exponen algunas claves del proceso planificador así como los componentes básicos del mismo y las responsabilidades de cada cual en su realización. Además, se propone un Plan Estratégico para una biblioteca pública.

Palabras clave:

Gestión. Planificación. Plan estratégico. Unidades informativas. Bibliotecas públicas

Abstract:

One of the key tasks in the management in information units now a day is planning, basic in order to exploit opportunities. In this article, some keys about planning process, its basic components and everyone's responsibilities are exposed. Moreover, a strategic plan for a Public Library is suggested.

Keywords:

Management. Planning. Strategic plan. Information units. Public libraries

1.- Introducción

1.1 El porqué de la planificación

La sociedad occidental en la que vivimos está caracterizada por una economía capitalista, generada por capitales privados invertidos en actividades destinadas a satisfacer o mejorar necesidades no cubiertas con la consecuente obtención de beneficios (lo que se denomina ánimo de lucro). Con la creciente competitividad, los nuevos hábitos de consumo y la mayor transparencia y mejor acceso a la información de los mercados, las reglas del juego han cambiado haciendo que las economías apunten hacia la mundialización y la concentración empresarial por sectores (con la absorción de las pequeñas compañías ya sea de manera amistosa u hostil) buscando ventajas de coste y capacidad de oferta de servicios y/o productos.

Por su parte, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se concentran en la especialización, en productos/servicios con un alto valor añadido, aprovechando los "nichos de mercado" en los que por su tamaño se les hace difícil actuar a las grandes empresas o que, simplemente, no les son rentables; estas PYMES son claves para el desarrollo de la economía, para las iniciativas empresariales, para la innovación y para la generación de empleo de calidad.

En este ambiente de competitividad, de captación de cuotas de mercado y de ampliación de parcelas de negocio, la **planificación** se presenta como un segmento clave en la gestión empresarial. De todas formas, un proceso de planificación no es la panacea y no garantiza, ni mucho menos, el éxito total en la gestión ni en la elaboración de una estrategia eficaz; de suyo, no son extrañas las voces que se levantan para advertirnos del culto desmedido a la planificación estratégica y los riesgos que entraña¹, pues si bien los planes pueden servir de estímulo, también pueden paralizar la actividad.

Por otra parte, para las instituciones sin ánimo de lucro en general, y las bibliotecas y centros de documentación en particular, el proceso de **planificación**, como técnica de gestión tomada de sus, en muchos casos, competidores empresariales y a la que no pueden sustraerse si quieren prestar unos servicios de calidad, resulta crítico, sobre todo porque precisamente por su carácter no lucrativo no pueden contar con unos beneficios tangibles (su meta es obtener resultados cualitativos) y, sin embargo, sí tienen que responder de unos presupuestos pagados con las imposiciones a los contribuyentes (recursos cuantitativos).

Aún así, la no-planificación o la planificación al azar, intuitiva, tal vez no suponga un fracaso en la gestión de estas instituciones ni mucho menos su desaparición, impensable por razones obvias para un organismo público, pero sí resta grandes posibilidades y oportunidad frente a los competidores de los que antes hablábamos porque, como reza una máxima que circula entre los economistas: "*No gana el que mejor lo hace sino el que menos se equivoca*", y la planificación puede servir de mucho para evitar errores en el momento de la toma de decisiones.

Planificación designa, en pocas palabras, al proceso de "*determinar de antemano el camino a seguir. Consiste en determinar por anticipado qué debe hacerse, cómo debe hacerse, cuánto debe hacerse y quién debe hacerlo*"². Supone una previsión de futuro y un análisis del presente para determinar una misión, encomendarse unos objetivos y desarrollar una serie de actividades encaminadas a lograrlos.

2.- El proceso planificador

Aún cuando existen una serie de guías³ y recomendaciones al respecto, una planificación no funciona como una franquicia, en la que un franquiciante (la biblioteca que desarrolla un proceso planificador) aplica un modelo ideado por él, comprobando su viabilidad, y lo exporta al franquiciado (la biblioteca que, sabiendo que ha funcionado en otro sitio, lo asume). Cada caso, cada centro es único y sus circunstancias no son extrapolables, por lo que cada proceso tiene por fuerza que ser original, necesariamente marcado por la creatividad y la innovación, sin encorsetarse a modelos mecánicos de planificación estratégica. De todas formas, la mayoría de los autores que han escrito sobre este particular coinciden, aunque con los evidentes matices, en señalar una serie de pasos necesarios para desarrollar metódicamente un proceso de

¹ Entre otros: MINTZBERG, Henry. Los peligros de la planificación estratégica. En: Harvard-Deusto business review, 1994, nº 60, p. 4-17; este autor dice: "si se dedica tanta energía a la elaboración del futuro sobre el papel... y se agota así a los que tienen que llevar a la práctica la planificación, la actividad no se lleva a cabo". O también: GRAY, Daniel H. Uso y abuso de la planificación estratégica. En: Harvard-Deusto business review, 1987, nº 29, p. 1-3

² RAMOS SIMÓN, L.F. *Dirección, administración y marketing de empresas e instituciones documentales*. Madrid, Síntesis, 1995

³ Para bibliotecas públicas, p.e.: VERNON, E.P... [et al.]. *Planning process for public libraries*. Chicago, American Library Association, 1980

planificación. A causa de esto nos hemos visto en la necesidad de tomar partido por una opción; no obstante, algunas de las estrategias publicadas son altamente recomendables⁴.

2.1 Pasos en el proceso planificador

En un momento dado, olvidando excusas como la falta de tiempo o el “*ineludible cumplimiento de otras tareas administrativas*”, una organización decide emprender un proceso de planificación que le sitúe en posición de ventaja respecto al entorno, intentando anticiparse a lo que éste demanda.

Para desarrollar con ciertas garantías de éxito este proceso, se han de cumplir una serie de **etapas** resumidas por McClure, Owen, Zweizig, Lynch y Van House⁵ en el siguiente esquema:

a) Planeamiento del Plan

Donde se pretende determinar la ruta a seguir, las responsabilidades de cada uno en el proceso (más adelante hablaremos de eso), el establecimiento formal del equipo planificador y los recursos disponibles, las fechas, los plazos, etc.

b) Evaluación de la situación actual⁶

Proceso que debe comenzar con la identificación de las normas, usos y costumbres del centro: qué es la biblioteca, a quién da servicio, etc.; en definitiva, comparar aquello que se pretende con aquello que realmente se puede conseguir mediante una serie de previsiones que permitan realizar proyecciones; para realizar este estudio se debe decidir qué información es necesario recoger y cómo se va a recoger sin olvidar una serie de indicadores de rendimiento referidos a los servicios (inversión, coste, eficacia) y a los productos (rapidez, oportunidad, adecuación) teniendo en cuenta los recursos. Una vez recopilados los datos, se analizan y se redactan los resultados.

c) Establecimiento de las funciones y misión.

La misión es una declaración de principios y, a la vez, un fin en sí misma; la razón de ser de la biblioteca, hacia dónde quiere dirigirse.

Cuando se redacta el plan estratégico, la misión debe ir incluida en el texto final que se proponga para su aprobación, al objeto de no perder la perspectiva. Es la parte de la planificación que debería sufrir menos transformaciones, más aun cuando, como es el caso del presente artículo, la misión del Plan propuesto viene impuesta por textos legales (una ley y dos decretos que más adelante contemplaremos) pues se supone que una ley se redacta para que perdure en tanto en cuanto las características de la sociedad a la que pretende servir no cambien sustancialmente; además, el propio proceso de salida a la luz de una ley⁷ hacen que sea muy difícil que la misión, en este caso concreto, sufra cambios sustanciales a corto plazo.

⁴ Por ejemplo, LAVINE, J., WACKMAN, D. *Gestión de empresas informativas*. Madrid, Rialp, 1992 (p. 108)

⁵ McCLURE, Charles R... [et al.]. *Planning & role setting for public libraries : a manual of options and procedures*. Chicago [etc.], American Library Association, 1987; existe una traducción al castellano editada por la Fundación Germán Sánchez Ruipérez en 1992

⁶ Todo un clásico: LANCASTER, F.W. *If you want to evaluate your library*. 2nd ed. London, Library Association, 1993; para aplicaciones estadísticas a la evaluación: MOYA ANEGÓN, F. de., LÓPEZ GIJÓN, J., GARCÍA CARO, C. *Técnicas cuantitativas aplicadas a la Biblioteconomía y Documentación*. Madrid, Síntesis, 1996

⁷ Redactado un Proyecto de Ley, éste tiene que ser aprobado por el Consejo de Ministros que será quien lo someta al Congreso, con una exposición de motivos y unos antecedentes para pronunciarse sobre los mismos. Una vez aprobado, el Presidente de la Cámara Baja dará cuenta a su homólogo del Senado quien someterá el Proyecto a la deliberación del mismo. El plazo de la Cámara Alta para oponerse, vetándolo o introduciendo enmiendas, es de dos meses. El Congreso podrá ratificar el texto inicial por mayoría absoluta de sus miembros o se pronunciará sobre las enmiendas, aceptándolas o no por mayoría simple.

Finalmente, el Rey sancionará en quince días las leyes aprobadas por las Cortes y ordenará su publicación.

d) Definición de metas y objetivos

Una vez obtenidos los datos necesarios para planificar, conocidos los recursos económicos y humanos y teniendo clara la misión que el centro debe cumplir, es el momento de plantearse una serie de objetivos que lleven a término dicho cumplimiento partiendo de la premisa de que no todo se puede planificar pues no resulta práctico ni operativo. Los objetivos, en la medida de lo posible, tienen que ser viables, cuantificables, específicos, consensuados por el Comité Planificador y ordenados según prioridades si bien algunos están relacionados entre sí, concatenados, no coincidentes en el tiempo y, a veces, derivados unos de otros por lo que se hemos de procurar no marcar incompatibilidades entre ellos.

En el marco de un **plan estratégico**, a largo plazo, los objetivos serían la concreción operativa de las directrices marcadas en el plan; se les denominan **planes tácticos**, metas a corto plazo que asume la biblioteca.

e) Puesta en marcha

Una vez que se han establecido y priorizado los objetivos, es el momento de ponerlos en marcha mediante una serie de **planes operativos** concretados en actividades encaminadas a la consecución de los mismos; supone el nivel más bajo y práctico de la planificación, donde se comprobará la adecuación o no de los planteamientos iniciales.

Por otra parte, dado que la planificación supone una previsión de futuro a veces confirmada sólo con datos intuitivos, y otras ni siquiera con ellos, se hace imprescindible la habilidad para modificar las actividades e incluso el mismo objetivo en un proceso de revisión, de vigilancia y ajuste continuo.

f) Redacción de la memoria

Es recomendable que el plan estratégico de una organización conste por escrito, no ya sólo para su aprobación por las instancias superiores (si hubiere lugar), sino también por su utilidad como referente para futuros procesos de planificación, sin olvidar su papel de “memoria histórica” del centro. En el mismo deben constar: la misión, los objetivos y los resultados de las actividades llevadas a cabo para conseguirlos. Esta redacción debe ser abierta debido al mismo carácter aperturista del proceso y a la necesidad de acomodarse a las transformaciones del mismo.

2.2 Papeles en la planificación

Las organizaciones de estructura piramidal en cuya cúspide se encuentra la dirección, que emite todas las órdenes hacia abajo y donde el flujo de información ascendente es prácticamente nulo, son organizaciones en crisis o en peligro de extinción. En la actualidad, la gestión de las empresas, incluidas bibliotecas y centros de documentación, ha pasado a ser colectiva; bien es cierto que es deber (y también derecho) del director del centro la toma final de decisiones pero éstas bien pueden ser colegiadas (que no asamblearias), apoyadas en un grupo de personas con la capacidad decisoria y la responsabilidad formalmente delegada. Las ventajas de este modelo son evidentes, sobre todo hoy día en que realmente los recursos humanos son el mejor activo con que cuenta una organización, acentuado en el caso de las bibliotecas donde su personal cada vez está mejor capacitado y cuenta con mayores habilidades; además, de esta manera, se evita la personalización en la gestión ya que, habitualmente, los puestos de dirección en los centros de titularidad pública suelen ser de libre designación por lo que la persona puede cambiar según el signo de los acontecimientos, y adoptar políticas o generar hábitos personalistas en esta situación de “interinidad” puede entorpecer la labor de gestión de quien venga detrás.

Esta gestión colectiva se convierte en crucial en la **planificación** sobre cuyo proceso debe estar informado absolutamente todo el personal del centro, desde la alta dirección hasta los niveles

más bajos del mismo, con el fin de implicarlo, que lo hagan suyo, que asuman como propias las metas y objetivos del plan estratégico y las actividades dirigidas a cumplirlo de manera que emparejen su éxito personal con el de la biblioteca.

2.2.1 La Dirección

Mucho se ha escrito sobre dirección y liderazgo en bibliotecas y centros informativos en los últimos años⁸ por parte de autores altamente autorizados. En la línea de esta literatura, consideramos que un buen resumen de las funciones de dirección consistiría en hacer que el personal a su cargo asumiera la conocida **Teoría Y** del modelo de comportamiento organizativo del personal que elaboró Douglas McGregor⁹ o, mejor aún, la propuesta formulada por Abraham Harold Maslow y posteriormente más desarrollada por William Ouchi¹⁰ resumida en su también afamada **Teoría Z**, tomada de su aplicación exitosa en las empresas japonesas (véase *figura 1*).

Teoría Y, McGregor, 1960	Teoría Z, Maslow, 1954. Ouchi, 1981
1) El esfuerzo físico y mental en el trabajo es algo natural y puede producir satisfacciones. 2) El control, la obligación externa y el castigo no son los únicos medios para llevar a buen término las tareas; las personas valoran también la autodirección y autocontrol. 3) El grado de compromiso con los objetivos de la organización es proporcional al de las recompensas que acompañan su logro. 4) Las personas promedio aprenden en un clima adecuado para aceptar y buscar responsabilidades. 5) La creatividad e imaginación en la solución de los problemas empresariales son significativas en las personas. 6) El hombre que actúa en el trabajo se ve empujado por motivaciones más complejas que las económicas.	1) Analizar la visión y la misión de la empresa. 2) Definir el modo de dirección deseado e involucrar al líder en la organización. 3) Poner en marcha la filosofía de la empresa, creando estructuras e incentivos adecuados. 4) Desarrollar habilidades para las relaciones humanas. 5) Evaluar los resultados de su propio rendimiento y los resultados del sistema de dirección. 6) Adoptar decisiones colegiadamente, empleando la evaluación y la promoción. 7) Ampliar los horizontes profesionales desarrollando aptitudes y habilidades. 8) Procurar ambientes adecuados para la participación de las personas. 9) Permitir el desarrollo de relaciones integralistas o de intensificar la solidaridad, adhesión y participación de las personas en los grupos.

Figura 1: Resumen de las Teorías Y y Z.

En el particular asunto que nos compete, el de la planificación, la dirección debe liderar el desarrollo de la misma, procurar que toda la plantilla de la organización conozca sus intenciones y su compromiso con el fin de evitar recelos, comprometerse verdaderamente y creer en ella, no ponerla en marcha porque “*está de moda*” o dejarla en manos de otros que tampoco “*tienen fe*” en los resultados que se van a conseguir, pues lo que se predica sin ponerlo en práctica producirá un efecto contrario al deseado. Por el contrario, las convicciones son contagiosas y todos estarán implicados al mismo nivel en la consecución de objetivos.

En cuanto al personal, hará todo lo posible por crear una atmósfera distendida y colaboracionista, que los trabajadores se sientan valorados y reconocidos por los éxitos conseguidos.

Todas estas habilidades señaladas no surgen de la noche a la mañana; por ello, el esfuerzo de formación en tareas de gestión y planificación debe ser permanente para la alta dirección y los directivos intermedios.

2.2.2 El Comité Planificador

Conviene que su composición cuente con representantes de todas las escalas profesionales de la biblioteca, desde la alta dirección (que delegará funciones en alguna persona de absoluta confianza en caso de que motivos suficientemente justificados impidan su asistencia) hasta el personal de servicios administrativos y

⁸ Nos permitimos recomendar, por su lucidez y claridad de conceptos: WEINGAND, Darlene E. *Managing today's library: blueprint for change*. Englewood, Colo., Libraries Unlimited, 1994

⁹ Publicó por primera vez su modelo con las famosas teorías X y Y en: MCGREGOR, D. *The human side of enterprises*. New York, McGraw-Hill, 1960

¹⁰ MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. New York, Harper, 1954; OUCHI, William G. *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1981

apoyo (ordenanzas, peones, etc.) con objeto de no fragmentar la visión que del trabajo y el centro posee el personal. La pertenencia al Comité no debe ser obligatoria.

Es recomendable contar con alguna persona externa a la organización y con experiencia en gestión y planificación para dotar a la Comisión de la profesionalidad y la orientación necesaria, al menos en los primeros estadios, y que actúe como “facilitador” cuando el proceso se encuentre atascado o cunda el desánimo entre los miembros, extremo que puede resultar frecuente en una actividad complicada como ésta. Además, para ser operativo, el grupo no contará con demasiadas personas, adiestradas éstas en tareas de planificación y, a ser posible, en habilidades de trabajo en grupo para minimizar los inconvenientes de la toma de decisiones en equipo¹¹. Este grupo encargará de coordinar el proceso, de su revisión y seguimiento, de emitir instrucciones, lo más precisas posibles, a los grupos de trabajo, de aprobar los planes tácticos, de impulsar la puesta en marcha de los planes operativos y de la redacción final del Plan.

2.2.3 Los Grupos de Trabajo

Aprobados los objetivos tácticos, los Grupos de Trabajo cobran especial relevancia al ser los responsables de iniciar los planes operativos.

La participación de todo el personal en la ejecución de estas operaciones es crucial ya que se sentirán útiles, percibirán que el centro cuenta con ellos y, al participar directamente en la consecución de los objetivos, identifican su éxito personal con el del departamento o el total de la biblioteca en la que prestan sus servicios.

Estas actividades deben estar departamentalizadas, esto es, los empleados de cada departamento o sección del centro formarán esos grupos (no conviene que se trabaje individualmente, al menos deberían estar dos personas en cada grupo sin que ello implique que alguien no pueda pertenecer a más de un equipo) dada su experiencia en el sector y el conocimiento de primera mano de cada aspecto que concierne a su parcela de trabajo.

Es importante que los grupos estén bien coordinados por el Comité de Planificación y la corriente de información entre ambos “polos” sea fluida y constante, tanto las instrucciones emitidas por la Comisión como las conclusiones emanadas de los grupos operativos, de manera que ambos alcancen un alto grado de sinergia para completar con éxito el proceso.

2.3 Condiciones previas: claves de éxito

Muchas son las **claves de éxito** apuntadas por los especialistas. De entre todas ellas, nosotros destacaremos dos que nos parecen fundamentales y comprometidas para que este proyecto se lleve a término:

- Apoyo decidido y sincero de los directivos o dirigentes, que se lo crean y le dediquen tiempo.
- Cultura corporativa o atmósfera de organización, caracterizada por la confianza, la cooperación y el mutuo apoyo¹².

¹¹ Algunas de ellas quedan expuestas en: STUEART, R.D. y MORAN, B.B. *Gestión de bibliotecas y centros de información*. Lleida, Pagès Ed.; Barcelona, Diputación, 1998 (p. 91)

¹² Citadas por: PACIOS LOZANO, Ana R. *Gestión por objetivos: un marco de referencia para trabajar en la biblioteca*. En: Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, nº 55, junio 1999

3.- Producto de la planificación estratégica: el plan estratégico

La pretensión del presente trabajo es que sea lo más práctico posible y, una vez apuntadas las necesarias nociones teóricas, proponemos lo que podría ser un **Plan Estratégico** de una institución bibliotecaria. En general, hemos tomado como modelo las Bibliotecas Públicas Provinciales aunque sin descartar en otras ocasiones centros bibliotecarios de diversa índole, sobre todo lo referido a determinados servicios.

3.1 Componentes de la planificación estratégica (planes estratégicos, tácticos y operativos)

El Plan Estratégico de nuestra Biblioteca podría comenzar así:

3.1.1 La Misión

La **misión** encomendada a la Biblioteca será la de promover el acceso a la cultura en condiciones de igualdad, libre y gratuitamente a los ciudadanos a través de la lectura así como mediante el conocimiento de los bienes de nuestro Patrimonio Bibliográfico en ella custodiado con la obligación de conservarlo y enriquecerlo¹³.

Será también su **misión** la de reunir, organizar y ofrecer al público una colección equilibrada de materiales bibliográficos, gráficos y audiovisuales que permitan a los usuarios mantener al día una información general y mejorar su formación cultural, promoviendo y estimulando el uso de los mismos mediante los servicios necesarios y las actividades culturales derivadas y complementarias¹⁴.

La Biblioteca, finalmente, tiene la **misión**, de cooperación bibliotecaria dentro del ámbito territorial que le corresponde (asesorando técnicamente a los profesionales y centros de dicha área geográfica, constituyendo y manteniendo un catálogo colectivo de los fondos de los centros bibliotecarios de la zona en su papel de centro bibliográfico provincial y sirviendo como biblioteca central de préstamo) y a niveles territoriales superiores¹⁵.

3.1.2 Líneas o políticas estratégicas

A tenor de la misión asignada al centro descrito, se proponen las siguientes líneas estratégicas:

* Asegurar la recepción del Depósito Legal de la Provincia en los términos que establece la Ley, adoptando las medidas correctoras oportunas a su alcance cuando el cumplimiento del mismo sea deficiente. De igual manera, realizar una prospección eficaz del mercado editorial (convencional o no) para conseguir reunir lo editado, en cualquier soporte, sobre nuestro territorio y autores del mismo, así como cualquier fuente de referencia que ayude a completar la colección.

¹³ Tomado del *Real Decreto 582/1989, de 19 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de las Bibliotecas Públicas del Estado.*

¹⁴ *Ídem*

¹⁵ Tomado de la *Ley 8/1983 de 3 de noviembre, de Bibliotecas* y del *Decreto 230/999 de 15 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento del Sistema Bibliotecario de Andalucía.*

- * Llevar a cabo cuantos procedimientos preventivos y paliativos sean necesarios con el fin de conservar en las mejores condiciones posibles lo depositado en la sede de la Biblioteca así como asegurar una situación ambiental idónea que evite el deterioro de la colección.
- * Inventariar, catalogar y hacer accesible a los usuarios que tenga definidos todo lo conservado en sus depósitos para lo que utilizará las herramientas y métodos que considere oportunos para conseguir una descripción rápida y eficiente además de una difusión adecuada y del mayor alcance posible.
- * Convertirse en un gran centro de investigación sobre la cultura de la comarca, referente principal para quien se acerque al estudio de la misma en cualquiera de sus aspectos.
- * Conseguir niveles óptimos de formación, información y motivación del personal, dotándolo de las habilidades técnicas necesarias para el desarrollo de su trabajo, facilitando la circulación ascendente, descendente y horizontal de la información generada o recibida por el centro y asegurando los incentivos pertinentes.

Para el cumplimiento de estas líneas estratégicas, la Biblioteca aportará cuantos recursos económicos, humanos y materiales le sea asignados, en la medida de sus posibilidades y en los términos que establezcan las normas y leyes vigentes.

3.1.3 Objetivos y acciones¹⁶

Objetivos según la Institución

a) Establecer relaciones institucionales con el entorno territorial inmediato

1º Mantener un calendario de contactos con los responsables públicos y privados de la política cultural de la provincia creando una mesa de trabajo común que se reunirá periódicamente.

2º Participar activamente en los órganos bibliotecarios provinciales y comarcales; el director de la Biblioteca formará parte del Consejo Provincial de Bibliotecas trasladando al mismo cuantas cuestiones se deriven de la gestión de la misma.

3º Coordinar las actividades de los centros de lectura y las bibliotecas municipales de la provincia; se establecerá una mesa de trabajo conjunta con reuniones trimestrales así como un grupo de técnicos de la Biblioteca que visite los centros uno a uno elevando un informe de la situación de cada uno de ellos al Consejo Provincial de Bibliotecas.

4º Crear una agenda de contactos con empresas y entidades de la provincia para realizar proyectos culturales comunes buscando ayudas financieras y de equipamiento.

6º Establecer canales de comunicación hábiles con los medios informativos con el fin de hacer público cualquier evento que se realice en la Biblioteca mediante notas de prensa y reportajes monográficos sobre la institución. Se pondrá al día el registro de medios de comunicación social que posee el centro

¹⁶ Los objetivos se han organizado en categorías para facilitar su seguimiento; se señalan alfabéticamente los **objetivos** y numéricamente las **actividades** que los desarrollan

7º Participar y promover en cuantos foros culturales tengan lugar en la provincia bien prestando los locales del centro, bien desplazándose donde las circunstancias así lo requieran.

b) Asegurarse los medios económicos, materiales y personales necesarios para su funcionamiento

1º Participación activa, a través de los Servicios Administrativos de la Biblioteca, en la elaboración del presupuesto anual que emana de la entidad política superior y en la elaboración de normas que sobre este particular afecten al centro directa y/o indirectamente.

2º Redactar mediante consenso del personal del centro la propuesta de una nueva Relación de Puestos de Trabajo (RPT) más acorde con las funciones y la misión asumidas por la Biblioteca. Dicha propuesta razonada se elevará al Consejo de Bibliotecas y a la Dirección General de Bibliotecas.

3º Negociar con las entidades bancarias del territorio el papel de patronazgo de las mismas sobre la Biblioteca, proponiendo un calendario de actividades.

c) Desempeñar un papel activo como servicio social

1º Velar porque el acceso a sus servicios sea de manera libre y gratuita, atendiendo especialmente a colectivos y grupos que por su singularidad así lo requieran.

2º Integrar a las Organizaciones No-Gubernamentales de la provincia en las actividades culturales de la Biblioteca y hacerlas partícipes de algunas decisiones tales como la adquisición de ejemplares y organización en los locales del centro de actividades lúdicas acorde con las características particulares de los colectivos a los que atienden.

Objetivos según el edificio

a) Mejorar el aspecto externo del edificio

1º Eliminar los obstáculos externos que impidan una visión diáfana del edificio lo que conlleva su que su función no pueda ser identificada claramente por los ciudadanos desde el exterior, e iniciar un programa integral sistemático de limpieza de fachada.

2º Sustituir la rotulación de la Biblioteca por otra más llamativa y bien iluminado, especialmente a la entrada del edificio; en cualquier caso, siempre respetando la normativa municipal referente al impacto visual.

3º Elevar una petición formal al Ayuntamiento para comprar los terrenos circundantes a la Biblioteca cara a una futura ampliación del solar previo informe razonado a la entidad política superior.

b) Adaptar algunos aspectos del edificio a las personas discapacitadas

1º Construir una rampa en la entrada al edificio, protegida con baranda, de manera que facilite el acceso a personas en sillas de ruedas, carritos de bebé y ancianos.

2º Habilitar un montacargas para los desplazamientos horizontales de personas en sillas de ruedas y deficientes visuales.

3º Reservar y remodelar los servicios con complementos sanitarios adaptados a minusválidos y personas mayores.

4º Ampliar el espacio de separación entre las estanterías en las salas de Referencia, Periódicas y Préstamo de manera que se facilite el tránsito a personas de reducida movilidad.

5º Adaptar cabinas telefónicas en el vestíbulo para uso de discapacitados.

c) Remodelar la distribución interna de algunos espacios dentro de la Biblioteca

1º Instalación de una Sala de Estudio, debidamente insonorizada y aprovechando al máximo la luz natural.

2º Unificar los catálogos en línea en un único sitio además de instalar uno en cada una de las diferentes salas de la Biblioteca.

3º Reforzar la insonorización de algunas zonas, sobre todo las próximas a la Sala Infantil, a la Sala de Estudio y a al servicio de reprografía.

d) Mejorar algunos aspectos del mobiliario de conservación y ubicación de los fondos así como de la maquinaria

1º Sustituir las estanterías del depósito bibliográfico por compactos habida cuenta del enorme crecimiento del fondo procedente del Depósito Legal y el ahorro de espacio que supone este sistema de almacenamiento.

2º Adquirir mobiliario adecuado para conservación de mapas y planos.

3º Reforzar las estanterías de la Sala de Referencia debido al gran peso que deben soportar las baldas.

4º Adaptar la fotocopiadora de autopago con monedas al cambio de unidad de pago en Euros o, en su caso, instalarle un dispositivo para el pago con tarjeta recargable.

5º Adquirir un equipo lector-reproductor de microfilm y de microfichas con objeto de prestar el servicio de reproducción de documentos en microsoporte según las tarifas estipuladas.

e) Actualizar la señalización de los espacios dentro de la Biblioteca

1º Colocar en el vestíbulo de entrada un panel con piezas móviles (previando posibles alteraciones) donde se señale claramente la distribución de cada zona de la Biblioteca; asimismo, se incluirá un cartel con todos los servicios que ofrece la institución.

2º Señalizar correcta y claramente cada una de las partes del centro así como el tránsito por el mismo, las salidas, los servicios y los extintores y mangueras de incendio, e identificando claramente las zonas de paso restringido, evitando la circulación incontrolada de personas y facilitando un más rápido acceso del usuario a las zonas que tenga asignadas.

f) Asegurar unas óptimas condiciones ambientales para el trabajo y la conservación de los documentos

1º Asegurar unos niveles de iluminación, temperatura y comodidad en la zona de uso del usuario, de acuerdo con las recomendaciones vigentes y dependiendo de la zona concreta.

2º Analizar y cumplir las normas y leyes sobre seguridad e higiene en el trabajo y las recomendaciones ergonómicas que velan por la calidad de vida y el ambiente laboral adecuado de los empleados de la Biblioteca.

3º Sin detrimento de lo anterior, conseguir unas condiciones óptimas de iluminación, aireación, temperatura y limpieza que preserven la documentación conservada, ajustándose en cada caso a las condiciones y ubicación de cada material.

Objetivos según los fondos

a) Restauración y/o reposición de los materiales dañados

1º Una vez al mes se hará un barrido por los depósitos, por las Sala de Referencia, Periódicas y Préstamo (de monografías y audiovisuales) para detectar cualquier material que se encuentre en mal estado.

2º Aquellos materiales bibliográficos dañados se remitirán a un encuadernador de confianza. En caso de tratarse de fondos históricos se enviarán a algún especialista reconocido.

3º Adoptar una política de reposición de materiales que, en casos extremos, no puedan ser reparados, valorando en cada ocasión el interés y la pertinencia del mismo (especialmente en el caso de los audiovisuales).

4º Realizar un inventario de materiales excluidos de la reproducción por parte de los usuarios por su antigüedad y otras características especiales además del cumplimiento de la legislación vigente respecto a los derechos de autor.

5º En colaboración con entidades bancarias e instituciones privadas, acometer un programa de microfilmación y/o digitalización de aquellos fondos de especial interés o los que su conservación recomiende no hacer accesible el original salvo excepciones debidamente justificadas.

b) Adopción de una política efectiva de incremento de fondos

1º Asumir una posición más dinámica respecto al material procedente del Depósito Legal habida cuenta de que sus canales de recepción son defectuosos; en ese sentido se mantendrán contactos fluidos con los impresores y editores de la provincia a fin de agilizarla o de localizar en cada caso dónde se produce la disfunción.

2º Rastreo exhaustivo del mercado editorial en busca de todo aquel material susceptible de ser adquirido por la Biblioteca de acuerdo con el interés y pertinencia del ejemplar (que sea de autor de la provincia o que verse sobre cualquier aspecto de la misma), independientemente del soporte en que se encuentre, de manera que se consiga una colección de temática local lo más completa posible.

3º Promover la recepción por donación de aquellas publicaciones producidas por organismos, instituciones o particulares de la provincia que no estén editadas en la misma y sean pertinentes al fondo.

4º Mantener una colección de publicaciones oficiales emanadas por los organismos y centros del territorio.

Para la realización de las anteriores actividades, se creará un Comité Permanente que se reunirá periódicamente.

5º Poner en marcha una Sección de Cartografía con la adquisición de todos aquellos materiales cartográficos referentes a la provincia, de cualquier tipología y en cualquier soporte.

Objetivos según el personal

a) Formación adecuada del personal

1º Según el puesto ocupado y la tarea desempeñada, asegurarse de que el personal reciba la formación pertinente y necesaria para desarrollar sus actividades, organizando cursillos o promoviendo la asistencia a los mismos así como incentivando y facilitando la autoformación.

2º Organizar jornadas de reciclaje para las personas que, aun teniendo ya los rudimentos en sus tareas, necesiten profundizar más en ellos o adquirir nuevas habilidades que se demuestren necesarias para completar la formación.

3º Independientemente del puesto desempeñado, facilitar la formación en materias comunes como: idiomas, ofimática, *Internet* y cuantos se consideren oportunos.

b) Apoyo decidido a la investigación

1º Facilitar por parte de la Biblioteca los medios necesarios (tiempo, herramientas, etc.) para que la plantilla pueda dedicarse, si lo desea, a investigar sobre asuntos que redunden en beneficio de

la misma y, en último término, de la comunidad científica y aprovechar sus conocimientos para organizar cursos especializados.

2º Incentivar la publicación de artículos, ponencias, comunicaciones, etc. en los foros públicos al efecto y promover la participación activa de los técnicos en mesas redondas, encuentros, congresos, etc.

c) Gestionar una política de incentivos

1º Debido a la dificultad para ejecutar incentivos económicos o de promoción laboral en la Administración Pública, se arbitrarán otras formas de premiar el trabajo bien hecho (individual o colectivo) con la concesión de días libres, la asistencia gratuita a curso, y otras fórmulas que se consideren oportunas y al alcance de la Biblioteca.

d) Facilitar la circulación de información en la institución

1º El personal deberá contar con la mayor cantidad de información posible relativa a la institución, producida por ella o recibida, necesaria directamente para su trabajo o simplemente para conocer acerca de la misma.

2º La circulación de la información dentro de la Biblioteca, tanto ascendente/descendente como horizontal deberá ser fluida y constante, evitando o reduciendo al mínimo la información confidencial.

3º Todas las decisiones, informes, actas, ideas, propuestas, etc. deberán constar por escrito y ser de dominio público. Un empleado creará un archivo de con esta documentación, la organizará y la hará disponible a cualquier persona de la Biblioteca para, además, reutilizarla en beneficio de la institución.

4º Todo el personal, sea cual sea su categoría y puesto desempeñado, tiene que saber cómo funcionan los departamentos, comisiones, secciones, servicios, etc. de la Biblioteca para lo que se organizarán jornadas de información interna.

5º Se reglarán las reuniones semanales por Departamentos en las que se debatirá ordenadamente cuantas cuestiones surjan en el seno de los mismos; se tomará acta de dichos encuentros y una persona actuará como coordinador.

Objetivos según los procesos

a) Agilizar el proceso de catalogación

1º Habida cuenta de los limitados recursos humanos con que cuenta la Biblioteca, aplicar el grado mínimo de descripción bibliográfica en las obras de referencia y en el material audiovisual, siempre de acuerdo con la normativa internacional vigente.

2º Dentro del Área de Proceso Técnico, designar a un técnico que con carácter rotatorio se encargue exclusivamente de la indización con la consecuente agilidad en el proceso.

En ambos puntos, las normas adoptadas serán de dominio público de las personas implicadas con objeto de evitar incoherencias conceptuales en el catálogo.

3º Hacer uso efectivo de las herramientas implementadas en cada ordenador que permitan la captura de registros catalográficos (“Pool” bibliográficos, clientes Z39.50 y acceso a catálogos vía *Internet*).

b) Mejorar el proceso de disponibilidad de los materiales bibliográficos

1º Agilizar el tránsito desde la recepción de los documentos hasta la puesta en las estanterías, pasando por la pre-catalogación, la catalogación, la indización y el tejuelado; los participantes en cada paso tendrán unas instrucciones claras y bien definidas que garanticen la eficacia del procedimiento.

2º Procurar acortar lo más posible el tiempo desde que la descripción de un documento queda incluido en el catálogo público de acceso en línea (OPAC) hasta que el mismo está realmente accesible en la estantería.

Objetivos según los productos/servicios

a) Puesta en marcha de nuevos servicios/productos

1º El Departamento de Proceso Técnico iniciará los siguientes:

- Elaboración de catálogos comentados sobre el fondo de temática local de la Biblioteca.
- Servicio de asesoramiento técnico a los bibliotecarios de las bibliotecas municipales y gestión de cursos especializados a los mismos.
- Creación de una Cartoteca, gestionada por un técnico.
- En colaboración con la Biblioteca Central del Sistema, elaborar la Bibliografía regional enviando los registros correspondientes al fondo de Depósito Legal de la provincia.

2º El Departamento de Referencia comenzará a realizar estos:

- Organización de exposiciones temáticas sobre diferentes aspectos sociales, culturales, etc. de las comarcas que forman la provincia; estas podrán ser de carácter itinerante.
- Servicio de Difusión Selectiva de la Información (DSI) con todas las referencias bibliográficas, resúmenes de artículos, recursos electrónicos, etc. que se localicen

con las herramientas disponibles y manteniendo una base de datos por cada usuario (previa acreditación de su carácter de investigador) adscrito al servicio que se actualizará periódicamente.

- Inicio del servicio “los Viernes de la Biblioteca”, en el que dos viernes de cada mes ésta estará exclusivamente dedicada, en dos turnos de mañana y tarde y mediante inscripción previa en una lista limitada, a dar a conocer el centro y organizar actividades de animación a la lectura y otros actos lúdicos y culturales.
- Implantación de ordenadores con acceso libre a *Internet* para uso gratuito, durante media hora, de los usuarios previa inscripción acreditada en una lista.
- Implantación de ordenadores con los programas más conocidos de ofimática e impresora, para uso de los usuarios en los que realizar trabajos personales; la duración de uso será de una hora y se deberá solicitar por anticipado.
- Adquirir reproductores de vídeo con tecnología DVD dado que ya se están adquiriendo películas en este formato para completar la colección existente en cintas de vídeo convencionales.

b) Reforma de algunos servicios ya puestos en marcha

1º Los cursos de formación de usuario pasarán a ser bimensuales y se reglamentará el calendario de visitas de los colegios e institutos de la provincia, reservándose los días 1 y 15 de cada mes a tal efecto toda vez que no estaban reguladas estas visitas.

2º Se continuará con la publicación trimestral del boletín de sumarios aunque la edición en papel quedará exclusivamente para uso en la Sala de Publicaciones Periódicas y se realizará una edición electrónica para remitirla a las bibliotecas municipales.

3º Se tomarán las medidas necesarias para hacer más amigable la *interface* de los OPACs de manera que sean más dialogantes y sencillos de manejar.

4º Se ampliarán los contenidos de la página *Web* de la Biblioteca, ofreciendo además acceso al catálogo con la posibilidad de realizar reservas de material de préstamo y solicitud de consultas bibliográficas por medio del correo electrónico.

c) Unificación de la política de préstamo

1º En colaboración con las demás bibliotecas públicas provinciales, elaborar una normativa de préstamo, tanto personal como a instituciones, común y consensuada, previo estudio y análisis de las recomendaciones internacionales y contando con los profesionales que en cada centro se encargan de su gestión.

d) Gestión del préstamo interbibliotecario

1º La Biblioteca, a través del Área Técnica de Cooperación coordinará el servicio de préstamo interbibliotecario entre los centros de la provincia y se apoyará en la Biblioteca Central del Sistema.

4.- Feedback

Una vez que el Plan Estratégico ha sido redactado, el trabajo no concluye aquí. Ahora es cuando realmente hay que ponerse manos a la obra. Los equipos de trabajo iniciarán la realización de las actividades señaladas, procediendo a la evaluación simultánea de las mismas y revisándolas permanentemente de manera que se modifiquen aquellas actuaciones que la práctica demuestre erróneas o no operativas para conseguir los objetivos para los que fueron ideadas pues la medición y control de los resultados también debe ser permanente.

Al mismo tiempo, será el momento de recopilar información para marcarse nuevos objetivos, nuevas metas, es el momento de dar un paso más en la planificación, siempre en un constante proceso evolutivo.

Finalmente, decir que estamos seguros que en muchos centros informativos se están empezando a poner en marcha procesos de planificación; simplemente pensar en eso ya supone un salto cualitativo en la manera de gestionar nuestras bibliotecas. Por eso, nos daríamos por satisfechos si pudiéramos arrojar un poco de luz en este proceso, a veces tan complicado y tan satisfactorio otras.

5.- Agradecimientos

Por su colaboración y orientación en diversos aspectos del presente trabajo, quisiéramos dar las gracias a las siguientes personas: José Luis Trigueros Díaz (Biblioteca Pública de Jaén), Alicia del Pozo López (Departamento de Ventas, Moleón Grupo de Empresas), Jesús Jiménez Pelayo (Biblioteca de Andalucía), Juan José Sánchez Martín (Sección de Relaciones Institucionales de Telefónica), M^a del Carmen Morales Cabezas (Biblioteca de la Casa de la Cultura de Osuna, Sevilla) y Miguel López Garzón (de AIMA-Ciclos, Academia de Formación).