

PLANIFICACIÓN DE CENTROS BIBLIOTECARIOS

JUAN JOSÉ FUENTES ROMERO

Profesor Titular de la Universidad de A Coruña.
xxf@cdf.udc.es

Resumen: A partir de unas consideraciones generales sobre los problemas a los que hoy día ha de hacer frente una biblioteca, se analizan los diversos factores que inciden en el trabajo de planificación aplicado a los centros bibliotecarios. Se da una perspectiva teórica y práctica de la cuestión, de modo que los diversos enfoques teóricos de cada tema presentado van acompañados de ejemplos basados en la realidad diaria de las bibliotecas.

Palabras clave: Planificación de bibliotecas, estudio de casos.

Abstract: From a general focus on the main problems of libraries today, this paper presents a study on the diverse aspects of library planning. The view point is both theoretical and practical, appearing some study cases about those matters.

Keywords: Library planning, case study.

I. EL ENTORNO DE LA BIBLIOTECA

Institución social y milenaria, la Biblioteca, cada tipo de bibliotecas y cada biblioteca concreta, se ve hoy día sometida a la considerable e inevitable acción de una serie de fenómenos que, más que en otra cualquier época de su larga historia, la están afectando de manera continua y constante, de modo que dichos fenómenos atañen a su personal, instalaciones, colección de materiales,... Es decir: los vertiginosos cambios de la sociedad actual afectan de manera esencial a todas las bibliotecas en conjunto, sea cual sea el grupo al que pertenezcan, y a todos y cada uno de los elementos constituyentes de cada biblioteca en concreto.

Este carácter de institución social de la biblioteca hace que los factores de cambio que sobre ella inciden sean tanto de naturaleza interna, es decir,

procedentes de la biblioteca en sí misma considerada, como de naturaleza externa, o lo que es lo mismo, debidos a la sociedad toda en la que la biblioteca está incardinada y sobre la que desarrolla su labor.

Esa relación de influjos internos y externos es lo que, más que en época alguna de su historia, está definiendo a la biblioteca actual, de tal manera que no resulta ocioso analizar, siquiera sea someramente, la naturaleza y diversidad de dichos determinantes. La situación es tal que, incluso desde un mero espíritu de supervivencia y de adaptación a los tiempos, las bibliotecas vienen obligadas a realizar importantes y esenciales transformaciones, consecuencias de los factores de cambio de naturaleza interna y / o externa.

Entre los cambios de naturaleza externa podríamos citar:

1. El entorno jurídico-político.

El predominio evidente de una ideología liberal, en la que todo deriva de la autorregulación de las leyes de la oferta y demanda y por la que la acción del Estado y de los poderes públicos ha de ser cada vez menor, supone un amplio recorte en los presupuestos, sobre todo, en los destinados a atender necesidades de carácter social.

No sólo hay recorte en el gasto público para la cultura, las bibliotecas, el bienestar social,..., sino que, además, se exige a estos centros una continua revisión de sus ingresos y gastos, de sus métodos de trabajo, del grado mayor o menor en que cumplen los objetivos prefijados.

Menos dinero y, cada vez, más control público sobre ese siempre escaso dinero.

2. Nuevas necesidades sociales.

Abocadas a este mundo de cambios vertiginosos, la ciudadanía requiere mejor preparación e información, por lo que aumenta su demanda cuantitativa y cualitativa de nuevos servicios. Más servicios en cantidad y mejor calidad en los servicios requeridos.

3. Nuevo mercado de la información.

Si a nivel social y hasta hace unas décadas la biblioteca, junto con la prensa y la radio, era la única institución proveedora y difusora de informa-

ción, la situación ha cambiado radicalmente con la aparición masiva de las nuevas tecnologías y, sobre todo, de Internet.

Muchos son los elementos que hoy día configuran el mercado de la información, de modo que la biblioteca se ve obligada a luchar, a cambiar su *cuasi pasividad tradicional en función de que su clientela, Internet por medio*, puede llegar a pensar (equivocadamente, creemos nosotros) que ya no necesita de la biblioteca.

La información como mercancía, como valor económico, da como consecuencia, además, una minusvaloración de la biblioteca, entidad ésta que, por su obvio carácter no lucrativo, ni puede ni debe entrar en el juego de la compraventa de esa información que recoge, almacena y difunde.

4. Nuevo planteamiento económico de los servicios públicos.

Como decíamos al hablar del entorno jurídico-político, la nueva ideología que sacraliza la libertad de mercado conlleva un nuevo planteamiento de la financiación de los servicios públicos.

¿Por qué mantener la gratuidad de unos servicios públicos –la biblioteca entre ellos– cada vez más onerosos para el erario público y que, al mismo tiempo, no son usados masivamente?

El debate está servido, y no basta con decir que la biblioteca ha de ser gratuita; ahora hay que explicar, razonar, convencer y, evidentemente, la tendencia general y social más extendida no es la más proclive al gasto en servicios cada vez más caros.

Es preciso defender la gratuidad, pero desde la defensa de la utilidad de la biblioteca como recurso público; desde, incluso, el argumento del indirecto –pero real– valor económico que representa la mayor y mejor preparación e información de los ciudadanos y ciudadanas.

5. La incertidumbre del futuro.

Entre la misma profesión de bibliotecarios se percibe a veces la sensación de ser “los últimos de Filipinas”: los cambios tecnológicos son tan brutales que ni siquiera se intuye cuáles vayan a ser los presumibles horizontes de actuación.

Los “gurús” de la sociedad de la información llevan ya decenas de años profetizando (mediante libros y artículos, eso sí) que cada mañana próxima nos va a llegar “la sociedad sin papel”. Las conexiones en línea, lo virtual,

Internet, etc., van a acabar con el libro, al menos tal como lo hemos conocido hasta ahora.

Lo cierto es que el libro (que, evidentemente, es tan obstinado que no atiende a los dictados de los gurús de turno) sigue existiendo, con más fuerza incluso que hace décadas, y que nunca se han construido bibliotecas –contenedores de libros– tan majestuosas e imponentes como las actuales.

Evidentemente, pensamos en lo útil y eficaz de las nuevas tecnologías, pero no creemos (o, al menos, no pensamos que hoy día haya indicios ciertos para ello) que el libro vaya a desaparecer, ni las bibliotecas.

Cosa otra, y bien distinta, es que algunos confundan la realidad con el deseo y, adalides del nuevo liberalismo cabalgante, galopante e irresistible en su ascensión, hayan llegado a la conclusión de que es más barata una biblioteca virtual que otra real, con edificio, ordenadores, Internet y libros. Ésa es otra cuestión sobre la que ahora no vamos a profundizar.

En cuanto a los fenómenos de carácter interno que están influyendo hoy en la biblioteca, podemos hablar de:

1. Las nuevas necesidades que se plantean a los profesionales.

La preparación de los profesionales que comenzaron a trabajar en las bibliotecas, incluso desde hace 10 o 15 años, no es la suficiente ni la esencialmente requerida en la actualidad. En diversas cuestiones, pero sobre todo en lo que se refiere al manejo y dominio de las nuevas tecnologías, y en no menor medida en lo tocante a Internet, los profesionales han de acudir a nuevos cursos de formación y reciclaje que les permitan hacer frente a los nuevos retos que, día a día, van apareciendo en el trabajo. Ni que decir tiene que en la medida en que estos profesionales no quieren o pueden adaptarse a estas nuevas situaciones aparece la frustración personal, el estrés laboral, el absentismo, etc.

2. Los nuevos modos de gestión.

Desde un enfoque interno, las bibliotecas han de enfocar su organización interna y sus métodos de trabajo de manera muy distinta a como lo han venido haciendo hasta ahora. Tanto el nuevo marco social, como las tecnologías, o incluso el mercado de la información, hacen que, desde dentro, la biblioteca deba plantearse nuevas vías y metodologías de actuación tanto en lo que se refiere a su organización como en cuanto a los procesos de trabajo que debe llevar a cabo.

La organización tradicional, de tipo jerárquico, piramidal, tayloriana al fin y al cabo, con un exceso de órdenes y, en no menor medida, una carencia de comunicación interna, se ve abocada a ver el fin de sus días; se tiende, cada vez más, a una organización horizontal en la que se practica, como buen elemento de gestión, la delegación de poderes.

Escrito resulta evidentemente fácil; otra cosa, y bien distinta, es llevarlo a la práctica, sobre todo en aquellas bibliotecas de mayor tamaño y en las que la tradición, precisamente por las dimensiones (en todo orden de cosas) del Centro, hace bastante difícil transformar esclerotizadas rutinas de trabajo, de modo que al menor atisbo de variación en el más insignificante de los procedimientos, siempre habrá algún miembro del personal que lo analizará diciendo que “esto no es lo que se ha venido haciendo normalmente”.

Ante esta situación general en la que tanto externamente (desde fuera de la biblioteca) como internamente (desde dentro de la biblioteca misma) tantos y tan grandes elementos de cambio están continua e intensamente actuando sobre ella, ésta puede actuar en dos sentidos diferentes y opuestos.

Por una parte, puede hacerlo de una manera puntual, inmediata, intuitiva diríamos, con actuaciones de corto alcance. Las acciones vienen provocadas por el día a día, con lo que el margen de hechos erróneos es amplio y, a partir de cada error, el siguiente es indudablemente mayor que el anterior. Las bibliotecas que funcionan según esta “metodología” languidecen de manera continua, tal vez escasamente perceptible en principio, pero poco a poco se irán convirtiendo en vestigios del pasado, incapaces de adaptarse a las nuevas circunstancias y proporcionando cada vez más un servicio inadecuado a sus usuarios, incapaces, asimismo, de alcanzar mínimamente unos objetivos (que, en casi ningún caso, están preestablecidos), por lo que corren el grave y evidente riesgo de desaparecer, ya que los poderes públicos no van a estar financiando eternamente a unos organismos que a duras penas logran sobrevivir.

Por la otra parte, y en enfoque radicalmente diferente, la biblioteca, haciendo frente a toda esta serie de cambios a los que nos referimos, se planteará un bloque estructurado de actuaciones a corto, medio y largo plazo, de modo que con una metodología adecuada establecerá los objetivos que desea alcanzar y las vías y medios para alcanzarlos, teniendo así mismo la adecuada flexibilidad para adaptarse a los cambios que, de manera inexorable e ineludible, se van a ir presentando. En la consecución de estos objetivos y como método general de actuación sólo hay una herramienta disponible: la planificación.

II. DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN

Harrod, utilizando obviamente el concepto de “organización” como sinónimo de planificación, afirma que la organización de la biblioteca debe preceder a su administración y que “la base” de la organización de la biblioteca está en los métodos y líneas según los cuales (la biblioteca) ha de ser dirigida y en la puesta en funcionamiento de dichos métodos. Los diferentes estadios de la puesta en marcha del edificio, las decisiones respecto a la selección, nombramiento y deberes del personal y la puesta en práctica del sistema según el cual ha de funcionar la biblioteca, constituyen “el conjunto de la organización de la biblioteca”¹.

Para Koontz y Weihrich “la planificación es decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo, cubriendo la brecha que va desde donde estamos adonde queremos ir”².

Para Kast y Rosenzweig “planificar es el proceso de decidir anticipadamente lo que se ha de hacer y cómo, e implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlo. La planificación resulta ser una actividad integradora que busca aprovechar al máximo la efectividad total de una organización como un sistema de acuerdo con sus metas”³.

Para Menguzato y Renan, en un sentido amplio, desde sus inicios, la planificación se ha preocupado fundamentalmente por tratar de prever el futuro e integrar a la organización como mejor pudiera en la evolución de ese futuro, en función de la obtención de determinados objetivos⁴.

Para Evans “el propósito de la planificación consiste en coordinar las actividades de una organización y dirigirlas hacia objetivos previamente establecidos”⁵.

Si volvemos sobre las definiciones anteriormente presentadas, veremos que en mayor o menor medida en todas ellas (y en las muchas más que, por no ser reiterativos, podríamos presentar) se dan las siguientes notas comunes:

¹ Harrod, L.M.: *The librarian's glossary of terms used in librarianship, documentation and the book crafts and reference book*.- 4th . rev. ed. - London: Andre Deutsch, 1971, p.499.

² Koontz, H.; Weihrich, H.: *Administración. Una perspectiva global*.- 10^a ed.- México: Mc Graw Hill, 1994.

³ Kast, F.E.; Rosenzweig, J.E.: *Administración en las organizaciones. Enfoques de sistemas y contingencias*.- México: Mc Graw-Hill, 1987.

⁴ Menguzato, M. y Renan, J.J.: *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*.- Barcelona: Ariel, 1991.

⁵ Evans, G.E.: *Management techniques for librarians*.- New York: Academic Press, 1976.

1. La planificación como actuación global

Es decir, se refiere a todo el Centro tomado en conjunto, y no como mera unión, más o menos eficaz, de sus partes componentes.

La planificación, pues, considera a la biblioteca como un todo coherente y homogéneo, de modo que si es acertado hablar de una planificación de las adquisiciones, del proceso técnico o de la organización de la colección, no lo es menos el considerar que cada una de estas planificaciones sectoriales no son sino meras sub-planificaciones que actúan no en paralelo sino en convergencia con la planificación global del Centro en conjunto.

2. La planificación como herramienta ante las incertidumbres del futuro.

Según esto, una buena planificación no es sólo predictiva, intentando averiguar qué va a ocurrir y cuáles van a ser las líneas generales de los cambios que se avecinen sino que, sobre esta más o menos actitud predictiva, la planificación mejor y más útil, es la proactiva, es decir, la que previendo cambios y las líneas generales en que esos cambios van a afectar a nuestra biblioteca, es capaz de servirnos como útil herramienta para prepararnos ante esos cambios, para hacerles frente positivamente y con posibilidades de acierto.

Podemos prever que, ante la inminencia de unas próximas elecciones, van a producirse cambios entre el personal gestor de la política cultural que van a afectar a nuestra biblioteca; también en función del programa político que, presumiblemente, va a triunfar, podemos prever la posible dirección de esos cambios; hasta aquí seríamos predictivos.

La actividad proactiva implicaría, por parte nuestra, el análisis de las propuestas que afectarán a la biblioteca y la preparación de futuras líneas de acción positivas en consonancia con dichas propuestas.

3. La planificación como selección de las mejores vías de acción.

Planificar es elegir, de modo que, a partir de una situación nueva y que vemos como posibilidad real en cuanto a que va a llegar a afectar a nuestra biblioteca, lo procedente es plantearnos las diferentes propuestas de actuación, de modo que, dividida cada propuesta en sus diversos elementos componentes, seamos capaces –mediante la oportuna comparación y confrontación entre dichas propuestas– de decidir cuál es la que en cada momento concreto nos parece más adecuada en función, siempre, de los objetivos que pretendemos conseguir.

Ante la posibilidad, que vemos como casi segura, de un inminente recorte presupuestario que va a afectar esencialmente a la colección de materiales de nuestra biblioteca, tenemos en principio, varias opciones:

- a) Recortar globalmente todas las adquisiciones.
- b) Recortar las adquisiciones sólo en aquellas áreas que juzgamos más al día y en mejor estado según la valoración global de la colección, de modo que la disminución presupuestaria se note menos en las secciones de dicha colección que, estimamos, se encuentran en peor estado.
- c) Elaborar una política de adquisiciones a medio / largo plazo (pues prevemos que los recortes presupuestarios no van a ser cuestión de una sola anualidad) de modo que, siguiendo los números básicos de la CDU, dividamos las adquisiciones en dos bloques: uno de ampliación general de la colección y otro, cada año, destinado a, por ejemplo, tres números de dicha CDU; según esto, el primer año compramos algo de todo y, al mismo tiempo, destinamos cierto porcentaje del presupuesto a la mejora de las obras del 0-1 y 2 de la CDU existentes en el Centro, y así sucesivamente año por año⁶.

III. ASPECTOS IMPLÍCITOS EN LA PLANIFICACIÓN

Como actuación global e integral, referida a todos y cada uno de los elementos y actuaciones que conforman en su conjunto a la biblioteca, la planificación presenta una serie de aspectos complementarios y de ningún modo excluyentes.

Entre estos, señalaremos los siguientes:

1. La planificación implica a todo proceso organizativo.

Supone poner en marcha un cúmulo de actuaciones que han de ser desarrolladas en el futuro y por individuos específicos. La planificación identifica qué hay que hacer, quién ha de hacerlo y cuándo hay que llevarlo a cabo, de modo que si las acciones que hay que realizar no están cuidadosamente definidas y detalladas, la planificación no pasa de ser una abstracción de difícil ejecución.

⁶ Gardner, N.: *Current concepts in management.*- En: Martha Boaz (ed.): *Current concepts in library management.*- Littleton (Co.): Libraries Unlimited, 1979.

Si, por ejemplo, tratamos de elaborar una planificación parcial y referida exclusivamente a solventar las deficiencias que vemos en el edificio, lo primero que hemos de estudiar es la manera en que esa actuación parcial encaja dentro de los objetivos generales de la biblioteca.

A continuación trataremos de dilucidar qué es lo que realmente pretendemos llevar a cabo para resolver las deficiencias advertidas en el edificio o, lo que es lo mismo, señalar las posibles alternativas de acción, tanto en función de las deficiencias (punto de partida), como de los objetivos que pretendemos conseguir (perspectiva finalista) y en función, siempre, de los medios con que contamos.

Según estas variables, podríamos pensar en hacer un edificio nuevo, en trasladarnos a otro más o menos cercano al actual y que habría que adaptar a un nuevo uso como biblioteca o, en tercer lugar, estudiar una más o menos amplia reforma y / o ampliación del edificio existente siempre y cuando ello sea posible. Está claro que cada una de las alternativas implica pros y contras que han de ser detenidamente analizados.

Una vez que hemos resuelto el problema de qué es lo que vamos a hacer, el paso siguiente es saber quién lo va a llevar a cabo, de modo que ahora toca analizar la cuestión del arquitecto o equipo de arquitectos, de la empresa constructora y, en no menor medida, de la participación convergente del personal de la biblioteca, ya que en el momento en que la actuación esté acabada, sea cual sea el tipo de actuación decidida, hemos de tener dispuesto el plan de traslado de los materiales y del mobiliario e instalaciones, del mismo modo que habremos de tener completamente planificado el nuevo plan de servicios que hay que organizar como consecuencia de contar con unas instalaciones distintas.

Discernido qué hay que hacer y quién va a hacerlo, el paso siguiente es calcular el cuándo, es decir, prever cuánto tiempo va a durar la actuación arquitectónica (sea cual sea ésta, como venimos diciendo). Tengamos ahora en cuenta que ese “cuándo” implica no sólo el tiempo que va a durar la actuación sino, como consecuencia de ella, qué vamos a hacer para que en ese intermedio la biblioteca pueda cumplir, si no en su totalidad sí en la mayor medida posible, los objetivos que le son propios.

Volviendo ahora sobre el carácter globalizador e integrador de la planificación, y siguiendo con el ejemplo de la mejora de las deficiencias en el edificio (lo que, en principio era visto como una planificación sectorial y parcial, afectando a un sólo aspecto de la biblioteca), ahora vemos que implica al personal, a la colección de materiales, a los servicios, etc.

2. El segundo de los aspectos que vamos a considerar se refiere a la planificación como trabajo intelectual.

El trabajo de planificación es esencialmente creativo, generador de una diversidad de ideas que, tras un exhaustivo análisis y valoración, va a decirnos hasta que punto son o no viables.

Es un trabajo mental, de reflexión, de imaginación, de elaboración aquí y ahora de unas ideas que deben tener su concreción en un predecible futuro. Sólo cuando el plan está bien formulado ha de ser trasladado al papel y es entonces y sólo entonces, cuando está escrito, cuando va a ser considerado un trabajo.

La planificación implica siempre la visualización de modelos propuestos de actividad, el manejo de muchas variables intangibles y su fundamentación en procedimientos de trabajo basados en experiencias y conocimientos previos. De no ser así, de no existir en quien planifica un serio y profundo "background" respecto a lo que realmente quiere conseguir y sobre lo que trabaja, la planificación es un salto en el vacío, pues la solución de las variables de actuación se basa en un futuro que requiere imaginación y nuevas perspectivas pero, al mismo tiempo, en un pasado de experiencias sobre el que se cimenta la adecuada toma de decisiones respecto a esas variables que se manejan y respecto al previsible futuro.

3. El tercer aspecto, al considerar la planificación, es el referente a la idea de la planificación como actividad continua que existe en todos los niveles de la biblioteca.

En un primer lugar, la planificación es una actividad esencialmente continua, es decir, no se realiza infrecuentemente o de vez en cuando (una vez al año, por ejemplo), ya que nuestro conocimiento del previsible futuro es cambiante y aparecen nuevos datos que se nos hacen disponibles de manera continua.

La aparición de nuevos hechos y datos hace que cambie nuestra idea respecto a las variables que manejamos, por lo que, dentro de unos límites razonables, la planificación ha de ser flexible y estar siempre sujeta a revisión.

Es esta continuidad en la planificación la que permite ver al gestor las interrelaciones entre varias unidades, factores y variables dentro de la organización para, así, determinar el mejor uso de los recursos⁷.

Estamos pensando, por ejemplo, instalar en nuestra biblioteca una sección de acceso a bases de datos en CD-ROM; el objetivo está claro y, en cuanto a los medios, disponemos del espacio adecuado para instalar doce puestos de consulta individual; también disponemos de un presupuesto que, en principio, podría resultar adecuado y de una persona que se encargará directamente del control de dicha sección.

Como variables esenciales –no las únicas, ciertamente– podríamos manejar la calidad y precio de las máquinas (hardware) y de las diversas bases de datos en CD-ROM que pensamos adquirir. Si la planificación que llevamos a cabo es continua, nos permitirá tener en cuenta un posible cambio (al alza o a la baja) en los equipos que pensamos adquirir o en el material de paso, sin excluir el coste de mantenimiento de la sección.

Los nuevos datos que sobre estos temas vayan apareciendo deben hacernos repensar la cuestión y llevarnos a una postura de principio a partir de la cual planificamos la sección, por lo que debemos estar abiertos a cualquier posible cambio en la actuación que estamos desarrollando, ya sea por cambio en el precio de las máquinas y CD-ROM, ya porque por el mismo precio aparecen mejores equipos en el mercado, ya porque otra distribuidora distinta de la que nos está atendiendo nos hace una oferta más favorable, sin descartar la variable, además, respecto al nada desdeñable precio del mantenimiento de los equipos.

Esta continuidad de la planificación, en este caso concreto, debe permitirnos un análisis continuo de las interrelaciones que se dan entre el espacio de que disponemos, el mayor o menor flujo de usuarios, el personal de control requerido, las máquinas y los programas, de modo que, considerados ahora cualquiera de estos elementos como variables, un cambio de la índole que sea va a afectar a todo el conjunto y es la *planificación continua* la que va a permitirnos, en la medida de lo posible, prever dicho cambio y, en consecuencia, adoptar las actuaciones adecuadas que nos permitan amortiguar los previsibles efectos negativos.

Este tercer aspecto de la planificación, según el cual consideramos que es una actividad continua, conlleva aneja la idea de que, para ser realmente válida, la planificación es labor de todos los niveles de recursos humanos de la biblioteca.

⁷ Hayesm R.M.; Walter, V.A.: *Strategic management for public libraries.*- Westport (E.U.): Greenwood Press, 1996.

Puede parecer un tanto chocante que digamos que la planificación es misión de todos los niveles de la biblioteca, desde la directora / director hasta los conserjes o personal de mínima cualificación profesional bibliotecaria, pero conviene tener en mente que, al más alto nivel, los planes son de amplio alcance y destinados a fundamentar los objetivos organizacionales mientras que en los niveles más bajos dichos planes tienden a ser muy estrechos en su alcance e, incluso, específicos respecto a un sólo y único objetivo.

En cualquier caso, resulta más que positivo tener en cuenta que ambos tipos de planificación, tanto la general, básica y fundamental al más alto nivel, como la más específica y concreta de los niveles más bajos, no sólo no se repelen ni se excluyen la una a las otras sino que se requieren como caras inseparables de una misma moneda, siempre y cuando queramos poner en práctica una planificación realmente eficaz y eficiente.

Los estudios realizados muestran que los supervisores de éxito en los más bajos niveles son aquellos que tienen la capacidad de planificar y desarrollar planes y son capaces de llevar a cabo su trabajo dentro de los límites que le son establecidos y, asimismo, de resolver problemas de una manera lógica y eficaz. Incluso al más bajo nivel la satisfacción del personal es más baja si no se puede planificar ya que el empleado siente que está desarrollando una actividad incontrolada.

En la organización de la colección de materiales en depósito (cuando ello es preciso), éstos llegan a las estanterías después de procesados y provistos de tejuelos, signaturas, etc. Todo esto está contemplado en la planificación general del centro, pero un buen personal auxiliar no precisa que estas cuestiones estén detalladas hasta los más mínimos detalles pues es, o debe ser, capaz de responsabilizarse de este nivel de gestión; no quiere ello decir, obviamente, que estas actuaciones escapen al control general que toda buena planificación conlleva implícita en sí misma.

4. El cuarto aspecto al considerar la planificación se refiere a los factores tiempo y coste⁸.

En primer lugar, una adecuada planificación capacita a cada trabajador para hacer el mejor uso del tiempo que tiene disponible de modo que este factor resulta ser de valor esencial en la planificación.

⁸ Lock, R.N. (ed.): *Manual of library economy. A conspectus of professional Librarianship for students and practitioners.* - London: Clive Bingley, 1977.

El factor tiempo incide en el trabajador, en la duración que le lleva hacer bien lo que debe hacer, pero también afecta al usuario, de modo que, por ejemplo, un servicio de préstamo mal articulado y de deficientes resultados supone un gasto de tiempo innecesario para el proveedor de servicio (encareciendo el coste) y para el cliente que a dicho servicio acude (que también podría valorar económicamente el tiempo que le lleva dicho mal servicio).

Si planificar es la eficacia (hacerlo bien) y la eficiencia (hacerlo bien con el menor coste posible) en la consecución de los objetivos de la biblioteca, dicha planificación implica un doble coste: por una parte el de elaborar la planificación, de modo que ello siempre supone gasto (ya sea en horas de trabajo de los empleados del propio centro, ya sea por lo que hay que pagar a una empresa externa –consulting– que nos haga la oportuna planificación); por otra parte, también implica el coste de llevar a la práctica la planificación previamente elaborada⁹.

Mientras que en una biblioteca puede resultar relativamente fácil calcular el coste de una planificación, cuestión otra –y bien distinta, y bastante más difícil– es la de llegar a saber, siquiera sea aproximadamente, cuánto va a costar llevar a la práctica dicha planificación.

Mientras que al evaluar el coste de cada unidad procesada (catalogación, clasificación,...) es relativamente fácil llegar a saber el tiempo, y consiguientemente, el dinero que supone cada una de dichas unidades procesadas, la cuestión se complica bastante, cuando, por ejemplo, queremos saber lo que cuesta el servicio de referencia y atención a usuarios o, en el mismo orden de cosas, lo que económicamente supone una búsqueda bibliográfica, ya sea de dificultad escasa, media o de bastante complejidad.

Manejamos, entonces, una serie de variables enormemente imprecisas y en las que, en buena medida, priva lo cualitativo sobre lo cuantitativo, de donde la dificultad, en una planificación global, de conocer realmente los costes que supone una biblioteca. Cierto es que siempre nos queda el recurso final de traducirlo todo, globalmente, al coste por hora de trabajo de todo el personal en su conjunto, de modo que no separemos los horarios a tiempo parcial o “full time”, pero aún así esa valoración global difícilmente nos va a indicar el coste exacto de cada servicio, de donde la importancia de tener en cuenta los factores tiempo y economía a la hora de elaborar la pla-

⁹ Rubin, R.E.: Foundations of Library and Information Science.- New York: Neal – Schuman Publishers, 1998.

nificación general de la biblioteca y las subsiguientes planificaciones sectoriales¹⁰.

VARIABLES DE DISEÑO EN LA PLANIFICACIÓN

Según Fernández y Peris¹¹ el sistema de planificación se concreta a través de unas variables de diseño condicionadas por determinadas características y circunstancias, tanto internas: tamaño de la empresa –en nuestro caso, tamaño de la biblioteca–; grado de diversificación –en nuestro caso, diversidad de servicios que, según su tipo, proporciona la biblioteca–; estilo de dirección –más o menos jerarquizado–, de carácter vertical (con decisiones de arriba a abajo) o de carácter horizontal (con participación de todos los niveles de personal de la biblioteca y con una más o menos amplia delegación de funciones) y actitud de los recursos humanos, como externas, referentes a las condiciones del entorno.

Estas variables externas son:

1. Horizonte temporal.

Según esta variable de planificación, podemos diferenciar entre planes a corto plazo y a largo plazo. La consideración de largo plazo o corto plazo depende del tipo de actividad que pretenda desarrollar la biblioteca, ya que los ciclos de desarrollo de cada actividad pueden ser muy diferentes unos de otros.

Un plan a corto plazo (un año) puede ser, por ejemplo, la remodelación de la biblioteca infantil; un plan a largo plazo sería una campaña de penetración social de la biblioteca para atraer a posibles clientes (población adulta, amas de casa, tercera edad, discapacitados) que no acuden a la biblioteca en la cantidad que fuera de desear.

Evidentemente, conforme el plazo de la actividad que planificamos es mayor, mayor será el número de las variables que habremos de tomar en

¹⁰ Palmour, V.; Bellassai, M.C.; Wath, Nancy de : A planning process for public libraries.- Chicago: American Library Association, 1980.

¹¹ Fernández, R. y Peris, F. J.: La planificación y el control de la empresa.- En: Peris Bonet, Fernando J. (Coord.): Curso de dirección y organización de empresas.- Valencia: Tirant le Blanch, 1995, p. 240-242.

consideración, de modo que muchas de estas variables podrían tomarse como constantes a corto plazo.

2. Ámbito de aplicación de los planes.

Existirán planes que abarquen a toda la biblioteca y planes destinados sólo a una parte de la misma. Cuanto mayor sea el ámbito de aplicación, tendrá mayor complejidad, al ser mayor el número de variables que hay que considerar y los niveles implicados. La reforma y mejora de la sección infantil supone una *planificación que abarca a una sola sección de la biblioteca; la remodelación total del edificio, que abarca a todo el Centro, implica obviamente el manejo de un mucho mayor número de variables que en el caso anterior.*

3. Nivel organizativo o dimensión jerárquica

Los planes, en general, pueden coincidir o no con el diseño de la estructura organizativa de la biblioteca, de modo que pueden abarcar diferentes unidades (*departamentos, secciones,...*) y subsistemas de ella. En este sentido, pueden afectar a los distintos niveles jerárquicos: dirección, cuadros técnicos medios, niveles puramente operativos (asistentes).

Asimismo, pueden corresponder a los diversos departamentos del Centro (*selección/adquisición; proceso técnico; servicio de referencia y atención a las salas de clientes,...*)

4. Grado de repetitividad.

Pueden existir planes no repetitivos para la organización de un proyecto (*crear en la biblioteca una sección de materiales audiovisuales*) que establecen un curso de acción adecuado a ese proyecto concreto.

Los planes permanentes o repetitivos, por contra, intentan regular el funcionamiento cotidiano de la biblioteca. Son fundamentales dado el evidente carácter de organización burocrática que presenta la biblioteca, ya que ello conlleva y supone un entorno estable.

5. Grado de flexibilidad de los planes

Esencialmente puede distinguirse entre planes rígidos y flexibles, aunque suponer una certidumbre futura conduce a rigideces en los planes y limita su adaptación.

Los planes rígidos consisten en una fuerte regulación del comportamiento (planificación de acciones), con un alto nivel de formalización, lo que reduce su flexibilidad. Son generalmente planes a largo plazo.

La planificación de un nuevo edificio para biblioteca debe ser, en gran medida, un plan rígido, ya que suele abarcar varios años y es conveniente que las líneas básicas de actuación estén convenientemente establecidas y sin que sufran más cambios que los ineludiblemente necesarios; de no ser así, las consecuencias finales pueden ser desastrosas para la consecución del objetivo deseado de contar con unas buenas infraestructuras físicas.

Los planes flexibles parten de la aceptación de que en el futuro habrá muchos puntos de decisión o muchas situaciones en las cuales habrá que adoptar decisiones y cursos alternativos de acción. Los planes flexibles pueden ser contingentes o reactivos. El plan contingente es aquel que trata de analizar los posibles escenarios futuros a los que habrá de enfrentarse la biblioteca, previniendo y diseñando las actuaciones que hay que llevar a cabo para cada contingencia definida.

Los planes reactivos son aquellos que se crean o modifican en función de los cambios o circunstancias que se van dando en cada momento. Evidentemente el mayor o menor grado de rigidez o flexibilidad en la planificación es de carácter aleatorio, de modo que nunca se puede mantener o asegurar al cien por cien, en cuanto a esta cuestión, el carácter de la planificación.

El desarrollo de una nueva estructuración de los recursos humanos, operación que pensamos llevar a cabo durante el próximo año, puede ser considerado como un plan flexible y de carácter contingente, de modo que, a partir de unas líneas generales de acción marcadas por una estructuración jerárquica del Centro pretendemos llegar a otra nueva y diferente de la actual en la que predominen las relaciones de carácter horizontal.

Trataremos, por tanto, de analizar el nuevo y posible escenario que va a surgir cuando la rígida estructura de director-subdirector-jefes de departamento-jefes de sección y personal de base sea transformada en otra a partir de tres o cuatro equipos de trabajo que, con directrices generales comunes, van a actuar interrelacionados pero con mayor flexibilidad y capacidad organizativa en su ámbito de competencias. Obviamente ello nos va a exigir la puesta en marcha de actuaciones concretas que definan las nuevas vías de acción, los niveles de responsabilidad, la comunicación no ya unidireccional de arriba a abajo sino más horizontal y expandida,...; es decir, habremos de estar más al tanto de las contingencias que van a aparecer para tener previstas las actuaciones concretas.

Asimismo, ese prever las nuevas contingencias que van a aparecer como consecuencia de la nueva estructuración del staff no excluye el que, simul-

táneamente, actuemos con un carácter reactivo, en función de circunstancias o aconteceres que van apareciendo puntualmente (por ejemplo, el traslado de algún jefe de equipo) y con lo que en principio no habíamos contado.

6. Perspectiva

Esta (s) variable (s) en el diseño de las planificaciones marcan la filosofía según la cual se plantea dicha planificación.

Las diferentes perspectivas posibles son:

a) Flexibilidad.

Con ella trataremos de preparar a la biblioteca para enfrentar las incertidumbres del futuro, destacando las señales que indican que se ha llegado a un punto en el que se ha de tomar una decisión y, como consecuencia, desarrollar los medios para dar la respuesta adecuada.

b) Optimización.

Consiste en la aplicación o modelos matemáticos que tratan de racionalizar al máximo los planteamientos, valorando todas las opciones posibles; en cualquier caso, no debe olvidarse en este enfoque la existencia de objetivos no cuantificables.

La optimización del servicio a los clientes implicaría llevar una estadística global de entradas en la biblioteca y el establecimiento de coordenadas numéricas que nos indiquen, por ejemplo, en qué períodos del año, en qué días de la semana y a qué horas es mayor o menor dicha asistencia; a partir de ahí trataríamos de discernir las causas de cada grupo de afluencias. En cualquier caso, esta cuantificación en modo alguno nos va a ayudar a entrever los reales niveles de satisfacción de los clientes por los servicios que recibe, por lo que el objetivo de mejora de la calidad (y consecuente captación de nuevos clientes) va a tener que depender, asimismo, del establecimiento de parámetros de estudio y análisis de carácter cualitativo.

c) Niveles de satisfacción

Esta tercera perspectiva, dentro del análisis de las perspectivas como una más de las variables de la planificación, implica la búsqueda de alternativas satisfactorias sin, por ello, aspirar a la óptima, debido a la limitación cognitiva que impide conocer todas las opciones posibles o, en caso de cono-

cerlas, por ignorar su valor real debido a la existencia de factores difícilmente cuantificables.

Si, por ejemplo, queremos mejorar el servicio del bibliobús y los niveles de satisfacción que produce entre los clientes reales, nos plantearemos las diversas alternativas de actuación que se nos presentan en la consecución de ese objetivo general; en cualquier caso, no es improbable que desconozcamos todas las opciones de actuación posible (por lo que no podremos saber si la opción elegida es la óptima); más aún, si llegamos a conocer todas las actuaciones posibles en la mejora de este servicio y en la obtención de más altos niveles de satisfacción entre los clientes, también podría resultar que ello lleve consigo el manejo de factores difícilmente cuantificables (es, por ejemplo, difícilmente cuantificable el conocer la satisfacción de cada cliente cuando plantea a los bibliotecarios del bibliobús una consulta de referencia y de qué manera en esta satisfacción influye la actuación del bibliotecario).

7. Dirección del flujo de planificación-información.

Según esta última variable en el diseño de la planificación resulta evidente que la estructura organizativa condiciona el sistema de planificación-control, al fijar las áreas de autoridad y responsabilidad, así como los canales formales de comunicación entre sus miembros.

Esta influencia se va a reflejar, entre otras cosas, en el tipo de flujo de planificación elegido, o lo que es lo mismo, en los modos en que la comunicación de la planificación se difunde:

a) Vertical, tanto desde la dirección a los niveles operativos (arriba-abajo) como desde los niveles operativos a la dirección (abajo-arriba).

b) Horizontal: de modo que la información sobre la planificación que se va a desarrollar se extiende entre el personal de la biblioteca de individuo a individuo, o a través de equipos de trabajo previamente constituidos y que actúan en un mismo nivel de responsabilidad.

TIPOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN

Koontz y Weihrich¹² establecen hasta siete diversos tipos de planificación que, al mismo tiempo, pueden ser considerados como subelementos de

¹² Koontz y Weihrich: Op. Cit.

una planificación general y global; todos y cada uno de estos elementos han de ser tenidos en cuenta si, al elaborar la planificación de la biblioteca, deseamos que esta, y la actuación de la biblioteca, sean eficaces y eficientes.

Los siete tipos de planificación a que hacemos referencia son los objetivos, las políticas, los procedimientos, las reglas, los programas, los presupuestos y las estrategias.

1. Los objetivos

En la base de las actuaciones de cualquier institución, organismo, empresa, etc., están los objetivos, de modo que la planificación de dichos objetivos es uno de los factores esenciales en la consecución del éxito.

La palabra “objetivos” puede tener como sinónimos los términos fines, resultados, misiones, ..., en cualquier caso lo esencial es que, sea cual sea la palabra que se utilice, el concepto en cuestión responda a cuestiones tales como adónde desea ir la organización y cómo va a actuar para alcanzar ese punto. Quizás el requisito básico de un buen objetivo es que esté claramente establecido, de manera clara y coherente, incluso antes de que tenga existencia física y real.

Podría suceder que los objetivos de la biblioteca sean establecidos por la directora o director de modo individual y actuando aisladamente; no obstante, parece lo más adecuado que la directora/or trabaje en colaboración con todos los miembros de su equipo, de modo que cada uno de ellos previamente, y por separado, elabore una lista de los objetivos que considera esenciales. Evidentemente, los objetivos de cada lista serán iguales y diferentes a los de las otras, es decir, habrá coincidencias y diversidades, por lo que será importante que se establezca la lista de objetivos comunes en los que están de acuerdo todos los miembros de la organización.

De suyo, los objetivos han de tener un carácter general, sin descender a excesivos detalles; no obstante, resulta adecuado no olvidar que la biblioteca tiene objetivos generales, pero también otros de un carácter más específico, por lo que hay que intentar que no se produzcan choques entre ellos.

Por ejemplo, partimos de que el objetivo general de una biblioteca es proporcionar servicios, pero no cualquier clase de servicios, sino esencialmente servicios de lectura. El objetivo “prestar servicios” es obviamente demasiado general, mientras que “servicios de lectura” es ya más específico.

Ahora bien, también –y simultáneamente– podemos establecer como servicio “un servicio de información”, con independencia del soporte –no ya exclusivamente libro, con en el caso de la lectura– en que se presente dicha

información. De este modo, hemos pasado nuevamente de un servicio netamente específico (proporcionar lectura), a otro de carácter más general (proporcionar información), con lo que hemos cambiado esencialmente la idea de biblioteca como mera proveedora de lectura yendo hacia otra más amplia como biblioteca proveedora de información.

Los objetivos de carácter general (para toda la biblioteca) pueden y deben ser compatibles con otros de carácter más específicos y a un nivel más restringido (para los departamentos, secciones, unidades, etc.). Claro resulta entender que mientras los objetivos generales son de amplio alcance, pues afectan a todo el personal, a todas las actuaciones de la biblioteca, requieren amplia cantidad y calidad de medios y asimismo conllevan un amplio margen de tiempo para su puesta en marcha, los objetivos específicos –por contra– se diseñan como objetivos para el día a día, son de más corto alcance y bastante más concretos.

Por ejemplo, el objetivo general del departamento de proceso técnico puede ser el realizar la catalogación y clasificación de todas las monografías que han ido acumulando en la biblioteca y que aún no han sido tratadas; frente a este objetivo general, está el más específico de conseguir el procesamiento diario de, al menos, 100 ítems.

Evidente resulta, no obstante, que debe haber una clara conexión entre los objetivos específicos de las partes y el objetivo general del todo, del Centro en su conjunto, por lo que no deben existir conflictos entre las necesidades de las unidades y las de la organización de modo que, si esto llegase a suceder, han de prevalecer siempre los objetivos de la organización ya que, presumiblemente, han sido establecidos desde la base de un conocimiento global de la situación total.

Si en el departamento de proceso técnico, por ejemplo, se quiere catalogar el fondo antiguo hasta el más profundo nivel, por considerarlo el más científico y completo, podría suceder que ese criterio vaya contra el objetivo general de llevar a cabo catalogaciones más sencillas y rápidas con el objetivo de conseguir una mayor eficiencia en los resultados económicos, medibles según la ratio del tiempo de trabajo (traducible en dinero) que cuesta cada una de las dos vías antes señaladas.

Al establecer los objetivos de la biblioteca conviene siempre tener presente que éstas manejan objetivos de carácter social, lo que implica que siempre han de estar alerta a los cambios que se vayan produciendo en el entorno. Esencial es saber cómo (de qué manera) y cuándo (en qué momento concreto) la biblioteca debe responder a las cambiantes presiones sociales; esto puede generar graves problemas, pues tal vez existan diversas y poderosas presiones en función de la consecución de cambios excluyentes

los unos de los otros, de modo que frente a una amplia diversidad de demandas la biblioteca se encuentra generalmente con una escasez de recursos, siendo entonces vital el tener en cuenta la interacción que se produce entre el público, el Centro y el entorno social en que desarrollan su labor.

A la hora de establecer los objetivos del departamento de selección y adquisiciones de la biblioteca, por ejemplo, esta puede optar por el desarrollo, en la próxima anualidad, de las secciones de referencia e infantil (sin olvidar absolutamente, obvio es ello, a las demás). Pero junto a este objetivo básico, puede haber simultáneamente una fuerte presión para que se establezca y/o amplíe una sección de referencia vía bases de datos en CD-ROM o puede ser que, al mismo tiempo, y de forma no excluyente, los clientes estén presionando para que se ponga en marcha una nueva sección con varios puestos de acceso gratuito a Internet.

Dado que los recursos que maneja la biblioteca no sólo no crecen o se mantienen, sino que incluso pueden ir descendiendo año tras año et. lo que se refiere a adquisiciones, la Biblioteca –siguiendo el ejemplo prop. eto– habrá de sopesar muy detenidamente la posible triplicidad de objetivos (referencia e infantil; CD-ROM, Internet), ya que en modo alguno debe soslayar la presión social de sus clientes, pero tampoco se trata de que la política de adquisiciones sea absolutamente marcada por estos, de modo que habrá que estudiar los pros y contras de cada solución o, tal vez, llegar a una de compromiso que haga posible satisfacer a los clientes, en lo posible, aún cuando no existan todos los recursos económicos adecuados para ello.

En cualquier caso, y como norma general, siempre que se produzca un conflicto real como consecuencia de la existencia de diversos enfoques, han de prevalecer siempre los objetivos de la organización, como ya hemos dicho anteriormente, siendo inexcusablemente al equipo director de la biblioteca a quien compete valorar las diversas demandas e intentar alcanzar decisiones razonables respecto a la naturaleza de los cambios que, desde fuera, inciden internamente en la biblioteca.

A la hora de generar y poner en marcha los objetivos de la biblioteca se pueden emplear una serie de directrices que si, ciertamente, no suponen una ayuda para decidir entre objetivos diversos, si –y no en menor medida– representan una guía respecto a cómo hay que formular los objetivos seleccionados.

Estas directrices se refieren a la consideración de los objetivos como esperanzas y deseos alcanzables, a la compatibilidad entre diversos objetivos, a la necesidad de objetivos a corto y largo plazo y, finalmente, a la comunicación de los objetivos.

1) Los objetivos representan esperanzas y deseos, pero en modo alguno utopías inalcanzables. Conviene olvidar los objetivos utópicos que, en el mejor de los casos, no son sino vías para la insatisfacción del personal y de los clientes de la biblioteca. Muy al contrario, es vitalmente necesario que la biblioteca se plantee objetivos que estimulen a trabajar más y mejor.

La biblioteca central de una ciudad de unos 200.000 habitantes puede plantearse como objetivo para el próximo trienio el poner en marcha un servicio de atención directa a ciudadanas/os que, por diversas razones (tercera edad, enfermos,...) no pueden acudir al Centro, de modo que para ello se va a contar con agrupaciones de voluntarios que, con sus propios vehículos, van a atender al grupo de estos clientes especiales de su zona. Se da, en el supuesto que estamos comentando, toda la propaganda posible a este objetivo y puede que acabe siendo contraproducente, pues a la hora de las actuaciones no contamos con tantos voluntarios como en principio habíamos previsto, de modo que hemos organizado una campaña quasi utópica, pues pensábamos que íbamos a tener lo que realmente no tenemos, y acabamos produciendo frustración entre nuestro personal, que ha estado preparando los materiales que iban a ser distribuidos, y entre los hipotéticamente beneficiados clientes, que ven cómo al final todo queda en nada.

El objetivo, por tanto, no sólo ha de ser presumiblemente alcanzable sino, además, lo bastante específico como para que dé ideas lo suficientemente claras y ciertas respecto a su consecución.

En orden a esa consecución, como decimos, los objetivos han de ser realistas y específicos y, siempre que ello sea posible, cuantificables, mensurables, de modo que se tengan las adecuadas bases de comparación como para poder saber hasta qué punto se están alcanzando los resultados previstos.

2) La segunda directriz a la hora de crear y poner en marcha los objetivos de la biblioteca se refiere a la cuestión de que los objetivos han de ser compatibles con otros objetivos. La biblioteca, como cualquier otra organización del tipo que sea, elabora una serie de objetivos que han de ser cumplidos en un determinado período de tiempo. La relación, ya comentada, de la biblioteca con su entorno hará que algún objetivo tenga que ser cambiado y adaptado a nuevas circunstancias que van a ir apareciendo, por lo que puede suceder que, a menos que los objetivos sean continuamente revisados, objetivos de suyo incompatibles lleguen a tener un desarrollo, lo que no sería de desear si en una biblioteca académica, como ejemplo, se establece un objetivo A con la finalidad de mejorar la colección de investigación, de

modo que se piensa adquirir gran cantidad de materiales altamente especializados aunque se les suponga muy poco uso, y si al mismo tiempo se establece un objetivo B que tiene por finalidad ampliar, pensando en los estudiantes, la colección de materiales básicos (manuales, enciclopedias,...) bien pudiera suceder que, dados los más que normales recortes presupuestarios, ambos objetivos resulten incompatibles y excluyentes el uno (A) respecto al otro (B), por lo que habrá que cambiar no las decisiones de actuación entorno a las líneas de ampliación de la colección, sino los objetivos que están en la base de dichas líneas de actuación.

3) Como tercera directriz al generar y desarrollar objetivos, señalaremos la necesidad de objetivos a corto y largo plazo pues, según las necesidades del Centro, los unos no deben ser incompatibles con los otros de modo que los objetivos a largo plazo (no menos de tres años) han de ser absolutamente factibles y realizables en simultaneidad con otros objetivos a corto plazo.

Si el objetivo de una gran biblioteca pública, a largo plazo, es conseguir que todos los clientes de su área de influencia puedan contar con una información general, a nivel medio, y actualizada, ello no debe ser incompatible con objetivos simultáneos a corto plazo tales como desarrollar, durante un año, una buena colección de temas locales o, en el año siguiente al dedicado a los temas locales, una ampliación adecuada y válida de dicha colección en el tema de la situación de la mujer hoy día. Como hemos dicho, entendemos por largo plazo un período de tres o más años, mientras que el corto plazo sólo llegaría a un período de entre seis meses y un año.

Los objetivos a largo plazo presentan de suyo un carácter esencialmente general mientras que los de corto plazo son mucho más específicos aunque, como venimos diciendo, no debe haber sensibles contradicciones *entre unos y otros*; *no obstante, conveniente resulta no olvidar que sólo una planificación a largo plazo es lo que nos va a permitir mantener la dirección adecuada y que dé coherencia a los planes y objetivos a corto plazo.*

4) La cuarta y última de las directrices que estamos comentando para la creación y desarrollo de objetivos en la biblioteca establece que los objetivos han de ser comunicados a los miembros de la organización y a sus clientes, de modo que ambos grupos conozcan las premisas y puntos de partida adoptados en la toma de decisiones, así como la lógica y razonamientos empleados.

Cuanto más amplios y de carácter más general sean los objetivos que plantea una biblioteca, más conveniente y razonable resulta que, tanto el personal del Centro como la comunidad a la que la biblioteca presta sus servicios tenga algún tipo de participación en la selección de dichos objetivos. En una sociedad democrática resulta adecuado que, tanto el personal del Centro como la comunidad a la que la biblioteca presta sus servicios tenga algún tipo de participación en la selección de dichos objetivos.

En una sociedad democrática, resulta poco provechoso (mirado desde el propio beneficio de la biblioteca como institución) que ésta genere sus objetivos aisladamente y a continuación los presente como caso cerrado, sobre el que los grupos afectados nada puedan opinar.

Abrir cauces de participación (asociaciones de vecinos, centros de enseñanza, etc.) no quiere decir, situándonos en el extremo opuesto, que la biblioteca tenga que dejar de elaborar sus objetivos en función de lo que opine el resto de la sociedad; pura y exclusivamente quiere decir que si un Centro es capaz de articular real y eficazmente una participación en sus objetivos de la sociedad a la que la biblioteca dedica sus esfuerzos, la incardinación de la biblioteca en esa sociedad será más completa, adecuada, válida y eficaz.

POLÍTICAS

Mientras que los objetivos, como primera fase en el proceso de planificación, establecen las directrices generales del Centro, ya sea a corto plazo o largo plazo, las políticas constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones.

Las políticas especifican los límites dentro de los cuales se toman las decisiones; siempre deben estar de acuerdo con los objetivos de la biblioteca, de modo que en ningún caso debe existir descoordinación o diferencias entre dichas políticas y los objetivos. Aunque más concretas que los objetivos, las políticas existen en todos y cada uno de los niveles de la organización.

Entre los diversos casos de políticas de la biblioteca, podríamos citar la política de selección en la que como norma general, por ejemplo, se desaconseje (para los items que irán a la sección de préstamo) que en ningún caso se adquieran unidades sin encuadernar; en cuanto a la política de promoción del personal, podría ser el que no se permita ascender al nivel inmediato superior sin haber estado, al menos, tres años de ejercicio profesional en el nivel anterior.

A diferencia de los objetivos, las políticas pueden no estar señaladas expresamente y por escrito, de modo que en cierta medida constituyen "leyes no promulgadas" que, pese a ello, son de obligado cumplimiento.

PROCEDIMIENTOS

Tras los objetivos y las políticas, los procedimientos son el tercer elemento o vía en el desarrollo de la planificación del Centro.

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Se refieren a la actuación práctica y son series cronológicas de acciones requeridas en el desarrollo de los planes, pautas de acción más que de pensamiento que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.

Los procedimientos para ser válidos, adecuados y eficaces, han de presentar una serie de características válidas tales como:

1. Sólo han de establecerse los procedimientos necesarios. Dado el carácter coercitivo y la rigidez operativa que conllevan, un exceso de procedimientos provoca la desmotivación y el desinterés del personal, por lo que la elaboración de un procedimiento para cada cuestión no es el camino más adecuado para crear una buena atmósfera de trabajo. La selección de materiales y su adquisición implican obviamente la puesta en marcha de los pertinentes procedimientos de actuación; ahora bien, si para cada actuación de la biblioteca y para cada nivel de actuación se establecen procedimientos detallados y exhaustivos, a la larga ello puede ser totalmente contraproducente pues si un procedimiento adecuado facilita la actuación práctica, un exceso de procedimientos o unos procedimientos excesivamente complejos coharten la mínima libertad y creatividad exigible a cada trabajo y a cada trabajador.

2. Los procedimientos han de ser planificados, de modo tal que reflejen y ayuden en el cumplimiento de los objetivos. Aunque de suyo los procedimientos son grupos de acciones encadenadas que llevan a la práctica los objetivos y las políticas, no deben nunca ser considerados como meros reflejos de la práctica, de donde la necesidad de su planificación. Si, como veíamos en el ejemplo anterior respecto a la recomendación de que sólo se establezcan los procedimientos estrictamente necesarios, un exceso de procedimientos es contraproducente, en el otro extremo estaría la actuación, errónea y mejorable, de no considerar a los procedimientos como algo minuciosamente estudiado y planificado, pues un procedimiento poco estructurado, inconexo, ambiguo, difuso y escasamente claro en sus líneas de actuación acaba siendo objeto de tantas interpretaciones como trabajadores han de ponerlo en marcha; lo que es lo mismo: acaba no sirviendo para nada y, en sentido contrario, consigue lo opuesto a lo que pretendía alcanzar. Pensemos, por ejemplo en las vacaciones del personal. Evidente es que, por las

alteraciones que de suyo conllevan en el normal funcionamiento del Centro, ello exige un adecuado procedimiento de actuación que establezca los oportunos turnos vacacionales, quiénes participen en cada turno, en qué situación queda el trabajo interno y los servicios al público cuando el staff se reduce al cincuenta por ciento, en qué condiciones y por qué causas el trabajador puede partir su mes de vacaciones o tomarlas no en el período normal de verano, etc.

Si el procedimiento adecuado para la organización de las vacaciones no está adecuadamente planificado, o si esta planificación no pasa de unas cuantas notas verbales esparcidas con más o menos oportunidad, cierto es que acabarán ineludiblemente, apareciendo problemas en una cuestión de suyo siempre compleja como es la gestión del personal.

3. Los procedimientos han de ser analizados para decidir si es posible combinar o eliminar algunos de ellos y, aun así, poder desarrollar las tareas; esto implica técnicas de análisis del trabajo. Lo normal no es que dicho análisis sea desarrollado por individuos o empresas ajenas a la biblioteca, sino por un supervisor de ella, encargado de crear los adecuados procedimientos según las cuestiones a las que hay que atender. Implica, a su vez, reactualizar los procedimientos sobre la base del día a día, pues, de este modo, serán mucho más eficaces y eficientes.

Si volvemos al ejemplo anterior en que analizábamos el procedimiento adecuado en la organización de las vacaciones, veremos fácilmente que este procedimiento ha de ser contemplado en función de los restantes (por esencialmente distintos y distantes que sean) procedimientos de la biblioteca, ya que unas vacaciones afectan a todos los servicios que presta la biblioteca, a todo su trabajo interno y, finalmente, a todas las relaciones interpersonales tal como estas se producen en el trabajo normal del Centro.

4. Como conjunto de normas que intentan coordinar la actuación toda de la biblioteca, los procedimientos han de ser contemplados como un sistema. Si partimos de la elemental definición de sistema como un conjunto de partes o elementos organizados en un todo único para conseguir un objetivo común, la perspectiva sistémica nos lleva a considerar a cada procedimiento como una serie de actividades interrelacionadas, no sólo entre ellas mismas sino respecto a otros procedimientos.

Desde este enfoque sistémico que considera a la biblioteca en su actuación como un conjunto de procedimientos interrelacionados, resulta evidente que un cambio en un procedimiento afecta en mayor o menor medida a otros, de donde hay que concluir que el reconocimiento y análisis de todos los procedimientos como un sistema interrelacionado es esencial si se quiere crear una eficaz atmósfera de trabajo.

5. Los costes de los procedimientos han de ser calculados en términos de tiempo. Aunque ciertamente algunos costes son difícilmente mensurables (el grado, por ejemplo, de satisfacción o frustración de los usuarios cuando se pone en marcha un nuevo procedimiento que afecta directamente al servicio al público), debería ser posible calcular en términos de tiempo (cuánto más o menos) lo que tarda un usuario, como consecuencia de la implantación de un proceso particular, para conseguir la información deseada. Aunque la cuestión aquí no es la cuantificación del coste, la finalidad sería proporcionar al planificador y a quien toma las decisiones una mejor idea de lo que el nuevo procedimiento implantado va a costar al sistema.

6. El trabajador ha de tener la información adecuada respecto a los procedimientos en que tiene que participar. Aunque en nuestras bibliotecas es más bien raro que los procedimientos lleguen a ponerse por escrito, lo ideal sería que cada Centro contara con un buen manual de procedimientos que, sin ser *angustioso en su detallismo, sí señale claramente lo que hay que hacer, las fases en que ello puede ser distribuido, a quién le compete hacerlo y, en no menor medida, el tiempo estimado como normal o medio en que puede ser concluido.*

LAS REGLAS

Analizados los objetivos, las políticas y los procedimientos como diversos aspectos de la planificación general, según un esquema lógico que avanza desde lo general a lo particular, subsumiendo en sí cada fase a la fase siguiente, entramos ahora en el estudio de las reglas. Estas, las reglas, se refieren a las acciones específicas y definidas que han de ser o no realizadas con referencia a una situación particular.

Los objetivos establecen los principios y directrices generales en función de lo que queremos conseguir (acercar los materiales de la biblioteca al sector de la tercera edad que no pueda desplazarse físicamente hasta la biblioteca); las políticas guían el pensamiento en función de la consecución de los objetivos preestablecidos (en principio, no se atenderá a la población de la tercera edad que viva más allá de un radio de cinco Km. de distancia de la biblioteca, pues los presupuestos no hacen posible esta actuación); los procedimientos señalan, coercitivamente y en una secuencia temporal ineludible, las acciones que han de ser realizadas (1. Seleccionar un lote específico de materiales para la tercera edad; 2. Establecer un mapa de localización de los clientes a los que hay que atender; 3. Preparar especialmente al personal adecuado para estas actuaciones; 4. Preparar el o los vehículos de los que hay que disponer; 5. Establecer la temporización y frecuencia de las visitas,

etc.); las reglas, finalmente, establecen también de modo coercitivo, con un escaso o nulo margen de ambigüedad, el desarrollo de cada acción específica (no se prestarán materiales audiovisuales –discos, vídeos, CD,..., sin que el personal compruebe personalmente el estado en que se encuentran las máquinas (cadena de sonido, equipo vídeo– que van a ser utilizados para la audición/visión de los materiales prestados).

Las reglas, dado su carácter de actuación puntual e inmediato, han de ser establecidas de manera tanto o más clara que las políticas y los procedimientos. En el caso, por ejemplo, de la llegada de un nuevo trabajador a la biblioteca, este ha de disponer, por escrito, de las reglas respecto a sus competencias, a lo que le toca o no hacer, de modo que desde el primer momento sepa a qué obligaciones se ha comprometido.

Aunque conviene, al igual que con los procedimientos, no caer en un “reglismo” excesivo, a la larga inoperante y generador de todo tipo de malestar entre el staff de la biblioteca, conviene no olvidar en ningún caso y bajo ninguna circunstancia que las reglas son obligatorias para todo el personal, sin excepción alguna (de nada sirve, por ejemplo, establecer como regla que el período de descanso para desayuno, durante la jornada de trabajo, sea de veinte minutos si al día siguiente de establecida dicha regla los cuadros superiores y medios de la biblioteca entienden que esa limitación de tiempo no se refiere a ellos, sino sólo al personal de base).

Por todo lo dicho, cuando se trata de establecer una regla, al igual que sucede con cualquier otro elemento de la planificación, conviene analizar detenidamente los posibles efectos no deseados por la implantación de determinada regla, pues si bien, como frecuentemente se afirma, “la mejor regla es la no escrita”, en no menor medida y sensu contrario no hay peor regla que aquella que no va a servir más que para generar tensiones y que antes o después –con el malísimo efecto que ello va a causar y la triste imagen de frivolidad que va a transmitir– hay que dejar en su suspenso, en su actuación y vigencia.

Conviene, siempre, y en beneficio de una buena gestión de la biblioteca, no confundir las reglas (actuaciones concretas sin especificar un orden de tiempo) con las políticas (principios generales de actuación, a partir de los objetivos) o con los procedimientos (a los que, de hecho, se puede considerar como una serie de reglas concatenadas y con una secuencia en el tiempo).

LOS PROGRAMAS

Junto con los objetivos, las políticas, los procedimientos y las reglas, otro elemento constitutivo y esencial de la planificación son los programas.

Un programa es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; por lo general cuentan con el apoyo de los presupuestos.

Si en nuestra biblioteca tratamos, por ejemplo, de establecer un programa para la captación de clientes entre las minorías étnicas y culturales que se están asentando de manera definitiva en el ámbito de actuación del Centro, dicho programa debería estar compuesto de una serie de actuaciones tales como:

1. Establecimiento de normas generales que guíen al personal encargado de este programa (y, probablemente, a todo el personal de la biblioteca, dadas las enormes y diferentes implicaciones que este programa lleva consigo) y que expongan las ideas básicas sobre este nuevo servicio: razones básicas para la puesta en marcha del programa; características étnicas, sociales, culturales y económicas de estos clientes; niveles demográficos, de género y de edad que presentan; niveles lingüísticos y de alfabetización; grado de implicación e incardinación respecto a la sociedad concreta en que desarrollan su trabajo y su vida, etc).

2. Procedimientos generales que hay que emplear para llevar a cabo las acciones, lo que implicaría:

a) Preparación (selección, adquisición, proceso técnico,...) de los materiales de lectura e información idóneos al caso.

b) Elaboración de una campaña adecuada de marketing al respecto.

c) Establecimiento de los servicios específicos que van a ser proporcionados (lectura, préstamo, audiciones musicales, visionado de películas, etc.)

3. Reglas concretas de actuación en que hay que subdividir los procedimientos elegidos (por ejemplo: No –o Sí– se seleccionarán materiales en las lenguas vernáculas de esas minorías; no –o sí– se les recomendará que obtengan el carnet de socio de la biblioteca, etc.).

4. Requerimientos específicos de personal que ha de dedicarse –full time o no– a este programa, determinándose tanto las tareas especiales que han de ser llevadas a cabo como la frecuencia con que estas tareas han de ser desarrolladas.

Estos requerimientos específicos conllevan:

a) Identificar, en la medida de lo posible, las características y los conocimientos y habilidades que se requieren y que ha de tener este personal:

facilidad de comunicación, comprensión de las diferencias culturales, facilidad para adaptarse a mentalidades y modelos de actuación muy distintos a los propios, buena preparación técnico-bibliotecaria, etc.

b) Tiempo que va a llevar el desarrollo del nuevo programa, tanto para el personal existente como para el nuevo personal que presumiblemente haya de ser contratado para esta actuación específica, computándose este tiempo según la ratio ETT (equivalente a tiempo total), es decir, contabilizando en bloque todas las horas necesarias, tanto las de los trabajadores a tiempo completo en el programa (Tiempo Total), como las de los que sólo participan con un horario parcial (Tiempo Parcial).

Así mismo, el programa también habrá de incluir:

5. Recursos especiales requeridos, ya sean audiovisuales, ordenadores o programas.

6. Identificación del presupuesto necesario, tanto a nivel global como sectorialmente, señalándose específicamente el importe de cada partida (personal, según la ratio número de trabajadores/horas globales; colección de materiales; equipamiento ad hoc; marketing, etc). Aunque evidentemente no es necesario que un programa lleve explícitamente señalados todos y cada uno de sus elementos componentes, no es menos cierto que un buen programa ha de suponer el mayor número posible de dichos elementos, de modo que proporcione al personal unas directrices claras de las acciones que se piensa desarrollar y que en ellas se indique cuándo, dónde, cómo y por quién van a ser llevadas a cabo.

Item más, el buen programa es aquél que visualiza claramente y sin ambigüedades de ningún tipo la manera en que, desde una perspectiva sistémica, se encuadra dentro de los objetivos generales de la biblioteca.

Si bien es cierto que no necesariamente un buen programa debe abarcar a todo el Centro, pudiendo estar limitado a un departamento o sección concreta de la biblioteca, no lo es menos que cualquier programa a larga escala, como el que anteriormente hemos comentado, normalmente requiere de cierto número de subprogramas que han de ser puestos en marcha si se quiere cumplir el programa general.

Desde el punto de vista de la dirección, el concepto de programa es uno de los más eficaces para analizar los objetivos, políticas, procedimientos y reglas como partes de un sistema general y homogéneo como es, o debe ser, la biblioteca.

Un buen programa capacita más adecuadamente, a quienes lo diseñan y quienes lo llevan a la práctica, para identificar y aislar las variables que aparecen como consecuencia bien de la generación de un nuevo programa o de la modificación de uno ya existente debido, fundamentalmente, a que el programa manifiesta en conjunto y unidas cuestiones que normalmente son vistas como independientes.

PRESUPUESTOS

Considerados los objetivos, las políticas, los procedimientos, las reglas y los programas, el siguiente elemento que analizamos en cuanto a los diversos enfoques de la planificación, aquí aplicados a las bibliotecas, se refiere a los presupuestos¹³.

Realmente, un presupuesto no es sino un plan de acción expresado en términos de coste, se pueden establecer estos costes tanto en metálico, en horas de trabajo, en horas-máquina (qué coste nos supone, por ejemplo, el funcionamiento de todas las máquinas –ordenadores, fotocopiadoras, equipos de uso de micromateriales, etc.– del Centro), o, finalmente, en una combinación de estos factores.

Los presupuestos no se establecen en “euros y céntimos”, sino que representan el coste estimativo que se piensa que va a suponer el plan de operación de la organización durante un cierto período de tiempo específico que puede ir desde unos días (un ciclo de conferencias) hasta varios años, aunque lo normal es que los presupuestos sean anuales.

Otros presupuestos, especialmente los que se refieren a hora-persona u hora-máquina, se usan para analizar los costes de un plan o programa antes de que sea desarrollado y durante un corto período de tiempo. Los presupuestos son planes ya que de suyo suponen la base para futuras acciones.

No obstante, los presupuestos también pueden ser considerados como programas, ya que suponen una amplia cantidad de actuaciones que deben ser desarrolladas por lo que –al menos los presupuestos generales de un Centro– suelen conllevar en sí el desarrollo de un cierto número de planes dentro del plan total que complementa los objetivos del Centro en cuestión.

¹³ Hayes, R.M. y Walter, V.A.: Costing library operations and services.- En: Strategic management for public libraries.- Westport (Co.): Greenwood Press, 1996, pp. 163-164.

Están relacionados con dos tipos de gasto: los gastos operativos o de funcionamiento y los gastos de capital, respecto a las instalaciones, materiales y equipamiento.

Dado que, como venimos diciendo, el presupuesto establece los costes del Centro, conveniente resulta establecer los tres tipos esenciales de costes a los que ha de hacer frente la biblioteca.

En primer lugar están los costes asociados con operaciones esencialmente internas, que incluyen lo que normalmente denominamos como servicios técnicos (adquisiciones, catalogación, preparación física de los materiales, etc), pero también ciertos servicios a los lectores (en particular, el préstamo de materiales). Estos costes son controlables y fácilmente medibles, así como la carga de trabajo que conllevan.

En segundo lugar situaríamos los costes asociados con los servicios tradicionales a los lectores que incluyen el uso de materiales y muy especialmente los servicios de referencia. En este caso la carga de trabajo no es controlable, pues depende de los lectores mismos y, por tal razón, no es fácil de medir.

En tercer lugar señalaríamos los costes derivados de la planificación general del Centro: planificación en sí, preparación, publicidad, presentación de los programas (horas del cuento, conferencias,...). Habría que incluir los costes procedentes del establecimiento de adecuadas relaciones con el entorno social de la biblioteca, lo que es ciertamente difícil ya que suelen ser competencias de la dirección o de personal altamente cualificado.

LAS ESTRATEGIAS

Aunque analizamos en último lugar las estrategias como uno más de los procesos y vías de la planificación, realmente hay que considerarla como un elemento esencial de actuación a lo largo de todo el desarrollo de la planificación de la actuación de la biblioteca.

Entendemos por estrategia el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en estos objetivos, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas existentes para dirigir la adquisición, uso y disposición de estos recursos.

Cuando en la actual literatura sobre la gestión de bibliotecas se habla de "planificación estratégica" (concepto es cada vez más usado y difundido, de modo que se está superponiendo y desplazando casi al de "planificación" a secas) normalmente hace mención a la planificación del centro durante un período de varios años.

Aunque, por la amplia cantidad de elementos que conlleva, la planificación estratégica se aplica en los grandes Centros (Bibliotecas Nacionales,

centrales de grandes sistemas bibliotecarios), eso no quiere decir, en modo alguno, que cualquier biblioteca, por pequeña que sea, no pueda llevar a cabo su propia planificación estratégica.

La cuestión esencial, en el establecimiento de una planificación estratégica no es cuantitativa, según las dimensiones del centro en cuestión, sino cualitativa, de modo que cada biblioteca sepa proyectar y desarrollar las líneas concretas de planificación adecuadamente referidas a su propia naturaleza intrínseca, a su entorno y, muy esencialmente, a los objetivos que pretende alcanzar.

Según lo que estamos diciendo, la planificación estratégica tanto puede ser elaborada y puesta en marcha por las más grandes bibliotecas nacionales como por la más pequeña biblioteca municipal o escolar, pues de lo que se trata no es sino de analizar continuamente los objetivos que se propone el centro, los cambios que, en función de circunstancias mutables, han de llevarse a cabo en esos objetivos propuestos y, esencialmente, las políticas establecidas para dirigir la adquisición, uso y disposición de los recursos disponibles.

UN MODELO DE PLANIFICACIÓN

Aunque, evidentemente, no existe ningún modelo de planificación que pueda ser aplicado a cualquier organización, y ni siquiera a un mismo tipo de organización (las bibliotecas, en nuestro caso), de modo que cada centro ha de desarrollar el suyo propio y el que mejor se adapte a sus circunstancias específicas, sí resulta ciertamente factible y válido el analizar modelos de planificación ya existentes, de modo que pueden servirnos de guía y ejemplo para, a partir de ellos, establecer el nuestro.

De los infinitamente diversos modelos existentes (tantos como centros, podríamos decir) utilizamos aquí, como ejemplo, el presentado por la bibliotecaria australiana Kay Pontsie, modelo desarrollado en cinco bibliotecas australianas¹⁴.

Este modelo conlleva las siguientes cuatro fases:

1. Escala de valores, que no sólo deben fundamentar los servicios de la biblioteca y ser compartidos por su personal sino también difundidos entre el entorno en que presta sus servicios.

¹⁴ Pontsie, Kay: Estrategias de gestión para un mejor servicio al cliente en las bibliotecas públicas.- En: Reforma organizativa y estrategias de gestión en las bibliotecas públicas.- Barcelona: Fundación Bertelsmann, 1999, p. 54-131.

2. Formulación de objetivos, atendiendo esencialmente al tipo de usuarios de la biblioteca, señalando los esenciales y el orden de prelación entre ellos y teniendo en cuenta que esos objetivos no son inmutables, sino cambiantes en tanto en cuanto cambia la realidad en que la biblioteca desarrolla su labor.

3. Análisis de las condiciones contextuales y encuestas entre los clientes. Implica el correcto y adecuado uso de la técnica DAFO (estudio de las debilidades y fortalezas del centro, desde una perspectiva interna y, desde el enfoque externo y del entorno, estudio de las amenazas y oportunidades que pueden afectar a la biblioteca).

La adecuada comprensión de las expectativas y de los usuarios requiere como herramientas metodológicas el contar con las adecuadas encuestas y estadísticas.

4. Planificación estratégica. Elaborable a partir del establecimiento de los valores y objetivos y una vez analizadas las condiciones del entorno y de la biblioteca en sí mediante métodos DAFO, entrevistas y estadísticas.

Esencialmente, la planificación estratégica implica:

- Tener claramente establecidos y decididos los objetivos de la biblioteca.
- Las decisiones –si procede– a cambios en los objetivos.
- Los recursos necesarios, tanto desde la administración como desde fuera de ella (empresas, patrocinadores, etc.)
- Normativa y metodología respecto al uso y disposición de los recursos.

Con carácter y como factores importantes en la planificación estratégica se señalan la temporización del proceso y la participación del personal¹⁵.

¹⁵ Otro modelo de planificación estratégica, también australiano y referido a la State Library of South Australia, para los años 1993-2020 y, por lo tanto, de mucho mayor calado y alcance puede ser el encontrado en: http://www.slsa.sa.gov.au/webdata/resources/files/Annual_Report_Final.pdf