

# La planificación bibliotecaria: un análisis de la literatura científica en el ámbito español entre 1995 y 2007

Francisco José BONACHERA CANO  
Departamento de Biblioteca y Archivo  
franciscoj.bonachera@juntadeandalucia.es

Recibido: abril 2010

Aceptado: junio 2010

**RESUMEN:** La mayoría de las técnicas utilizadas en la administración de las unidades de información de carácter público proviene de la gestión de la empresa privada. Una de ellas es la de la Planificación, cuyo concepto ha adquirido cierta relevancia en el ámbito bibliotecario. El propósito de este artículo es analizar la literatura científica española sobre Planificación bibliotecaria desde 1995, como medio de extraer una serie de datos cuantitativos y cualitativos que proporcionen una completa radiografía sobre esta materia tanto en el ámbito académico como en el profesional.

**Palabras clave:** Planificación bibliotecaria, Biblioteconomía y Documentación, Unidades de información, Análisis bibliográfico, Bibliometría, Autores españoles

Library planning: scientific literature analysis in a Spanish context  
from 1995 to 2007

**ABSTRACT:** Most of the techniques used in the management of publicly-owned information units come from the management of private firms. One of this techniques is planning, a concept which has become of some importance in the library world. The aim of this paper is to examine Spanish scientific literature on library planning published since 1995. Both quantitative and qualitative data will be obtained in order to provide a full picture on this topic both in the academic and in the professional contexts.

**Keywords:** Library planning, Librarianship, Information units, Bibliographic analysis, Bibliometrics, Spanish authors

## 1. INTRODUCCIÓN

El concepto de Planificación y su corolario de la Planificación estratégica se ha convertido en un lugar común cuando se tratan cuestiones relativas a la gestión de las unidades de información. Partiendo de esta premisa, cada vez son más los organismos bibliotecarios que emprenden procesos planificadores<sup>1</sup> buscando una mejor

---

<sup>1</sup> I Plan de Servicios Bibliotecarios de la Junta de Andalucía: <http://www1.ccul.junta-andalucia.es/cultura/web/servlet/descarga?up=29363>. Consultado en: 14-11-08. O el Plan Estratégico 2007-2009 de la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid: <http://www.ucm.es/BUCM/intranet/doc7037.pdf>. Consultado en: 14-11-2008

eficiencia. Por su parte, esta parcela ha tenido su carta de naturaleza académica en los planes de estudios de la práctica totalidad de las universidades españolas que imparten la disciplina de Biblioteconomía y Documentación<sup>2</sup>, cuyos currícula incluyen asignaturas dedicadas a la gerencia de unidades documentales y, en particular, a la Planificación. Ante este escenario, el objetivo de este artículo es comprobar cómo se refleja la regularidad del concepto en la producción científica escrita en el ámbito español y en un espacio temporal determinado. Por tanto, la acotación que propone este trabajo es triple. Por un lado, en cuanto a la disciplina, la Biblioteconomía; por otro, centrado en una autoría española y, finalmente, en la cronología comprendida entre los años 1995 y 2007.

La elección del cronograma no es azarosa ya que responde a una consecución temporal de acontecimientos, en clave nacional, que se inicia en 1993 con la reedición con modificaciones del *Manual de Bibliotecas* de Manuel Carrión Gútiez (1987), donde aportaba una visión global de las funciones administrativas de la biblioteca desde una perspectiva sistemática e insertaba un capítulo dedicado a la Planificación, siendo uno de los pioneros en su introducción en nuestro país.

En 1994, Jaime Peón Pérez –profesor de la Universidad Complutense– en el prólogo de su obra *Principios para la organización y gestión de bibliotecas y centros de documentación*, constataba la abundancia de exposiciones de proyectos, balances y exemplificaciones concretas pero manifestaba que la disciplina biblioteconómica “adolece de escasez de tratados básicos de los que extraer principios disciplinarios y metodologías de enfoque y análisis sobre las que construir el ejercicio profesional orientado al objetivo de la mejora de la gestión bibliotecaria” (Peón, 1994). El año 1995 es el del inicio de los estudios superiores en Documentación al crearse legalmente una Licenciatura propia y la inclusión en su currículum de estudios concernientes al gobierno de centros de información. Entonces, este trabajo ha querido comprobar cómo se ha comportado a partir de esas fechas el universo científico, profesional y académico español en cuanto a las publicaciones sobre Planificación bibliotecaria.

## 2. MÉTODO DE TRABAJO

En lo tocante a la sistematización empleada, el primer paso seguido ha sido el de la elección de las fuentes donde ejecutar las búsquedas documentales. Para ello se han tenido en cuenta las más habituales y solventes en la esfera bibliotecaria, si

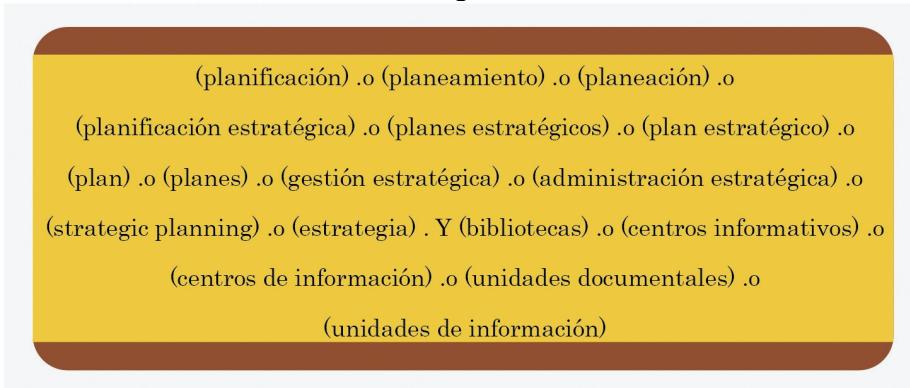
---

<sup>2</sup> El Plan de la Licenciatura en Documentación comienza a impartirse en el curso 1995-1996 aprobado por Resolución de 18 de enero de 1995, de la Universidad de Granada, de acuerdo con el Real Decreto 912/1992 de 17 de julio.

bien se ha iniciado el rastreo en los buscadores *web* al uso<sup>3</sup> de forma que, escalonadamente, se ha empezado por las fuentes más generales para acabar con las más específicas.

Un segundo nivel ha sido la designación de los términos de búsqueda. Tras el examen de literatura específica y de diccionarios y tesauros especializados, se ha llegado a la conclusión de que las expresiones más adecuadas que abarcan todo el espectro relativo a la Planificación son las que se indican en el recuadro:

Figura 1.



Siempre que la base de datos lo ha permitido, se han introducido los términos en la opción “todos los campos” o similar, ampliando así el número de ocurrencias. Posteriormente se han filtrado los resultados, eliminando duplicados, trabajos no pertinentes y publicaciones que constituyen planes estratégicos propiamente dichos pero que no incluyen sistemática, especificaciones o introducción teórica alguna. El resultado ha sido una serie de trabajos a los que se les ha practicado una suerte de exégesis de la que se da cuenta en los epígrafes siguientes mediante una serie de tablas, gráficos y sus correspondientes notas explicativas.

El último paso de este proceso ha sido la lectura crítica de los ensayos clasificados en orden a identificar datos cualitativos del contenido de los mismos, redactando unas conclusiones en su propio epígrafe.

<sup>3</sup> Las fuentes utilizadas han sido: los buscadores Yahoo y Google, los Índices de *El profesional de la Información* y del *Boletín de ANABAD*, los catálogos de la Biblioteca Nacional de España, del CBUC, de REBIUN y de REBECA, y las bases de datos COMPLUDOC, DIALNET, ISOC, TESEO y LISA.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En los párrafos que siguen se va a redactar el resultado de la observación del universo considerado. Los datos están organizados según una dimensión cuantitativa y otra cualitativa. Para una mejor sistematización, se han dividido en tres apartados que conciernen, respectivamente, a los trabajos, a los autores y a las citas, y un enunciado final que contiene las ideas principales extractadas de los ensayos estudiados.

#### 3.1 Los trabajos

La serie de ilustraciones que vienen a continuación aportan datos cuantitativos de lo publicado sobre el tema particular que ocupa este artículo y arrojan luz sobre los tipos de publicaciones identificadas y los contenidos de las mismas.

En esta primera gráfica se enumeran el total de trabajos localizados, separados por años con objeto de detectar tendencias cronológicas.

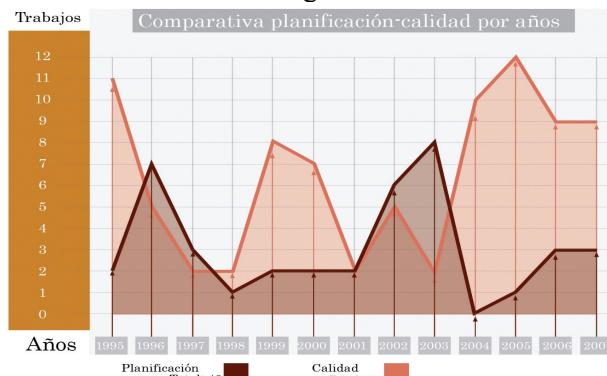
Figura 2.



Se puede comprobar que, sostenidamente, en todos los años del rango ha habido alguna publicación. Sin embargo, prima facie, no parece que el número de trabajos sea abundante, aún habiendo utilizado un criterio de “generosidad” al considerar pertinentes algunos de los ensayos. Dado que la tabla por sí sola no puede confirmar este dato, se ha hecho un ejercicio de benchmarking y, mediante un procedimiento idéntico, se han detectado los escritos Calidad aplicada a bibliotecas. Se ha escogido esta temática para la evaluación comparativa puesto que ambas disciplinas –junto con la Evaluación– son los pilares maestros sobre los que

deben sustentarse una Gestión eficiente compartiendo, además, métodos y fines. A continuación se contrastan ambas cifras:

Figura 3.



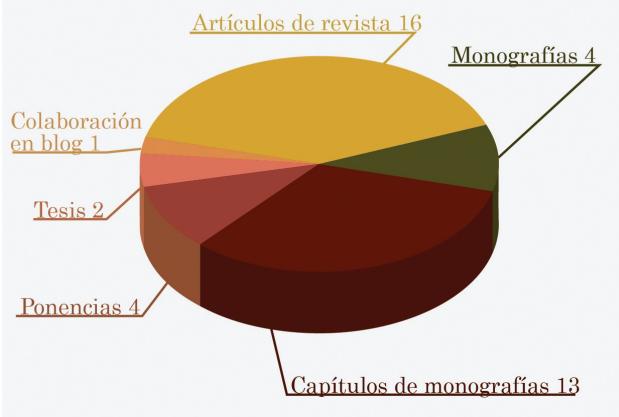
La comparación de ambas magnitudes confirma que, en efecto, los trabajos referidos a la Planificación bibliotecaria no son muy numerosos, dado el amplio margen cronológico considerado. Tampoco se detectan movimientos cíclicos ya que el reparto de publicaciones entre el rango es muy irregular, comprobándose picos y valles sin solución de continuidad.

Debido a la escasez de trabajos detectados, es muy difícil achacar estos altibajos a hechos concretos, más bien se trataría del azar. También la casualidad sería la explicación de que cuando suben los escritos sobre Calidad van a la baja los de Planificación pues no pensamos que se trate de una suerte de juego de suma cero.

En el gráfico subsiguiente de han anotado el número de publicaciones encontradas divididas por tipos documentales.

Figura 4.

Número de trabajos por tipo de documento



En primer lugar, como tipo dominante, están los artículos de revista. De ellos, han sido publicados en castellano todos excepto dos que lo han sido en inglés en la revista británica *Library Management*. Muy cerca en número están los capítulos insertos en manuales aunque de los trece identificados, tres se corresponden con el mismo capítulo que ha permanecido inalterado o con escasos añadidos en sendas ediciones de un manual. A mucha distancia de estos dos tipos están el resto de los identificados.

Es significativo que la Planificación no haya sido objeto de apenas atención en los congresos y demás encuentros bibliotecarios y que tampoco ha sido una materia hacia la que los doctorandos hayan enfocado sus investigaciones ya que han sido solo dos las tesis que se han elaborado, paradójicamente, ambas defendidas por profesionales.

Si en la gráfica anterior se prestaba atención en la condición física de los trabajos, la que viene a continuación se detiene en los contenidos de los mismos. Se han distinguido tres tipos principales:

- Estudios teóricos, que tratan la materia desde una perspectiva exclusivamente teórica.
- Estudios de caso, que se sitúan en el plano práctico, haciendo una descripción de proyectos planificadores que incluyen método de trabajo y descripción del proceso.
- Simulaciones aplicadas, que hacen referencia a un modelo práctico empleado en una unidad de información supuesta.

Finalmente, hay un trabajo que no se puede encuadrar entre las tres categorías principales. Se trata de la recensión de tres libros sobre *management* bibliotecario.

El resultado en cifras es este:

Figura 5.

Número de trabajos por tipo de contenido	
Contenido	Nº de trabajos
Estudio teórico	27
Estudio de caso	9
Simulación aplicada	3
Recopilación bibliográfica	1

Se puede apreciar un predominio de los tratados teóricos pues, con un tercio menos de trabajos se encuentran los estudios de caso donde cabe destacar que de

ellos, cuatro son aplicaciones en bibliotecas universitarias y el resto en bibliotecas de otro tipo de administraciones públicas. Por su parte, las simulaciones constituyen una cantidad no muy considerable dentro de los contenidos.

### 3.2 Los autores

En esta sucesión de figuras se van a separar los datos que hacen referencia a determinados aspectos cuantitativos y cualitativos de los autores de los trabajos.

La primera tabla de este epígrafe hace una distinción entre la procedencia profesional de los dos tipos de autores detectados: profesores universitarios y profesionales de las bibliotecas.

Figura 6.



De los profesores de universidad, todos ellos, excepto uno<sup>4</sup>, imparten docencia en universidades españolas y prácticamente todos en Facultades, Escuelas o Departamentos adscritos a la disciplina de la Biblioteconomía y la Documentación ya que solo uno de ellos pertenece a un departamento de Ciencias Económicas y Empresariales. Entonces, se puede colegir que los docentes, doctorandos e investigadores de las enseñanzas empresariales no encuentran atractiva la rama bibliotecológica como campo de observación. Esto no resulta extraño si se tiene en cuenta que la incorporación de las técnicas de Gestión a las bibliotecas ha sido excepcional hasta hace bien pocos años.

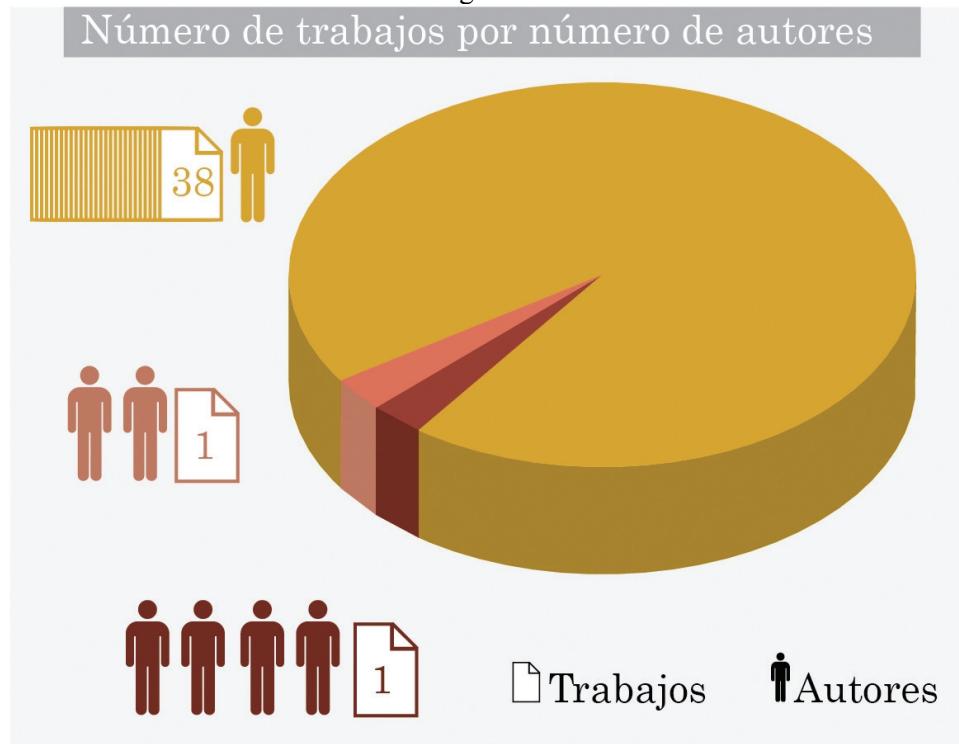
En cuanto a los profesionales, se encuentran casi a la par los que trabajan para alguna universidad –nueve bibliotecarios– y los que lo hacen para otras administraciones públicas no académicas –siete personas. De los que prestan sus servicios

<sup>4</sup> Se trata de Gerardo Sánchez Ambriz, profesor de la Universidad Autónoma de México

en administraciones no universitarias, tres lo hacen en el ámbito de las bibliotecas públicas y cuatro pertenecen a bibliotecas o centros de documentación especializados, subordinados a entes de mayor rango. Del conjunto de estos profesionales solo una persona tiene responsabilidad gerencial y ejecutiva en la política bibliotecaria de su ámbito.

La ilustración que viene a continuación trata de poner de relieve el nivel de co-autoría, esto es, si existen publicaciones en colaboración:

Figura 7.

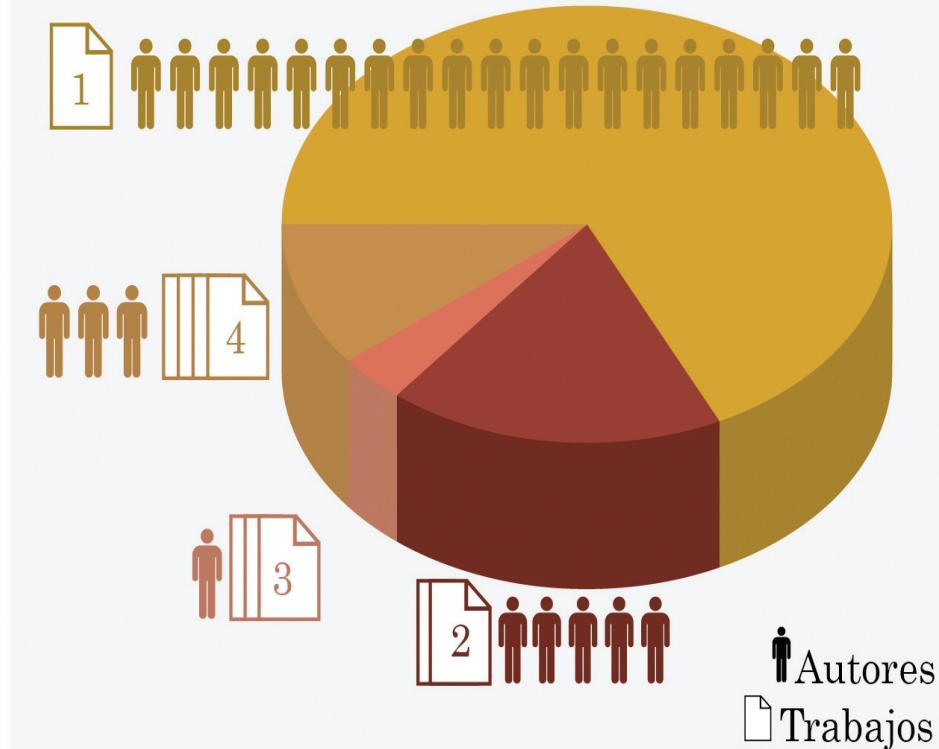


Los datos expresan que el 95% de los trabajos están escritos por personas a título particular y solo se han detectado dos firmados por más de un autor. En este caso, uno escrito por dos autores en cooperación –dos profesores– y otro por cuatro bibliotecarios en comunidad que plasma la experiencia planificadora de una biblioteca universitaria. Resultan sintomáticos estos números ya que, en general, los profesores de universidad son muy dados a publicar comunitariamente debido a la formación de gabinetes y grupos de trabajo e investigación.

La gráfica que se plantea ahora ilustra la producción de los autores:

Figura 8.

## Número de autores por número de trabajos



Principalmente los autores han escrito un solo trabajo y muy pocos son los que han publicado dos o más. El caso del autor que ha publicado tres trabajos se corresponde con el reseñado más arriba, artífice del capítulo de un manual editado en tres ocasiones. Finalmente, cabe destacar la aportación al conocimiento de la Planificación de los tres autores más prolíficos, todos ellos profesores universitarios: Luis Fernando Ramos Simón, Ana Reyes Pacios Lozano y Juan José Fuentes Romero, que han publicado cuatro trabajos cada uno en el periodo abarcado.

Los números subsiguientes toman en consideración la producción por tipo de autor, clasificada según la categorización de los contenidos:

Figura 9.

## Tipo de trabajos por tipo de autor

Tipo de trabajo	Profesor	Bibliotecario
Estudio teórico	21	5
Estudio de caso	2	9
Simulación aplicada	0	3
Total	23	17

Uno de los datos que más destacan es que, con una diferencia poco significativa, los profesores universitarios son más prolíficos que los profesionales. Sin embargo, mientras los docentes publican casi exclusivamente estudios teóricos, los bibliotecarios editan más estudios de caso y simulaciones aplicadas, clasificaciones ambas que denotan el lado práctico de la Planificación. Por tanto, el hecho de que los profesores publiquen más cantidad de trabajos y más estudios teóricos revela un predominio del academicismo en la producción científica. Este dato no hace sino corroborar el orden natural que dicta que los académicos establezcan los modelos y los profesionales los analicen para su aplicación práctica.

### 3.3 Las citas

Una de las facetas que se ha investigado ha sido la de las fuentes en las que se han basado los investigadores para observar la Planificación. Por ello, este trabajo de campo ha prestado especial atención a las citas y a la bibliografía utilizada por los autores. En este caso se ampliado el margen disciplinar y se han contabilizado todas las citas referidas a la Gestión general y bibliotecaria ya que la Planificación viene a ser un mecanismo dentro del marco genérico que supone el gobierno de las organizaciones.

Por otro lado, no se ha considerado relevante para el propósito de este artículo aplicar índices de impacto aun cuando se es consciente de que son un método para comparar la relevancia de las distintas publicaciones y de que este indicador se ha convertido en el instrumento de referencia para evaluar la notabilidad de una publicación y su grado de repercusión o alcance entre la comunidad científica.

Para averiguar los datos reflejados en la siguiente tabla se ha procedido a un análisis pormenorizado de los siguientes ítemes contenidos en los escritos localizados: notas a pie de página, referencias bibliográficas en el cuerpo del texto y bibliografía al final del trabajo. En el recuento de citas se han obviado las que se repetían en el mismo trabajo y las referencias bibliográficas al final de algunos trabajos cuando no constara que habían sido utilizadas para la redacción de los textos.

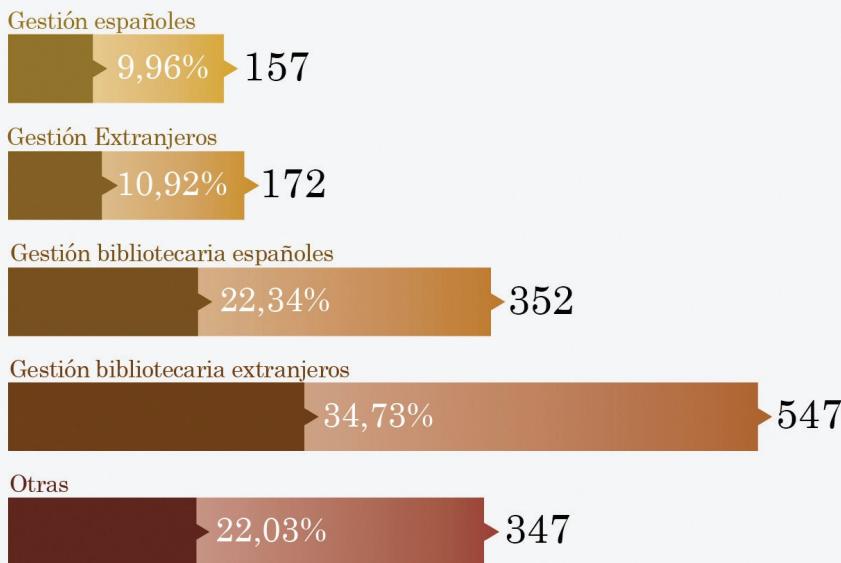
De la observación detallada de referencias y citas se han identificado cinco categorías:

- Trabajos sobre gestión en general publicados por españoles.
- Trabajos sobre gestión en general publicados por extranjeros.
- Trabajos sobre gestión bibliotecaria publicados por españoles.
- Trabajos sobre gestión bibliotecaria publicados por extranjeros.
- Otras citas, que no pueden ser clasificadas en las otras clases.

El resultado del cálculo se sintetiza en la figura de abajo, dadas las cifras tanto en números naturales como en porcentajes:

Figura 10.

### Análisis de citas



Las citas y referencias utilizadas por los autores suman un total de 1.575, que se ha tomado como el 100% para el cálculo de los porcentajes consiguientes. Con estos números, resulta una media de 38'62 citas por trabajo. Es conveniente acla-

rar que la gran cantidad de trabajos referenciados en las dos tesis doctorales recogidas en este análisis surte el efecto de engrosar los porcentajes cuando se da la paradoja de que existan varios trabajos que no incluyen referencia bibliográfica alguna.

Lo más reseñable de estos datos es la abrumadora mayoría de citas a trabajos publicados por autores no españoles pues, aunando las dos categorías donde están representadas, suponen casi la mitad del total de las fuentes (45'65%). Sin embargo, los autores españoles han sido citados en un 32'30%, algo más de trece puntos porcentuales menos que los trabajos de fuera. Este dato parece lógico dado que el estudio de las teorías sobre Administración proviene, fundamentalmente, del ámbito anglosajón.

Si se toman los datos agrupados por tipo, las referencias a obras sobre gerencia bibliotecaria (57'07%) superan con mucho a las dedicadas a la administración en general (20'88%). Esto es, casi dos tercios de los trabajos citados versan sobre administración de bibliotecas frente a menos de un tercio que lo hacen sobre *management* genérico.

A propósito de las obras sobre administración de empresas, están muy a la par las cifras de las dos categorías existiendo apenas un punto porcentual de diferencia a favor de los trabajos extranjeros. Sobre este particular, el profesor de Gestión estratégica en el IESE, Juan Luis López Cardenete<sup>5</sup> concuerda en que la producción española sobre *management* está a un nivel comparable al ámbito anglosajón. Por eso, no es raro que las cifras de las citas a trabajos de autores españoles y las dadas a los escritos extranjeros sean casi parejas.

En el lado opuesto están los trabajos sobre administración bibliotecaria. Si se hace el mismo parangón, aquí sí que la diferencia entre escritos de autores españoles y extranjeros resulta más significativa teniendo en cuenta el universo tan limitado tomado. Así, la diferencia es de 12'39 puntos porcentuales (195 trabajos en números enteros).

Como paso final en esta práctica, se ha puesto un foco de atención sobre las autocitas.

Figura 11.

Autocitas		
Autocitas	Porcentaje del total de citas	Porcentaje del total de citas sobre gestión bibliotecaria en español
31	1,96	19,74

Del total de referencias contadas, este tipo de citas no llega ni a los dos puntos porcentuales, y del total de citas a trabajos de autores españoles sobre el gobierno

<sup>5</sup> Conversación telefónica directa con J.L. López Cardenete efectuada el 25-06-08

de las bibliotecas, no supone más que el 19'74%. Con una producción tan pequeña de trabajos y con el estilo individualista que predomina en las publicaciones, es lógico que el número de autocitas resulte bastante escaso.

### **3.4 Decálogo de las ideas clave extraídas**

Una vez recuperados los datos cuantitativos que se han expuesto hasta ahora, el paso siguiente ha sido una lectura profunda y sistemática de los cuarenta trabajos considerados. De este examen crítico, se pueden colegir las siguientes impresiones que se listan en forma de decálogo:

1. Unanimidad en estimar la Planificación como un proceso trascendental en la gerencia de las organizaciones bibliotecarias.
2. Consideración de las unidades documentales como entes autónomos o *cuasi* autónomos, con capacidad para gestionar sus activos al margen de una entidad matriz, a la que no se ve como un factor imprescindible en el proceso planificador.
3. Reconocimiento de que cada entidad hay que tratarla de manera individual y autónoma: una planificación que ha servido para uno no tiene porqué funcionar en otro.
4. Dominio del modelo clásico de Planificación y su ciclo estándar: análisis del entorno, establecimiento de la Misión, redacción de los objetivos, realización de actividades, implantación y control, y evaluación del proceso y los resultados.
5. Salvo muy pocas excepciones, los autores no se hacen eco de una visión de la Planificación diferente de la clásica, representada por Mintzberg (1994) o Porter (1980), además de desestimar las consideraciones de otros especialistas muy críticos con la Planificación tradicional (Mankins & Steele, 2006), o que ofrecen otras alternativas (Smith, 2006).
6. Ausencia casi total de enunciados que citen aspectos negativos en la Planificación.
7. Conveniencia en lo fundamental del examen de los entornos interno y externo de la organización, recomendando la aplicación DAFO (Debilidades-Amenazas, Fortalezas-Oportunidades) como método de análisis.
8. Acuerdo generalizado en que la Misión es la clave de bóveda de la Planificación.
9. Falta de consenso en cuanto a la clasificación de los objetivos debido a lo complicado de establecer una categorización universal de metas.
10. Carencia de descripción precisa en lo que concierne a la implantación de la estrategia.
11. Conciencia de la necesidad de utilizar la evaluación y el control para evitar y/o corregir desviaciones.

## **4. CONCLUSIONES**

Una vez considerado el estado de la literatura española sobre la Planificación aplicada a las bibliotecas, de los datos recopilados se puede inferir el patente desencuentro entre la vulgarización del uso del término en el contexto bibliotecario y la producción científica sobre el mismo lo que induce a pensar que, en esta rama,

España aún no ha alcanzado un grado de madurez suficiente al haberse incorporado mucho más tarde que la mayoría de los países occidentales a la investigación, la docencia y la práctica sobre la gestión de bibliotecas.

Esto se refleja en varios detalles. En primer lugar en la escasa prodigalidad del *corpus* escrito. En segundo en el sustrato teórico extranjero<sup>6</sup> (º) en que está sustentada la producción científica española. En tercero, en la independencia e individualismo en el modo de publicar. De esta manera, salvo las excepciones señaladas, los autores han decidido plasmar marginalmente parte de su conocimiento en algún trabajo o se han limitado a hacer pública una experiencia propia de manera puntual, de ahí el número tan exiguo de autocitas.

En lo referente a los contenidos, predominan casi absolutamente de los estudios teóricos, seguidos de los estudios de caso y finalmente las simulaciones lo que muestra un predominio de la teoría sobre la práctica.

En una dimensión conceptual, las conclusiones más notorias a las que se ha llegado son, en primer lugar, que los expertos consideran de la Planificación como un proceso trascendental. Estiman, además, que cada organismo debe tratarse de manera individual. Asimismo, el modelo de Planificación preeminente es el clásico – análisis del entorno, establecimiento de la misión, formulación de los objetivos, implantación del programa y evaluación y control de resultados. Hay coincidencia plena en que el establecimiento de la Misión es el eje de la Planificación y en que la evaluación y el control son métodos necesarios para fiscalizar todo el proceso. En el lado negativo, constatar la falta una descripción precisa de cómo se implanta la estrategia y que los escritos adolecen de déficit de estimación de los aspectos problemáticos de la Planificación.

Por tanto, se puede concluir que la Planificación bibliotecaria no supone una línea de investigación prioritaria entre los profesionales y docentes de nuestro país. No obstante, quienes se dedican o han escrito sobre ella son conscientes de su importancia en aras de una mejora de la eficacia de la administración de las unidades de información.

## BIBLIOGRAFÍA

- Carrión Gutiérrez, Manuel. *Manual de bibliotecas*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez: Pirámide, 1987. ISBN 84-86168-26-0
- Mankins, Michael C.; Steele, Richard. “Basta de hacer planes: es hora de tomar decisiones”. En: *Harvard-Deusto business review*, 2006, n. 148, pp. 26-38

---

<sup>6</sup> Los tratadistas más citados, en sus diferentes obras y ediciones sobre Gestión, por los autores objeto de este estudio son los ya clásicos: Charles R. McClure, Ethel E. Himmel y la pareja Barbara B. Moran & Robert D. Stueart

- Mintzberg, H. "Rethinking Strategic Planning". En: *Long range planning*, 1994, v. 27, n. 3. pp. 12-30
- Peón Pérez, Jaime Luis. *Principios para la organización y gestión de bibliotecas y centros de documentación*. Madrid, ANABAD, 1994. ISBN 978-84-88716-14-9
- Porter, M. E. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980. ISBN 0-02-925360-8
- Smith, P. "Strategic Planning: the need of a new approach". En: *Enhancing strategic capital: Handbook of business strategy*. Bradford: Emerald Group Publishing Ltd., 2006. pp. 25-36.