

## FORO BIBLIOTECA Y SOCIEDAD. Anabad, Murcia octubre 2004

### **Planes de mejora en las bibliotecas públicas: proyectos, evaluación y calidad.**

Eulàlia Espinàs. Directora de Fundación Bertelsmann

Actualmente está ampliamente aceptado que la biblioteca pública debe cubrir tres ámbitos básicos de acción: facilitar el acceso a la información; apoyar las necesidades formativas y autoformativas; y dinamizar la cultura como ocio, especialmente la relacionada con la lectura y los libros.

Ello debería llevar a que la biblioteca pública se convierta en la puerta de entrada de los recursos culturales e informacionales de un municipio, ofreciendo igualdad de oportunidades para los ciudadanos en su derecho de acceso a la cultura, la información y el conocimiento.

Este principio fue el origen de la biblioteca pública y debe mantenerse, si bien toma especial relevancia cuando nos encontramos en un momento, como el actual, de cambio profundo de la estructura de la información, sus soportes y su difusión.

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) requieren nuevas habilidades para ser usadas y “explotadas”, lo cual conlleva a un rediseño de todo este sistema basado en redes relacionales y que afecta a el conjunto del proceso, desde la creación, hasta la producción, la organización, la difusión o la retroalimentación.

### **Evolucionar como necesidad...**

En este contexto la biblioteca debe ser concebida, más que nunca, como un servicio en continua evolución.

Evolución en el sentido de cambio de imagen, ofreciendo espacios adecuados y mejores recursos, y también en su concepción: convirtiendo la biblioteca pública en un servicio realmente “útil” para el ciudadano, respondiendo a las demandas y expectativas de estos.

Llegados a esta punto, una buena resolución técnica de la organización de la información, no es suficiente. Los soportes de acceso a la información están sometidos a un cambio profundo de desarrollo y los servicios deben ofrecerse con calidad y competencia.

Para ello se hace necesario trabajar bajo el principio de gestión, de acuerdo con unos objetivos, optimizando los recursos, creando sinergias con el entorno, planificando de forma estratégica, evaluando resultados.

## **La evaluación en busca de la calidad**

La actividad cultural ya hace tiempo que empieza a ser un elemento de consumo que se rige por las leyes del mercado y por los impulsos y tendencias que influyen en la percepción de los ciudadanos. Vivir en un entorno cambiante afecta a la biblioteca, igual que al resto de servicios y actividades sociales.

La biblioteca debe tener el suficiente empeño como para que no le atemorice establecer hipótesis de lo que el posible usuario -el cliente potencial- con sus deseos, necesidades, expectativas, tendencias,... pueda solicitar a la biblioteca.

En este marco, los procesos de análisis deben ser considerados una herramienta para observar el pasado, con sus aciertos y sus fallos, y también para descifrar tendencias y anticiparse a la demanda.

Para llegar hasta este punto, el proceso de evaluación debe ser considerado una herramienta propia del trabajo de gestión y planificación. Por tanto, el conjunto de tareas que ello lleva implícito debe integrarse en el quehacer cotidiano, aplicándose en los diversos ámbitos que componen la biblioteca, tanto en los de carácter interno, como los de rendimiento de los servicios<sup>1</sup>.

Observando los indicadores, su evolución y sus ciclos, y reflexionando sobre el alcance de los objetivos marcados, emergen las prioridades, los puntos débiles y los puntos fuertes, las necesidades de cambio y las posibilidades de actuar en consecuencia, considerando la planificación como un aspecto ineludible.

El análisis se convierte, así, en una forma de prever el futuro a partir de los datos pasados y presentes, evitando en gran medida la improvisación y las sorpresas.

Paralelamente, la interrelación entre indicadores y conceptos, permite pasar del frío dato numérico a la posibilidad de valorar en función de un objetivo determinado y, por tanto, de establecer un puente entre el análisis cuantitativo y el análisis cualitativo.

La biblioteca dispone entonces, de una oportunidad que no debería dejar pasar: no es suficiente con ofrecer un servicio bibliotecario básico, es imprescindible que sea de calidad, que aporte un valor diferencial a las múltiples ofertas que perciben los ciudadanos.

## **Trabajar por proyectos**

Trabajar por proyectos puede ser una metodología positiva para afrontar este reto.

Cuando en un servicio, como la biblioteca pública, debe garantizarse su orientación universal, los clientes potenciales son todos los ciudadanos y el servicio no debe dejar, por activa o por pasiva, a ningún ciudadano excluido.

Ello obliga a trabajar con método: marcando metas temporales, definiendo procesos y observando resultados. Método que debe acotar o segmentar los objetivos en función del grupo diana para los que se va a trabajar, a la vez que facilita el establecimiento de planes parciales que persiguen objetivos estratégicos del propio servicio, globales y coherentes.

---

<sup>1</sup> Para más información ver el Proyecto de Análisis de Bibliotecas (PAB), desarrollado por la Fundación Bertelsmann desde hace diez años ([www.fundacionbertelsmann.org/pab](http://www.fundacionbertelsmann.org/pab))

El trabajo por proyectos es un método que cada vez más se va introduciendo en la actividad desarrollada por la administración pública, ya que facilita la posibilidad de afrontar aspectos que la propia dinámica cotidiana de la administración dificulta.

Se podría afirmar que trabajar por proyectos ofrece una serie de ventajas que van más allá del propio proyecto.

A continuación se exponen las más significativas:

- acotar objetivos, orientando las acciones desde el principio y evitando la dispersión de esfuerzos
- centrar los esfuerzos en una actividad concreta, lo cual facilita la participación de terceros, la obtención de aportaciones económicas, etc.
- optimizar los recursos a partir de establecer prioridades y criterios
- reorientar dinámicas establecidas difíciles de romper, tanto en los procesos como en la estructura, las relaciones y la distribución de tareas entre el equipo
- valorar más objetivamente, en función de objetivos preestablecidos
- reorientar, pasado un tiempo de experimentación, con el mínimo de efectos colaterales
- establecer planes estratégicos, a partir de proyectos encadenados en función de una secuencia lógica previamente establecida
- definir los procesos, facilitando el seguimiento y el control de los mismos
- impulsar la participación del equipo, favoreciendo la motivación y satisfacción en el desempeño de tareas y estableciendo un modelo de trabajo al que se pueden sumar nuevos profesionales

De todas maneras, cuando una institución se propone llevar a cabo un proyecto es necesario que considere una serie de requisitos, sin los cuales el proyecto puede fracasar fácilmente:

- generar un plan global, con perspectiva y visión estratégica, que permita optimizar los recursos de los diferentes proyectos, así como el encadenado de los mismos.
- escribir, y por lo tanto, estructurar el plan.
- liderar e implicar al equipo.
- mantener una línea coherente de decisión, sin obviar sugerencias y aportaciones de terceros.
- temporalizar de forma realista la ejecución y la obtención de los objetivos marcados.
- tener habilidad en las relaciones institucionales para sumar esfuerzos y cohesionar todas las posibles aportaciones
- realizar una buena promoción, favoreciendo la imagen institucional
- establecer un plan de evaluación, tanto del proceso como de los resultados, que permita la reorientación y mejora del propio proyecto

El trabajo por proyectos requiere, además de un proceso previo de diseño y estructuración, establecer un estilo de trabajo mucho más planificado de lo habitual. Por ello puede ser una metodología que favorezca la introducción de una forma de trabajar diferente. Digamos que lo importante debe tener más peso que lo urgente y esto no es fácil en el entorno en el que se acostumbra a trabajar, con poca tradición de establecer planes a medio y a largo plazo.

Poco a poco ello se va extendiendo y se pueden localizar cada vez más proyectos culturales que sirvan de referente. Si bien en el ámbito específico de bibliotecas públicas, los referentes que existen son mayormente extranjeros, ya sean del ámbito europeo o norteamericano., múltiples experiencias e iniciativas pueden ser estímulo y plataforma de participación para aquellas bibliotecas que consideren oportuno introducirse en este marco de actividad.

La Fundación Bertelsmann<sup>2</sup> en España basa su actividad en proyectos aplicados al entorno de las bibliotecas públicas. Su método de trabajo parte de observar ámbitos de acción que sería interesante introducir en el entorno español para la mejora de los servicios bibliotecarios. Una vez determinados, dedica personal y tiempo en conocer experiencias, nacionales o extranjeras, que se estén desarrollando en el ámbito escogido y elabora un proyecto. Asimismo establece los planes para que este pueda ser desarrollado durante un tiempo de experimentación y transferido, posteriormente, a terceros.

Para que sus proyectos puedan ser llevados adelante, la Fundación tiene establecidas una serie de premisas. La innovación y, por tanto, la necesidad de experimentación es una de ellas. La implicación de las instituciones y de los agentes relacionados, son otra constante. También lo son la responsabilidad económica compartida, para el desarrollo del proyecto en su fase experimental, que acostumbra a ser de tres a cinco años, así como la transmisión a terceros de la metodología experimentada, la cual incluye procesos, canales de comunicación y un sistema de evaluación por indicadores.

Podemos considerar, pues, que tenemos cierta experiencia en el trabajo por proyectos y, aún así, los resultados no siempre son los propuestos o deseados.

Cualquier institución que se proponga introducir el desarrollo de proyectos como método de trabajo, debe asumir que ello lleva implícito cierto riesgo, si bien es verdad que la dinámica que genera en la organización es altamente positiva en cuanto a motivación e implicación del equipo.

En nuestro criterio, es una metodología que correctamente orientada y en el marco oportuno de su potencial, puede facilitar a las bibliotecas públicas un ritmo de mejora constante, haciendo posible que las bibliotecas se resituen en esta emergente sociedad de la información y el conocimiento y ocupen el lugar "rótula" que les corresponde.

Barcelona, septiembre 2004

---

<sup>2</sup> Para más información ver: [www.fundacionbertelsmann.org](http://www.fundacionbertelsmann.org)

### Bibliografía básica

- ALÒS-MONER, A.— “Nuevas realidades, nuevas necesidades: nuevos roles de las bibliotecas públicas en la sociedad de la información” en *La biblioteca públicas, portal de la sociedad de la información: Actas del 1r. Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas, Valencia. 29, 30 y 31 de octubre de 2002* (pg. 172 a 177).—Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2002
- ÄNG, Conny ; ANNON, Robert E. -- *El Papel de las Bibliotecas Públicas en una Sociedad Mediática.* -- Fundación Bertelsmann, 1999 (Col. Biblioteca y Gestión, 3)
- *Biblioteca pública: nuevos retos y estrategias en la sociedad de la información, la: informe febrero 2003.*—Diputación de Barcelona, Servicio de Bibliotecas, 2003 (disponible en:[http://www.diba.es/biblioteques/documentspdf/informebibpub\\_cast.pdf](http://www.diba.es/biblioteques/documentspdf/informebibpub_cast.pdf))
- *Biblioteca Pública como Centro de Gestión Cultural, la.* -- Fundació Biblioteca d'Alcúdia, 1991
- CHIAS, Josep. -- *El mercado son personas: el marketing en las empresas de servicios.*— Madrid: Mc. Graw Hill, 1991.
- GIAPPICONI, Thierry; VOLKER, Pirsich; HAPPEL, Rolf. -- *Servicios de futuro basados en Internet en las Bibliotecas Públicas.* -- Fundación Bertelsmann, 2001 (Col. Biblioteca y Gestión, 9)
- HIMMEL, E.; WILSON, W.J. – *Planificar para obtener resultados.* – Editorial Milenio ; Diputacion de Barcelona, 2001
- KERR, George D.—*Fidelizar clientes en la Biblioteca Pública.* – Fundación Bertelsmann, 2000 (Col. Biblioteca y Gestión, 5)
- KNIGHT, T.; GARCIA, J. ; SUTHERLAND, S.-- *Aprendiendo de otros en las Bibliotecas Públicas.* -- Fundación Bertelsmann, 2001 (Col. Biblioteca y Gestión, 8)
- NORMAN, R.-- *La gestión en las empresas de servicios.*— Bilbao: Deusto, 1989.
- POUSTIE, K.-- *Un Centro de conocimiento para la comunidad, una nueva función para la Biblioteca Pública.* -- Fundación Bertelsmann, 2000 (Col. Biblioteca y Gestión, 6)
- *The public library service: IFLA/UNESCO guidelines for development.* Versión en español disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001246/124654s.pdf>
- ROSELLÓ CERZUELA, David. – *Diseño y evaluación de proyectos culturales.* – Barcelona: Ariel, 2004