

Reseñas

Colección Biblioteca y Gestión. “Red Internacional de Bibliotecas Públicas”. Barcelona, Fundación Bertelsmann, 1999, 3vols.

Reseña elaborada por:
GUADALUPE CARRIÓN RODRÍGUEZ

La Fundación Bertelsmann, de Alemania, establecida en 1996, ha publicado una serie de tres estudios bajo el título general de “Red Internacional de Bibliotecas Públicas”. El objetivo de esta Red fue “reunir el *know how* existente en todo el mundo, potenciar el debate entre los especialistas a nivel internacional y desarrollar modelos relacionados con las actuales tareas centrales de la gestión de bibliotecas, y sobre todo fomentar la transferencia de experiencias prácticas.”

Los países integrantes de esta Red son Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Gran Bretaña, Suecia, los Países Bajos, Francia, Alemania, Nueva Zelanda y Australia.

Los títulos de los documentos que integran esta colección son: 1. Reforma organizativa y estrategias de gestión en las bibliotecas públicas; 2. Gestión de la calidad y marketing en las bibliotecas públicas y 3. El papel de las bibliotecas públicas en una sociedad mediática e introducción de los medios electrónicos en las bibliotecas públicas. La selección de los temas de estos tres volúmenes fue el resultado de identificar su importancia práctica en las bibliotecas de los países que participaron pese al sinnúmero de divergencias que presentan, sobre todo en relación con los desarrollos y las necesidades futuras en la gestión de tales bibliotecas. Se acudió al análisis de experiencias internacionales y los resultados han sido positivos. Los estudios que ahora se presentan se han dado a conocer en forma impresa y en internet.

El primer volumen consta de dos partes, la primera, sobre “Reforma Organizativa...” fue desarrollada por Nicola Campbell y Sue Sutherland, quienes laboran en la biblioteca pública de Canterbury, Nueva Zelanda; y la segunda sobre “Gestión Estratégica”, por Kay Poutsie. Este volumen aborda las diferentes acciones que se llevaron a cabo en la biblioteca pública de Canterbury para reorganizarla, paso apremiante ante el hecho de haber tenido cambios de dirección, por una parte, y por la otra porque las autoridades consideraron que era el momento de iniciar una transformación a fin de que la biblioteca pudiera responder a las demandas de sus usuarios, en un momento en que están ocurriendo grandes cambios que afectan a la economía y a la sociedad en los ámbitos técnico-estructurales, tecnológicos y sociológicos. Se analizan tanto la situación interna en la propia biblioteca como en el ámbito externo y los factores que inciden en su desarrollo. El enfoque de esta parte es eminentemente práctico y proporciona el marco de referencia que permitió realizar un análisis y llevar a cabo el proceso de transformación de dicha biblioteca. Se ofre-

cen recomendaciones e indicaciones para aquellas bibliotecas que deseen iniciar un proceso similar. Se hace hincapié en el hecho de que cada biblioteca tiene sus propias particularidades, resultado del medio en el que se desarrolla, de los recursos de los que dispone, y de las exigencias y expectativas tanto de quienes auspician su desarrollo como de los usuarios a quienes se dirigen los servicios. Pero todas tienen, asimismo, puntos en común, por lo que un ejercicio como el que se desarrolló en la biblioteca de Canterbury puede ser de utilidad para otras muchas bibliotecas públicas. Me parece interesante destacar algunos de los aspectos que se abordaron: la conveniencia de contratar consultores externos a fin de lograr una evaluación más objetiva de la situación que imperaba en ese momento en la biblioteca; la importancia del cambio; la forma en que se implantó el proceso de transformación, y el modo en que se trabajó durante el periodo de transición. Sobre este aspecto algunas de las recomendaciones de las autoras son: “desarrollar una visión común de cómo organizarse para conseguir objetivos comunes...”; “cuidar el consenso en torno a los nuevos objetivos...” y “transmitir el nuevo impulso a todas las secciones sin ejercer presión desde arriba..” Asimismo aunque algunas de las recomendaciones formuladas pueden parecer obvias vale la pena mencionarlas. En primer término el hecho de que es indispensable comprender la institución, no sólo a la luz de aspectos específicos cuantificables sino también en cuanto a aspectos subjetivos, como son su cultura y su ubicación en el mercado al que sirve. En segundo lugar conviene identificar con claridad los motivos que inducen al cambio en cuanto a los aspectos relacionados con la reforma misma: quién la dirige y cuál es el alcance del cambio. También son importantes la elaboración del plan, la importancia de la comunicación, y, finalmente, la atención que debe darse, a lo largo de todo el proceso, al factor humano, elemento central y esencial.

La segunda parte de este volumen versa sobre “Estrategias de gestión para un mejor servicio al cliente en las bibliotecas públicas”. La autora considera como importante que las bibliotecas públicas tengan una mayor orientación al “cliente” con base en un análisis de su función y su entorno. Considera que los directores de bibliotecas deben contar con un modelo de gestión que contribuya a motivar al personal a ofrecer mejores servicios. Partiendo de la evaluación de cinco bibliotecas públicas en Australia, con características diferentes en cuanto a los recursos con los que cuenta, los habitantes de la comunidad a la que sirven, el personal, etcétera, y de una investigación sobre la literatura pertinente, la autora proporciona un modelo que puede aplicarse en diferentes entornos bibliotecarios. La autora parte de la importancia de hacer planeación y se orienta, en particular, a la estratégica, por lo que la biblioteca debe determinar su misión, objetivos y valores, y analizar el entorno en el que actúa, para identificar oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades de la propia organización; también hay que analizar el papel del personal que debe prestar los servicios. Se señalan en esta sección algunas de las ventajas del modelo de planeación estratégica propuesto: permite dedicar más atención a las necesidades de los usuarios y a las prioridades que deberán fijarse para atenderle mejor; formula con

detalle fines, objetivos y estrategias, lo que ayuda a justificar la solicitud de fondos a los donantes; orienta el trabajo de empleados y el de la dirección; evita la gestión de crisis y propicia un trabajo en equipo. Finalmente la autora presenta tres anexos: a) sobre planeación estratégica en la práctica; b) ejemplos de misiones en bibliotecas públicas y c) ejemplos de cómo desarrollar escalas de valores.

El volumen 2 tiene como título “Gestión de la calidad y marketing en las bibliotecas públicas”. Al igual que el volumen anterior éste está dividido en dos partes: el tema de Gestión es desarrollado por Ute Klaassen y Chris Wiersma y el de Marketing, por Thierry Giappiconi. El primer tema “gestión total de calidad” define la calidad como un “corresponder a los deseos de los clientes, con lo cual se evidencia la relación con el marketing.” “Lo fundamental para el control de calidad total es la orientación a los resultados y no al empleo de los recursos”. Las autoras de esta sección mencionan los principales modelos de control de calidad a escala mundial y los analizan a la luz de la relevancia que tienen para el sector terciario, en particular para las bibliotecas públicas; éstos son: ISO 9004, con los niveles de acreditación ISO 9001, 9002 y 9003, que se introdujeron en Europa en 1985; el Malcolm Baldrige National Quality Award, introducido en los Estados Unidos en 1986 y el European Quality Award, que empieza a operar en Europa a partir de 1991, y presentan comparaciones entre ellos. Como ejemplos de bibliotecas en las que se han introducido sistemas de control total de calidad mencionan los casos de la Biblioteca Pública de Groninga y la Biblioteca Municipal de Gütersloh, y narran las acciones, las dificultades y los resultados de la introducción del concepto de calidad total en sus productos y servicios. En ambos casos se puso de relieve que sin un concepto de marketing resulta impensable un concepto de calidad, ya que ambos se centran en el cliente. El artículo le da mayor atención a la primera biblioteca, en la que se inició el trabajo de calidad con algunos servicios, y que luego en un corto plazo vio la conveniencia de que se trabajara el concepto de calidad en toda la organización. Las condiciones previas para que una biblioteca pública funcione con criterios de calidad afectan los costos y el esfuerzo, la satisfacción del usuario y la satisfacción del personal. El término usuario o cliente puede restringirse al individuo que hace uso de los servicios, o tener un enfoque más amplio; es decir, abarcar también a los proveedores, donantes o administradores. Se hace referencia al importante papel que juega el personal en la oferta de los servicios, y al hecho de que su interacción con los usuarios debe generar calidad. Un adecuado sistema de control de calidad debe: partir de una planeación; considerar aspectos sobre encuestas entre los usuarios; revisar críticamente los métodos y procesos de trabajo, y solucionar problemas internos de la organización. Si bien las acciones llevadas a cabo en la Biblioteca Municipal de Gütersloh se reseñan muy brevemente, la conclusión es similar a la que se obtuvo de la otra biblioteca: es benéfico trabajar bajo un concepto de calidad en la biblioteca, y sin un concepto de marketing no es posible imponer un esquema de calidad.

El tema de marketing se aborda en la segunda parte de este volumen. El autor parte del hecho de que este concepto contribuye a alcanzar los objetivos de efectividad,

eficiencia y relevancia en las bibliotecas públicas. Hace referencia al “marketing mix:” producto, precio, distribución y promoción. La oferta de servicios depende del personal que los ofrece, por lo que su preparación es indispensable. El término marketing ha tenido varias interpretaciones: se ha referido al producto, a la productividad, a las ventas y, finalmente, al cliente. Este concepto ha sido difícil de introducir en las bibliotecas en general y en las públicas en particular, por el hecho de que intervienen aspectos relacionados con los valores de las instituciones y de las estructuras políticas de las diferentes sociedades, y por el cambio acelerado que se registra en la escala de valores y en las relaciones sociales. La introducción del marketing en las bibliotecas exige tomar en cuenta su misión y definir sus objetivos y las estrategias globales, las cuales se relacionan con las autoridades políticas del estado y las corporaciones locales; analizar las estrategias generales, que permiten clasificar y combinar diferentes funciones subordinadas, y finalmente analizar las estrategias operativas, cuya finalidad es facilitar la coordinación y realización de los objetivos parciales. Deben definirse los métodos y medios para lograr esto. Los efectos de la introducción del marketing se identifican comprobando que se ha dado más atención a las necesidades del cliente y tendrán sentido en la medida en que se integren totalmente con el funcionamiento de la biblioteca. La función de marketing debe entenderse como un medio que servirá para cumplir en forma óptima las importantes tareas sociales y culturales encomendadas a las bibliotecas públicas, mediante un sistema de gestión de gran coherencia interna.

El volumen 3, titulado “El papel de las bibliotecas públicas en una sociedad mediática e introducción de los medios electrónicos en las bibliotecas públicas”, está dividido también en dos partes: “La biblioteca y la sociedad mediática”, escrito por Conny Ang y “Empleo de medios electrónicos”, por Robert E. Cannon. La autora de la primera parte considera que para que las bibliotecas públicas enfrenten con éxito los nuevos retos, deberán aceptar, sin reservas, las innovaciones tecnológicas. Alude al hecho de que si bien el libro sigue teniendo una posición importante como vehículo de comunicación, existen ya otros medios que seguramente modificarán el comportamiento de los lectores. “La enorme cantidad de información, de muy diversa naturaleza: entretenimiento, información, ocio, que circulará a través de la autopista de información, internet, disponible gracias a las nuevas tecnologías, hará absolutamente necesario saber elegir, para que la información suministre al mismo tiempo conocimientos y cultura.” La clave para los servicios que se proporcionen en un futuro cercano es la “personalización” en la medida en que los hábitos de los usuarios en lo que respecta a búsqueda de información para cualquier propósito, se transformen debido a la misma tecnología.

Para Bill Gates la comunicación digital afectará todos los órdenes de la vida de los individuos, aun en los países pobres o de menores recursos, si éstos tienen la posibilidad de ampliar sus vías de comunicación. Todas estas transformaciones tecnológicas afectarán a la biblioteca pública, ya que ésta es el lugar más adecuado para ganarse el futuro. El objetivo principal de una biblioteca pública es “el de poner a

disposición de un máximo de personas un máximo de conocimientos.” Menciona el caso de Suecia en donde, en 1996, se promulgó la ley “Medidas para la difusión y promoción del uso de la tecnología de la información.” Los objetivos y actividades de las bibliotecas públicas coinciden con los objetivos de la TI (Tecnología de Información) y se resumen en dicha ley, como sigue:

- ❖ Emplear activamente el potencial de la TI para promover el crecimiento y el empleo, y fortalecer la competitividad del país.
- ❖ Proteger la igualdad de oportunidades.
- ❖ Aprovechar en el desarrollo de la TI la experiencia y competencia tanto de hombres como de mujeres.
- ❖ Emplear la TI para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
- ❖ Crear una oferta amplia de informaciones para fortalecer la participación ciudadana y enriquecer sus conocimientos.
- ❖ Proteger y potenciar el idioma y la cultura propias.
- ❖ La TI debe servir para incrementar la eficacia y calidad de los servicios públicos y mejorar las prestaciones a ciudadanos y empresas.

Para la autora de este artículo los seis “trampolines o modelos” de las bibliotecas públicas son:

- ❖ La biblioteca pública es un lugar libre y abierto en el que se podrá aprender toda la vida.
- ❖ La biblioteca pública puede funcionar como intermediario entre los recursos de información y los ciudadanos y adoptará poco a poco el carácter de un taller multimedia.
- ❖ La conexión entre bibliotecas cuenta con una buena infraestructura; en el futuro será importante que los bibliotecarios se ayuden para sistematizar las informaciones que se obtienen en la autopista de la información.
- ❖ La biblioteca pública tendrá la capacidad para incrementar los servicios a distancia haciendo uso de la TI.
- ❖ Al mismo tiempo para encontrar interlocutores la biblioteca pública debe abrirse al mundo exterior fuera del campo tradicional del trabajo y los ámbitos educativos, gubernamentales, empresariales, etcétera.
- ❖ La biblioteca pública deberá tener inventiva para sobrevivir, pues los donativos y subvenciones que hasta ahora recibe disminuirán en el futuro, por lo que deberá buscar alternativas de financiamiento.

En la segunda parte de este documento se hace referencia a la información electrónica que, como se indicó en la primera, alterará el futuro de la biblioteca pública y de sus servicios. En opinión del autor de esta sección, las bibliotecas públicas con mayor éxito son las que tienen una estrategia de servicios en función de su comunidad; disponen de objetivos para permitir que la localidad utilice la TI, y presentan con convicción estos objetivos. Los nuevos medios y modalidades para proporcionar información, deberán complementar a los tradicionales. El autor presenta una evaluación de la biblioteca pública de Charlotte and Mecklenburg County, un condado de

Carolina del Norte. La evaluación fue realizada en 1990 y analiza diversos aspectos: la ampliación de fondos y la oferta de servicios tradicionales; el funcionamiento de algunas secciones, en particular la capacitación; marketing; los servicios para el público infantil y las nuevas tecnologías. Se pidió al personal, a los tutores de la biblioteca y a la comunidad, una opinión constructiva acerca de la situación del presente y de las perspectivas para el futuro, lo que permitió elaborar un proyecto para 10 años. El principal objetivo del plan fue convertir la biblioteca en “una organización que aprende,” con el interés de que el resultado de las mejoras se concentren en el “cliente,” para lo que, entre otras actividades, se contrataron expertos en servicio al cliente para realizar cursos intensivos con el personal. El uso de las nuevas tecnologías jugó un papel relevante en los cambios que se plantearon y desde 1994 se introdujeron tres modelos de medios electrónicos: a) la “biblioteca virtual”, localizada en la biblioteca central, en la que se estableció un taller de aprendizaje de usos informáticos que implicó remodelación de una de las áreas, personal contratado ex profeso para los servicios que ahí se ofrecen, equipamiento, etcétera, actividades todas que no estuvieron exentas de problemas tales como el daño intencional o no voluntario de computadoras y una demanda excesiva, mayor que la estipulada inicialmente en los horarios de servicio; b) una sucursal dotada con un centro de medios de enseñanza en el West Boulevard, biblioteca ubicada en una comunidad de escasos recursos, que aunque existía desde la década de los ochenta, contaba con un acervo pobre y era poco utilizada; también en ésta se instalaron computadoras – en 1996 a través de la torre CD-ROM se ofrecían más de 80 productos –; se enriqueció la colección y se organizó de modo que estuviera más a la vista de los “clientes”, y se ofrecieron servicios específicamente dirigidos a los jóvenes y adultos de dicha comunidad; y c) la biblioteca regional “Independence”, que tiene un taller de computadoras, equipo especial para el departamento infantil la que, a través de una torre de CD-ROM ofrece más de 100 productos. Debido a las innovaciones introducidas se requirió asignar a una persona de tiempo completo a las nuevas tareas.

El equipamiento de las bibliotecas con los modernos recursos electrónicos se logró gracias a aportaciones de Microsoft y a la asignación de partidas internas.

La biblioteca pública del condado de Charlotte y Mecklenburg ha continuado evaluando el impacto de los cambios introducidos, lo que les ha permitido identificar que el público prefiere las computadoras para conseguir información, porque el proceso es rápido, la información es más actualizada que los libros, su uso es más divertido, permite cargar datos en un diskette o imprimir un texto, y porque los gráficos son interesantes y entretenidos. La iniciativa de la biblioteca tuvo una muy buena acogida y esperaban, para 1998, abrir la “aldea virtual”. El autor concluyó que la forma de afrontar los problemas reales que surgen al incorporar medios electrónicos en las bibliotecas depende de cómo se enfrente esta reforma y el personal se adapte a ella. “Si se genera una postura positiva ante el cambio y si la organización responde con un ambiente general de buena disposición, los medios electrónicos acabarán por introducirse ellos mismos en el programa de la biblioteca.”

Los temas que se abordaron en estos tres volúmenes están íntimamente relacionados: la gestión, la calidad de los servicios, el marketing y el uso de tecnologías en las bibliotecas públicas, deben ser considerados cada vez con mayor atención para asegurar su mejor desarrollo. Por otra parte los artículos de estos tres volúmenes presentan características comunes: su enfoque eminentemente práctico, lo que permite conocer experiencias concretas y derivar de ellas conocimientos que facilitan el desarrollo de esquemas similares en otras muchas bibliotecas; la claridad y sencillez del lenguaje; el amplio uso de cuadros, diagramas, etcétera, que amplían los textos; el hecho de que se proporcionan las direcciones de los autores, en el caso de que se tenga interés de ampliar la información; y también el hecho de que no se ofrece bibliografía en todos los temas desarrollados, y cuando la hay, ésta es breve.

