

# Gestión de la biblioteca pública actual: La biblioteca pública como servicio esencial<sup>1 2 3</sup>

DARLENE WEINGAND

Debido a las restricciones económicas actuales, las bibliotecas públicas necesitan convertirse en indispensables para las necesidades de información de la comunidad si desean sobrevivir. Para conseguirlo, la biblioteca necesita responder a las necesidades de los usuarios, evaluar sus productos y servicios, promover su imagen y cambiar de estilo de gestión incorporando en ella a miembros de la comunidad.

**PALABRAS CLAVE:** Bibliotecas públicas. Necesidades de los usuarios. Promoción. Evaluación. Gestión.

## *MANAGING TODAY'S PUBLIC LIBRARY: THE PUBLIC LIBRARY AS AN ESSENTIAL SERVICE*

Due to current financial restrictions public libraries need to become indispensable for the information needs of the community in order to survive. To achieve this, the library needs to respond to user needs, assess its products and services, promote its image and change its style of management by integrating community members.

**KEYWORDS:** Public libraries. User needs. Evaluation. Promotion. Management

Según el título de este capítulo la biblioteca se considera un servicio esencial, pero ¿qué significa la palabra “esencial”? Un diccionario define este adjetivo del siguiente modo: “la naturaleza intrínseca y fundamental de algo... necesario para

1. Traducción del Capítulo 10, “The Public Library: An Essential Service”, del libro *Managing today's public library: blueprint for change*, de WEINGAND, Darlene. Colorado: Libraries Unlimited, Inc. 1994. ISBN 0-87287-807-4. Permiso concedido por la autora.
2. Traducido por A. LOZANO PALACIOS en colaboración con alumnos de Licenciatura de la Facultad de Biblioteconomía y Documentación de la Universidad de Granada.
3. Véase la traducción de los Capítulos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9 aparecidas en este mismo Boletín, nº 46 (pp. 43-53), nº 49 (pp. 19-41), nº 51 (pp. 27-42), nº 54 (pp. 73-97), nº 55 (pp. 51-76), nº 56 (pp. 59-77), nº 57 (pp. 79-92), nº 58 (pp. 71-87) y nº 59 (pp. 77-94), respectivamente.

que una cosa sea lo que es... requisito indispensable".<sup>4</sup> No obstante, en lugar de ser reconocida como un servicio esencial para la comunidad, la biblioteca pública actual oscila entre ser considerada como algo secundario o como algo importante para la vida de la comunidad. Aunque algunas bibliotecas públicas pueden haber conseguido un alto nivel de influencia en su entorno, los frecuentes recortes en los presupuestos de numerosas bibliotecas demuestran que hay todavía muchas que no cuentan con el apoyo de su comunidad. Todavía queda mucho por hacer si la biblioteca realmente desea llegar a ser una institución "esencial", convirtiéndose así en "indispensable" e "intrínseca" para su comunidad.

En este libro se ha estudiado la gestión tomando al usuario como punto de referencia y se han tratado las funciones tradicionales de la gestión desde el punto de vista del marketing y la planificación. Estas dos novedades fundamentales señalan un cambio de orientación que va más allá de la visión tradicional de reducir la gestión a dos estilos: el autoritario y el participativo. Este cambio de paradigma promete hacer de la biblioteca pública un servicio esencial para su comunidad.

## LOS PARADIGMAS Y LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Un paradigma se define como "un patrón, un ejemplo o un modelo". Históricamente, los paradigmas han tenido una gran influencia ya que han facilitado la repetición de unos modelos a gran escala. Si el paradigma se repite con suficiente frecuencia, éste se convierte en una nueva norma y con ello se concluye el proceso de cambio de un paradigma a otro.

¿Cómo se relaciona este concepto con las bibliotecas públicas? Tradicionalmente, éstas se han considerado con un bien público, algo parecido a lo que ocurre con la familia, el himno nacional, la educación. Los ciudadanos hablan con orgullo de su biblioteca pública, refiriéndose especialmente al edificio, hayan entrado o no en ella. No obstante, a menudo este sentimiento no ha sido suficiente para apoyar el aumento de los presupuestos de la biblioteca cuando ésta lo ha necesitado. Esta visión por parte del ciudadano de que la biblioteca es algo "bueno" posee ciertas cualidades abstractas y, aunque esta abstracción convive sin problemas con el idealismo, se resiente cuando se enfrenta a la dura realidad. Por lo tanto, cuando la situación económica es precaria, las actitudes idealistas frecuentemente se olvidan ante las decisiones difíciles.

La actitud tradicional de la biblioteca ante la gestión y el servicio público ha sido la de complementar y reforzar esta visión idealista. Puesto que la biblioteca

---

4. *Webster's New Twentieth Century Dictionary*, edición completa, 2ª ed. (Cleveland, OH: Collins/World, 1975), 624.

es un bien público, la consecuencia lógica es que los ciudadanos “deberían” usarla; todo lo que realmente se necesita es informar al público de lo que ofrece, su horario, etc. (el punto de vista obsoleto del marketing). Se esperaba que la gente acudiese a la biblioteca para hacer uso de sus servicios.

En cuanto al estilo de gestión, los directores de bibliotecas han tendido a adoptar estructuras de organización jerárquicas y autoritarias y no ha sido extraño que la comodidad del personal haya primado sobre la de los usuarios. Aunque se hayan puesto en práctica algunos programas de extensión bibliotecaria, la intención general ha sido la de atraer al usuario a la biblioteca.

La actitud de la biblioteca debe cambiar si pretende superar esta despreocupación por las cuestiones económicas que acompaña a este idealismo social. Los directores de bibliotecas necesitan reconocer y adoptar el nuevo paradigma como directriz principal de una gestión activa. En esta nueva orientación, las necesidades de los usuarios son esenciales y los principios del marketing y de la planificación guían la toma de decisiones. Los productos de la biblioteca se diseñan para satisfacer aquellas necesidades de los usuarios que se han identificado mediante un estudio de la comunidad y un análisis de la propia biblioteca. Se crean sistemas de distribución para relacionar a los usuarios con los productos de la biblioteca de la forma más eficaz y conveniente (para el usuario). Se calculan los costes de cada producto para que se puedan realizar análisis de costes-beneficios, dentro del planteamiento de los presupuestos de una forma detallada. La promoción de los servicios de la biblioteca se concibe como un proceso de comunicación y tiene lugar en la etapa final del marketing.

El nuevo paradigma también requiere un estilo diferente de gestión. La participación de todos los empleados a través de equipos de gestión y estructuras de organización alternativas, como por ejemplo organigramas orbitales o de tipo matriz, anima a todos aquellos afectados por las decisiones a tomar parte en el desarrollo de las mismas. Este cambio hacia un organigrama más horizontal da como resultado la distribución de la autoridad (así como de la responsabilidad) entre los diferentes niveles del personal. La comunicación fluye en todas las direcciones, vertical, horizontal y diagonalmente, estimulando la participación del personal en la toma de decisiones y fomentando una visión común y compartida de la misión y objetivos de la biblioteca.

Además, cuando la biblioteca crea un equipo de planificación que, a su vez, incorpora a miembros de la comunidad, existe la oportunidad de evaluar las necesidades de los usuarios de un modo continuo y de hacer que un mayor número de personas participe en la toma de decisiones.

## EL NUEVO PARADIGMA Y LA BIBLIOTECA PÚBLICA COMO SERVICIO ESENCIAL

El nuevo concepto de biblioteca contribuye a que ésta ocupe una posición más relevante dentro de la comunidad, pero ¿qué beneficio recibe a cambio la comunidad?

Ante la rapidez de los cambios, se puede afirmar que más de las tres cuartas partes de la población mundial carecen de la información y el conocimiento necesario para afrontar su futuro. Estos cambios vienen provocados, entre otras cosas, por:

- Los rápidos cambios y avances mundiales en materia social, política, tecnológica, gubernamental, económica y medioambiental, así como el aumento de la diferencia en materia de información y de situación económica de los países del primer y tercer mundo.
- Abandono de un sistema monocultural en favor de un sistema multicultural.
- Desarrollo paralelo de varias eras: era de la información, era del espacio, era tecnológica, era ecológica, etc.).<sup>5</sup>

Esta deficiencia es cada vez más grande a medida que nos introducimos en estas nuevas eras, donde tanto el ciudadano individualmente como la comunidad tienen una necesidad cada vez mayor de información precisa, extensa y completa. En general, el ciudadano utiliza diversas fuentes de información que van desde las extremadamente informales (como amigos, familiares, etc.) a las más formales, entre las que se encuentra la biblioteca. No obstante, si la biblioteca se ha convertido en el centro de información de su comunidad y el primer punto de contacto cuando surge una necesidad de información, entonces se simplifica el proceso de obtención de información por parte del ciudadano y de cualquier otro organismo público. Esto constituiría definitivamente un beneficio importante.

En realidad, este intercambio de beneficios ilustra el valor del nuevo paradigma del servicio bibliotecario. El cambio al nuevo paradigma de interacción entre la biblioteca y la comunidad da lugar a varias consecuencias:

- Al identificar y responder a las necesidades de la comunidad, se empieza a apreciar un intercambio de beneficios entre la biblioteca y la comunidad (el verdadero fundamento del marketing).
- Al centrarse en el usuario, la biblioteca cambia el planteamiento anticuado de sus servicios y los productos se diseñan y distribuyen entre los ciudadanos de la forma más eficaz.

---

5. Earl C. Joseph, "Some Major Trends, Issues & Change Forces: Education Futures", *Future Trends Newsletter*, 23:6 (Junio 1992).

- Al concienciar a la comunidad de los beneficios (y además al hacérselos llegar), la biblioteca se hace cada vez más esencial para la vida de la comunidad.
- A través de la evaluación periódica de sus servicios, la biblioteca asegura y garantiza un alto nivel de calidad.

Ser esencial no es fácil; requiere compromiso, dedicación y un profundo deseo de servir a la comunidad de un modo muy personal y convincente. Constituye un reto no sólo para esta década sino para el próximo siglo. Sin esta combinación entre el compromiso de la biblioteca y la percepción de beneficio por parte del usuario, la biblioteca no puede conseguir la meta que se ha propuesto: situarse en el núcleo de la comunidad. Utilizando los conceptos y las estrategias discutidas en los capítulos anteriores, el director dispone de las herramientas necesarias para dar el salto al nuevo paradigma y es este paradigma el que hará que la biblioteca continúe siendo algo esencial para la calidad de vida de la comunidad, en una sociedad de la información.

## A DEBATE

- ¿Cómo afecta la nueva sociedad de la información a la comunidad? ¿y a la biblioteca pública?
- ¿Qué servicios se podrían considerar como esenciales en tu comunidad hoy día?
- ¿En la siguiente escala del uno al diez, ¿en qué lugar situarías a tu biblioteca pública?

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_ 6 \_\_\_ 7 \_\_\_ 8 \_\_\_ 9 \_\_\_ 10

Secundario

Importante

Total

- ¿Qué otros paradigmas sociales están actualmente en situación de cambio?
- ¿Cómo puede una biblioteca que funcione bajo el nuevo paradigma desarrollar algún tipo de actividad para recaudar fondos?

## SUPUESTO PRÁCTICO 10

¿Ahora te toca a ti?

### **El contexto**

Te acaban de nombrar director de la biblioteca de la ciudad que tú prefieras. Acabas de leer este libro y tienes muchas ideas. Estás pensando en poner en práctica un estilo de gestión que incluye lo que has aprendido sobre:

- Planificación
- El usuario como objetivo principal
- Organización
- Plantilla
- Dirección y liderazgo
- Gestión de la tecnología
- Marketing
- Control

Has decidido hacer que la biblioteca sea un servicio esencial para tu comunidad.

Decide lo que harías para que esto se haga realidad... y ¡buena suerte!