

TEMA 3 : GESTION DE BIBLIOTECAS: LA PLANIFICACIÓN Y EL MARKETING

1. OBJETIVOS
2. CONTENIDOS BASICOS
 - 2.1. *Concepto de gestión*
 - 2.2. *La planificación bibliotecaria.*
 - 2.2.1. *El análisis de la situación actual como fase inicial de la planificación*
 - 2.2.2. *Fijación de objetivos. La memoria del plan o proyecto.*
 - 2.2.3. *Puesta en marcha y ejecución*
 - 2.3. *El marketing en las bibliotecas*
 - 2.3.1. *La biblioteca como organización de servicios. Biblioteca y mercado*
 - 2.3.2. *El proceso del marketing*
3. APLICACIÓN PRACTICA: ANALIZAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE UNA BIBLIOTECA
4. CUESTIONES DE REFLEXIÓN Y EVALUACIÓN
5. BIBLIOGRAFÍA.

1. OBJETIVOS

Este tema introduce los conceptos planificación bibliotecaria y marketing como un marco desde el que comprender los temas siguientes que abarcarán aspectos concretos de la gestión de bibliotecas. El objetivo es comprender la necesidad de disponer de modo organizado, de acuerdo a un plan, los elementos informativos, económicos, humanos y materiales que conforman la biblioteca como sistema. En este tema el alumno debe conocer y asumir la necesidad de la planificación, y para ello aprender a analizar situaciones, servicios y problemas para plantear objetivos y saber diseñar programas de actuación.

2. CONTENIDOS BASICOS

2.1. Concepto de gestión

Estando clara la orientación de la Biblioteconomía hacia el estudio de la gestión, convendría precisar la terminología relativa a este ámbito y lo que conceptualmente abarca. En efecto, el término "gestión" tiene muchos sentidos, y es usado de modo muy diverso. En principio, podemos entender que con él estamos refiriéndonos al conjunto de funciones, tareas y técnicas integradas que hacen que un organismo alcance la eficacia y la eficiencia en el logro de sus fines. Para nosotros traduce la voz anglosajona "management", y sería equivalente también a "administración". Algunos autores han vinculado "administración" con la toma de decisiones estratégicas: planificación, organización, y control, restringiendo entonces el término "gestión" algo más concreto, el desarrollo de la administración, la operaciones y técnicas específicas que se aplican a cada recurso de la organización para conseguir su optimización. Serían las decisiones tácticas y operativas para ejecutar lo establecido por la dirección. Sin embargo, siguiendo a Carrión, como el término administración parece en castellano vincularse a lo burocrático y rutinario de las actividades de gestión, optamos por usar gestión como término más general y amplio, que abarcaría a la planificación, la dirección, la organización y la evaluación o control.

Las características de la ciencia de la gestión-administración, que hacen conveniente su aplicación a las bibliotecas son, según A. R. PACIOS LOZANO (La administración de las

Unidades de Información: Una aproximación a su concepto y evolución. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 20, 1997, p. 225-248.)

- Es una ciencia interesada en la eficacia y la eficiencia, aplicable universalmente a toda organización; con valor instrumental en tanto ayuda a conseguir sus fines; que considera la gestión un proceso dinámico y flexible; con su especificidad y a la vez interdisciplinar.
- Tiene carácter práctico, requiriendo una alta capacidad en tanto supone poner en práctica numerosas habilidades y conocimientos en su contexto determinado y concreto.

Como función o práctica profesional, el *management* abarca un conjunto de actividades que deben conocer, dirigir y coordinar los responsables del trabajo de otros, que por su parte también las deberán aplicar en su campo de responsabilidad, en los distintos niveles de la organización. Es decir, la gestión tiene mucho que ver con la dirección, pero no afecta solamente a este nivel. La dirección sería la encargada de motivar y organizar los recursos humanos para alcanzar los objetivos definidos a través de la planificación. Y en todos los departamentos y a todos los recursos se les debe aplicar las técnicas que lleven al logro de la eficiencia y la efectividad.

2.2. La planificación bibliotecaria.

La planificación consiste en identificar los objetivos generales de una institución o de un conjunto instituciones a corto, mediano y largo plazo; definir las políticas o las estrategias para alcanzar esos objetivos; establecer el marco normativo dentro del cual se desenvuelven las acciones de la institución. Da las bases para poder realizar la programación, la financiación, la administración del personal, el control y la evaluación de resultados. Es el proceso de establecer qué es lo que pretendemos. Planificación es pensar el futuro para comenzar a actuar en el presente. Los objetivos dependen del tipo de biblioteca, o de la situación de cada biblioteca concreta. Una vez formulados se tiene que identificar y conseguir los medios necesarios para el logro de los objetivos, previendo la posibilidad de aplicar medidas correctoras durante el proceso de ejecución de lo planificado. La planificación se basa en la suma de las condiciones presentes y las hipótesis de futuro -prever dificultades, plantear alternativas- para llegar a establecer las líneas de actuación. La planificación es necesaria para la mejora de los servicios, no tanto para el ahorro de dinero, aunque lo que si se produce en un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles. Al planificar se ayuda al cambio y se favorecen procesos de aprendizaje de los bibliotecarios.

La planificación bibliotecaria no es un proceso de laboratorio, sino que se realiza sobre una realidad compleja. La planificación perfecta no es posible: los planificadores se enfrentan con una gran amplitud y complejidad de informaciones, y hay que tener en cuenta tanto los principios o normas como la experiencia.

El resultado es la elaboración de un plan, que recibe el nombre de estratégico si tiene un carácter global, es decir si abarca la definición de los fines, la misión y la filosofía de la organización, de las unidades estratégicas y los objetivos de actuación a corto, mediano y largo plazo. De la estrategia definida en función de la situación interna y externa para alcanzar los objetivos dentro del término que impone la misión y la visión. Los planes estratégicos suelen contemplar varios años, afectan a una amplia gama de actividades de la organización, las metas estratégicas suelen expresarse en términos sencillos y genéricos.

Para planificar hay que conocer muy bien el entorno y adecuarse a él. Todas las organizaciones son diferentes, tienen sus propios valores, cultura, prioridades, etc. La biblioteca debe estar inserta en su entorno para satisfacer las necesidades. Esto nos lleva

directamente a la idea de que al planificar hay que tener muy en cuenta a los usuarios. Los usuarios deben participar en el proceso de planificación; trabajadores y lectores son los que mejor conocen sus propias necesidades, y se debe recabar su opinión por medio de consultas, entrevistas, encuestas y sugerencias.

Por otro lado, las necesidades bibliotecarias no son por sí mismas evidentes, como se refleja en el hecho de las deficiencias consentidas hasta el presente. Es algo que hay que demostrar, en lucha con otros servicios que demandan también recursos necesarios para sus fines. Hay que buscar y explicitar el valor añadido que nuestra biblioteca va a proporcionar si conseguimos llevar a cabo los planes que propugnemos. El coste, los esfuerzos y recursos que se han de emplear por parte de la comunidad exige demostrar que la biblioteca va a añadir valor a sus servicios, proporcionando nuevas posibilidades, enriqueciendo al conjunto de la comunidad. Al afrontar una planificación se requiere seguridad del apoyo político y económico para la realización de la idea concebida, incluida la disponibilidad de los medios adecuados y la previsión de continuidad en los servicios. Si esto falla, nuestro plan puede fracasar, lo que redundará en perjuicio de la imagen de la biblioteca.

Las bibliotecas deben organizarse pensando en el futuro, teniendo en cuenta el constante crecimiento y los cambios del conocimiento: La organización física de la biblioteca ha de permitir su adaptación y transformación, el uso de los nuevos soportes de la información, las conexiones informáticas con la redes de información. Es bueno ir logrando la especialización y la diferenciación, pues las bibliotecas demasiado generales acaban por servir a nadie, por querer servir a todos. La imposibilidad de cubrir todos los campos temáticos debe conducir a que las bibliotecas definan muy bien los ámbitos temáticos y los segmentos de usuarios que deben cubrir. La definición pasa por las comisiones de biblioteca, por la cooperación, por los departamentos más implicados o cercanos a cada biblioteca, etc.

Objetivos generales de la planificación: para qué (McClure)

- Dotar a la organización de metas que se conviertan en fines para llegar a una situación nueva.
- Diseñar estrategias que se concreten en proyectos de actuación.
- Definir las actividades que deben realizarse, cuando hacerlas y qué medios son necesarios y cuales están disponibles.

Razones o ventajas de la planificación; por qué (McClure)

- Ayuda al bibliotecario a identificar opciones y posibilidades
- Fuerza a tener en cuenta las necesidades de los lectores y la comunidad en general
- Encauza los servicios de la biblioteca de acuerdo a las funciones de ésta que se deseen destacar, y a la misión que ésta tenga en relación a la comunidad.
- Estimula la mentalidad creadora aplicable a la elaboración de programas, servicios y actividades.
- Centra la atención en la eficiencia y la efectividad
- Ayuda a establecer prioridades en la distribución de recursos.
- Permite al personal aprender, adaptar, y mejorar la labor bibliotecaria.
- Fomenta la contabilidad organizativa, individual y programada.
- Orienta a los bibliotecarios hacia el futuro.
- Hace posible la evaluación

- Finalidades de la planificación

Debemos concretar las finalidades del plan que realicemos, pues no siempre pretendemos lo mismo. Preguntarnos por ellas nos ayuda a enfocar el plan y tomar decisiones concretas (McClure). Algunas de éstas pueden ser:

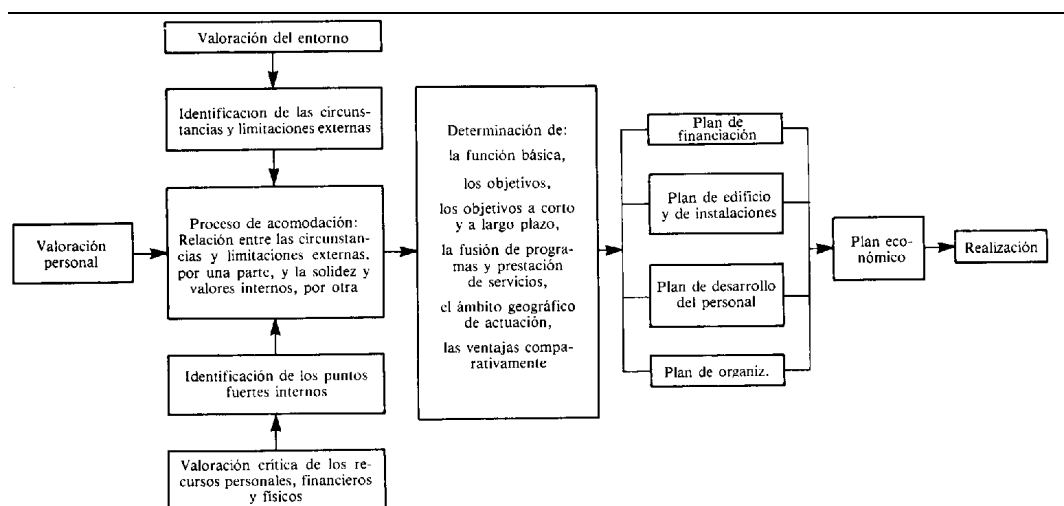
- Potenciar el valor que dan a la biblioteca las autoridades de las que depende.
- Evaluar los servicios y actividades de la biblioteca.
- Mejorar el aprovechamiento de los medios existentes
- Prepararse para posibles cambios presupuestarios
- Mejorar la gestión general de la biblioteca
- Establecer prioridades en el servicio
- Mejorar la comunicación dentro de la biblioteca y entre esta y la comunidad
- Búsqueda de posibles ingresos económicos complementarios
- Adecuación de los servicios de la biblioteca a las necesidades de la comunidad
- Presentar de forma documentada la necesidades de renovación o mejora del local y otros medios existentes.

- Etapas de la planificación

A nivel general, serían:

1. Explorar la situación de partida. Esto es, conocer las condiciones ambientales dentro de las cuales ha de funcionar una biblioteca. Las necesidades de la comunidad en relación con la gama de servicios que la biblioteca puede ofrecer o en los que puede participar.
2. Fijar las metas de transformación.
3. Diseñar el plan de actuación para alcanzar los objetivos. Incluiría un sistema de gestión con el que puedan obtenerse los objetivos a corto plazo y sea posible acercarse a los más lejanos. Con la participación de todo el personal afectado, hay que elaborar un programa de servicios y funcionamiento, llevarlo a efecto y revisarlo permanentemente.

En esquema de Carrión, sería:



- Problemas de la planificación.

- Armonizar tecnología, gestión y humanismo en la planificación de la biblioteca.
- Armonizar principios generales, normas y deseos de los usuarios.
- Intentar mantener la calidad de los servicios en tiempos de crisis, afrontarlas: A veces se da una reducción de las inversiones, de los fondos para adquisiciones, congelación de personal, reducción en horarios de apertura, cierre de sucursales, marcha atrás en la organización de nuevos servicios, menos formación del personal... Se deben buscar soluciones, que irían desde el fomento de la cooperación, la mejora de la gestión para

ahorrar lo superfluo, la búsqueda de ingresos extraordinarios o el cobro de tasas por los servicios que ayuden a su mantenimiento.

2.2.1. El análisis de la situación actual como fase inicial de la planificación

- Fuentes y criterios de análisis de la información

- Saber con anterioridad qué uso vamos a darle a la información recogida. Debemos evitar: recoger más información de la que podremos analizar. Hacer del análisis un fin en sí mismo. Realizar encuestas sin experiencia y tiempo para su análisis.
- Considerar datos factuales e impresiones subjetivas sobre la biblioteca, sus servicios y su comunidad. Tanto opiniones de otros como informes de expertos.
- Aprovechar la información recogida por otros: Censos de población, empresas y asociaciones, anuarios estadísticos locales y regionales, etc.
- Medir y recoger datos, en base, por ejemplo, a modelos aceptados de obtención de datos y cuestionarios estadísticos de los sistemas bibliotecarios. Sabiendo que debemos analizar los datos desde *estándares* de carácter nacional o regional, pues no se pueden ajustar cuantitativamente los objetivos a nivel global. Puede producir frustración, por la imposibilidad de cumplirlos. Deben ser más bien cualitativas. (La encuesta es un procedimiento de investigación social a partir de la interrogación a una muestra de sujetos de un colectivo determinado, en el contexto de la vida cotidiana, con instrumentos estandarizados de interrogación, para obtener mediciones cuantitativas de aspectos subjetivos u objetivos de la población objeto de estudio).
- Reflexionar sobre esa información e interpretarla.

- Datos del entorno de la biblioteca necesarios para la planificación

La biblioteca como sistema es un conjunto de elementos en interacción dinámica para la consecución de unos objetivos, en un entorno. No existe un modelo ideal de biblioteca, sino que cada comunidad en su contexto configurará su sistema biblioteca. Por eso es muy importante estudiar el entorno. Se debe hacer

- Al comenzar un proceso de planificación bibliotecaria,
- En bibliotecas ya creadas cuando vemos que no llegan a toda la comunidad que debería atender
- Para detectar necesidades de información
- Para cooperar con otras instituciones.

Son los datos para analizar la situación "exterior" de la biblioteca, los condicionantes externos:

- Entorno geográfico o físico: ubicación, comunicaciones con otros núcleos de población, barrios...
- Conocer la demografía de la comunidad: tamaño de población, edad, sexo, raza, etnias, escolarización por niveles educativos, nivel educativo y económico, población no alfabetizada y con estudios terminados por niveles, edades y sexos, características familiares, tasas de natalidad, mortalidad y desempleo, saldos migratorios.
- Condiciones económicas: negocios, población activa por sectores, tendencias económicas.
- Condiciones sociales: instituciones educativas y culturales, clubes, sociedades, grupos religiosos, tradiciones e historia de la comunidad.
- Servicios informativos y educativos: infraestructuras culturales, educativas y de ocio: otras bibliotecas cercanas, centros escolares primarios, secundarios y universitarios, sistemas de educación a distancia, periódicos y revistas, librerías, emisoras de radio y televisión local, etc.

- Características de los usuarios del entorno social de la biblioteca: perfil de usuarios reales o potenciales, estilos de vida: - Características personales y educativas: edad, sexo, estado civil, educación (nivel alcanzado, satisfacción con los estudios, hábitos lectores, preferencias, conocimiento de la biblioteca, actitudes y expectativas hacia la biblioteca... - Entorno familiar: tipo de familia, trabajo, ingresos, ocios y tiempo libre, religión, movilidad social, relaciones de convivencia

- Datos internos de la biblioteca

Nos referimos a los propios datos de los recursos y circunstancias de la biblioteca, para conocer la situación "interior":

- Espacios y edificio: antigüedad, condiciones, circulación de trabajadores y usuarios, señalización, aparcamiento, aspecto, localización, accesos para discapacitados, necesidades de espacio para colecciona, usuarios y personal. Mobiliario y equipos técnicos.
- Colección: extensión, profundidad de la misma, formatos, antigüedad de los materiales, estado de conservación, materiales retirados de la colección y nuevas adquisiciones. Idoneidad de los catálogos.
- Servicios ofrecidos; número de usuarios que los aprovechan.
- Personal: Nivel de estudios, salarios, beneficios, nivel de satisfacción con los secciones y condiciones actuales, horarios y equipos de trabajo. Oportunidad de formación profesional
- Gerencia: Eficiencia y efectividad de las secciones y servicios técnicos y administrativos. Relaciones con otras bibliotecas y actividades con redes bibliotecarias.
- Distribución del presupuesto entre gastos de personal, colecciones y administración. Comparación con el de otras bibliotecas similares. Distribución para obras de referencia, publicaciones infantiles, programas de extensión, materiales audiovisuales.

2.2.2. Fijación de objetivos. La memoria del plan o proyecto.

De todo el análisis previo llegaremos a concluir el modo de mejor acomodación posible entre las necesidades del entorno y los recursos y los servicios ofrecidos por la biblioteca. Esto ya es en realidad una evaluación inicial de la biblioteca que nos valdrá para fijar los objetivos conociendo los puntos fuertes, las *fortalezas* de nuestra biblioteca, en los que apoyar principalmente nuestros servicios. También, las *debilidades*, esto es, los puntos débiles, así como las *oportunidades*, las coyunturas más favorables para volcar nuestra actuación, y los riesgos o *amenazas*, las circunstancias desfavorables que pueden incidir en la pérdida de posiciones de nuestra biblioteca, y que hemos de prever.

Una vez estudiada la situación de la biblioteca debemos fijar los objetivos que la harán mejorar, lograr o encaminarse hacia la meta. En relación con los objetivos, debemos precisar los términos siguientes (según la norma ISO 11.620, "*INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN. Indicadores de rendimiento bibliotecario*". *Revista Española de Documentación Científica*, Primera parte en el v. 22, 2, 1999, p. 223-247):

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• MISION: Declaración, aprobada por los responsables de la institución de la que depende la biblioteca, en la que se describen los objetivos generales de la organización y su oferta de servicios y productos.• OBJETIVO GENERAL: Situación que se desea alcanzar mediante la puesta en práctica de la política acordada.• OBJETIVO ESPECÍFICO: Meta concreta respecto a una actividad dada, que debe alcanzarse como contribución al objetivo general de la organización. |
|---|

Es decir, debe distinguirse la misión o función global (que de respuesta a nuestras cuestiones más esenciales: quienes somos, qué nos hace diferentes, cuales son nuestros valores y nuestros usuarios, cual es nuestro *para qué*), de los objetivos específicos, entre los que distinguiremos los que son a corto, medio y largo plazo. Debemos concebir objetivos factibles, establecer la imbricación entre ellos, ponerlos por escrito y a ser posible que se puedan concretar en términos cuantitativos, y establecer cuales serán las prioridades. Debemos conocer el contexto institucional y de la comunidad de los usuarios de la biblioteca, así como conocer los recursos económicos, personales y de espacio disponibles.

Señalados los objetivos, debemos realizar programas para su consecución. Un programa especifica una serie de tareas a realizar en la biblioteca, los procedimientos o métodos para realizarlas, sus responsables, estableciendo dentro de la estructura orgánica de personal las responsabilidades de cada uno, su costo -un plan económico--, el proceso temporal de realización, y los medios de que nos valdremos para ir teniendo información para seguir la realización del plan, ir evaluando los resultados y rectificando en la medida de lo necesario. Es importante no confundir entre objetivos y actividades para conseguirlos.

Todos los aspectos del programa deben ponerse por escrito en la Memoria del Plan o del Proyecto. Para su confección hay que tener en cuenta a quien se dirige: los patrones, el personal al que tratamos de implicar, a una Comisión o Junta de biblioteca en que están representados los usuarios. Y debería incluir:

- Una introducción, que suele redactarse al final, donde se identificará el problema que se va a abordar, su importancia para la biblioteca, las ventajas que supondrá el afrontarlo para la comunidad de usuarios
- Objetivos del proyecto. Formulados claramente.
- Organización de recursos y tareas, que incluirá el calendario de implantación o ejecución, el personal responsable de cada tarea. Actuaciones a realizar respecto de la colección, de los espacios. Equipamientos o recursos necesarios para cada uno de ellos -pueden incluir formación de personal, nuevos aparatos, etc. Coste estimado de cada tarea.
- Medios de análisis, seguimiento y evaluación de las tareas, su responsable, etc.
- Conclusiones. Ventajas que se obtendrán, puntos de importancia a resaltar, problemas y costes de no llevar a cabo el plan.

Esta memoria del plan es una guía para su realización. Es un medio para darlo a conocer a patrones y personal, un medio para conseguir fondos, e incluso puede ser acercado a los usuarios para ganar su apoyo, principalmente a través de las Comisiones o Juntas locales de la biblioteca. Un ejemplo: El plan estratégico 2000-2005 de las bibliotecas de la Universidad Politécnica de Cataluña (<http://escher.upc.es/sts/plaestra/paideia.pdf>).

2.2.3. Puesta en marcha y ejecución

Es imprescindible una buena dirección, que motive, integre, dirige, de seguridad, integridad, leal al personal, la biblioteca y la institución. Debe concretarse cada uno de los aspectos fijados en el plan: organizar actividades y asignar tareas para cumplir los objetivos a desarrollar fijados y puestos por escrito. Fijar una planificación temporal (comienzo y fin aproximado de cada actividad) y revisar su cumplimiento. Determinar las responsabilidades de cada uno. Se debe hacer de los cambios o de los proyectos algo propio de todo el personal, para que se implique y colabore en ellos. Compartir la información es el máximo factor de motivación y la principal estrategia para que se acepten los cambios que la puesta en marcha de un plan a actuación supone. El personal de la biblioteca y del servicio de información tienen derecho a estar totalmente informados. El personal necesita sentir que contribuye y

sentirse afectado por las decisiones cotidianas. Todo el personal debe estar comprometido con el logro de los objetivos de la organización. La creciente comunicación, la participación en el proceso de fijar los objetivos, la participación en la evaluación, mejora las relaciones subordinado-superior, y el rendimiento del personal.

Al mismo tiempo, hay que ir llevando a cabo una supervisión del proceso de ejecución, una detección de problemas, y afrontarlos. Redactar informes de la realización de las etapas, que servirán para nuevas planificaciones y para informar a los políticos de los que dependa la biblioteca. Informar a los usuarios. Redactar la memoria anual del proceso y analizar resultados para la evaluación de nuestro plan.

2.3. El marketing en las bibliotecas

2.3.1. La biblioteca como organización de servicios. Biblioteca y mercado

El marketing es un concepto relacionado con la microeconomía, dentro del cual el usuario es visto en su dimensión de cliente. A partir de aquí se genera un proceso de gestión para identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del usuario. La biblioteca está en un entorno competitivo con otros servicios culturales e informativos y tiene que afirmarse frente a ellos y lograr su cuota de mercado, de uso. Esto introduce en todo el proceso de gestión bibliotecaria la filosofía de que el usuario es lo primero, un cliente al que hay que conocer, captar, satisfacer y mantener.

Las bibliotecas son organizaciones no lucrativas del campo de los servicios, en las que la fuente de ingresos que no procede del mercado, de lo que pagan los clientes por productos o servicios, sino de las autoridades. Este carácter puede llevarlas a alejarse de las demandas reales de su comunidad o mercado y olvidarse de analizar sus resultados. Si en las organizaciones lucrativas el indicador de éxito es la rentabilidad, los beneficios, las bibliotecas no están en principio determinadas por el mercado. Pero debe adoptarse su filosofía, que permitirá conocer el contexto objetivo del mercado que se desea captar para, anticipar las posibles demandas de sus componentes y satisfacerlas. Conseguir eficiencia.

Marketing, así entendido, es preocuparse por conocer las necesidades de sus usuarios reales o potenciales, adoptar el punto de vista de los que usan las bibliotecas, segmentar por tipos o grupos de necesidades específicas, ajustar la organización a las necesidades detectadas, darse a conocer a los usuarios, conocer su satisfacción para reajustar lo necesario. La IFLA lo ha definido como “El proceso de planificar y ejecutar la concepción, la tarificación, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y los de la organización”. Puede ser objeto de marketing la biblioteca en sí o lo que representa, o sus infraestructuras, sus servicios, sus actividades...

Debe ser algo continuado, no ocasional. Es más amplio que promoción, que sería el conjunto de actividades para dar a conocer a los usuarios los servicios, convencerles de utilizar esos servicios o hacerlos atractivos, enseñar a los usuarios el modo de usar los productos y servicios, y mantenerse unidos a ellos para conocer sus expectativas. Dentro de la planificación o la gestión estratégica persigue garantizar posiciones de mercado viables y programas de supervivencia, el éxito de la biblioteca (Bryson, 175 y ss.)

El producto de la biblioteca se caracteriza por su carácter intangible (son prestaciones y experiencias, más que objetos). Ello hace difícil estandarizar su calidad, y por tanto evaluarla. Es algo heterogéneo, lo dan personas, hay interacción. Producción y consumo van unidos, lo que dificulta su análisis. Pero las bibliotecas no siempre han satisfecho a los usuarios, y han

ido subsistiendo por la aceptación, las cortas expectativas, y la relativamente simple demanda de la mayoría de los usuarios. Quizás sea porque las bibliotecas han dispuesto de lo que se llama un mercado cautivo. Han tenido unos usuarios que tenían que usar la biblioteca por fuerza, aceptando lo poco o mucho que la biblioteca les diera, por no tener otros recursos. Pero esto está dejando de ser así. Cada vez hay más fuentes alternativas de información, formación, cultura y ocio, y además las bibliotecas nunca deben estancarse.

Sobre este problema debe actuar el marketing, como conjunto de técnicas para satisfacer al consumidor. Exige realizar estudios de imagen y de usuarios, remodelar los servicios, desarrollar estrategias de reconquista del mercado. En España el libro, el "producto" más tradicional de las bibliotecas, ha sido un producto de oferta más que de demanda. Por eso es especialmente importante el marketing bibliotecario. El marketing debe permitirnos obtener mayores rendimientos, cambiar la imagen de la biblioteca, aumentar el número de usuarios y llegar a lograr que la biblioteca se convierta en un centro cultural. Debe conseguir una "visibilidad" dentro de una oferta de servicios y productos de la industria cultural y de la información cada vez más amplia.

<p><u>Rasgos de las organizaciones no lucrativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Autonomía frente a las leyes de mercado - Desconexión entre estructura organizativa y profesionales - Son organizaciones de servicios - Dificultad para medir eficacia y eficiencia 	<p><u>Es necesario una gestión caracterizado por</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación del concepto de "management" - Desarrollo de la tarea de dirección - Introducción del marketing de servicios - Implantación de un sistema de control de gestión
--	--

2.3.2. El proceso del marketing

Según Klassen, el marketing parte de un análisis de las condiciones previas, en 4 fases:

1. Estudio de la comunidad en que se va a implantar o reformar una biblioteca.
2. Análisis de los recursos, sus puntos fuertes y débiles.
3. Descripción de objetivos y tareas entre todos los colaboradores. Saber hasta donde realmente se puede llegar, qué se podría hacer. Es una autocomprensión de la propia biblioteca. La biblioteca puede plantearse convertir en usuarios al 25% de la población, o al 50% a largo plazo; integrar a no-lectores en clubs de lectura, potenciar a las bibliotecas escolares del entorno, simplificar los medios de acceso a la información (que la biblioteca se adapte a los usuarios, y no al revés, etc.
4. La planificación, que puede hacerse a un ejercicio, a medio o largo plazo. La planificación ha de considerar el tiempo, los fondos bibliográficos, la descripción de trabajos y objetivos. Fondos: distribución por temas, soportes, edades, etc.

En el proceso de marketing se diferencian tres bloques: política del producto, de distribución, y de promoción.

1. Política del producto. Es múltiple, y habría que ir diferenciándolo: documentos, información, etc. Sobre la colección hay que tener una atención especial. Debe formarse de acuerdo a los intereses de los usuarios; debe ser adaptado cualitativa y cuantitativamente, ayudándonos de encuestas y estadísticas del préstamo. Los libros que sepamos no van a ser usados deberían sacarse del fondo. Es mejor disponer de fondos repetidos para que siempre el usuario pueda llevarse el libro que requiera. La biblioteca debe adelantarse a las circunstancias, previendo libros para vacaciones, actualizando el fondo, etc. Dedicar una parte del presupuesto mayor para los libros más usados.
2. En cuanto a la distribución, nos plantearemos como presentar el producto: frontalmente, desglosado por centros de interés, en un marco agradable. El trato del personal en la información a los usuarios, etc. El modo de dar el servicio condiciona la distribución.

3. La comunicación, la promoción hace referencia a la relación entre biblioteca y público: promoción, campañas de imagen. Tanto global como de aspectos concretos: novedades, nuevos servicios, actos. Las campañas de imagen ayudan a promocionar la biblioteca en el entorno, integrarla en la comunidad. Debe incluir trabajar con los medios de comunicación, con los mediadores, llegar a publicidad directa, crear y mantener asociaciones de amigos de la biblioteca, colaborar en la radio y televisión locales, así como con grupos y asociaciones de la comunidad, participar en actividades de la localidad y en los órganos gestores de la política cultural... La campaña @yourlibrary, que creó la ALA, y que difunde y promociona la IFLA (<http://www.ifla.org/@yourlibrary/index.htm>) es el modelo de promoción bibliotecaria más completo.



3. APLICACIÓN PRACTICA: Analizar la situación actual de una biblioteca

OBJETIVO: Iniciar a los alumnos en la observación del funcionamiento y la organización de una biblioteca, tomando como referencia la visita a la misma, la información publicada o disponible en Internet, las preguntas al personal bibliotecario, la observación, etc.

PROCESO. Una vez explicada la práctica se forman los grupos de 4 alumnos, se prepara la observación, completando la ficha que se sugiere: ¿Qué datos nos interesan? ¿Por qué? ¿Qué criterios podemos utilizar para valorar lo que observemos?: Algunos datos a observar:

1. Usuarios de la biblioteca: Tipos, frecuencia, intereses...
2. Ubicación y señalización de la biblioteca en la ciudad o en las instalaciones en que se ubique. Accesibilidad a sus instalaciones
3. Distribución espacial de servicios. Accesibilidad a la información
4. Colecciones. Actualidad, suficiencia, diversidad, presentación...
5. Mobiliario y equipamiento. Ambiente, confortabilidad...
6. Servicios actuales. Consideración sobre su novedad, suficiencia, diversidad y adecuación..

7. Gestión técnica, de personal y servicios...
8. Actividades de promoción y difusión. Proyectos, actuaciones futuras, crecimiento.

TABLA DE OBSERVACION PARA UNA BIBLIOTECA O UN SERVICIO BIBLIOTECARIO							
Biblioteca:		Tipo de Biblioteca			Fecha de visita		
AREA	ELEMENTOS A OBSERVAR	VALORACIÓN					OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5	
VALORACIÓN GLOBAL							

Para obtener esta información. Debemos:

- a) Lectura de folletos divulgativos y website de la biblioteca a observar
- b) Visita y observación directa de las instalaciones y funcionamiento de la biblioteca

- c) Si procede, contactar y consultar a los profesionales de la biblioteca
- d) Identificar objetivos y funciones de la biblioteca

Finalmente redactaremos un pequeño informe que identifique puntos fuertes y débiles de la gestión, para la puesta en común, el análisis y la obtención de conclusiones en sesión conjunta en el aula, para la cual cada grupo debe elegir un portavoz.

4. CUESTIONES DE REFLEXIÓN Y EVALUACIÓN

Por qué es importante la gestión y la planificación en las bibliotecas? Cuales son sus etapas fundamentales? Qué se entiende por calidad aplicada a los servicios bibliotecarios? ¿Qué se entiende por cliente-orientación?. ¿Qué información debemos conocer del entorno externo e interno de la biblioteca para planificar?. ¿Qué aporta el marketing a la organización de bibliotecas? ¿Cuales son las etapas del marketing bibliotecario?.

5. BIBLIOGRAFÍA.

- BRYSON, J. *Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de información*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1992.
- CARRION, M. Planificación y organización de bibliotecas. En: *Manual de Bibliotecas*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1993, p. 550-589.
- DOMINGUEZ SANJURJO, R. *Nuevas formas de organización y servicios en la Biblioteca Pública*. Gijón : Trea, 1996.
- FUENTES ROMERO, J. J. Planificación de centros bibliotecarios. *Revista General de Información y Documentación*, 2001
- SAORIN PEREZ, T., GOMEZ HERNÁNDEZ, JOSE A. Promoción y publicidad. La proyección de mensajes positivos sobre la lectura y las bibliotecas. En: *La información y las bibliotecas en la cultura de masas*. Valencia: Generalitat Valenciana, 2001.
- HIMMEL, E., WILSON, W. J. *Planificar para obtener resultados. Un proceso de transformación de la biblioteca pública*. Lleida: Milenio, 2001
- IFLA. Section on Management and Marketing. *Glossary of Marketing Definitions*. <http://www.ifla.org/VII/s34/pubs/glossary.htm>
- KEER, G. *Fidelizar clientes en la biblioteca pública*. Barcelona: F. Bertelsmann, 2000
- KLAASEN, U., WIERSNA, C., GIAPPICONI, T. *Gestión de la calidad y marketing en las bibliotecas públicas*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 1999
- KLAASSEN, U. Marketing de biblioteca. En: *La Biblioteca pública como centro de gestión cultural*. Mallorca: Fundació Biblioteca d'Alcúdia, 1991, p. 55-64.
- MACLURE, C.H., et. al. *Manual de planificación para bibliotecas: Sistemas y procedimientos*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1991.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. *Pautas sobre los servicios de bibliotecas públicas*. Madrid: 2002.
- PACIOS LOZANO, A. R. La administración de las Unidades de Información: Una aproximación a su concepto y evolución. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 20, (1997) p. 225-248.
- PACIOS LOZANO, A. R. "Trayectoria del 'management' en el ámbito de las bibliotecas y centros de información. *Boletín Millares Carlo*, 14, (1995), p. 151-163.
- PEREZ LOPEZ, A., MARTIN-JAVATO, L. Análisis del entorno de la Biblioteca Pública. En: *VII Jornadas Bibliotecarias de Guipúzcoa*. San Sebastián: Asociación Guipuzcoana de Bibliotecarios, 1996, p. 108-128.
- STUEART, R. D., MORAN, B. B. *Gestión de bibliotecas y centros de información*. Barcelona: Diputació, 1998.