

Gestión de la Calidad y Marketing en las Bibliotecas Públicas

La Gestión de calidad

Ute Klaassen
Chris Wiersna

El marketing

Thierry Giappiconi

Fundación Bertelsmann



*Fundación
Bertelsmann*

Colección «Biblioteca y Gestión»

Fundación Bertelsmann

Red Internacional de Bibliotecas Públicas

TOMO II

**Gestión de la calidad y marketing
en las bibliotecas públicas**

LA GESTIÓN DE CALIDAD

Ute Klaassen

Chris Wiersma

EL MARKETING

Thierry Giappiconi

Fundación Bertelsmann

Fundación Bertelsmann

Barcelona 1999

© 1997 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Responsable de la publicación: Bettina Windau

© 1999 Fundación Bertelsmann, España (para la edición en español)
Dirección de la colección «Biblioteca y Gestión»: M. Eulàlia Espinàs
Coordinación de la edición: José M^a González

Traducción: Celer Pawlowsky

Diseño y maquetación: Joana Muñoz

Fotografía: Ricard Marco · MiguelAngel Sayago · Archivo Fundación Bertelsmann

Fotolitos: Foinsa

Impresión: Grup3 S.A. Arts Gràfiques

D. L.: B-19.174-99

ISBN: 84-930934-1-6

Edita: Fundación Bertelsmann-España

Paseo de Gracia, 98.08008 Barcelona

Tel.:93 487 26 16

Fax:93 487 85 64

Email: info@fundacionbertelsmann.es

ÍNDICE

LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Ute Klaassen, Chris Wiersma

Resumen	11
1 INTRODUCCIÓN	25
1.1 ENTREMOS EN MATERIA	25
1.2 ¿DÓNDE ESTÁ EL PROBLEMA?	26
1.3 ¿POR QUÉ INTERESA ESTE TEMA A LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS?	29
1.4 UNA VISIÓN	31
1.5 ¿A QUIÉN LE BENEFICIA?	31
2 EL TRASFONDO	33
2.1 INTRODUCCIÓN	33
2.2 HISTORIA DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	34
2.3 EL USUARIO Y OTROS INTERESADOS	35
2.4 RESUMEN	39
3 MODELOS Y ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD	41
3.1 LOS PRINCIPALES CONCEPTOS DE CALIDAD	41
3.2 COMPARACIÓN ENTRE VARIAS MANERAS DE GESTIONAR LA CALIDAD	44
3.3 COMPARACIÓN ENTRE LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR LAS NORMAS ISO 9001 Y LOS DEL MBNQA	50
3.4 COMPARACIÓN ENTRE LOS REQUISITOS EXIGIDOS SEGÚN EL MBNQA Y LOS QUE EXIGE EL EQA	50
3.5 CONCLUSIONES PARA LAS BIBLIOTECAS	53
3.6 CONCLUSIÓN	55

4 CÓMO INTRODUCIR EL CONCEPTO DE GESTIÓN DE CALIDAD:	57
UN EJEMPLO PRÁCTICO	
4.1 INTRODUCCIÓN	57
4.2 UN PRODUCTO DE CALIDAD: LA TAREA INFORMATIVA	57
4.3 EL DEPARTAMENTO DE MEDIOS	59
4.4 LA DECISIÓN EN PRO DE UNA RENOVACIÓN INTEGRAL	60
4.5 GESTIÓN RECURRENTE DEL PROCESO	61
4.6 PLANIFICACIÓN Y SISTEMA DE INFORMACIÓN	63
4.7 MAYOR ORIENTACIÓN AL USUARIO	64
4.8 EXPERIENCIAS PRÁCTICAS	66
4.9 AUDITORÍA DEL «INSTITUUT VOOR NEDERLANDSE WALITEIT»	68
4.10 PARA REDONDEAR EL TEMA	69
5 INTRODUCCIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD: REFLEXIONES	83
ENTORNO A LA EXPERIENCIA PRÁCTICA DE LA BIBLIOTECA MUNICIPAL DE GÜTERSLOH	
Los autores	89

LA ADAPTACIÓN DE LA OFERTA: INSTRUMENTOS
DE MARKETING PARA ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE LAS
BIBLIOTECAS PÚBLICAS Y LA CALIDAD DE SUS SERVICIOS

Resumen	93
1 INTRODUCCIÓN	103
1.1 MARKETING Y BIBLIOTECAS PÚBLICAS	103
1.2 ADAPTACIÓN DEL MARKETING Y SU INTEGRACIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS BIBLIOTECAS	106
1.3 MARKETING Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS	107
1.4 UN INSTRUMENTO PARA TODAS LAS BIBLIOTECAS	108
2. EL TRASFONDO	109
2.1 EL MARCO POLÍTICO Y ESTRATÉGICO	109

2.1.1 EL MARCO SOCIAL Y ECONÓMICO	109
2.1.2 EL MARCO ESTRATÉGICO	110
2.1.3 LA FUNCIÓN DEL MARKETING EN LAS BIBLIOTECAS	113
2.2 ¿DÓNDE SETOMAN LAS DECISIONES?	114
3 PRÁCTICAS Y TENDENCIAS	119
3.1 LOS PARÁMETROS DEL «MARKETING-MIX» EN LAS BIBLIOTECAS	119
3.1.1 LOS PRODUCTOS	119
3.1.2 EL PRECIO	119
3.1.3 LA DISTRIBUCIÓN	129
3.1.4 LA PROMOCIÓN	131
3.1.5 EL «MIX»	133
3.2 LOS MÉTODOS	134
3.3 LOS MEDIOS NECESARIOS	140
3.4 LA CUESTIÓN DEL TIEMPO	140
3.5 LOS EFECTOS	142
3.6 PARÁMETROS PARA UNA EVALUACIÓN	143
4 REFLEXIONES	
4.1 ¿QUÉ VENTAJAS SE OBTIENEN	145
4.2 RIESGOS DE UNA APLICACIÓN FORMAL DEL MARKETING	145
4.2.1 NO OLVIDAR LA MISIÓN	147
4.2.2 TENER EN CUENTA LAS CIRCUNSTANCIAS	148
4.3 CONDICIONES NECESARIAS PARA EL ÉXITO	149
4.3.1 TRADUCIR LA MISIÓN EN OBJETIVOS	149
4.3.2 LAS ETAPAS DE DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	150
5 CAMINO DE UN MODELO DE MARKETING DESCENTRALIZADO	163
5.1 TENER EN CUENTA LA OPINIÓN DE LA POBLACIÓN	163
5.1.1 ENCUESTAS	164
5.1.2 ESTABLECER Y MANTENER CONTACTOS DIRECTOS CON EL PÚBLICO	169
5.2 ESTIMULAR LA INICIATIVA Y EL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL	169
5.3 DIRIGIR EL PROCESO	174
5.4 REAJUSTE REGULAR DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	176
5.5 CÓMO INCORPORAR EL MARKETING A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	178

6 CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS	181
6.1 UN COMIENZO EXPERIMENTAL	181
6.2 UN MODELO DE DESARROLLO PRAGMÁTICO QUE PERMANECE FIEL A LA MISIÓN DE LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS	183
El autor	187

Fundación Bertelsmann

LA GESTIÓN DE CALIDAD EN
BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Ute Klaasen
Chris Wiersma

Fundación Bertelsmann

RESUMEN

I. INTRODUCCIÓN

El tema principal del presente trabajo es la gestión de calidad total (Total Quality Management, TQM) en una empresa de servicios como las bibliotecas públicas. En dicha gestión no se trata de una certificación como en el caso de los productos industriales, sino únicamente del mejor concepto posible para lograr la satisfacción y la fidelidad de los clientes. Ello implica adaptar los conceptos de calidad elaborados para la industria a la prestación de servicios de las bibliotecas públicas con el fin de adquirir clientes satisfechos duraderamente. En este contexto, el término TQM abarca la totalidad de las actividades y objetivos de la biblioteca en materia de calidad, en la cual una amplia gestión de calidad toma en consideración simultáneamente procesos y personas, incluido el personal.

Las bibliotecas públicas afrontan un cambio de modelo. Mientras que tradicionalmente era la biblioteca la que dictaba al bibliotecario la misión a favor de los usuarios de la biblioteca, los conceptos de gestión de calidad total y marketing parten de los clientes, que en su conjunto se convierten en demandadores de servicios. Existen claras y estrechas relaciones entre gestión de calidad total y marketing. En el marketing, son esenciales la identificación y el análisis de las necesidades de los clientes; en la TQM se trata de responder a la pregunta de si los productos y servicios responden realmente a las expectativas y necesidades de los clientes y si ambas coinciden entre sí. En consecuencia, el objetivo de la labor de una biblioteca es sintonizar de forma óptima las expectativas de los clientes con su satisfacción por parte de la biblioteca.

Hasta ahora los conceptos y prácticas de las bibliotecas públicas estaban dedicados al fondo de productos - sobre todo a los medios impresos - y no a los clientes. La estructura y los procesos de numerosas bibliotecas reflejan dicha orientación. Aún no se ha adoptado en todas partes una orientación por las exigencias de la clientela; la orientación a mayor calidad en su aplicación tampoco resulta evidente.

Únicamente una biblioteca que organice y estructure su oferta según las exigencias de los clientes podrá confirmar a través del grado de utilización y de la respuesta de sus clientes que realiza un «buen trabajo». Así, una biblioteca con dicha orientación lleva a cabo una contribución determinante para asegurar su propia existencia, ya que de la calidad de los servicios de las bibliotecas públicas depende la aceptación de la institución en su conjunto. Éste es un punto crucial, en particular en tiempos de recortes presupuestarios. Así pues, es evidente que las bibliotecas públicas requieren un concepto de orientación sistemática al cliente y de gestión de calidad, pues de ello depende su misma existencia.

La orientación al cliente y la realización de los deseos de éste en la política de la biblioteca implican también una orientación al personal, ya que únicamente un personal motivado está dispuesto y en condiciones de ocuparse de los clientes y sus intereses y de integrar una alta calidad en su trabajo. A ello habría que agregar una dirección consecuente que, mediante la delegación de tareas, competencias y recursos permita al personal actuar por iniciativa propia.

Esto no significa que el personal pueda decidir a su libre albedrío, sino que las decisiones deben tomarse en función de la estrategia de la biblioteca. Esta orientación en función de la estrategia de la biblioteca se lleva a cabo mediante la adopción consensuada de objetivos en materia de calidad respecto del mantenimiento o mejora de normas de calidad. De esta forma, el personal carga con la responsabilidad de los resultados de su trabajo y la realización de los objetivos acordados.

Se recomienda adoptar el principio económico de «benchmarking» (medición por referencia), es decir, la identificación de la empresa o institución más eficiente del sector y el análisis de sus factores de éxito. La articulación específica entre una biblioteca y sus elevadas exigencias en materia de eficacia exige concentrarse en la calidad de los procesos de creación de valor. Si se desea dirigir una biblioteca pública con arreglo a criterios de calidad, dicha calidad debe estar especificada y ser medible. Las magnitudes así obtenidas deben incluirse en un sistema de medición de los ámbitos de costes y servicios, satisfacción de la clientela y del personal que permita el control de calidad y ofrezca al personal parámetros para dirigir su labor cotidiana.

Sobre esta base debe desarrollarse un enfoque conceptual para la gestión de calidad en las bibliotecas públicas. En resumen, dicho enfoque debe cumplir los siguientes requisitos:

Orientar la actuación de la dirección y el personal hacia la satisfacción de los clientes.

Permitir medir la calidad y utilizarla como instrumento de dirección.

Revisar y mejorar los procesos de la biblioteca en favor de la utilidad para el cliente y la rentabilidad.

Tomar en consideración las condiciones políticas y sociales de las bibliotecas públicas.

Todos los interesados participan en el éxito:

Los clientes reciben un mejor servicio.

El personal puede percibir y dirigir sus logros.

La dirección de la biblioteca se beneficia de la motivación del personal, de que los conceptos y el trabajo son compartidos por todos y de que la dirección de la organización resulta más fácil mediante controles de calidad.

La administración y las autoridades políticas gozan de la ventaja de utilizar los recursos de forma eficiente y de fortalecer la imagen de la localidad mediante una biblioteca de calidad.

2. ANTECEDENTES

El presente trabajo parte de la siguiente definición de calidad:

Calidad significa corresponder a los deseos de los clientes, con lo cual se evidencia la relación con el marketing. Por control integral de la calidad se entiende «un sistema funcional para integrar los esfuerzos de distintos grupos dentro de una organización a fin de desarrollar, mantener y mejorar la calidad, para configurar producción y servicio a la mayor satisfacción del cliente y con la mayor rentabilidad.»

De esta forma se plantea la necesidad de definir al «cliente», para lo cual aquí se ha elegido la definición que parte del concepto de «stake holder» o «interesado». A ella pueden pertenecer las siguientes personas o grupos de personas e instituciones:

los usuarios del servicio, los consumidores,

las autoridades que lo subvencionan, en su función de autoridad presupuestaria de la biblioteca y, en estrecha relación con dicha función, el de representante de la comunidad respecto de la función social de la biblioteca; entre las autoridades pueden establecerse diversas categorías: consistorio, ayuntamiento, funcionarios,

posibles patrocinadores,

proveedores,

bancos,

la junta directiva de la biblioteca,

la administración de la biblioteca,

el personal y el comité de empresa de la biblioteca,

los sindicatos,

la prensa

el público en general,

otras bibliotecas o las bibliotecas públicas en su conjunto.

Los principales «interesados» en las bibliotecas públicas son los clientes, los donantes de subvenciones, el personal y las demás bibliotecas, que pueden tener diversos intereses en la introducción de un control de calidad total o TQM. Este paso implica, sobre todo para el personal, enormes transformaciones dentro de su organización.

En particular deben tomarse en consideración los siguientes factores:

el control de calidad total como proceso de cambio exige que el personal esté dispuesto a una colaboración constructiva.

el control de calidad total significa un cambio de orientación del fondo de medios

para satisfacer a clientes y mercados.

Lo fundamental para el control de calidad total es la orientación a los resultados y no el empleo de recursos.

Una organización jerárquica con responsabilidades «limitadas» no es la adecuada para introducir un control de calidad total, ya que cada miembro del personal debe sentirse responsable de contribuir a la calidad.

Los esfuerzos necesarios para realizar el control de calidad total resultan rentables para la organización y el personal: mejora y refuerzo de la posición de la organización, más influencia del personal sobre su propio trabajo.

3. MODELOS Y ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

Los principales sistemas o conceptos de control de calidad a escala mundial son actualmente la norma ISO 9004 (introducida en Europa en 1985 con distintos niveles de certificación), la Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) de EEUU, introducida en 1986, y la European Quality Award (EQA) introducida en 1991.

Una comparación de estos sistemas o conceptos de control de calidad por lo que se refiere a su relevancia para el sector terciario, en particular para las bibliotecas públicas, conduce a los siguientes resultados:

La norma ISO 9004 resulta útil para numerosos parámetros y determinaciones, pero ofrece una engañosa seguridad, ya que de esta forma se obstaculiza el proceso de aprendizaje de la gestión de calidad. Asimismo, esta norma se interpreta de manera muy burocrática y puede actuar como un fin en sí mismo, que ya no se orienta a la utilidad del «interesado». - EQA ofrece una estructura interior transparente y se concentra en el cliente y los resultados de la empresa, abarcando así los dos principales problemas de las bibliotecas públicas: escasez de recursos y falta de orientación al cliente. Los diversos criterios están bien equilibrados y permiten la inclusión de los aspectos de responsabilidad social e imagen de la biblioteca. El problema reside en las elevadas exigencias planteadas desde el principio al personal y la dirección; no obstante, vale la pena, ya que el modelo EQA promete realizar una cultura de trabajo y profesionalidad con las que hasta ahora no cuenta ninguna biblioteca. - La MBNQA presenta una estructura similar, si bien otorga demasiado peso a los criterios de satisfacción del cliente y resultados de la empre-

sa, mientras que la satisfacción del personal se queda tan corta como el papel de la autodefinición cultural y social de las bibliotecas.

4. DOS EJEMPLOS PRÁCTICOS

LA BIBLIOTECA PÚBLICA DE GRONINGA

Desde 1991, esta biblioteca se ocupa del tema del control de calidad. Está situada en una ciudad universitaria de 170.000 habitantes que ejerce una importante función en la región y lleva una activa vida cultural. La biblioteca pública cuenta desde 1992 con un nuevo edificio central de 8.500 m², siete delegaciones, 140 empleados, 95 plazas y un presupuesto anual de 13 millones de florines. En 1992 se llevó a cabo una reorganización, mediante la cual la mayoría de los departamentos fueron investidos de responsabilidades presupuestarias y de resultados, sobre la base de la gestión integral, lo que implica que son responsables de los servicios y recursos. La organización tiene tres niveles jerárquicos: empleados, jefes de departamento y el equipo de gestión, compuesto de un director, un subdirector y el jefe del departamento financiero.

El proyecto para mejorar la labor informativa abarcaba los siguientes objetivos:

Un mejor acceso al fondo de libros para los visitantes,

Supresión de obstáculos a la obtención de información,

Mayor apoyo a los clientes,

Destacar la biblioteca como fuente de información.

Para ello se dieron los siguientes pasos:

Identificación interna del número y tipología de las informaciones facilitadas con arreglo a un método normalizado,

Control interno de la calidad de la labor informativa mediante una encuesta entre los bibliotecarios que facilitan información,

Examen externo mediante una encuesta entre los clientes.

Estos pasos expusieron un gran número de datos relevantes. Por último, el proyecto comportó las siguientes mejoras, que mientras tanto se han puesto en práctica:

Registro de «solicitudes de búsqueda», discusión de las solicitudes y de las soluciones adoptadas por los bibliotecarios,

Mejora de la señalización, colocación de planos de la biblioteca en las delegaciones,

Reducción del tiempo necesario para tramitar las consultas entre distintas delegaciones,

Visitas guiadas del personal de las delegaciones en la biblioteca central, a fin de que éstos puedan diseminar la información más adecuadamente,

Más información sobre otras instituciones que puedan ofrecer la información deseada,

Rotación periódica de bibliotecarios entre las distintas oficinas de información, a fin de que estén mejor informados de los servicios y el fondo de libros de otros departamentos,

Introducción de la posibilidad de hacer consultas por teléfono, tanto para clientes como para el personal, destinar empleados provistos con teléfonos móviles para este servicio,

Recopilación de los conocimientos especializados de los empleados de la biblioteca,

Fomento del uso de datos y CD-ROM externos por parte de los bibliotecarios para continuar su formación en este ámbito.

Control de calidad en el departamento de medios

Una encuesta entre los clientes (internos) abarcó las mejoras deseadas, los factores de éxito y normas, lo que constituyó una experiencia especial para este departamento con su función tradicional centralizada y sus clientes internos. Entre los deseos de los clientes se incluía una entrega rápida y sin errores y la posibilidad de llamar (por teléfono) al departamento. Se llegó a la conclusión de que era necesario reorganizar el departamento, siendo las características más importantes de dicha reorganización: ampliación de las tareas, refuerzo de las capacidades de autoorganización y autorregulación dentro del departamento, designación clara de personas de contacto para mejorar la comunicación con los clientes y un

buen sistema interno de información. En dicha reorganización, la reducción de gastos formaba parte de los objetivos.

Las primeras experiencias condujeron a la decisión de reorganizar toda la organización a fin de alcanzar los siguientes objetivos:

Orientación al cliente, tomar en consideración de forma sistemática a los clientes y grupos de clientes tanto internos como externos,

Funcionalidad: establecimiento de objetivos claros, realización de los objetivos, estudio de los efectos, procedimiento planificado,

Profesionalidad: mayor interés por el contenido y la ampliación del servicio, desarrollo sistemático de métodos y su evaluación.

Para su aplicación se eligió el sistema de «gestión recurrente de procesos» orientado a los *procesos* importantes en todos los niveles de la organización. Para la gestión (de calidad) de estos procesos se utilizan siempre los mismos *instrumentos* (recurrentes). En la biblioteca pública de Groninga se diferenciaron 32 procesos verticales (jerárquicos) y horizontales. Cada proceso es competencia de su propio equipo, formado por los empleados que participan en el proceso. Este equipo adopta por sí mismo decisiones sobre la calidad de su proceso, solicita su autorización y debe ocuparse de la obtención de la calidad deseada. Un miembro del grupo supervisa el proceso (en los procesos jerárquicos, el superior).

Los instrumentos de la visión global del proceso y del plan de calidad sirven para orientar el proceso. La visión global del proceso informa sobre la producción y el flujo de productos del equipo, así como sobre su integración en la organización; el plan de calidad informa sobre los participantes en el proceso y sus exigencias, los factores de éxito pertinentes y los índices y normas resultantes.

Por último se designan *experiencias prácticas* que permiten sacar conclusiones para otras bibliotecas públicas.

Los clientes son consultados con mayor frecuencia - bien sobre las tasas por sobrepasar el plazo de préstamo, bien sobre el aumento de la cuota debido a cambios legislativos, bien sobre la construcción de una nueva delegación. En el marco de la gestión de clientes se reorganizaron los sistemas de sugerencias y reclamaciones.

Los métodos de trabajo y la forma de proceder son objeto de una consideración más crítica. Un grupo de trabajo interno se ocupó del creciente número de disposiciones reglamentarias relativas a los préstamos, lo que condujo a su simplificación en provecho de clientes y personal.

La mentalidad está más orientada al cliente, por ejemplo, con respecto al horario de apertura o a la posibilidad de devolver los medios fuera de dicho horario.

Tanto el sistema utilizado de gestión recurrente de procesos como la biblioteca pública de Groninga presentan algunos aspectos específicos, pero permite sacar conclusiones respecto a otros sistemas y situaciones. Numerosas bibliotecas y otras organizaciones de servicios, ya sean comerciales o no, se enfrentan a desarrollos similares en su entorno y también otros sistemas de control de calidad presentan características de la gestión recurrente de procesos, como la consulta de clientes, la elaboración de inventarios sobre sus deseos y opiniones, la determinación de los factores de éxito, normas e índices, la promoción de medidas para realizar mejoras y la documentación de procesos y medidas de mejora.

Conocimientos obtenidos

La introducción de la TQM representa una gran inversión de trabajo y tiempo. Todo el personal - a todos los niveles - se ve afectado por ella y debe adaptarse. El sistema pone de manifiesto los problemas de la organización. Primero hay que solucionar dichos problemas, de lo contrario la organización será incapaz de resolverlos al mismo tiempo que efectúa la reestructuración. La calidad no puede determinarse de arriba abajo («top-down»). La elección del sistema de control de calidad la debe hacer la administración; sin embargo, la aplicación tiene lugar sobre todo de abajo arriba («bottom-up») y a nivel horizontal. Un espíritu abierto y la confianza mutua son fundamentales para el éxito. A nivel interno los resultados ya son positivos, mientras que los efectos externos resultan más difíciles de evaluar debido a la falta de información.

El comienzo y la introducción requieren grandes esfuerzos y se necesita una gran perseverancia para mantener el rumbo. Tras la introducción, el tema principal es la integración en la organización. Para mantener el rumbo se requiere una buena organización, recursos suficientes y una atención constante de la administración. Mediante el concepto elegido, a saber, «reparar» la calidad y delegar en los equipos una responsabilidad parcial, se reduce la resistencia al establecimiento de criterios de medición de la calidad.

Un estudio realizado en 1996 por el «Instituut voor Nederlandse Kwaliteit» llegó a la siguiente conclusión:

Aún no se han definido los procesos centrales; debido al gran número de equipos de proceso no existen prioridades para la introducción del control de calidad.

La administración aún no ha traducido suficientemente el rumbo y los objetivos en indicadores de rendimiento. Debido a ello, los estudios, por ejemplo, sobre la satisfacción de la clientela, no pueden compararse mediante una norma establecida. Se realizan muy pocos estudios, lo mismo que comparaciones con otras organizaciones.

La orientación al cliente de la organización aún debe mejorar.

El presupuesto para la formación continua del personal es muy reducido.

En vista de este informe se han planeado las siguientes modificaciones:

a. El rumbo y la planificación del control de calidad deben orientarse más a los siguientes procesos centrales:

la oferta de un fondo bien organizado,
asesoría,
préstamo.

b. El rumbo y la planificación del control de calidad deben orientarse más a las siguientes finalidades principales:

cuota de mercado (más clientes),
volumen de negocio (más préstamos e informaciones),
satisfacción exterior (más satisfacción de los clientes).

Factores de apoyo:

satisfacción del personal,
innovación,
continuidad: finanzas saneadas.

c.El presupuesto de las unidades responsables de los resultados debe determinarse en mayor medida en función del número de préstamos y clientes. Para los planes de trabajo se establecerán previamente normas en materia de satisfacción de clientes, informaciones, etc.

d.Se efectuarán estudios sistemáticos de la satisfacción de clientes y del personal. Asimismo deberá desarrollarse un sistema de gestión que permita mantener un contacto más estrecho por lo que se refiere a los préstamos, clientes, informaciones, utilización del fondo de la biblioteca, reclamaciones, etc.

e.Deberán desarrollarse métodos para integrar a los clientes en el desarrollo de (la calidad de) los servicios de la biblioteca.

LA BIBLIOTECA MUNICIPAL DE GÜTERSLOH

Desde 1987 se desarrolló y refinó un concepto de marketing que permitiese una oferta orientada a la utilización y a las expectativas reales de los clientes. Los avances en esta dirección requieren en última instancia un control del cumplimiento de los objetivos, es decir, métodos de gestión de calidad. Se definieron tres productos para el cálculo de costes y el control, a saber: información y medios - que constituye el núcleo del trabajo de la biblioteca - actos y servicios especiales.

Este concepto de marketing, desarrollado a partir de conceptos del sector privado, se subdivide en:

política de producto,

política de distribución,

política de comunicación,

política financiera.

Por política de producto se entienden todas las estrategias y medidas empleadas para estructurar sistemáticamente el fondo de la biblioteca según los deseos y expectativas de los clientes.

La política de distribución comprende todas las medidas adoptadas para «promocionar las ventas», es decir, aumentar el número de préstamos.

Por política de comunicación se entienden todos los procesos que sirven a la comunicación de la biblioteca con sus clientes, así como la comunicación de los clientes con la biblioteca.

La política financiera incluye todas las cuestiones relativas al precio de los productos, es decir, al «valor real e ideal» que los clientes invierten para utilizar el producto.

Los clientes de la biblioteca perciben la calidad de los productos y de los contactos y también los evalúan. Con el concepto de marketing pueden conseguirse calidades de producto. Para lograr calidades de contacto deben emplearse otros métodos, por ejemplo, del ámbito del control de calidad. Los clientes perciben parcialmente la calidad del personal, así como, de forma indirecta, la calidad de la producción y de los procesos.

Los procesos orientados al cliente son procesos básicos de la biblioteca. En ellos se expresa la concepción que la biblioteca tiene de sí misma y sus valores. Junto a los procesos básicos se encuentran los procesos de dirección y los procesos generadores de recursos que se orientan a las relaciones con los clientes internos (empleados y/o departamentos entre sí).

Para entrar en el tema TQM se definieron los siguientes procesos básicos:

adquisición y facilitación de medios,

realización de actos,

atención al cliente y préstamo de medios,

información a grupos definidos, líderes de opinión y responsables, sobre servicios y resultados.

Estos procesos básicos corresponden a los ámbitos de política de producto, política de distribución y política de comunicación, definidos en el concepto de marketing, y se integran asimismo en el módulo de la descripción de productos.

En una fase de trabajo posterior se elaboró una lista de los clientes de cada proceso básico y se dedujeron las expectativas específicas de los clientes respecto de dicho proceso básico. A partir de las expectativas de los clientes se desarrollan los criterios de calidad. En el futuro, en los planes anuales de los grupos de empleados, éstos definirán normas de calidad a partir de dichos criterios.

La labor en torno al concepto de calidad para la biblioteca municipal de Gütersloh pusieron de manifiesto dónde se encuentran los límites del concepto de marketing y dónde deben cumplirse nuevas exigencias por lo que se refiere a la calidad. Asimismo se puso de relieve que sin un concepto de marketing resulta impensable un concepto de calidad. Ade-

más, los objetivos de calidad deben ser realistas, alcanzables y controlables. Una implementación progresiva de la gestión de calidad dará un nuevo impulso positivo a la labor de la biblioteca.

La adaptación de la oferta - Instrumentos de marketing para establecer los objetivos de las bibliotecas públicas y la calidad de sus servicios

Fundación Bertelsmann



1 INTRODUCCIÓN¹

1.1 ENTREMOS EN MATERIA

Para entrar en el tema del Total Quality Management (TQM = gestión de calidad total) empezaremos por imaginarnos que estamos soñando. Sueñe usted que es usuario de una biblioteca pública. ¿Qué desearía usted encontrar allí? ¿Qué esperaría encontrar? ¿Cuál es su sueño de una biblioteca pública verdaderamente buena? ¿Qué calidad debe ofrecer a sus usuarios? Piense después en la importancia que puede tener este sueño para usted y hasta qué punto considera necesario que tanto usted como otros usuarios estén satisfechos con los servicios de la biblioteca pública, o cuál es el grado de importancia que tiene para usted el hecho de poder ser usuario de una biblioteca de alta calidad.

Si nos ocupamos aquí del tema TQM en las bibliotecas públicas no es porque nuestro objetivo primordial sea poder certificar la calidad de una biblioteca como si fuese un producto industrial. La biblioteca pública es una institución que presta un servicio, y lo único que importa en este caso es conseguir que los usuarios estén satisfechos y se sientan atraídos por la biblioteca. Esto significa que hay que adaptar los parámetros de calidad elaborados para la economía en general de modo que los usuarios de las bibliotecas públicas estén permanentemente satisfechos de los servicios que les presta esta institución. Cuando hablamos de TQM nos referimos al conjunto de actividades y objetivos de la biblioteca que tienen algo que ver con la calidad. Es muy importante que la gestión en su conjunto tenga en cuenta tanto los procesos como a las personas, incluyendo al personal que presta esos servicios. Para tener presente este nuevo esquema de valores, sustituiremos a veces los términos “lector” o “usuario”, que hasta ahora eran habituales en el sector de las bibliotecas públicas, por el término “cliente”.

Las bibliotecas se encuentran en una encrucijada. La tradición exigía que la biblioteca, como institución, dejara en manos del personal, del bibliotecario, la actuación ante el usuario de la biblioteca. La idea del marketing, en cambio, y los parámetros del TQM, se centran en primer lugar en el cliente. Son los clientes en su conjunto los que otorgan al bibliotecario la misión de

¹ Agradecemos a Michael Poersch y a Bernd Garzinsky, de M + M Management und Marketing Consulting GmbH, Kassel, su apoyo y colaboración, sobre todo en el capítulo 3, «Modelos y estrategias de la gestión de calidad».

pública, lo que significa que la calidad debe definirse desde el punto de vista del cliente. Una definición muy expresiva reza así: “Calidad es el servicio prestado, descontada la expectativa.” Esto significa que satisfacer simplemente los deseos del usuario no quiere decir que ya se está ofreciendo calidad, pues lo único que se hace en este caso es responder a lo que espera el cliente.

Ante todas estas reflexiones se plantea la pregunta de si existen diferencias, interferencias y transferencias entre los conceptos de marketing y los de TQM, aplicados a las bibliotecas públicas. Una manera sencilla, aunque acertada, de formular la idea de marketing reza así: “¿Qué problema tiene el cliente que yo, como ofertante, pueda solucionar por medio de mi producto?” Si no le soluciona su problema, cualquier oferta al cliente será inútil. En cuanto al tema TQM, el denominador más simple sería éste: “fitness for use” (= “apto para su uso”).

En pocas palabras, entre marketing y TQM existen relaciones muy estrechas y muy evidentes. El concepto de marketing sitúa en el centro de su atención la tarea de captar y analizar las necesidades del cliente, para pasar después a ofrecer los productos o servicios adecuados. En la gestión de calidad total o TQM, se trata de cuestionar y verificar si los productos y servicios ofrecidos responden realmente a las necesidades y a los deseos de los clientes, y si confluyen ambas expectativas. El objetivo del esfuerzo que hace la biblioteca pública debe ser, en consecuencia, llegar a una coincidencia óptima entre lo que espera el cliente y lo que se le ofrece para satisfacer ese deseo. En el proceso de marketing bibliotecario se emplean instrumentos de control, mientras que en la gestión de calidad total prevalece la evaluación, dado que su objetivo son evoluciones y modificaciones más extensas.

1.2 ¿DÓNDE ESTÁ EL PROBLEMA?

Ya hemos dicho que, según la tradición, las colecciones de libros y otros fondos documentales de la biblioteca ocupan el primer plano de la actividad y de las reflexiones bibliotecarias. Se presta atención a cada libro, se valora y se evalúa dentro del contexto de las colecciones y fondos existentes y del campo específico del saber en que se encuadra. El interés principal, y por tanto también la oferta, se centra en el clásico material impreso. Las nuevas modalidades, como la grabación en memoria electrónica, han hecho su entrada en las bibliotecas públicas, pero por regla general se las considera aún un producto adicional, no integrador de los fondos, ni se las incorpora al conjunto del trabajo y de los objetivos de la biblioteca.

La estructura organizativa y los procesos de trabajo reflejan en muchas bibliotecas todavía esta orientación. Apenas existe aún la práctica de orientar sistemáticamente el esfuer-

zo hacia las necesidades de los clientes. El resultado es que la calidad y sus características no se tienen en cuenta en el momento de responder a una solicitud cualquiera de la clientela.

Una biblioteca que oriente su oferta y el servicio que presta según las necesidades de sus usuarios y además aplique criterios de calidad, registrará una transformación evidente en cuanto al uso que se hace de ella y a la imagen que ofrece. Los clientes le confirmarán, en una especie de feedback, que allí se realiza “un buen trabajo”. De este modo, la biblioteca contribuirá de una manera decisiva a asegurar su propia existencia: la apreciación que tiene el cliente de la calidad del servicio y de la oferta será decisiva a la hora de afirmar si la institución en su conjunto es aceptada o no por la ciudadanía. No se trata solamente de satisfacer los deseos de un grupo de usuarios fijos, que por regla general suele ser reducido, sino que se trata de instituir un proceso de crecimiento permanente de la satisfacción del usuario y en consecuencia un aumento del número de clientes, todo ello gracias a la calidad. Éste es el punto crítico, sobre todo en una época en que los recursos económicos escasean. No solo quienes deciden en el plano político y administrativo, sino por ejemplo también la prensa, los líderes de opinión, los representantes de determinados grupos de intereses (una asociación de contribuyentes, por ejemplo), se preguntan con toda la razón si se justifica la existencia de unas instituciones que son costosas y en cambio cuentan con poco o casi nulo interés por parte de la población (p.ej. cuando el número de usuarios de una biblioteca está por debajo del 25% del número de habitantes).

Es evidente que las bibliotecas públicas necesitan adoptar una orientación sistemática que tienda a satisfacer las necesidades y los deseos de los usuarios y una gestión de calidad, y esto no porque haya surgido precisamente ahora la moda de hablar de marketing y de gestión de calidad, sino porque esta cuestión afecta directamente al derecho de existencia de las bibliotecas públicas, sobre todo en una época de crisis financiera.

Orientar el trabajo de la biblioteca según los deseos de los usuarios y trasladar estos deseos a una definición fundamental de la política bibliotecaria y del esfuerzo cotidiano, exige tener en cuenta la opinión del personal. Los empleados que disponen de un margen de maniobra para tomar decisiones y pueden actuar bajo su propia responsabilidad, se sentirán motivados para atender a los deseos del cliente. Esto puede convertirse en un problema si las jerarquías son demasiado rígidas, o cuando faltan medios y recursos, cuando los superiores muestran una actitud difícil de soportar o cuando los flujos de trabajo que se desarrollan en la biblioteca son irracionales.

Un equipo bien llevado, cuyos intereses son comprendidos y respetados por los superiores, estará dispuesto y será capaz de preocuparse del usuario y de los intereses de éste, y

realizará un esfuerzo que estará revestido de una alta calidad.

De todo esto se deduce que debe asegurarse una dirección adecuada del personal, que sepa desprenderse del estilo jerarquizado habitual en las administraciones municipales y que ofrezca a los empleados una oportunidad para desplegar actuaciones responsables, gracias a la delegación de tareas, competencias y recursos. Esto permitirá tomar decisiones rápidas en el curso de la labor cotidiana, fundamentadas en la práctica y en los deseos de los clientes, y satisfacer así las expectativas de éstos. Lo cual no significa que el personal decida todo según su buen saber y entender, sino que las decisiones se tomen dentro del marco general de una estrategia y una orientación de conjunto de la biblioteca. La estrategia y la orientación deben ser fruto de un acuerdo sobre las metas de calidad, acuerdo que establecerán el personal o los grupos de empleados con la dirección de la biblioteca, y que tendrá en cuenta la aplicación y el cumplimiento permanente de ciertas normas de calidad. Para conseguir que el usuario quede satisfecho, los parámetros de calidad deben tener en cuenta tanto al usuario como los flujos internos de trabajo. Lo que se busca es que el personal sea responsable del resultado de su trabajo, que se alcancen los objetivos acordados, y que estos objetivos estén sometidos a verificación. Lo que, a su vez, presupone la existencia de un sistema de evaluación y de remuneración que dependa del grado en que se alcanzan los objetivos. Las tarifas para la remuneración de funcionarios actualmente vigentes, por supuesto, no sirven a este propósito.

En este momento aún falta en las bibliotecas públicas el intento de aplicar un benchmarking como se realiza en la economía en general, y las bibliotecas deberían adoptarlo. Esto significa que hay que mirar más allá de la propia institución y fijarse en las bibliotecas que tienen un mayor éxito, y también en otras empresas, de otros campos diferentes. Se trata de descubrir la razón de ese éxito, y de poder medir la calidad y saber qué objetivos quieren alcanzarse introduciendo determinadas mejoras. Estos objetivos deben constituir un reto y a la vez una meta alcanzable, y definirse además de modo que tenga sentido establecerlos precisamente para el trabajo en una biblioteca. Siempre es posible aprender de los mejores, pues el éxito no es una casualidad.

La estructura social de una biblioteca se compone de personas, objetivos, métodos, y de la realización de un esfuerzo de gran eficacia, es decir, se trata de una institución que debe generar servicios de alta calidad a un coste limitado, por lo que hay que concentrarse en la calidad de los procesos que generan un valor. Esto significa que el sistema organizativo y los flujos de trabajo, la motivación del personal y la estrategia de la biblioteca, deben tender a conseguir un funcionamiento sin defectos, a satisfacer las necesidades y los deseos de los usuarios, y a un funcionamiento económico. Para que todos puedan comprobar lo bien que se cumplen estos objetivos, hay que describir y medir los parámetros que caracterizan la buena calidad. Éstas son las condiciones previas si una biblioteca pública ha de funcionar según

criterios de calidad. Las magnitudes establecidas se recogerán en un sistema de mediciones que permita verificar esa calidad. Esto afecta a los siguientes datos:

costes y esfuerzo,

satisfacción del usuario,

satisfacción del personal.

El sistema de mediciones permite diseñar unos parámetros para el personal, por los cuales se registrarán las tareas cotidianas. Sobre esta base se puede desarrollar un concepto de gestión de la calidad en las bibliotecas públicas, que debe responder a los siguientes requisitos:

los pensamientos y las actuaciones de los directivos y de todo el personal deben estar orientados a proporcionar satisfacción a los usuarios;

la calidad tiene que poder medirse y utilizarse como instrumento de orientación;

hay que poder verificar y mejorar los flujos de trabajo en la biblioteca, para a su vez responder a criterios de utilidad para el usuario y a los parámetros económicos;

se tendrán en cuenta las condiciones generales de tipo social y político en que se enmarca la actividad de una biblioteca pública.

1.3 ¿POR QUÉ INTERESA ESTE TEMA A LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS?

Las condiciones sociales, no sólo las económicas, han cambiado. Las bibliotecas se desenvuelven ahora en medio de un sistema de fuerte competitividad, no solamente porque puedan existir otras bibliotecas mejores en la vecindad o en la zona, sino porque entran en competencia con todas las demás ofertas de información y de ocio. El usuario no tiene una necesidad urgente de pedir prestado un libro, sino que busca una información determinada, quiere solucionar un problema de la vida cotidiana, pasar bien las horas libres o aprovechar una posibilidad para distraerse. A este conjunto de deseos o necesidades se enfrenta toda una serie de múltiples ofertas: aparte de la biblioteca existen, p.ej., librerías, videotecas, cines, cursos para adultos, museos, cafeterías, ludotecas, y está Internet. Estas ofertas compiten en primer lugar para acaparar las pocas horas libres del usuario, y éste desea pasar esas horas de una manera agradable y

amena. No negaremos que, además de este tipo de cliente, existe también el usuario clásico de formación humanista que, independientemente de la calidad, siempre seguirá fiel a la institución. Pero su número es demasiado pequeño y las bibliotecas no pueden considerar asegurado su futuro si se basan sólo en este grupo de usuarios. La biblioteca pública tiene que aceptar como un reto la existencia de esta competitividad, y ofrecer al cliente una calidad muy definida, tanto en el servicio como en la oferta.

A ello se añade un cambio en lo que entendemos por democracia. Los ciudadanos quieren que el Estado y las administraciones públicas no les consideren sólo como electores y pagadores de impuestos que toman cierta nota de las decisiones políticas, sino que quieren que les escuchen, no sólo como individuos, sino a través de sus asociaciones ciudadanas o profesionales. Quieren opinar respecto del uso y empleo que se hace del dinero público, y se muestran cada vez más críticos ante los servicios públicos. Incluso exigen una mayor calidad en los actos de carácter soberano. Esto significa que hasta las administraciones públicas deben orientarse más y más por las necesidades y los deseos de los ciudadanos, y que la eficacia de las prestaciones será observada crecientemente con ojo crítico. Las bibliotecas tienen que asumir estas tendencias y no pueden negarse a seguirlas.

El hecho de que la industria y el comercio se presten a respetar cada vez más los deseos y las necesidades de los clientes, y trabajen con parámetros cada día más exigentes de calidad, deja huella en los interesados. La gente espera en todo una mayor calidad, considera cada día más natural que las cosas estén bien hechas, y esta actitud se traslada también, y de una forma automática, a los servicios que presta la biblioteca. Si los usuarios pagan por utilizar la biblioteca (cuota anual, abono, cuota por préstamo), las exigencias que plantean crecerán también. Quieren “algo a cambio” de su dinero. Este tipo de reflexiones explica por qué el tema de gestión de la calidad tiene que interesar a las bibliotecas públicas y se ha convertido hasta en una necesidad para ellas. Las bibliotecas no tienen en casi ningún país una existencia fundamentada por ley, y por tanto se ven obligadas a demostrar siempre de nuevo que su existencia está justificada, y el éxito que tienen es lo que les proporciona legitimidad.

Los usuarios de las bibliotecas reciben una prestación de servicios. Cada prestación se compone de varios elementos y es el resultado de un proceso que se desarrolla entre el personal y los usuarios. Este tejido de personas, actuaciones, métodos y objetos es muy complejo, y está permanentemente expuesto al peligro de que por el camino se pierda calidad. Si el personal no se siente suficientemente motivado, si la informática no apoya debidamente el trabajo, si las colecciones y los fondos documentales están anticuados o

los ciclos de trabajo son demasiado largos, forzosamente padecerá la calidad del servicio prestado al cliente. De modo que la gestión de la calidad debe tener en cuenta todos estos elementos, y en toda su amplitud.

1.4 UNA VISIÓN

La biblioteca del futuro trabajará según el modelo de gestión total de la calidad, o TQM. La calidad de sus servicios y de su oferta dará respuesta a las necesidades y los deseos de sus usuarios, ya sean éstos reales o potenciales. Mejorará permanentemente la calidad de su trabajo y verá este trabajo como un proceso gracias al cual intenta ser aceptada cada día mejor por los ciudadanos. Esto exige más de la biblioteca pública, que conseguirá a su vez un mayor peso en el mercado y una mayor presencia en el conocimiento del público. La oferta deberá adaptarse lógicamente a la actitud que adopte la población ante los nuevos medios disponibles y que desea aprovechar. El personal no solamente actuará con responsabilidad, sino que será responsable también del resultado, lo que a su vez mejora la eficacia y la rentabilidad de su trabajo, puesto que toda responsabilidad personal evita dar rodeos innecesarios y afianza los procedimientos. La identificación del público con “su” biblioteca y los lazos que lo unen a la misma, mejorarán día a día, al ver satisfechas sus necesidades y cumplidas sus expectativas. El éxito de la biblioteca asegura también, a largo plazo, la supervivencia de la misma. Introducir la calidad en la vida cotidiana de una biblioteca no es sólo un problema de dinero. Para la vida interna de la institución, esto significa que la búsqueda y la consecución de una buena calidad en el servicio se convierte en tarea diaria tanto del personal como del equipo directivo, garantizando así un proceso permanente de mejora. Todos trabajan para conseguir un buen resultado, lo que depende de su propia responsabilidad y de que mantengan una visión clara de los objetivos. Los resultados económicos de la biblioteca mejorarán y convencerán a las autoridades decisorias de que están ante una institución de alta calidad y que goza de una buenisima imagen pública.

1.5 ¿A QUIÉN LE BENEFICIA?

En realidad, ¡no haría falta ni preguntarlo! Aunque exige un gran esfuerzo y constituye un proceso que dura varios años, implementar una gestión de calidad y trasladar con éxito los criterios correspondientes a una biblioteca pública, es muy evidente que beneficia a todos:

a los clientes, porque dispondrán de una mejor oferta de servicios adaptados a sus necesidades y deseos;

al personal, porque se dará cuenta del resultado positivo de su trabajo y puede dirigirlo, porque se reducen las pérdidas por fricciones, el feedback de unos clientes satisfechos vuelve a los empleados y éstos consiguen unos éxitos vividos como auténtico logro personal;

a la dirección de la biblioteca, porque ve al personal motivado y observa que los métodos establecidos y la política del trabajo práctico en la biblioteca interesa a todos y todos cumplen, simplificándose así incluso el control de calidad y la dirección del trabajo;

a la administración y a las esferas políticas, porque como resultado de todo ello el dinero público se emplea con más eficacia y con mayor perspectiva de éxito; porque entienden y pueden comprender qué tareas cumple la biblioteca pública, y porque una biblioteca de calidad refuerza la buena imagen del municipio.



2 EL TRASFONDO

2.1 INTRODUCCIÓN

Calidad significa: responder a los deseos del cliente. Es muy sencillo, y nosotros partimos de este principio, tan simple. Pero también hay otras formas de considerar la calidad, y algunas se acercan más a las ideas que tienen los propios bibliotecarios que aquellas que acabamos de exponer.

En el lenguaje común, la palabra calidad significa el nivel máximo de perfección. Pero también podría decirse que ésta es una manera metafísica de considerar la cuestión: la calidad es algo inherente, existe, no puede medirse, pero es visible.

Podríamos considerar que la manera metafísica y la manera clientelar de apreciar la calidad, son dos interpretaciones extremas de la misma. En realidad, y para hablar con más precisión, la calidad podría definirse desde diferentes puntos de vista:

La apreciación parte de una imagen ideal. La calidad se mide por unos objetos que están por encima de toda crítica y responde principalmente a una imagen, que a su vez es el resultado de una experiencia y de la interpretación reinante de ciertas normas y valores. P.ej. cuando decimos: un Rolls Royce es el mejor automóvil del mundo.

La apreciación parte del propio objeto. La calidad refleja en este caso en qué medida que está presente una característica deseada o una propiedad determinada. Esta calidad es fácil de determinar objetivamente; una calidad superior siempre significará también un mayor coste.

La manera en que la calibra el público: las propiedades del producto se ajustan a los deseos del usuario. "Quality is fitness for use" = "calidad es aptitud para el uso".

La calidad desde el punto de vista de la producción: se valora aplicando una medida que exige que el producto responda a unas normas y especificaciones técnicas determinadas.

Por la manera en que se determina el valor de un objeto: la calidad exige un coste (el precio como indicador de la calidad). Al revés, si el precio es demasiado alto, puede convertirse en elemento negativo de la calidad.

Partiremos aquí de la definición clientelar: calidad significa responder a los deseos del cliente. Esta interpretación se ajusta a los criterios de calidad que suele exponer la literatura que trata de los métodos de gestión: aunque, en este caso, el término “deseos” puede aparecer bastante matizado. A veces se habla también de “expectativas” o “pactos”, pero nosotros creemos que la palabra “deseos” sirve muy bien cuando hablamos de bibliotecas públicas. El término “pacto” indica más bien una relación contractual entre la institución y el usuario; la palabra “expectativa” se presta poco para una situación en la que se acepta, en términos generales, la teoría económica de que es la oferta la que genera la demanda.

La manera de considerar la calidad que hemos elegido nosotros refleja con toda claridad su relación con el marketing. Si queremos responder a los deseos del usuario, es imposible renunciar a una información sobre la situación del mercado y sobre los clientes para los que trabaja la biblioteca.

Con el término “gestión de calidad total” nos referiremos en adelante a un “sistema apto para integrar los deseos de diferentes grupos de personas dentro de una organización que pretende desarrollar, conservar y mejorar la calidad, para que la producción y los servicios se ofrezcan de la forma más económica posible, a la vez que causen satisfacción plena al cliente.”

2.2 HISTORIA DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

A grandes rasgos podemos distinguir entre las etapas siguientes:

Inspección (antes de 1920):

Al introducirse la producción en masa, surgió la necesidad de someter el producto final a una inspección. Los inspectores de calidad tenían la tarea de descubrir los productos acabados defectuosos, aplicando especificaciones previamente fijadas.

Control estadístico (1920-1965):

Después de algún tiempo, se pasó a aplicar en medida creciente un método estadístico de control de calidad. También se observa un traslado parcial del control de los productos finales al control de los procesos previos de producción.

Atención integral a la calidad (1965 - 1985):

Un momento importante de la atención integral a la calidad es el interés por coordinar debidamente los diferentes departamentos, para poder dirigir mejor la colaboración interna en la organización y armonizar el esfuerzo de las diferentes unidades funcionales. El hecho de que la calidad no solo se refiere al producto, sino a todo el proceso de producción, es característico de esta fase.

Gestión estratégica de la calidad (1985 hasta hoy):

La manera moderna de considerar el concepto de “calidad” responde a la siguiente definición: “Una gestión estratégica de la calidad significa dirigir un proceso de producción y mejorar constantemente todos los procedimientos internos, para responder de manera permanente a las necesidades y los deseos de los clientes.” En esta definición es importante la relación que se establece entre gestión, mantenimiento de la calidad, marketing y orientación al mercado. En las primeras dos fases históricas, llama la atención el hecho de que solamente se hable de productos. La suposición de que la reflexión en torno a la calidad se inició en las fábricas y que fue allí donde adelantó más, es correcta. En el sector servicios, los más atrasados son los servicios públicos y las empresas que dependen de una autoridad pública.

Esto es aplicable también a las bibliotecas públicas. Se observa actualmente mucho interés en estas instituciones por cuidar mejor la calidad, pero la mayoría de ellas no han dado más que unos primeros pasos, y éstos con bastantes precauciones, en este camino.

2.3 EL USUARIO Y OTROS INTERESADOS

En las tres definiciones anteriores que hemos mencionado, el usuario ocupa un lugar central. Pero ¿quién es usuario? Para responder a esta pregunta hay dos modos de considerar la cuestión, uno que se podría calificar de restrictivo y otro de generoso. El enfoque restrictivo parte de la apreciación de que únicamente es usuario quien utiliza los servicios de la biblioteca. Casi siempre se tratará de individuos, pero podrían ser también instituciones, escuelas y empresas las que utilizan los servicios ofrecidos. El enfoque generoso partiría del término “stakeholder”-es decir “el partícipe, el interesado”. El partícipe tiene interés en (los servicios) de la biblioteca.

La desventaja del enfoque restrictivo es que la calidad se considera algo aislado, por que los deseos y las definiciones del usuario no pueden coordinarse en este caso con los de otros afectados, como los donantes de fondos, proveedores, etc. Los gerentes disponen así de pocas posibilidades de ponderar los distintos intereses. Claro que los usuarios de una biblioteca desean obtener un servicio fantástico a un coste mínimo. La autoridad que subvenciona la

biblioteca y el personal también lo apoyan, pero al mismo tiempo albergan otros deseos adicionales, que al tomar decisiones acerca de la asignación de recursos financieros, habría que tener asimismo en cuenta.

¿Quiénes son los “stakeholder” de la biblioteca pública?

en primer lugar, como es natural, los que hacen uso del servicio, es decir, los usuarios;

la autoridad subvencionadora, en su papel de financiadora de la biblioteca y, como tal, de representante de la comunidad en relación con la función social de la biblioteca; en este caso puede haber diferentes categorías, p.ej. el consejo municipal y la administración;

eventuales patrocinadores;

los proveedores;

los bancos;

la dirección de la biblioteca;

la gerencia de la biblioteca;

el personal y el comité de empresa;

los sindicatos;

la prensa;

la opinión pública;

otras bibliotecas, el gremio de las bibliotecas públicas.

Para las bibliotecas públicas, los “stakeholder” más importantes son:

1 los usuarios,

2 los que conceden las subvenciones,

3 el personal,

4 otras bibliotecas.

¿Dónde reside el interés que tienen estos cuatro tipos de “stakeholder”, en una atención y una gestión integral de calidad, y por qué ésta es importante para ellos?

1 -Los usuarios

Para los usuarios, una gestión de calidad total significa que los servicios de la biblioteca y las condiciones en las que estos servicios se ofrecen, se ajustan más y mejor que hasta ahora a sus deseos y sus expectativas. Se adopta el punto de vista del cliente, a éste le preguntarán con más frecuencia por su opinión. Ya no se hace tanto caso omiso del cliente.

2 -Los subvencionadores

Si partimos de la base de que el financiero “quiere obtener algún valor a cambio de su dinero”, esto bastaría para fundamentar la importancia de una gestión de calidad total. Sólo en los casos en que la autoridad subvencionadora se ocupara directa y pormenorizadamente de la biblioteca (es decir cuando es la propia autoridad municipal la que se hace cargo de la gerencia), o cuando las decisiones en asuntos de la biblioteca se toman desde un punto de vista muy politizado, podría imponerse otra decisión. Pero como esa gestión es una tarea que difícilmente puede ser desarrollada por una autoridad (o por una junta directiva), la introducción de una gestión de calidad total puede significar una pérdida de poder para la autoridad municipal. Esta forma de gestión sólo tiene perspectivas de éxito si los expertos que trabajan dentro de la institución tienen suficiente margen de maniobra como gerentes, y si la autoridad municipal acepta que los deseos (políticos) del subvencionador no pueden determinar todo.

La autoridad municipal que considere la introducción de la gestión de calidad total, o que la prepare, tiene que aprobar una política orientada en este sentido, o tendrá que aceptarla, a la corta o a la larga. Una actitud positiva de la autoridad ofrece en todo caso ventajas, aunque sólo se trate de que la gestión de calidad total, aparte de tiempo y atención por parte de la dirección y del personal, exige con frecuencia algún dinero y espera recibirlo a través de un apoyo externo. En este caso es muy importante que el subvencionador se sienta comprometido con la biblioteca y le preste ese apoyo.

3 -El personal

La gestión de calidad total engloba a toda la organización. Es casi imposible que se obtengan resultados importantes si el director se limita a anunciar que a partir de ahora se ocupará él mismo de prestar una atención integral a la calidad. El compromiso y la dedicación ejemplar de la dirección tienen una importancia fundamental, pero sin la participación atenta de muchos de los empleados de la biblioteca no se logrará el objetivo.

A todo ello se añade otra característica esencial de la calidad en el sector servicios: el producto final se obtiene en estos casos siempre gracias al contacto personal entre productor y usuario, es decir, la calidad depende totalmente de la interacción entre el personal y los usuarios. A diferencia de lo que sucede en una fábrica, la oportunidad de suministrar una buena calidad es en este caso única.

¿Qué factores hay que tener en cuenta?

La gestión de calidad total incorpora muchos de los aspectos de un proceso de transformación y exige en buena lógica que el personal esté dispuesto y sea capaz de participar de manera constructiva en este proceso.

La atmósfera en las bibliotecas públicas se caracteriza por regla general por la buena disposición a prestar un servicio, pero también por una fijación en la oferta tradicional. La reflexión profesional parte casi siempre de la oferta (colección de libros, catálogo, etc.) como base. Pensar en términos de marketing no es muy habitual en nuestro ramo, exceptuando algunos casos excepcionales. Para una gestión de calidad total es indispensable aceptar una orientación fundamental que responda a las expectativas de los clientes y a la situación del mercado.

Las bibliotecas públicas están profundamente ancladas en las tradiciones de la ilustración y la educación popular. Esto sigue siendo muy importante, pero es necesario distanciarse hasta cierto punto del paternalismo que estos conceptos llevan implícito.

Las relaciones internas de la biblioteca, entre las diferentes bibliotecas, y entre la biblioteca y los usuarios, se caracterizan muy frecuentemente por una falta de objetividad y de compromiso. Hacemos muchos esfuerzos, pero no podemos garantizar nada. La dirección dirige y a menudo valora más el empleo de medios que los resultados, algo que, por cierto, tiene mucho que ver con el retraso del que hemos hablado antes en relación con el marketing en las bibliotecas públicas. Para la gestión de calidad total tiene una importancia esencial orientarse por los resultados.

Hay que mostrarse abiertos ante las opiniones de los clientes y estar dispuestos a introducir modificaciones basadas en dichas opiniones.

La gestión de calidad total no puede quedar en manos de unos cuantos expertos, porque afecta a todos. Cada uno es responsable de la calidad del trabajo que reali-

za, y esto significa que cada uno puede influir en la calidad. En otras palabras, cada uno puede regular en cierto modo su propio trabajo y con ello influir en la tarea de todo el departamento. Una organización muy jerarquizada que delimita estrictamente las tareas de cada uno no sirve para la introducción de este tipo de gestión.

La introducción de la gestión de calidad total exige un gran esfuerzo al personal. Pero éste también obtiene algo a cambio: una mejora del funcionamiento de la institución en la que trabaja, un mayor prestigio de esta institución y una mayor influencia en su propio trabajo.

4. Otras bibliotecas

En lo que respecta a los servicios que prestan, las bibliotecas públicas dependen unas de otras. Ninguna biblioteca del mundo puede renunciar a la relación con otras bibliotecas, ni al apoyo o al desarrollo promocionado a través de las asociaciones bibliotecarias, ya sean nacionales o internacionales. En vista de los grandes retos a los que se enfrentan las bibliotecas a causa de los diversos procesos de cambio en curso, esta constatación tendrá más y más peso en el futuro. Formular las respuestas que necesita la sociedad actual, en nuestra época de la información, al cambio de la manera de utilizar los medios de comunicación, a la necesidad de obtener informaciones, a la ocupación de las horas de ocio, etc., tendrá que hacerse en común. Esta dependencia recíproca existe también en lo que afecta a la imagen de las bibliotecas públicas: una biblioteca que presta servicios deficientes perjudica al buen nombre de todas las demás bibliotecas, y a su vez las prestaciones excelentes de una biblioteca irradian sobre todo el sector.

2.4 RESUMEN

Calidad significa: responder a los deseos del usuario. Una gestión estratégica de la calidad incluye una mejora permanente de todos los procesos internos, para poder responder así de manera sostenida a las necesidades y los deseos del usuario.

Los elementos más importantes en la actividad de las bibliotecas públicas, una vez introducida la gestión de calidad total, son los usuarios, el personal, la autoridad y las demás bibliotecas. Estos "stakeholder" tendrán interés en que se introduzca la gestión íntegra de la calidad si sus intenciones son "buenas" respecto de su biblioteca. La interacción entre usuarios y personal siempre genera calidad, y el personal tiene aquí una oportunidad única de producirla. La incorporación de la gestión de calidad total exige mucho esfuerzo al personal, pero esto significa que el propio personal puede exigir también mucho del proceso de introducción de esta estrategia.

Fundación Bertelsmann



3 MODELOS Y ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

3.1 LOS PRINCIPALES CONCEPTOS DE CALIDAD

En 1985 se inició el desarrollo de amplios sistemas encaminados a asegurar la calidad, y más adelante a gestionarla. Actualmente se distinguen en este campo tres sistemas o conceptos de calidad, que en todo el mundo se consideran los principales:

ISO 9004 con los niveles de acreditación ISO 9001, 9002 y 9003, introducidos en Europa en 1985;

el Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), de EEUU, introducido en 1986;

el European Quality Award (EQA), de Europa, instaurado en 1991.

Mientras que en el primer caso se trata de una norma que, partiendo de los sistemas clásicos para asegurar la calidad de la producción, propone un sistema ampliado, los dos otros conjuntos de criterios para una gestión de calidad total se basan en un modelo introducido primero en Japón con el nombre de «Deming-Price», que permite evaluar un concepto más amplio de gestión de calidad. En los siguientes capítulos explicaremos brevemente los contenidos y las estructuras de los diferentes conceptos, y los compararemos unos con otros.

a) La norma ISO 9004

La norma ISO 9004 fue desarrollada, junto con la correspondiente norma ISO 9000 y los niveles de acreditación ISO 9001 a ISO 9003, partiendo de unos estándares específicos de calidad habitualmente empleados en diferentes sectores (OTAN, equipos médicos, industria del automóvil). Su utilidad básica reside en que facilita muchísimo que entre clientes y proveedores se llegue a un acuerdo bilateral sobre los requisitos de calidad en el comercio internacional. La norma ISO 9004 está dividida en 23 elementos aislados (véase la figura 1). Para poder certificar el propio sistema de calidad hay que demostrar ante una sociedad de certificación

independiente que se cumplen los diferentes elementos de calidad descritos, correspondientes a los diversos niveles de acreditación.

La estructura de esta norma permite reconocer sin lugar a dudas cual es su origen, pues refleja muy claramente la subdivisión de la calidad en diversas funciones, típicas de las empresas de producción. Es cierto que desde 1994 existe la norma ISO 9004, parte 2, dedicada a empresas de servicios, pero su aceptación por parte del sector ha sido más bien reticente. Por ello las experiencias de las empresas de servicios que han estructurado su sistema de calidad según dicha norma son más bien limitadas y escasas.

b) El MBNQA

El MBNQA fue creado en 1986 por el Ministerio de Economía de EEUU, y sus exigencias se ajustan a las del premio de calidad japonés, el «Deming Price». El objetivo del MBNQA era crear, en una época en que la economía internacional ejercía una presión considerable sobre las empresas norteamericanas, un instrumento de gestión de la calidad que sentara en dichas empresas, siempre que se instauraen de una manera consecuente las condiciones marco, las bases de su éxito económico (véase figura 2).

Si se tienen en cuenta las prioridades que se reflejan en las puntuaciones alcanzadas, se observa muy bien que la satisfacción de los clientes representa el punto de anclaje sobre el que gira el éxito de la empresa, y que el logro de resultados excelentes es el éxito que se pretende obtener. Los otros cinco criterios describen las correspondientes condiciones marco internas que hay que cumplir para conseguirlo.

Fig. 1: Los elementos de un sistema de aseguramiento de la calidad, según la norma ISO 9000 y siguientes.

Elementos de ISO 9004 para asegurar la calidad	9001	9002	9003
1. Responsabilidad de la dirección	X	X	X
2. Sistema de gestión de calidad	X		
3. Verificación de contratos	X	X	X
4. Orientación de los diseñadores	X	X	X
5. Gestión de documentos y datos	X	X	X
6. Aprovisionamiento	X	X	X
7. Gestión de los productos aportados por el cliente	X	X	X
8. Identificación y trazabilidad de los productos	X	X	X
9. Control del proceso	X	X	

10.	Verificaciones	X	X	X
11.	Supervisión de los medios de verificación	X	X	X
12.	Estado de verificación	X	X	X
13.	Gestión de productos defectuosos	X	X	X
14.	Medidas de corrección y prevención	X	X	X
15.	Manipulación, almacenaje, embalaje, conservación y expedición	X	X	X
16.	Gestión de los datos de calidad	X	X	X
17.	Auditorías de calidad internas	X	X	X
18.	Formación	X	X	X
19.	Mantenimiento	X	X	
20.	Métodos estadísticos	X	X	X
21.	Rentabilidad basada en la calidad			
22.	Seguridad del producto			
23.	Marketing			

c) El EQA

Para poder seguir siendo competitivos a escala global, en 1991 se estableció para Europa el EQA, que tiene su origen en la «European Foundation for Quality Management» (EFQM), con sede en Bruselas. El EQA se basa en gran parte en el MBNQA, aunque se ajusta mejor a las condiciones que enmarcan la situación política y económica europea y posee una estructura más clara (v. fig. 3).

Merece anotarse que este modelo fue desarrollado por las empresas fundadoras de la EFQM, de modo que nació de la práctica y no fue creado en «la torre de marfil» de la ciencia. En cuanto a la puntuación, establece un concepto paritario al diferenciar entre «criterios capacitadores» y «resultados». Aplicando una evaluación detallada y siguiendo la modalidad, algo fuera de lo normal, de leer de derecha a izquierda, se observa que el modelo se impone por la claridad de sus relaciones causales:

asegura unos buenos resultados comerciales a largo plazo, como consecuencia de la satisfacción del personal y de los clientes, de la atención que se presta a la imagen y del respeto que se dedica al aspecto de la responsabilidad social;

la satisfacción del personal y de los usuarios, así como una imagen positiva de la empresa, son consecuencia del dominio sobre los procesos internos;

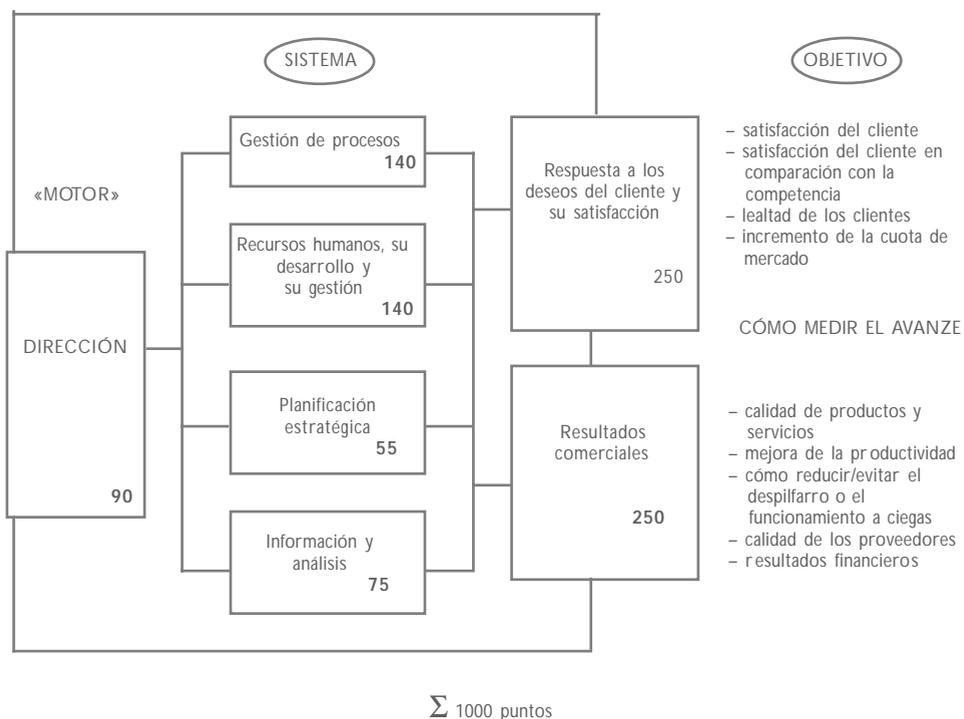
estos procesos se dominan gracias a la orientación del personal (= apoyo, promoción, capacidad de iniciativa), una política transparente, estrategias claras de la empresa, y la gestión de los recursos necesarios para ello;

la orientación del personal, una política y unas estrategia claras así como una buena gestión de los recursos, son a su vez el resultado de un buen trabajo de dirección por parte del equipo directivo.

3.2 COMPARACIÓN ENTRE VARIAS MANERAS DE GESTIONAR LA CALIDAD

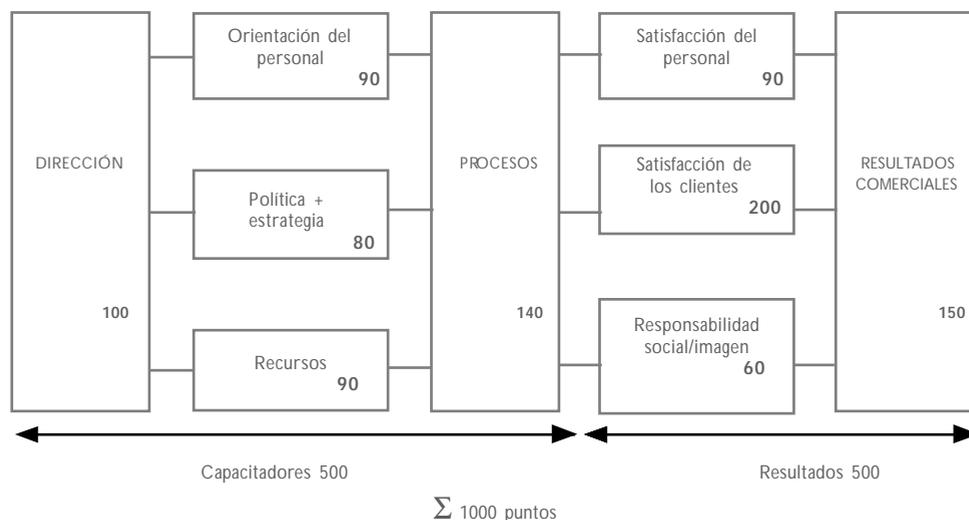
Para que la comparación entre los diferentes sistemas de gestión de calidad sea más clara, se procede primero a una comparación por parejas, y después se saca una conclusión.

Fig. 2: Esquema de criterios del Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)



Fuente: Prof. Dr. Armin Töpfer, Manual «gplan» de planificación de empresas, editorial Erich Schmidt, AH, 47. Erg.-Lfg. II/96.

Fig. 3: Esquema de criterios del European Quality Award (EQA)



Fuente: Prof. Dr. Armin Töpfer, Manual «agplan» para la planificación de empresas, editorial Erich Schmidt, AH, 47. Erg.-Lfg. II/96.

La figura 4 muestra una comparación entre los requisitos del nivel más exigente de acreditación de la serie de normas ISO 9000, ISO 9001 y los requisitos exigidos por el EQA. Hemos aplicado aquí en primer lugar la comparación con el modelo EQA, porque en este último caso estamos hablando del modelo más moderno que existe en la actualidad de un sistema de gestión de calidad.

Las diferencias más importantes, partiendo de los requisitos exigidos por el EQA, son:

a) Dirección

Los requisitos exigidos en este apartado por ISO 9001 se limitan a hacer verificar, por parte de la alta dirección, la efectividad del sistema aplicado de gestión de la calidad y de los procesos internos. Las exigencias del EQA van bastante más lejos, en cuanto plantea y muestra activamente los ideales de calidad. Entre estos figuran los contactos regulares con el personal y un compromiso individualizado para ofrecer motivaciones de calidad, así como la promoción exterior de la calidad ante proveedores, clientes y público en general.

b) Orientación del personal

Mientras la norma ISO se limita a establecer unas normas de cualificación del personal, las exigencias del EQA van mucho más lejos:

una política de personal que se guía por los objetivos de la empresa a largo plazo;

realización regular de encuestas entre el personal y aplicación de sus resultados;

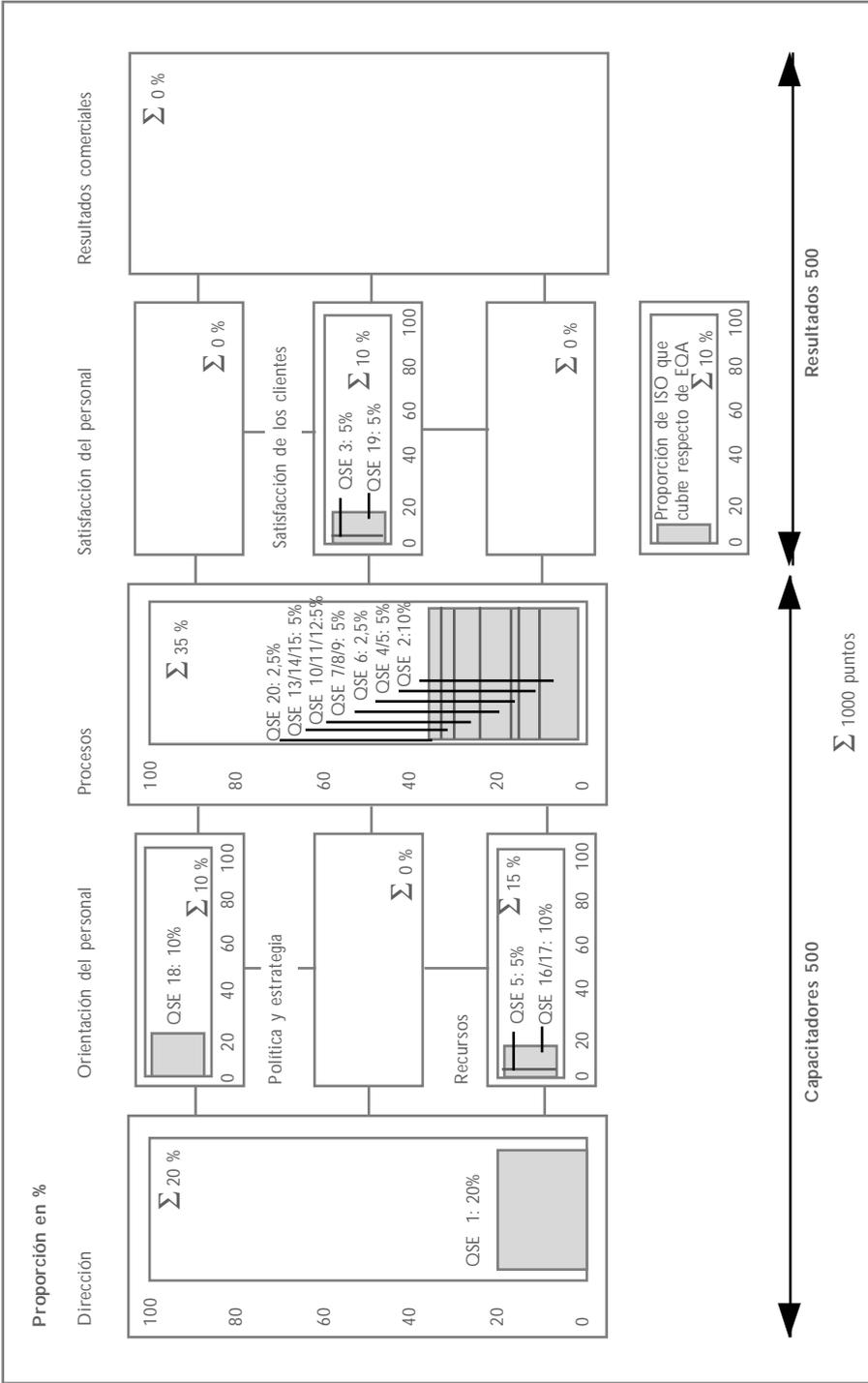
condiciones-marco que permitan a todos los empleados intervenir activamente en los procesos de mejora de la empresa; esto incluye también admitir márgenes de decisión intencionados y bien definidos en todos los niveles, ofreciendo posibilidades para introducir y poner en práctica, de una manera independiente, las medidas de mejora que se consideren necesarias;

programas internos bien estructurados que permitan reconocer los buenos rendimientos y promover la buena voluntad y disposición del personal;

incorporación sistemática y dirección activa del personal de cualquier nivel y función, para que participe en los procesos internos y de decisión.

sistematización de los procesos internos para el desarrollo y la introducción de innovaciones, y conseguir dar saltos para mejorar la rentabilidad y la competitividad.

Fig. 4: Comparación entre los requisitos exigidos por ISO/EQA



Fuente: Prof. Dr. Armin Töpfer, Manual «agplan» para la planificación de empresas, editorial Erich Schmidt, AH, 47, Erg.-Lfg. II/96.

e) Gestión de procesos

Los requisitos ISO cubren gran parte de los planteamientos clásicos para asegurar la calidad (planificación de la calidad, verificación de la calidad, acreditación de la calidad) y de los requisitos formales del EQA en lo que afecta a los procesos de fabricación. Lo que no formula en medida suficiente son los requisitos correspondientes para los procesos internos de apoyo. Asimismo se echa en falta la exigencia de una mejora permanente de los procesos internos, sobre la base de un análisis sistematizado y regular de dichos procesos. Los requisitos exigidos por la ISO de evaluación regular de los procesos internos basándose en datos relevantes de los procesos, se quedan demasiado cortos. Falta del todo el criterio de sondear sistemáticamente los deseos de los clientes como base para fijar criterios internos de calidad.

f) Satisfacción del personal

Mientras la ISO se limita al tema de la instrucción del personal, las exigencias del EQA van mucho más allá:

compromiso sistemático de los empleados en todos los niveles y en todas las funciones, para que intervengan en los procesos internos y de toma de decisiones;

política de personal orientada a los objetivos que la empresa pretende alcanzar a largo plazo;

programas individuales para la promoción personal permanente de todos los empleados;

fijar sistemática y estructuradamente los objetivos que deben intentar alcanzar todos los empleados;

principios internos estructurados, que permitan premiar el buen rendimiento;

exigencia concreta de practicar un trabajo en equipo;

instaurar decididamente unas condiciones óptimas de trabajo, ajustadas a los deseos y necesidades del personal y con el objetivo de crear las condiciones necesarias para alcanzar en todos los ámbitos la mejor calidad posible.

g) Satisfacción de los clientes

Los requisitos de la ISO 9001 se limitan en lo esencial a las reglas formales en la actividad empresarial y a las normas que regulan la atención al cliente. La ISO 9004 da un paso más en

cuanto al elemento de marketing, y menciona el sondeo de los deseos de los clientes y la observación del mercado. En el EQA, el cliente ocupa un papel central, lo que conduce a las siguientes exigencias más ambiciosas:

gestión a fondo de las reclamaciones, con el fin de reducir sistemáticamente su incidencia;

exigencias internas y objetivos de calidad, basados en los deseos de los clientes;

relativizar la propia apreciación de la satisfacción de los clientes prestando atención a los logros de la competencia;

realización regular y sistemática de encuestas para determinar la satisfacción de los clientes;

procedimientos y procesos para gestionar conscientemente las cuestiones relacionadas con la satisfacción de los clientes;

seguimiento sistemático de las tendencias que se observan en la evolución de la satisfacción de los clientes, aplicando mecanismos correctivos adecuados dentro de la organización cuando se observen tendencias negativas.

h) Responsabilidad social e imagen

Este aspecto ni siquiera se menciona en la ISO 9001. La ISO 9004 avanza un poquito cuando habla de la seguridad del producto. Por lo demás, dentro del marco de la norma ISO se hace frecuente mención de la directiva de protección del medio ambiente de la UE, que sí cubre todos los aspectos de protección ambiental. Estos aspectos abarcan las exigencias del EQA como parte integrante de una gestión integral de la calidad, lo cual tiene la ventaja de que se evitan redundancias innecesarias entre protección ambiental y gestión de la calidad, así como los correspondientes problemas de cruce entre ambas. Con mucha mayor consecuencia desarrolla la EQA el aspecto de una evolución comprobable de la imagen de la empresa y de las actividades adecuadas para mejorar la imagen y la utilidad social.

i) Resultados del negocio

Aquí es donde aparece la mayor debilidad de la norma ISO en comparación con todos los demás modelos tendentes a asegurar la calidad. La relación entre gestión de calidad y los resultados positivos del negocio que en último término se quieren obtener gracias a ella, no aparecen en absoluto en el momento de certificar según los requisitos exigidos por la ISO. El

modelo EQA establece en cambio una relación nítida, en el sentido de que la gestión de calidad no es un fin en sí mismo, sino que a largo plazo sirve para asegurar el éxito económico y con ello la competitividad. Correspondientemente se espera una demostración cuantificada de la evolución positiva tanto de los resultados del negocio como de las cifras que definen la calidad. Además, hay que convalidar los datos en su relación con la evolución del mercado y de los competidores, demostrando que la evolución es positiva en grado extremo. También es esencial que las relaciones causales entre las tendencias observadas y las actividades internas para conseguir una gestión de calidad, puedan ser mostradas de una manera transparente.

3.3 COMPARACIÓN ENTRE LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR LAS NORMAS ISO 9001 Y LOS DEL MBNQA

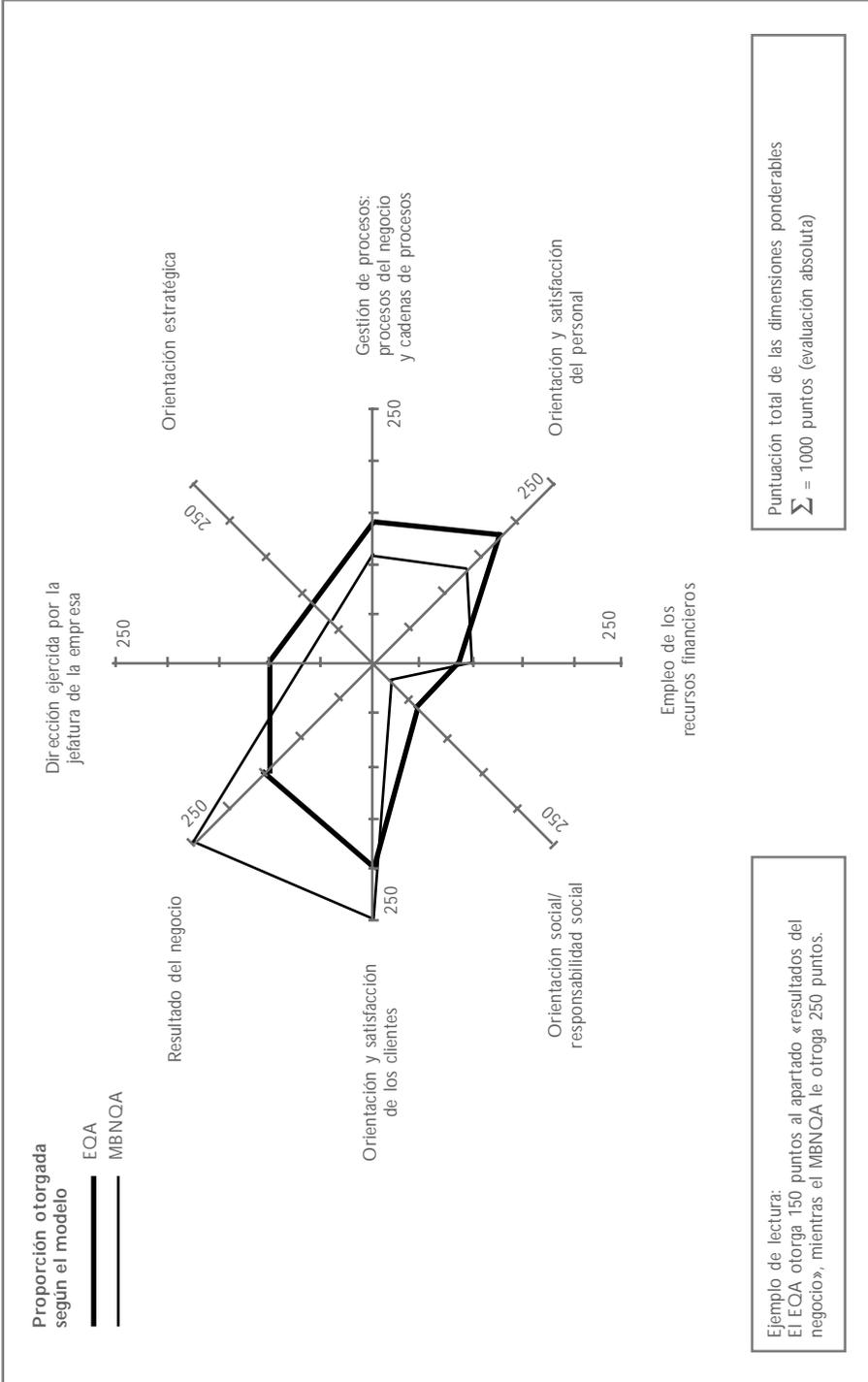
Al existir un parentesco cercano entre el contenido del MBNQA y el del EQA, no aparecen datos nuevos y esenciales cuando se establece una comparación detallada entre los requisitos según ISO 9001 y los del MBNQA. Por tanto, podemos renunciar aquí a detallar las diferencias con tanta minuciosidad como en el capítulo anterior. El grado en que se solapan el MBNQA e ISO 9001 es suficientemente amplio y, por tanto, los puntos de diferenciación también son los mismos que cuando se comparan con el modelo EQA, aunque en el caso de algunos criterios aparezcan características ligeramente diferentes. Únicamente se observa una distinción evidente en el aspecto de la responsabilidad social y la imagen, dado que este criterio no se menciona explícitamente en el MBNQA.

3.4 COMPARACIÓN ENTRE LOS REQUISITOS EXIGIDOS SEGÚN EL MBNQA Y LOS QUE EXIGE EL EQA

Mucho más interesante que una comparación entre los requisitos del MBNQA y el EQA con los de ISO 9001, es la comparación directa entre estos dos modelos altamente evolucionados en el aspecto de la gestión de calidad. Puesto que ambos modelos parten de una cifra total de 1000 puntos, que es la máxima a conseguir, lo primero que se impone es hacer una comparación entre la importancia que se otorga a los diferentes criterios (véase la figura 5).

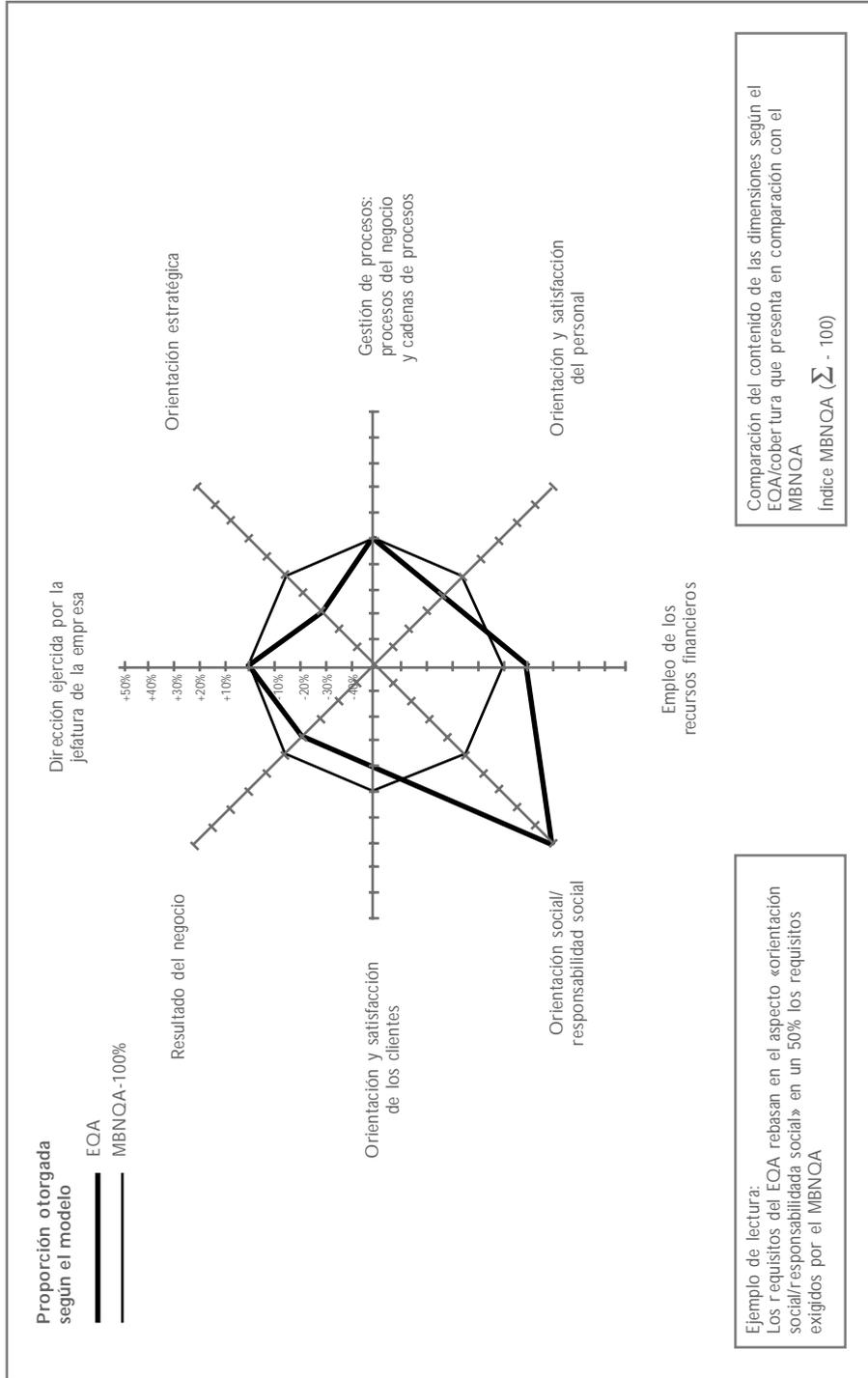
Fundación Bertelsmann

Fig. 5: Comparación entre los requisitos de MBNQA y EQA



Fuente: Prof. Dr. Armin Töpfer, Manual «agplan» para la planificación de empresas, editorial Erich Schmidt, AH, 47, Erg.-Lfg. II/96.

Fig. 6: Comparación entre MBNQA y EQA



Fuente: Prof. Dr. Armin Töpfer, Manual «agplan» para la planificación de empresas, editorial Erich Schmidt, AH, 47, Erg.-Lfg. II/96.

Llama la atención, sobre todo, la elevada puntuación que otorga el MBNQA a los dos criterios «satisfacción de los clientes» y «resultados del negocio» (que, sumadas, arrojan un 50% de los puntos alcanzables), mientras el modelo EQA ofrece un conjunto más equilibrado y presenta tres puntos de gravedad, que son: la respuesta a los deseos del cliente, la atención a las aspiraciones del personal y los resultados del negocio.

Para aclarar la evolución en el tiempo de los modelos de gestión de calidad y conseguir que las diferencias entre ambos modelos, desde un punto de vista europeo, sean transparentes, considerando que dichas diferencias obedecen en parte a criterios culturales, se han vuelto a comparar en la figura 6 los requisitos materiales de ambos modelos. Las exigencias del modelo más antiguo del MBNQA se equiparan al índice 100, y las de la EQA se relativizan en comparación con aquellas.

En este caso llama la atención que los requisitos del EQA son claramente más amplios en el aspecto de la responsabilidad social. Mientras que el MBNQA considera que sobre todo las exigencias relacionadas con la protección del medio ambiente quedan implícitas en el criterio general de la calidad, el EQA establece criterios específicos claros, lo que seguramente se debe también a que la situación política europea es muy diferente.

El EQA, a su vez, exige mucho menos en cuanto al contenido de la orientación estratégica. Esto refleja las experiencias de los últimos años, en el sentido de que unas estrategias empresariales muy afinadas y establecidas a largo plazo, no siempre dan el resultado apetecido ni resultan adecuadas en toda su amplitud. Un entorno que cambia con creciente rapidez y que, por tanto, es más difícil de evaluar, ha conducido cada vez más a menudo a que este tipo de planificaciones, establecidas con gran esfuerzo, hayan tenido que ser sometidas a revisión y modificadas. Una gestión de calidad moderna apuesta por una mayor flexibilidad y una mayor disposición a la reforma, tanto en lo referente a la organización de la empresa como en lo que afecta al personal, para poder reaccionar con mayor rapidez a tales influencias externas.

3.5 CONCLUSIONES PARA LAS BIBLIOTECAS

Si recogemos la visión descrita al principio y nos basamos en las consecuencias que hemos descrito en el capítulo 2, en relación con la introducción de una gestión de calidad en las bibliotecas, tendremos una buena base para enjuiciar hasta qué punto los sistemas de gestión de calidad que acabamos de exponer son útiles para su aplicación a la biblioteca.

a. ISO 9004, parte 2

En este caso echamos en falta sobre todo una referencia directa a los deseos de los clien-

tes, como punto de partida y objetivo de los esfuerzos en pro de la calidad. La estructura y el cuerpo de esta norma tienen un aire demasiado burocrático y exigen demasiada capacidad de abstracción, por ejemplo cuando se trata de presentar determinados elementos ante el personal, de modo que resulten comprensibles y manejables, como sería p.ej. el de «orientación del diseño».

Una ventaja de esta norma podría ser su marcado carácter de exigencia. Se describe con mucha decisión y exactamente lo que hay que hacer, y en qué punto es necesario definir los procesos internos, mediante instrucciones de procedimiento cuyo contenido se determina con precisión. Esta aparente seguridad de las actuaciones, que al parecer consiste simplemente en obrar según instrucciones precisas, resulta ser, sin embargo, engañosa cuando se mira más de cerca. No se genera una discusión interna acerca del modo en que debe introducirse una gestión de calidad que sea útil, tanto a la propia institución como a los «stakeholder», de modo que se soslaya el proceso esencial de aprendizaje que representa un debate crítico del tema de la gestión de calidad. El peligro es grande de que se practique el cumplimiento de la norma sin más, perdiendo de vista el elemento esencial, que es el de poner en pie una gestión de la calidad que favorezca a los «stakeholder». Hay muchos ejemplos en la industria de que las cosas han ido por ahí.

En su conjunto, la introducción de una gestión de calidad en las bibliotecas, basada en ISO 9004, parte 2, aparece como un intento abstracto e incompleto en cuanto a su contenido, y al que le falta una perspectiva a largo plazo.

b. EQA

Este modelo ofrece una estructura interna clara, que convence a primera vista. Al estar enfocado al usuario y a los resultados de la empresa como las dos columnas de sostén del modelo de gestión de calidad, va directamente dirigido a solucionar los dos problemas principales de las bibliotecas, a saber, la escasez de recursos y la falta de respuesta a los deseos de nuestros usuarios, como hemos explicado ya en los dos primeros capítulos.

También parece que el equilibrio entre los diferentes criterios que ofrece este modelo se adapta bien a las bibliotecas. Sobre todo porque se añade, en comparación con otros modelos, el aspecto de la responsabilidad social y la imagen. En este caso es posible orientar la gestión de calidad incluso en el sentido de una responsabilidad cultural y social, que servirá para reforzar también en este aspecto la justificación de nuestra existencia.

Lo que asusta de este modelo es que las exigencias son muy elevadas desde un principio, y de una manera muy contundente. Tanto los directivos como el personal en su conjunto tienen

que adaptarse sin réplica posible y poner manos a la obra, para avanzar en el cambio y dejarse guiar por los deseos de los «stakeholder». A ello se añade la dificultad de que el modelo no ofrece ejemplos de procedimiento, sino que cada biblioteca tiene que ver cómo consigue responder a las exigencias que plantea. No existen propuestas «absolutamente correctas» o «erróneas», sólo cuentan las que «tienen éxito» o «no tienen éxito» y, además, cada uno tiene que descubrir cuáles son.

En contrapartida, nos ofrece un modelo abierto de cara al futuro y fascinantemente vivo, que promete finalmente también una cultura laboral y una profesionalidad como hasta ahora no hemos conseguido realizar en ninguna biblioteca.

c. MBNQA

Los argumentos del MBNQA son muy parecidos a los del EQA. Este modelo americano presenta las mismas dificultades y ventajas evidentes que el modelo EQA que acabamos de comentar. De todos modos, prestar demasiada atención al criterio de satisfacción del usuario y a los resultados del negocio como hace este modelo representa, en el momento de querer aplicarlo a las bibliotecas, una cierta desventaja. Se presta poca importancia al aspecto de unos empleados contentos y comprometidos con su tarea, y que, en cualquier momento, deben generar siempre de nuevo la satisfacción del cliente con el servicio que le prestan. Tampoco se presta la debida atención al significado cultural y social concreto que tienen las bibliotecas al introducir una gestión de calidad.

3.6 CONCLUSIÓN

Al discutir los modelos actualmente reconocidos para introducir una gestión de calidad, el modelo del EQA parece ser el más adecuado para la situación particular de las bibliotecas. De todos modos, no hay que menospreciar el posible efecto de rechazo que, a la vista de sus elevadas exigencias, puede generar al principio entre el personal. Estas consecuencias, que para muchas bibliotecas equivalen a una revolución cultural, deben sopesarse cuidadosamente y exigen un modo de proceder sensible en su aplicación, evitando sobrecargar al personal y a la organización en su conjunto.

Por esta razón es necesario que la aplicación del modelo sea objeto de una reflexión a fondo, primero en las cabezas de los directivos de las bibliotecas, para acercarse después, paso a paso, a un ritmo que el personal y la organización puedan mantener, a su puesta en práctica.

Fundación Bertelsmann



4 CÓMO INTRODUCIR EL CONCEPTO DE GESTIÓN DE CALIDAD: UN EJEMPLO PRÁCTICO

4.1 INTRODUCCIÓN

Desde 1991, la biblioteca pública de Groninga cuida la calidad de sus prestaciones. Este capítulo presenta un resumen de nuestras experiencias y nuestras esperanzas.

Primero ofreceremos algunos datos informativos sobre la biblioteca pública de Groninga:

Groninga es una ciudad universitaria de 170.000 habitantes, que tiene un peso considerable en la región y una vida cultural animada.

La biblioteca pública ocupa desde 1992 un nuevo edificio central, con 8.500 m² de superficie, y tiene siete sucursales.

Dispone de 140 empleados en 95 puestos a jornada completa, y un presupuesto anual de 13 millones de florines holandeses.

En el año 1992 se llevó a cabo una reorganización, en cuyo transcurso se otorgó a las diferentes secciones responsabilidad propia sobre el presupuesto y los resultados, sobre la base de una gestión integral. Es decir, son responsables de los servicios que prestan y de los fondos que invierten.

La organización dispone de tres niveles jerárquicos: empleados de base, jefes de sección y equipo directivo; éste último se compone de un director, un subdirector y el jefe del departamento financiero.

4.2 UN PRODUCTO DE CALIDAD: LA TAREA INFORMATIVA

Nuestras primeras experiencias relacionadas con la calidad surgieron de un proyecto que intentaba mejorar el trabajo informativo. El tema de nuestro informe sobre la política de nues-

tra institución era, entre otros, la ampliación de las funciones informativas de nuestra biblioteca. Teniendo en cuenta esta necesidad, nos pusimos de acuerdo en torno a un proyecto que debía mejorar nuestra tarea informativa. Su ejecución estuvo apoyada por un proyecto de colaboración entre la NBLC (Nederlands bibliotheek-en literatuur-centrale, es decir, la Asociación de bibliotecas públicas de los Países Bajos) y la oficina de consultoría de organización de empresas Andersson, Elffer s, Felix.

Los objetivos del proyecto eran:

- a. ofrecer a los usuarios un mejor acceso a la colección de libros de la biblioteca;
- b. eliminar o reducir barreras en relación con la obtención de informaciones;
- c. ayudar mejor a los usuarios;
- d. dotar a la biblioteca de una buena imagen como fuente de información.

Se establecieron los siguientes pasos para alcanzar este objetivo:

- a. registro interno del número y de la naturaleza de las informaciones dadas, aplicando un método normalizado,
- b. auditoría interna de la calidad de la tarea informativa que realizan los bibliotecarios que prestan informaciones, mediante una encuesta entre los mismos,
- c. auditoría externa mediante una encuesta entre los usuarios.

Estas medidas nos proporcionaron un verdadero tesoro de datos. Al final, el proyecto condujo a las siguientes mejoras, que entretanto han sido puestas en práctica:

- a. se registran los «pedidos de búsqueda»; los bibliotecarios comentan estos pedidos y le buscan solución;
- b. se han mejorado los letreros informativos, se expusieron planos de la biblioteca en las sucursales;
- c. se ha acelerado el trámite de las demandas entre las diferentes sucursales;
- d. los empleados de las sucursales realizan visitas guiadas a la biblioteca central, para repercutir mejor los cambios;
- e. se obtienen más informaciones de otras instituciones, lo que permite asimismo repercutir mejor los cambios;

f. los bibliotecarios se turnan regularmente entre los diferentes puntos de información, para estar mejor informados de los servicios que se solicitan y de las colecciones existentes en otras secciones;

g. se ha introducido la posibilidad de realizar demandas por teléfono, tanto por parte de los usuarios como por parte de los empleados. Entre estos últimos hay algunos que disponen para este servicio de un teléfono móvil;

h. se ha realizado un inventario de los conocimientos especiales que pueden tener los bibliotecarios;

i. se ha promocionado el uso de bancos de datos externos y de CD-ROM, incrementando los conocimientos en este terreno.

4.3 EL DEPARTAMENTO DE MEDIOS

En 1993 hemos iniciado la promoción de la calidad en el departamento de medios, cuando éste contenía aún las siguientes subsecciones: administración de pedidos, catalogación y tramitación de libros. Se realizó una encuesta entre los usuarios (internos), para saber qué mejoras deseaban, qué factores conducen al éxito y qué normas serían deseables. Este procedimiento representó para el departamento de medios y sus usuarios internos una experiencia muy especial. En la biblioteca de Groninga, las normas y los valores profesionales nacen en este departamento de «medios», que se considera «el corazón de la biblioteca». De ahí que representara un paso muy importante preguntar a los usuarios internos por los deseos que tenían en relación con este departamento. Muy pronto se supo que los usuarios esperaban sobre todo un servicio rápido, sin errores, y un acceso fácil (por teléfono) a este departamento.

Para poder responder mejor a estos deseos de los usuarios en el futuro, fue necesario reorganizar el departamento. Las características más importantes de esta reorganización fueron: ampliación de las tareas, refuerzo de la capacidad del personal para autoorganizarse y autogestionarse dentro del departamento, definición clara de las personas de referencia para mejorar la comunicación con los usuarios, y un buen sistema de información interna, para obtener una visión más exacta del volumen de préstamos, los tiempos de tramitación y los costes. Se decidió formar algunos «equipos de autodirección», que ya no funcionaban según la antigua subdivisión (pedido, catalogación y tramitación), sino según las categorías: literatura de ficción, literatura de no ficción y medios audiovisuales.

En el marco de esta reorganización, uno de los objetivos era el de ahorrar costes. A ello debía contribuir la desburocratización del propio trabajo y una evaluación crítica de los costes y los resultados.

Tal vez nuestras esperanzas fueran demasiado ambiciosas, tal vez nos faltó experiencia. Al principio, en todo caso, se obtuvieron menos ahorros de los que la dirección consideraba deseable. Por esta razón iniciamos una comparación de costes y de producción con otras bibliotecas (benchmarking). El resultado fue que nuestra biblioteca presentaba un buen promedio. Después pudimos conocer un método de funcionamiento introducido por la biblioteca pública de Amsterdam, cuyas ventajas muy pronto resultaron evidentes. Esto condujo a una reorganización que, en este caso concreto, nos vino impuesta desde arriba y debía conducir a un ahorro considerable de gastos.

En cuanto a este departamento, que fue reorganizado ya entonces, podemos decir que las ventajas de los cambios introducidos con anterioridad, es decir: una mayor adaptación a los deseos de los clientes internos y el funcionamiento por medio de equipos autogestionados, se han mantenido perfectamente.

El proyecto de gestión de calidad nos ha llevado a la comprensión de que primero hay que catalogación, tramitación», pasando después a funcionar por medio de equipos autogestionados, para crear las condiciones previas que permitieran introducir un proyecto de gestión de calidad. Más tarde se demostró que habíamos sobreestimado la capacidad de renovación que aporta una solución «bottom-up» (de abajo arriba) por medio de equipos autogestionados y, a la vez, habíamos subestimado el tiempo necesario para que esto diera resultado. Basándonos en los datos del benchmarking nos decidimos entonces por una reorganización «top-down» (de arriba abajo).

4.4 LA DECISIÓN EN PRO DE UNA RENOVACIÓN INTEGRAL

Nuestras primeras experiencias nos han llevado a una reorganización de toda la institución. El informe de política empresarial 1995-1996 dice al respecto:

Los cambios que se registran entre nuestros clientes y en la sociedad exigen la adaptación constante de nuestras prestaciones y de toda nuestra organización. Para estar siempre en la punta de lanza es preciso una renovación constante. En los próximos años será una cuestión central la introducción de un sistema integral que prime la calidad. Esto nos permitirá alcanzar los siguientes objetivos:

respuesta al usuario: tener sistemáticamente en cuenta a los usuarios y grupos de usuarios, internos y externos;

adecuación: objetivos claros, realización de estos objetivos, verificación de la efectividad, proceder planificadamente;

profesionalidad: un mayor interés por el contenido y la ampliación del servicio; desarrollo sistemático y evaluación de los métodos aplicados.

4.5 GESTIÓN RECURRENTE DEL PROCESO

La biblioteca de Groninga se decidió por un sistema desarrollado por la «Gasunie» (Unión del Gas) de los Países Bajos. Este sistema ha sido adaptado a las condiciones de la biblioteca pública, incorporando unos instrumentos destinados a la planificación interna y a la presentación de informes. Es importante señalar que no sólo se trataba de un sistema de calidad, sino de un sistema de planificación y promoción de la calidad.

El sistema «gestión recurrente de procesos» pretende tratar los procesos que se desarrollan en todos los niveles de la organización, aplicándose siempre los mismos instrumentos (recurrentes) a la gestión (de calidad) de dichos procesos. Cuando una empresa de servicios se esfuerza por ofrecer una buena calidad, el que lo consiga o no dependerá en gran parte de la calidad de los procesos conducentes a los servicios prestados. Esto explica también que las personas que ejecutan los procesos sean las personas clave para la calidad. De ahí que el sistema para promover la calidad deba iniciarse en los procesos centrales de una biblioteca.

Existen procesos verticales (jerárquicos) y horizontales. La dirección de la biblioteca pública de Groninga, la administración de una sucursal o la coordinación de una sección, figuran entre los procesos jerárquicos. Algunos ejemplos de procesos horizontales, que exceden los límites de una sección, serían: la coordinación del servicio directo, la coordinación del trabajo de información, la administración de los préstamos y la ampliación de la colección de libros. La experiencia nos dice que los procesos que abarcan varias secciones y varios niveles jerárquicos, son a menudo difíciles de dirigir («supervisar las conexiones horizontales» se denomina esto en la terminología de la gestión de calidad). El sistema introducido por nosotros ofrece muchas posibilidades para integrar precisamente estos procesos dentro de la organización y para controlar su calidad. En nuestra biblioteca hemos identificado 32 procesos de este tipo.

Cada proceso dispone de un equipo propio de personas, que se compone a su vez de los empleados que participan en dicho proceso, y hay bastantes empleados que forman parte de más de un equipo. El equipo toma sus propias decisiones acerca de la calidad de su proceso, solicita la aprobación y se preocupa directamente de que la calidad deseada se

haga realidad. Un miembro de cada equipo supervisa el proceso; en el caso de procesos jerárquicos lo hará el jefe.

La puesta en marcha de cada equipo se inició con un seminario (workshop) que ocupó tres medias jornadas, en cuyo transcurso se presentaron los instrumentos del sistema. Cada paso y cada instrumento se registró de inmediato en un acta, y todas las actas fueron recopiladas para formar unas instrucciones organizativas para toda la biblioteca. Estos instrumentos son los siguientes (se adjuntan los documentos de una sucursal a título de ejemplo; véase 4.10):

Supervisión del proceso

¿Qué produce el equipo, qué recorrido hacen los productos?

¿Qué lugar ocupa el equipo en la organización (quién tiene la responsabilidad jerárquica, quién debe aprobar los planes, quién debe ser informado)?

Plan de calidad

¿Quién participa en el proceso (usuarios internos y externos y otros afectados), y qué exigencias plantean?

¿Cuáles son los factores que deben atenderse para responder con éxito a las exigencias de los usuarios (p.ej. dar respuesta a sus deseos y necesidades, ambiente laboral, control de costes)?

¿A qué datos característicos y normas nos llevan esos factores (en el caso de una adaptación a los deseos de los clientes serían, p.ej., el número de actuaciones emprendidas para investigar quejas y las respuestas inmediatas a las reclamaciones; en el tema del ambiente laboral sería la cuestión de las ausencias por enfermedad, y en el caso del control de costes una desviación del presupuesto)?

En el *plan de vigilancia* se expresa claramente con qué medios de coordinación se vigila la calidad del proceso; en el lenguaje de la calidad se trataría así de «asegurarla». La elección de los medios depende de las propiedades del proceso: los servicios muy variables y con muchas interacciones con los usuarios exigen más datos y normas para su coordinación, más ajustes internos, conocimientos y experiencias, que los actos estandarizados, la especificación de los productos finales o el control directo.

En el plan de vigilancia se determina también qué documentación existe o debería manejarse. Un control general del proceso, el plan de calidad y el plan de vigilancia, forman parte de

esa documentación, pero también puede que se necesiten esquemas, procedimientos, descripciones del trabajo, detalles de las actividades, etc.

Procurarse esta documentación será muy útil, porque así se obliga a cada uno a responder a preguntas como «¿Qué hacemos en realidad, para quién lo hacemos, qué esperan nuestros clientes de nosotros, qué grado de importancia tiene nuestro trabajo dentro de la organización, y cómo debemos dirigir nuestro esfuerzo y su calidad?» Son preguntas aparentemente sencillas, pero a veces la respuesta es difícil y exige bastante tiempo. En cambio, son importantes, y casi siempre se las considera estimulantes. Lo mismo cabe decir del registro sistemático de las expectativas que tienen los usuarios internos y externos en relación con el correspondiente proceso de trabajo. Un efecto secundario favorable es que los seminarios o workshops que se organizan en torno a estos temas representan siempre una lección concentrada de teoría organizativa. Esto es muy interesante para muchos empleados y muchas secciones, porque así entienden claramente cuál es la posición que ocupa su trabajo dentro del proceso general de la organización.

Finalmente, se trabaja también con planes anuales de mejora y de trabajo y con los informes correspondientes. Dentro del plan de mejoras, los equipos pueden fijar mejoras relacionadas con sus propios procedimientos laborales, p.ej. cuál es el proceso a seguir en el caso de peticiones internas de actuación en el tema de Relaciones Públicas, o el tratamiento de determinados temas en las reuniones de la sección. Dentro del plan de trabajo, el punto central lo ocupa el output o resultado del proceso, p.ej. nuevos servicios que se puedan ofrecer a las escuelas de enseñanza secundaria, o un cambio de los horarios de apertura.

4.6 PLANIFICACIÓN Y SISTEMA DE INFORMACIÓN

Los planes de trabajo son un elemento importante de la planificación interna. El siguiente esquema reproduce el ciclo de planificación y la presentación de informes en la biblioteca de Groninga.

Para ser honestos, hemos de decir que, sobre todo, la comunicación entre los diferentes elementos del sistema de planificación (columna de la izquierda) todavía no es perfecta. En este momento aún hay problemas cuando se trata de traducir el informe de política empresarial en planes anuales operativos. La explicación es, en lo esencial, que nos faltan informaciones importantes de marketing (dado que los planes anuales y de trabajo han de referirse forzosamente sobre todo a los resultados, como cifras de préstamos, informaciones, número de usuarios, etc.) y por consiguiente falta un buen sistema de información de la gerencia.

Planificación de la política empresarial	Presentación de informes en relación con la política empresarial	Planificación financiera	Presentación de estados financieros
Informe de política empresarial; objetivos y resultados previstos en la BPG*	Cuadro general en el informe cuatrienal	Plan financiero plurienal	Cuadro general en el plan cuatrienal
Plan anual de la BPG y resultados previstos	Informe anual	Presupuesto	Memoria anual
Objetivos y resultados deseados en URR**	Informe anual interno	Presupuestos en URR	
Planes de trabajo en URR	Informes anuales en URR	Presupuestos en URR	Presentación de estados financieros en URR
Acuerdo presupuestario entre la BPG y el municipio	Presentación de informes	Acuerdo presupuestario/ presupuesto	Presentación de informes/ memoria anual

* BPG = biblioteca pública de Groninga

** URR = unidades responsables del resultado

4.7 MAYOR ORIENTACIÓN AL USUARIO

De aquí en adelante expondremos algunos ejemplos de los resultados que se han obtenido al aplicar el sistema arriba descrito desde el punto de vista de la planificación y la gestión de calidad.

1. Encuestas frecuentes entre los usuarios

a. En el equipo ALU (un equipo «horizontal» de coordinación y administración de préstamos e intercambio de libros) existía la convicción de que muchos usuarios se mostraban remisos a pagar un recargo por sobrepasar el plazo de préstamo de un libro. Se expuso la idea de presentar una propuesta para adaptar convenientemente las condiciones de los préstamos de libros. En primer lugar, sin embargo, se quería verificar si la hipótesis era correcta. De ahí que se decidiera tomar nota, durante varios días seguidos, del número de personas que expresan su malestar por tener que pagar dicho recargo, considerando que una persona puede «expresar su malestar» simplemente mediante un suspiro cuando saca el monedero del bolsillo. Se observó que únicamente un tres por ciento de los usuarios que durante el periodo de observación devolvían material que habían retenido demasiado tiempo, expresaron una ligera queja al tener que pagar el recargo correspondiente. De ahí que se decidiera no cambiar la normativa existente.

b. Las bibliotecas públicas de los Países Bajos tienen que pagar, a raíz de la modificación de la legislación sobre derechos de autor, unas cuotas bastante elevadas por el derecho a efectuar préstamos de libros. A partir de comienzos de 1997, esta cuota se eleva a 0,25 florines por libro prestado, y 2,00 florines por soporte de sonido. Nos enfrentamos ahora a la cuestión de cómo cubrir estos gastos adicionales, que para la biblioteca pública de Groninga ascen-

dieron en 1997 a 160.000,- florines, ante lo cual está claro para nosotros que este importe deben pagarlo los usuarios. Casi todas las bibliotecas públicas han desarrollado e introducido un procedimiento propio al respecto. Nosotros, en cambio, pasamos a una empresa externa el encargo de preguntar a nuestros usuarios por sus deseos y sus ideas al respecto, con el fin de poder introducir un sistema que responda lo más ampliamente posible a las ideas de nuestros clientes, y que, en consecuencia, permitiera recaudar un máximo.

c. En 1997 construiremos una nueva sucursal. Antes de planificar los servicios y el equipamiento, organizaremos un foro de conversaciones con los futuros usuarios.

d. Hemos introducido un sistema de reclamaciones y propuestas (gestión de usuarios»). Como mucha gente sólo expresa sus ideas y sus quejas verbalmente, éstas se recogen regularmente con ayuda de unos formularios específicos.

2. Revisión crítica de métodos y procesos de trabajo:

Un grupo de trabajo interno procedió a un análisis crítico de las normas y los procesos de trabajo en la administración y en la entrega de material en préstamo (interesándose sobre todo por la inscripción de nuevos socios). En este caso suele suceder lo mismo que con la legislación del Estado: se establecen nuevos impuestos, pero es difícil hacer desaparecer los antiguos. Basándonos en un análisis de la organización hemos procedido a simplificar las normas organizativas: las reglas recién establecidas son más sencillas y de más fácil aplicación, tanto para el personal como para los usuarios. Estamos convencidos de que el aumento de las cifras de préstamos de material durante el año pasado se debe a esta simplificación.

3. Pensar desde el punto de vista del usuario:

a. A mediados de los años ochenta se introdujo en los Países Bajos una reducción de la jornada laboral en la biblioteca sin ninguna compensación económica suficiente para la biblioteca. Esto significó que disminuía la jornada laboral del personal sin que se pudiesen crear nuevos puestos de trabajo. Nuestra biblioteca resolvió el problema cerrando entre Navidad y Año Nuevo. El personal se mostró satisfecho con este arreglo, pero últimamente ha habido bastantes usuarios que se quejan del cierre. De ahí que la dirección haya decidido volver a abrir la biblioteca central entre Navidades y Año Nuevo. Cuando se demostró que en esa semana suele haber bastante movimiento en la biblioteca, los empleados aprobaron la decisión mayoritariamente.

b. Para facilitar al usuario la devolución de los materiales prestados hemos decidido instalar unos buzones especiales, en los que pueden introducirse los libros devueltos incluso fuera de los horarios de apertura.

c. De vez en cuando, el timbre de alarma se disparaba sin motivo. En estos casos, el portero se veía obligado a retener a los clientes para que registraran de nuevo los materiales prestados. Ahora, el portero dispone de una conexión con el sistema informático de la biblioteca, y tiene un aparato que le permite desmagnetizar él mismo los materiales. Una ventaja adicional de esta medida es que ahora sí se consigue atrapar a los verdaderos sustractores.

4. Solución de algunos problemas internos de la organización

a. Al describir el proyecto en el departamento de medios, según hemos mencionado ya en el capítulo 4.3, se vio muy claramente que la atención prestada a la calidad puede dar lugar a una reorganización. Para vigilar efectivamente la calidad, resultó ser indispensable reformar la organización del departamento. Es muy posible que este tipo de conclusiones se den con mayor frecuencia, pues estos casos suelen desvelar irremediamente los defectos y los problemas inherentes a la organización, por lo que no queda más remedio que proceder a solucionarlos.

b. Al confrontar a la sección de préstamos de la biblioteca central con la idea de prestar mayor atención a la calidad, resultó que incluso allí había surgido una situación que hacía muy difícil asegurar la calidad de los servicios prestados. Algunos empleados sólo trabajaban unas pocas horas por semana, lo que dificultaba considerablemente una buena comunicación interna. La falta de experiencia de una parte del personal impedía asimismo que adquirieran los conocimientos necesarios.

4.8 EXPERIENCIAS PRÁCTICAS

Tanto el procedimiento de la gestión recurrente de los procesos como la propia biblioteca pública de Groninga encierran algunos aspectos específicos que, no obstante, tampoco son tan únicos como para no permitir sacar conclusiones al compararlos con otros sistemas y situaciones. Muchas bibliotecas y otras organizaciones de servicios, ya sean de carácter comercial o no, tienen que ver con evoluciones similares en su entorno.

También otros sistemas de calidad muestran muchas de las características de la gestión recurrente de procesos: registrar a los usuarios, documentar sus deseos y sus opiniones, determinar los factores de éxito, las normas y las cifras características, promover actuaciones de mejora y ¡muy importante! establecer una documentación de los procesos y de las iniciativas de mejora, pues tan solo así se conseguirá que sean super visables y controlables.

Ya hemos introducido el sistema de planificación y gestión de calidad en un 80 por ciento. No podemos ofrecer todavía una valoración definitiva, pero hay algunas comprobaciones que ya están aseguradas:

1. Introducir este sistema representa una inversión importante, que exige mucho trabajo, porque afecta a cada uno de los que trabajan en la institución, y porque la introducción exige de todos y cada uno que desarrolle otro tipo de comprensión respecto de los servicios que presta y de la organización en su conjunto.

2. El sistema destaca los problemas que subyacen en la organización y esto puede dar lugar a confrontaciones: tareas poco claras o contradictorias, elementos organizativos mal encauzados, falta de comunicación entre los diferentes departamentos. Si hay sospechas de que una organización adolece de muchos problemas de este tipo, es mejor eliminar primero estos. De no hacerlo, el personal estará sometido a una tensión excesiva, un riesgo que en vista de la amplitud de la operación y de las dudas que ésta puede provocar, existe de todos modos.

3. La calidad no puede ser impuesta desde arriba, es decir, «top-down». Es ciertamente la dirección quien toma la decisión de introducir un sistema de gestión de calidad, y el buen ejemplo que debe dar la dirección tiene una importancia fundamental. Pero la aplicación tendrá que realizarse de abajo arriba, y también en sentido horizontal. Una mentalidad abierta, además de la necesaria confianza recíproca, es esencial para conseguir el éxito.

4. Los resultados de todos estos esfuerzos ya empiezan a mostrar efectos positivos cuando se trata de tomar acuerdos sobre la distribución de tareas y la calidad del trabajo dentro de la biblioteca. Más difícil es enjuiciar la impresión que causa hacia fuera, y esta circunstancia tiene que ver con las reticencias que existen a la hora de preguntar al usuario por sus deseos, pero también con la falta de encuestas sistemáticas entre los usuarios y la ausencia de información de marketing. Muchas bibliotecas podrán comprobar lo mismo.

5. El inicio y la introducción de un sistema de calidad exigen grandes esfuerzos, mucha tenacidad y paciencia. Ahora nos tenemos que ocupar del paso que va de la introducción a la integración. Una implementación duradera exige una buena organización, medios suficientes y una atención continua por parte de la dirección.

6. El concepto elegido, que es el de «dividir y distribuir» la calidad, dejando en manos de los equipos parte de la responsabilidad, reduce la resistencia que pudiera aparecer contra la idea de que la calidad es algo que se puede medir, como sucede con frecuencia en las empresas que se rigen por un concepto de exclusiva calidad del producto.

4.9 AUDITORÍA DEL «INSTITUUT VOOR NEDERLANDSE KWALITEIT»

En 1996, el «Instituut voor Nederlandse Kwaliteit» examinó el sistema de calidad adoptado en nuestra biblioteca, tomando como base un estudio que por encargo nuestro habían realizado dos estudiantes en prácticas de la Escuela Profesional de Economía de la Empresa. Este estudio contenía una descripción de nuestra biblioteca a la luz del «modelo de autoevaluación» de Instituto. Esta auditoría corrió a cargo de un equipo compuesto de cinco expertos que, basándose en su trabajo, en la documentación y en dos días de visita a la biblioteca, redactaron un «informe de retorno». Para merecer el distintivo de calidad había que reunir 350 puntos. Nosotros contábamos, de antemano, con obtener de 200 a 300 puntos. Nuestra estimación resultó correcta, pues el resultado fue de 250 puntos.

La valoración puede resumirse de la manera siguiente:

a. No se han definido todavía procesos centrales; dado el gran número de equipos de proceso, todavía no se han establecido prioridades para la introducción de la gestión de calidad.

b. La dirección aún no ha concretado suficientemente el rumbo y los objetivos en indicadores de rendimiento. Los estudios, p.ej. relacionados con la satisfacción de los clientes, no pueden compararse aún con una norma establecida. Todavía se realizan pocos estudios de este tipo, y también existen pocas comparaciones con otras organizaciones.

c. Queda por mejorar la orientación hacia los deseos y las necesidades de los usuarios en toda la organización.

d. El presupuesto para la formación continua de los empleados es demasiado escaso.

Este informe formula algunas propuestas valiosas que podremos utilizar conforme vayamos adelantando en el plan de introducción de la gestión de calidad, inclusive en el sistema de dirección y de planificación.

Pretendemos introducir los siguientes cambios:

a. Queremos orientar el rumbo y la planificación de la gestión de calidad, centrándola más en los siguientes procesos:

oferta de una colección bien preparada,

asesoramiento,

préstamo.

b. El rumbo y la planificación de la gestión de calidad deben centrarse más intensamente en los siguientes objetivos principales:

cuota de mercado (más usuarios),

giro (más préstamos y más informaciones)

satisfacción externa (más satisfacción del usuario).

Factores que apoyan esta labor:

satisfacción del personal,

innovación,

continuidad: salud financiera.

c. El presupuesto de las unidades responsables del resultado debe depender más de la cifra de préstamos y de usuarios. En los planes de trabajo se fijarán previamente normas para conseguir la satisfacción del usuario, informaciones, etc.

d. Se realizan estudios sistemáticos de la satisfacción de los usuarios y del personal. Además queremos desarrollar un sistema de dirección que nos permita, mejor que hasta ahora, seguir en contacto en todo lo que se refiere a préstamos, usuarios, informaciones, uso de la colección de libros, reclamaciones, etc.

e. Queremos desarrollar métodos para implicar a los usuarios en el desarrollo (de la calidad) de las prestaciones de la biblioteca.

4.10 PARA REDONDEAR EL TEMA

Después de empezar con dos proyectos que solamente afectaban a una parte determinada del servicio (información y departamento de medios), hemos decidido ahora ocuparnos de promover la calidad en toda la organización. Además, queremos combinar el sistema de calidad con el sistema de dirección, planificación y redacción de informes. Las consecuencias de esta decisión son muy amplias, tal vez más amplias de lo que habíamos esperado. La introducción de un sistema de gestión integral de la calidad y de planificación en toda la organización pone patas arriba muchas cosas, exige la colaboración de muchas personas y una gran paciencia y tenacidad. La ventaja es que así se consigue implantar mucho mejor y de verdad una promo-

ción de la calidad en toda la gestión («management») de la organización, evitando que la orientación sistemática hacia la calidad tropiece con los proyectos que se ocupan de algunos servicios aislados, o con determinados departamentos. Aunque todavía queda mucho por hacer, ahora ya sacamos importantes beneficios para las prestaciones y para la institución en su conjunto, relacionados con los objetivos prefijados, la adecuación y la profesionalidad. Esperamos que la evolución prosiga en los años venideros.

Biblioteca pública de Groninga

Manual Manual de organización
Capítulo Procesos internos
Documento Resumen del proceso «Administración de la sucursal de Beyum»
Destinatario Véase lista

Descripción del flujo de productos	
Dar informaciónes, hacer disponibles las informaciones, tramitar préstamos, seguir estructurando la colección de libros, actividades de intermediación, colaboración con instituciones del barrio de Beyum y tareas de dirección.	
Composición del equipo de proceso	
<i>Administración de la sucursal de Beyum</i> Equipo: Bepke Domburg, Hiep Le Van, Boukje Meulenkamp, Marieke Geerlings, Jhan Fockens, Marijke van't Land, administración de procesos: Aly Battjes	
Tabla de autorizaciones	
¿Quién es vuestro superior? (el que decide en última instancia)	GS
¿Quién autoriza todos los detalles relacionados con vuestro concepto de procesado? (quien autoriza la documentación de este proceso, con exclusión de los procesos parciales)	Aly Battjes/ADD*
¿Quién determina la composición de vuestro equipo? (quien autoriza este resumen de procesos)	Aly Battjes/CW
¿Quién autoriza vuestros planes? (autoriza el plan de calidad, el programa de trabajo y el presupuesto)	Equipo directivo (MT)
¿Qué colaboradores/departamentos necesitan ser informados de este proceso?	MT, OR**, funcionarios superiores, sucursales y biblioteca central
El administrador del proceso es el interlocutor del equipo y de otros equipos: es responsable de la redacción y aceptación del plan de calidad, del programa de trabajo y de los informes trimestrales; coordina planes de mejora; procura la documentación del proceso.	
* ADD =	conversaciones para coordinar servicios directos
** OR =	comité de empresa

Biblioteca pública Groninga (BPG)

Manual Manual de organización
Capítulo Plan de calidad de la sucursal de Beyum

Afectados	Exigencias y deseos
<i>El equipo del proceso se dedica principalmente a:</i>	<i>El equipo reconoce que el proceso exige lo siguiente:</i>
socios/usuarios BPG	trámite rápido, reglas simples, influencia sobre la colección de libros, oído abierto, actualidad, conocimiento de la colección de libros, buenos oficios de intermediación, prestar ayuda, conocimiento de la materia, trabajo fiable de secretaria, libros bien cuidados, trato amable con el cliente
ADD	prestar consejo después de las reuniones de departamento, dar informaciones, cumplir acuerdos y citas, aportar ideas y propuestas
MT	Orientación social, conocimiento de la materia, compromiso, trabajo flexible, creatividad, ejecución del plan de trabajo, aspecto cuidado de la sucursal
sucursales/central trámite rápido de las reservas, información	sobre la sucursal de Beyum, ayuda en caso de problemas, préstamos, colaboración, intercambio de exposiciones, intercambio de conocimientos / innovaciones
sección de medios conocimiento del sistema, repasar libros, trabajo	conciencizado, tramitar los encargos dentro del plazo previsto, cumplir los acuerdos, informar de los errores

Biblioteca pública de Groninga (BPG)

Manual Manual de organización
Capítulo Plan de calidad de la sucursal de Beyum

Factores de éxito	Cifras características y normas
<p><i>Para responder a los deseos de los usuarios, el equipo trabaja sobre todo en los siguientes aspectos de la calidad:</i></p>	<p><i>El equipo de proceso informa en el plan anual acerca de las prestaciones efectivas y las deseables en relación con los factores de éxito, basándose en los siguientes índices:</i></p>
Colaboración	número de reuniones internas del departamento, al año < 8 visita a otros departamentos, al año, 1
Conocimiento de la materia	número de cursillos visitados al año, 1
Trabajo concienzudo	número de discusiones sobre un tema, al año, 2 número de arqueos de caja al mes, 2
Conocimientos acerca del usuario	número de usuarios internos encuestados al año, 6 número de propuestas / quejas / deseos que se han tramitado > = 10
Ambiente laboral	bajas por enfermedad 3,3% valoración del ambiente laboral > 8
Control del gasto	sobrepasado el presupuesto en < 1% desviaciones dentro del presupuesto < 5%
Innovación	cuota de iniciativas de mejora que están retrasadas 25%

Biblioteca Pública de Groninga

Manual Manual de organización
Capítulo Plan de control de la sucursal de Beyum

Características del proceso	<i>Al elegir los medios de coordinación es importante prestar importancia a los siguientes datos:</i>
Número de productos al año	200.000 préstamos anuales, 5.500 usuarios anuales, 60 actividades de RP al año, horas semanales de apertura: 21 h
Variaciones	bastante importantes
Trastornos	enfermedad, fallos del sistema, transporte, vandalismo
Posibilidades de trastorno	grandes
Consecuencias de los trastornos	el servicio no puede ser óptimo
Número de puestos fijos	3,8 puestos fijos en el equipo
Equipo jerárquico o interdepartamental	jerárquico
Medios de coordinación	<i>Para garantizar la continuidad del proceso se aplican dentro del equipo los siguientes medios de coordinación:</i>
Valores y normas deseos	Factor decisivo. Son importantes para la colaboración diaria, entre otras reglas y procesos (respetar los del cliente, atención y cuidado, conocimiento de la materia)
Coordinación mutua	Factor decisivo para que el trabajo prosiga sin dificultades, conversaciones internas en la sección 1 x cada 6 semanas (orden del día y protocolo); reunión de los empleados IB 1 x cada 4 meses (acta); entre medio se pasan informaciones
Conocimientos y experiencia	Factor decisivo. Los conocimientos y la experiencia afectan a la forma de dar informaciones, sus reglas y procedimientos, amabilidad con el usuario, secretariado de préstamos, Vubis (sistema de automatización de la biblioteca), ampliación de la colección de libros
Especificación del producto final	No es un factor decisivo
Estandarización del proceso	No es un factor decisivo
Vigilancia	No es un factor decisivo

Biblioteca pública de Groninga

Manual Manual de organización

Capítulo Plan de control de la sucursal de Beyum

Documentación	<i>La elección de los medios de coordinación conduce a la estructuración siguiente de la documentación del proceso (en cursiva = opcional)</i>
Concepto del proceso	visión del conjunto del proceso plan de intervención financiera (este documento) traslado de funciones (véase carpeta de traslados de funciones nº 2, 5, 35, 42) plan de mejoras lista de resoluciones formulario para registrar reclamaciones
Planificación y redacción de informes	plan de calidad programa de trabajo plan de formación continua (cf. programa de trabajo) redacción de informes

Biblioteca pública de Groninga

Manual Manual de organización
Capítulo Plan de trabajo 1997, sucursal de Beyum

Los objetivos expuestos más abajo están formulados en términos «emarp» (específicos, medibles, aceptables, relevantes, ligados a un plazo).

Nuevo producto

1. Nuevos medios

Para reforzar la función informativa se realiza lo siguiente:

*Se incorporan CD-ROM a la colección, que no serán objeto de préstamo. Desde que nuestra sucursal inició, en noviembre de 1996, el préstamo de CD-ROM (proyecto piloto de PBC Groninga), hemos considerado conveniente sustituir, poco a poco, algunas obras de consulta por CD-ROM. Entre otras, podría adoptarse una obra de planificación de viajes.

Tenemos la intención de incorporar de cinco a diez CD-ROM a nuestra colección.

Periodo: segundo trimestre

Evaluación: medio año después de la incorporación (setiembre)

Objetivo medible:

Comprobación de la satisfacción mediante encuesta

Uso: un mes después de la adquisición: dos personas por unidad de apertura (p.ej. de 18.00 a 21.00 h) utilizan el CD-ROM. Medio año después de la adquisición: cinco personas por unidad de apertura utilizan el CD-ROM.

Lo expuesto anteriormente responde a los siguientes factores de éxito: conocimiento de la materia (mejora la información ofrecida), respuesta a los deseos y necesidades del usuario, innovación.

Medios: software, lector de CD-ROM

Horas: pro memoria

Presupuesto: E 500 de software, E 1.500 el lector de CD-ROM, RVE BEYUM

Nuevo producto

2. Nuevos medios

* Conexión a Internet. Facilitar al público el uso de Internet. El primer mes sería gratuito, después se aplicarían las cuotas que cobra la biblioteca central.

Periodo: tercer trimestre

Evaluación: tres meses después de la instalación

Objetivo mensurable:

uso después de un mes: dos personas por unidad de apertura

uso después de tres meses: seis personas por unidad de apertura

Lo anterior responde a los siguientes factores de éxito: atención a los deseos y las necesidades del usuario, mejora del conocimiento de la materia (mejora del trabajo de información)

Medios: aparatos, conexión

Horas: cf. formación continua

Presupuesto: MT

Dirección

3. Servicio al usuario

Incrementar la satisfacción del usuario con un modo de proceder sistemático; debe hablarse con los usuarios de los servicios que presta la biblioteca, para que esta última conozca lo que esperan de ella los usuarios (véase el informe sobre gestión del trato con el usuario).

Objetivo medible:

* Proceso

registrar cada mes, y durante una semana, las posibles reclamaciones y observaciones de los usuarios

el personal de Beyum debe participar en cursos de formación continua

el tema debe figurar en el orden del día de la reunión interna del departamento

* Propuesta para el ADD:
premio a usuarios «antiguos»

el municipio informa a los nuevos habitantes de la ciudad de Groninga acerca de los servicios de la biblioteca pública

Medio: equipo de Beyum

Horas: 20 horas (16 horas de procesado, 4 horas de propuestas)

Presupuesto: cf. formación continua

Nuevo producto

4. Bibliotecas juveniles atractivas

En 1996 ya se querían instalar nuevas bibliotecas juveniles, pero por razones presupuestarias hubo que aplazarlas a 1997. De modo que lo que se expone aquí abajo, ha sido adoptado del programa de trabajo de 1996.

Objetivo: crear en la sección juvenil un ambiente que invite a una estancia prolongada en la biblioteca. La ADD eligió, a propuesta del grupo de proyectos «bibliotecas juveniles atractivas», la sucursal de Beyum como modelo, puesto que reunía las condiciones necesarias para que el experimento diese resultado: muchos niños, espacio suficiente y buenas perspectivas de futuro.

La planificación es la siguiente:

Plan: primer trimestre

Arranque (instalación acabada): segundo trimestre

Evaluación: cuarto trimestre, valorando entonces el uso equilibrado del equipamiento técnico (del cual puede derivarse la evaluación general)

Objetivo medible: arranque: tres niños utilizan durante más de 15 minutos las instalaciones en cada unidad de apertura

Cuarto trimestre: seis niños utilizan las instalaciones durante más de 15 minutos por cada unidad de apertura.

Medios: equipamiento técnico, televisor, vídeo, cassetes, etc.

Horas: 30

Presupuesto: MT

Dirección/Nuevo producto

5. Recitales

Los recitales recobran importancia como forma de divulgación literaria (ejemplo: jornada nacional de lectura a pública). Nos gustaría prestar mayor atención a esta modalidad de promoción de la lectura.

De ahí que nos hayamos apuntado al proyecto «55+ recita».

Procedimiento: según el proyecto «servicio educativo»: febrero-mayo

Ejecución

* Marzo: evaluación intermedia

* Mayo: evaluación con todos los participantes

Medios: M. van't Land

Horas: pro memoria

Presupuesto: servicio educativo

Formación continua

6. Nuevos medios/Internet

Los empleados deben estar informados de la evolución relacionada con los nuevos medios de comunicación, para poder ayudar al público incluso cuando tiene alguna pregunta relacionada con el equipamiento técnico. También hay que saber trasladar adecuadamente las dudas. Por esta razón hemos adoptado, del plan anual de «formación continua», la introducción, que se aplicará preferentemente, según veamos la situación, en el segundo trimestre. Los conocimientos reunidos podrán verificarse y evaluarse mediante cuestionarios (J. Straatemeier), y las listas de preguntas de T. Dam (75 por ciento correctas).

Lo anteriormente expuesto responde a los siguientes factores de éxito: conocimiento de la materia, respuesta a los deseos y necesidades del usuario.

Medio: equipo Beyum

Horas: 12 nuevos medios, 12 Internet

Presupuesto:

Formación continua

7. Movilidad

Objetivo: Ofrecer a los empleados con una antigüedad de cinco años o más, la posibilidad de realizar como mínimo durante una semana un curso práctico en otro lugar. En el informe «gestión del personal» se señala la importancia de una política orientada a la movilidad.

Es importante hacer nuevas experiencias en otro lugar e inspirarse.

En 1997, M. van't Land realizará en todo caso un cursillo práctico (biblioteca pública de Bedum).

La evaluación se hará mediante formularios y conversaciones sobre los resultados.

Objetivo medible: una iniciativa de mejora realizable.

Medios:

Horas:

Presupuesto:

Formación continua

8. Estudios generales

Para ampliar y profundizar los conocimientos generales de los bibliotecarios, la NBLC ofrece un programa de formación continua.

El objetivo de los estudios generales es reforzar la imagen de los conocimientos que ofrece la biblioteca pública, y se adapta al informe de «perfil profesional» y al plan de mejora de la «información» (cuyos puntos centrales son la composición de la colección de libros, el fomento de la demanda, la oferta de información).

A. Battjes participará en tres cursillos.

Lo anteriormente expuesto se ajusta a los siguientes factores de éxito: conocimiento de la materia, respuesta a las expectativas del usuario.

Objetivo medible: certificado

Medios: A. Battjes

Horas: pro memoria

Presupuesto: formación continua

Formación continua

9. Reunión temática del personal dedicado a los préstamos

Para estos empleados se organiza una reunión que trata del futuro de los trabajos de préstamo.

Periodo: 9 de abril

Objetivo medible:

como mínimo tres personas asisten a la reunión

presentación del informe en la reunión del departamento

Lo anteriormente expuesto se ajusta a los siguientes factores de éxito: conocimiento de la materia, respuesta al usuario.

Medios: pro memoria

Horas:

Presupuesto:

Formación continua

10. Atención al cliente

Dado que se quiere introducir en todos los departamentos el concepto de «gestión del trato

con el usuario», es importante que se realice una promoción general de todo el personal (véase el informe sobre gestión de usuarios).

Deben comentarse temas como: «Quién es el usuario, cómo le escuchamos», etc.

Lo anteriormente expuesto responde a los factores de éxito: conocimiento de la materia, respuesta a las expectativas del usuario, colaboración.

Objetivo medible: todo el equipo asiste a estas sesiones de formación (reunión temática), información a través de la reunión del departamento.

Medios:

Horas:

Presupuesto:

Volumen de producción

11. Imprevistos

Para mantener bajo control el flujo de productos, reservamos un máximo de horas (80) para poder dominar los imprevistos (lagunas de la planificación). Se anotan las horas aplicadas a proyectos imprevistos.

Si se demuestra que se sobrepasa este máximo, habrá que decidir en cada caso acerca del procedimiento ulterior (echar mano del MT, cancelar el proyecto).

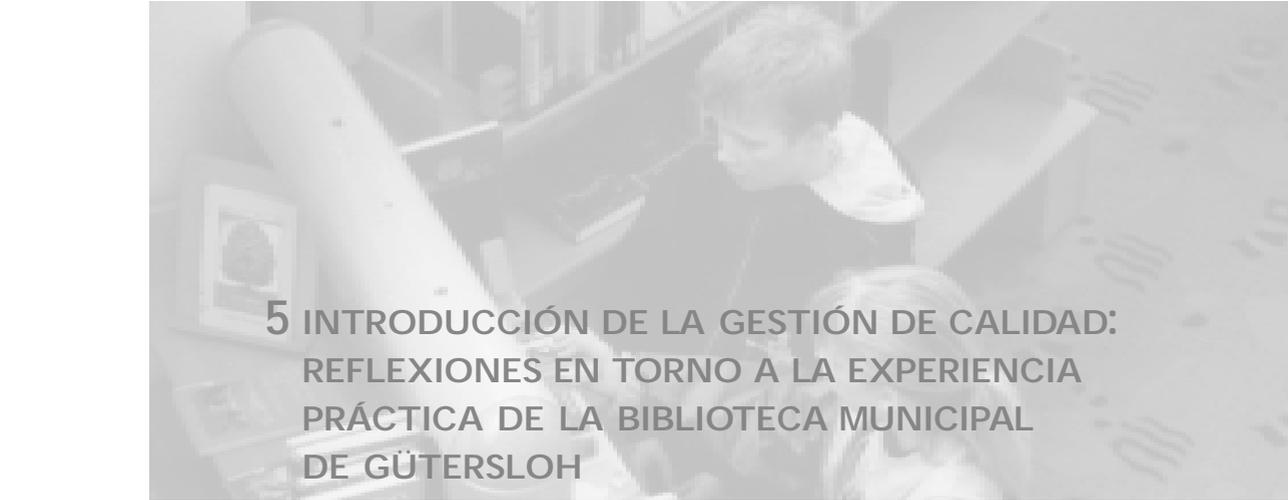
Evaluación: mediante informes.

Medios:

Horas: 80 horas

Presupuesto: RVE Beyum

Fundación Bertelsmann



5 INTRODUCCIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD: REFLEXIONES EN TORNO A LA EXPERIENCIA PRÁCTICA DE LA BIBLIOTECA MUNICIPAL DE GÜTERSLOH

Una vez ocupado el nuevo edificio destinado a la biblioteca municipal de Gütersloh, en mayo de 1984, iniciamos la reflexión en torno a un concepto de marketing que tuviera por objetivo formular una oferta que respondiera al uso efectivo de la biblioteca por parte de los usuarios, y a las expectativas de éstos en relación con la nueva biblioteca. En años sucesivos pudimos perfilar más detalladamente este concepto. Paso a paso aprendimos a interpretar mejor cómo funciona una biblioteca pública. Esto nos facilitó la gestión, p.ej. a la hora de distribuir los recursos financieros, al clasificar los trabajos a realizar, al fijar prioridades. Fue una experiencia absolutamente positiva, pero después de diez años, nos dimos cuenta de que aún teníamos que dar un paso decisivo más. Hasta entonces habíamos registrado sistemáticamente las necesidades y los deseos de los usuarios, los habíamos analizado y plasmado en ofertas y prestaciones. Habíamos controlado los resultados de nuestro trabajo. Lo que nos faltaba era saber si los servicios y las ofertas respondían realmente a las expectativas de los usuarios, si habíamos alcanzado una coincidencia entre lo que el usuario espera recibir y las ofertas y servicios realmente prestados. Para saberlo, hay que aplicar métodos de gestión de calidad.

Intentaré describir esta evolución basándome en la experiencia práctica, aunque sin perder de vista la complejidad del tema. Los enfoques conceptuales del trabajo en una biblioteca han de guiarse por el mismo planteamiento sistemático, pues todos se engranan uno en otro y se condicionan recíprocamente.

Para establecer una cuenta de centros de costes y la intervención financiera es indispensable definir el producto. Por nuestra parte hemos definido tres productos:

información y materiales,

celebración de actos,

servicios especiales.

Partimos del supuesto de que el núcleo central del trabajo responde al primer producto, el de «información y materiales». El segundo producto, el denominado «celebración de actos», sirve de apoyo al primero. En el tercer producto, el de «servicios especiales», se expresa el carácter individual de la biblioteca y su capacidad de adaptación a necesidades específicas, al entorno que la rodea y a su propia situación. Por ejemplo, se incluye en este apartado el puesto de bibliotecario escolar, el Café de Lectura y los préstamos externos al municipio, es decir, unos servicios que se añaden a la oferta básica.

En el concepto de marketing que hemos desarrollado aplicando bases análogas de la economía general, y tras comprobar que los esquemas de las empresas no lucrativas no eran aplicables a nuestro caso, pudimos establecer las siguientes subdivisiones:

política de producto,

política de distribución,

política de comunicación,

política financiera.

Por política de producto entendemos todas las estrategias y las medidas que empleamos para ir formando sistemáticamente una colección de materiales que responda a los deseos y las expectativas de nuestros clientes. También podría decirse que el producto «colección» debe responder a las expectativas del mercado. Se definen objetivos para los diferentes apartados y materias, de modo que garanticen la satisfacción del usuario con los materiales ofrecidos. El objetivo es conseguir «la máxima satisfacción del usuario, a la vez que un aprovechamiento máximo de la colección». Se evalúa la estadística de uso, llegando hasta los diferentes grupos y subgrupos de materias, las «listas de préstamos cero», que se establecen una vez al año, las reservas, el «registro de lagunas», en el que se anotan todas las demandas a las que no se pudo responder con la colección existente, así como las cuotas de ausencias en un día determinado de cada mes. Basándonos en estos datos se fijan año tras año los perfiles de la colección de materiales, individualizados por grupos de materias o por ubicaciones. A estos perfiles se incorporan los objetivos cuantitativos y también cualitativos para el año en curso. Por ejemplo, entre otras cosas se registran, junto a la cifra absoluta de existencias en la colección y las cifras de préstamos que deben alcanzarse en el año correspondiente, la cuota de ausencias, el giro, la parte porcentual de objetos no solicitados en préstamo en un año, el número de anulaciones necesarias y la eficiencia relativa. En esta última se expresa la siguiente relación: colección existente en un grupo determinado de materias / existencias en total correspon-

dientes a estas materias en relación con los préstamos dentro del grupo de materias / préstamos en total en todos los grupos de materias. El ideal es que coincidan ambos valores, p.ej. que el cinco por ciento de las existencias en total se correspondiera con el cinco por ciento de préstamos en total. Junto a los datos diferenciados para el ejercicio presupuestario en cuestión, se describe también la evolución a medio plazo del grupo de materias, o de la ubicación.

En realidad, todo esto responde ya a un plan de calidad cuya consecución o desvío con respecto de los objetivos de calidad establecidos se analiza año tras año, todo ello con el fin de poder reaccionar con rapidez a cualquier cambio.

El término «política de distribución» se refiere a todas las medidas que conducen a un «aumento de las ventas», es decir, a un incremento de los préstamos. Se trata de determinadas formas de presentación y divulgación, entre las que figuran también la promoción de temas, tendencias, autores o materias específicas. En el trasfondo acecha la pregunta: ¿responde el sistema bibliotecario a los hábitos y a la forma de pensar de los usuarios? ¿No habría que desarrollar nuevas formas de presentación para determinados temas? Se trata de llamar la atención de los usuarios. Un experto lo ha formulado así: «Presentar significa rendir honores a los sueños de nuestros clientes». También en este aspecto se formulan objetivos deseables, y se analiza cada año si se han alcanzado o no.

La política de comunicación se refiere a todos los procesos que sirven para establecer un diálogo de la biblioteca con sus usuarios, así como un diálogo de los usuarios con la biblioteca. Este apartado se subdivide en los subapartados de publicidad y de relaciones públicas (RP). Hemos comprendido muy claramente que en el tema «comunicación con nuestros usuarios» tendríamos que conseguir una gran mejora en los años venideros, y también sentar criterios de calidad.

En el concepto de marketing se definen los objetivos de la biblioteca de dirigirse a determinados grupos de personas (grupos meta) y de proyectar exposiciones y actos que respondan a las expectativas de algún grupo determinado de usuarios interesados en el tema.

La política financiera incluye todas las cuestiones que afectan al precio de los productos, a su «valor real e ideal», el que induce al usuario a desear ese producto, p.ej. a emplear el tiempo necesario en visitar la biblioteca, esperar un tiempo a que le proporcionen un libro determinado u otros materiales, al precio de una cuota anual o de una cuota de préstamo única. También en este caso hay que hacer reflexiones, establecer planificaciones y controles cuidadosos.

Los usuarios de una biblioteca perciben y valoran la calidad del producto y de su contacto con

la institución. Con el concepto de marketing se alcanzan determinadas calidades del producto. Para conseguir una calidad del contacto hay que emplear otros métodos.

En parte, los usuarios obtienen una impresión de la calidad del personal. Detrás de ésta se sitúa la cuestión de la calidad de la dirección y la motivación de los empleados. La calidad de la producción y de los trámites es algo que los usuarios registran de una manera indirecta. El usuario nota si la colección está bien situada y bien administrada, y notará la mala calidad de los trámites p.ej. cuando tiene que esperar mucho tiempo a conseguir un libro recién editado, o en los puntos de consulta e información; también nota si las reclamaciones por sobrepasar el plazo del préstamo le llegan de manera irregular o con retraso, o cuando la calidad del trámite es buena, la colección está actualizada y los nuevos materiales aparecen bien presentados.

Los procesos que afectan al usuario son los procesos centrales de la biblioteca. En ellos se expresan la autoestima y los valores que tiene y defiende la institución. Junto a los procesos centrales se sitúan los procesos de dirección, y los que aportan recursos financieros, así como los que afectan a las relaciones internas (de los empleados entre ellos, o de los departamentos entre ellos).

Para entrar en el tema TQM (gestión de calidad total), nos hemos ocupado principalmente de los procesos centrales, y hemos definido los siguientes:

adquisición y oferta de una colección de materiales,

realización de actos y celebraciones,

atención al cliente y préstamo de elementos de la colección,

información dirigida a determinados grupos, a los creadores de opinión y a los responsables de servicios y de resultados.

Estos procesos centrales responden a los apartados definidos en el concepto de marketing, es decir, la política de producto, de distribución y de comunicación, y se ajustan asimismo al esquema de descripción de los productos.

En otro paso ulterior hemos confeccionado una lista de los usuarios a quienes afectan los correspondientes procesos centrales, y hemos derivado de esta lista las expectativas específicas relativas al proceso central. Así se obtiene una retícula muy fina, que revela con nitidez la diversidad de expectativas que diversos grupos de usuarios albergan con respecto a nuestra biblioteca. Hemos comprendido sobre todo que hasta entonces se había prestado muy poca

atención sistemática al apartado de la comunicación. Desde el punto de vista del usuario, la amabilidad, la buena disposición y la competencia del personal tienen tanta importancia como la actualidad y la fiabilidad de la colección.

Las expectativas de los usuarios forman la base de los criterios de calidad. En el futuro, los propios empleados definirán en los planes anuales de los diferentes grupos, y a base de los criterios que hemos establecido, unos estándares de calidad, es decir, el personal mismo fijará qué cotas de calidad pretende alcanzar en el transcurso del año.

Estas indicaciones pueden fijar, por ejemplo, cuánto tiempo ha de transcurrir como máximo hasta que un libro devuelto vuelve a estar a disposición de los usuarios, cuánto tiempo ha de esperar el usuario como máximo hasta que se toma nota de su petición, y cuánto tiempo debe pasar como máximo hasta que el usuario consigue el libro solicitado. En este punto es donde se entrecruzan los procesos centrales y los de trámite, o los que afectan a los recursos financieros. Esto significa también que en este punto es donde se generan relaciones internas, puesto que un departamento o un empleado depende de otro departamento u empleado. Dichas relaciones internas deben estar bien definidas y perfiladas (véase el ejemplo práctico de la biblioteca municipal de Groninga).

Al elaborar el esquema de calidad de la biblioteca municipal de Gütersloh, comprendimos claramente dónde se sitúan los límites del concepto de marketing y dónde hay que formular nuevas exigencias relacionadas con la calidad. También hemos comprendido que sin un concepto de marketing no es posible imponer un esquema de calidad. Nos parece importante que los objetivos de calidad sean reales, alcanzables y controlables. Estamos seguros de que la implantación, paso a paso, de una gestión de calidad, seguirá aportando avances positivos a la biblioteca.

LAS AUTORAS

Klaassen, Ute

Stadtbibliothek Gütersloh
Blessenstätte 1
D-33330 Gütersloh
Tel.: ++49/52 41/82 20 50
Fax: ++49/52 41/82 20 52
e-mail: atabigt@aol.com

Wiersma, Chris

Openbare Bibliotheek Groningen
Postbus 30.004
Botekingestraat 14
Postbus 30004
NL-9700 Groningen
Tel.: ++50/3 68 36 83
Fax: ++50/3 13 87 24
e-mail: obgron@noord.bart.nl
Internet: <http://www.noord.bart.nl/-obgron/>

Fundación Bertelsmann

LA ADAPTACIÓN DE LA OFERTA: INSTRUMENTOS
DE MARKETING PARA ESTABLECER LOS OBJETIVOS
DE LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS Y LA CALIDAD
DE SUS SERVICIOS

Thierry Giappiconi

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

El presente estudio está dedicado a las condiciones y modalidades de la aplicación de métodos e instrumentos de marketing en las bibliotecas públicas. En una visión global resumida se presentan diversas soluciones destinadas a todas las bibliotecas públicas que se basan en ejemplos sumamente diferentes. Este estudio está dirigido a los biblioteconomistas y a todos aquellos que elaboran la política de las bibliotecas, financian su labor o participan de una u otra manera en sus actividades.

Al igual que cualquier organización que presta servicios, también las bibliotecas elaboran estrategias de producto (para sus fondos documentales y sus servicios), una política de precios, una política de distribución y una política de promoción comercial. Las transacciones entre estos cuatro elementos básicos forman el mix de marketing en el marco de la función de mercadotécnica de la dirección de la empresa. Aquí se demuestra que las herramientas y métodos procedentes de esta disciplina también pueden utilizarse de forma práctica en la dirección cotidiana de las bibliotecas públicas.

También se muestra que el empleo de instrumentos de marketing - independientemente de la orientación fundamental de la biblioteca - contribuye de forma concreta a alcanzar los objetivos de efectividad, eficiencia y relevancia en las bibliotecas públicas. Para ello se siguen los siguientes pasos:

Responder a la pregunta: ¿En qué consiste la función de marketing?

Integración de la función de marketing en las demás funciones de gestión.

Delimitación del papel de la administración en el marco específico de la administración pública, es decir, teniendo en cuenta su dimensión política.

Propuestas de aplicaciones concretas que se aproximen a la situación real de trabajo de las bibliotecas públicas y sean aplicables a diversos tipos de bibliotecas.

Este estudio expone la idea fundamental del marketing y sus funciones dentro de un sistema organizativo coherente basado en objetivos formulados expresamente, y recomienda un modelo suficientemente flexible como para adaptarlo y aplicarlo a distintas particularidades. Se pone de relieve que el marketing como estrategia no debe sustituir a las estrategias globales de las bibliotecas públicas, sino que debe entenderse como estrategia operativa que mediante la utilización de determinadas técnicas o tácticas puede contribuir a dichas estrategias.

En la mayoría de las bibliotecas - al igual que en numerosas empresas privadas -, el término marketing tiene distintos significados y puede variar su alcance. En las bibliotecas, durante mucho tiempo, se equiparó marketing a promoción comercial. Actualmente el significado es más ajustado, pero aún resulta impreciso y permite muy distintas interpretaciones de su papel dentro de la gestión de las bibliotecas públicas.

Los principios de marketing adecuados para las bibliotecas públicas corresponden a las distintas fases del desarrollo de la teoría de la gestión que se fueron orientando primero al producto, luego a la productividad, a las ventas y finalmente al cliente, reflejando la evolución teórica de la gestión. Entretanto parece haberse llegado a un consenso general en el sentido de que la gestión tiene una función mediadora que se ocupa de la coherencia de los objetivos externos y de las diversas funciones internas de una organización. Los nuevos conceptos, como TQM, son testimonio de dicha evolución.

El tema del marketing reviste una importancia especial en relación con los servicios públicos. El marketing fue desarrollado para maximizar los beneficios. Este objetivo coincide con el de una empresa y no necesariamente con los de una biblioteca pública. También el problema que plantea distinguir entre necesidad y demanda resulta más complejo para una biblioteca, ya que comprende la necesidad como necesidad social, que debe evaluarse desde una óptica política.

Ésta y otras dificultades han hecho que resulte poco frecuente - excepto en instituciones muy grandes - que la función de marketing se encuentre integrada en la labor cotidiana de las bibliotecas. No obstante, ya se han investigado minuciosamente requisitos y conceptos, como el intercambio y la adaptación al cliente, que tienen una importancia fundamental para la labor de la biblioteca, por una parte, y para el ámbito del marketing, por otra.

ELEMENTOS ESTRUCTURALES

Por una parte hay que tomar en consideración el marco político-económico, ya que la biblioteca pública se ve afectada por las medidas adoptadas por la administración pública

en interés de la población general. A diferencia de las empresas privadas, las bibliotecas públicas se ven obligadas a orientar su actuación de conformidad con las instrucciones de la política. Los servicios que ofrecen forman parte de los ámbitos políticos promocionados por el Estado, como el fomento de la lectura, el apoyo a la educación básica, la información y la documentación, así como el fomento de la cultura, como se recomienda en el correspondiente Manifiesto de la Unesco. Estos ámbitos se encuentran relacionados a su vez con tareas de gran amplitud, como la promoción económica y el fomento del empleo, la solidaridad social, la democracia, etc. De esta forma, la actividad de las bibliotecas complementa la de otras instituciones públicas o privadas que cumplen una función social conexas o análoga.

Desde una perspectiva de gestión, este marco político determina la estrategia de las bibliotecas. La gestión estratégica puede subdividirse en: 1. Estrategia global, 2. Estrategia general y 3. Estrategia operativa.

1. La estrategia global incluye las opciones políticas en cuya determinación los bibliotecarios raramente desempeñan un papel especial. A menudo se considera que la actividad de las bibliotecas públicas no es fundamental, a pesar de contribuir de manera considerable a la vida cultural, política y económica.

2. La estrategia general tiene la misión de subordinar y amalgamar las funciones de rango inferior. Antes que nada es preciso definir el área de actividad y las prioridades de la biblioteca, es decir, la posición que debe ocupar a la luz de su entorno y sus recursos dentro de la estrategia global. Para ello se elabora una serie de objetivos con los siguientes componentes:

las tareas derivadas de la estrategia global de las instituciones públicas;

los objetivos generales, con sus objetivos parciales o grupos objetivo;

los objetivos operativos, con medidas para la realización de dichos objetivos parciales;

indicadores de resultados para la consecución de los objetivos parciales.

3. Las estrategias operativas deben constituir el enlace entre la concepción y la ejecución. En la teoría «clásica» de la gestión, estas funciones se denominan: producción, finanzas, control, personal y marketing. El objetivo de las estrategias operativas consiste en orientar, dentro de cada una de estas funciones, el desarrollo de las técnicas, métodos y know-how a fin de adaptarlos a los distintos objetivos parciales de la estrategia general. Esto también es aplicable a las bibliotecas públicas.

Así, el papel de la función de marketing debe definirse en tanto que función estratégica subordinada a la estrategia general y amalgamada a las estrategias operativas de las funciones de finanzas, producción, personal y control.

En este contexto, los métodos de marketing afectan a las bibliotecas de dos formas: desde una óptica instrumental mediante el empleo de una serie de instrumentos, y desde una óptica lógica a través de la vinculación dinámica de estos instrumentos. Las estrategias operativas del mix de marketing se basan en cuatro factores:

producto,

precio,

distribución,

promoción (de ventas).

El mix está formado por una combinación óptima y coherente de estos factores. Esta dialéctica constituye una de las mayores ventajas del marketing, e implica que hay que tener en cuenta la interacción entre la presión de la opinión pública y las expectativas de los usuarios, las consignas de las instancias políticas y de la propia biblioteca pública.

EJEMPLOS DE «BEST PRACTICE»

El producto de las bibliotecas públicas es el resultado de un complejo formado por fondos documentales, equipamiento e información, es decir, el factor humano del servicio. La dedicación personal y la formación del personal de la biblioteca reviste una importancia especial a la hora de prestar estos servicios. La complementariedad entre los fondos documentales, el equipamiento y la información constituye la característica decisiva del producto ofrecido por la biblioteca. Su calidad viene determinada en primera línea por su coherencia interna y sólo después por su variedad.

En relación con una institución pública, los precios adoptan términos poco comunes en marketing: La fijación de precios en las bibliotecas públicas no está relacionada con la intención de obtener beneficios, como ocurre en el sector privado. Desde el punto de vista financiero, el rendimiento no puede constituir el objetivo principal de una organización sin ánimo de lucro. El objetivo principal reside en una relación óptima entre precio y servicio. Desde una óptica política, la estructura tarifaria no debe desbaratar los objetivos sociales. La política en materia

de tasas de las bibliotecas va desde la gratuidad total, pasando por el cobro de tasas por una parte de los servicios, hasta el pago de todos éstos.

En cualquier caso es sumamente importante que el precio no se considere únicamente en función de su cantidad, sino - al igual que con cualquier otro elemento de marketing - también en función del efecto deseado. Al introducir o modificar una estrategia de precios, la biblioteca debe establecer primero los objetivos y luego ponderar sus efectos sobre la población a la que va dirigida.

En tanto que oferta de los fondos y servicios propios de una biblioteca pública, la distribución incluye la ubicación de la biblioteca y su horario de apertura, así como la gestión interna de su fondo y su equipamiento. La distribución también se refiere a la disponibilidad real de los recursos de la biblioteca y la forma en que sirve a la localidad fuera de sus muros. También forman parte de ella todas las formas de utilización a distancia de los servicios de la biblioteca.

En la promoción entran todas las actividades que con ayuda de la publicidad, la promoción y las relaciones públicas fomentan y facilitan la utilización de los fondos y servicios. La publicidad se basa en el empleo de medios directos e indirectos de comunicación. Las actividades promocionales se basan en la utilización de métodos directos y a corto plazo para optimizar la utilización del fondo y los servicios. Las relaciones públicas se basan en el principio de una comunicación indirecta mediante la intervención de intermediarios.

EL MIX

Al analizar estos elementos funcionales se pone de relieve su alto grado de interdependencia. Al introducir procedimientos de marketing se trata de revisar la coherencia de las prácticas de uso corriente para mejorar dicha coherencia. Incluso los mejores servicios en materia de productos, precios, distribución y promoción a menudo no se deben a una lógica congruente. Si se consideran y ejecutan por separado, se malgastan las energías de la organización en acciones aisladas que incluso pueden contraponerse.

De acuerdo con lo expuesto en la literatura especializada, tan sólo unas cuantas bibliotecas, en su mayoría grandes, aplican estrategias de marketing amplias y coherentes. A continuación se exponen algunos ejemplos de prácticas y actividades de determinadas bibliotecas.

Cada biblioteca conoce más o menos bien su entorno. Gracias a los instrumentos de marketing es posible pasar de la impresión subjetiva a un análisis que permite una mayor aproximación a

la realidad. Para las bibliotecas es indispensable conocer el grado de satisfacción de sus usuarios. Además es preciso asegurar una evaluación con métodos sofisticados, para la cual se necesitan a su vez indicadores de resultados. Sin embargo, no hay que olvidar incluir a quienes no la utilizan, es decir, recabar en última instancia información sobre toda la población. Con ello se obtiene un perfil de las necesidades y expectativas a que deben responder a los servicios.

Las competencias y recursos necesarios para ello no se encuentran al alcance de todas las bibliotecas. El coste de crear un departamento de marketing o una actividad de encuestas y análisis pueden alcanzar cantidades considerables (en el plan quinquenal de la Denver Public Library alcanzan 1,3 millones de dólares). Sobre todo las bibliotecas de menor tamaño dependerán de la cooperación con otras bibliotecas, asociaciones profesionales o autoridades. También debe calcularse el tiempo requerido, que dependerá de la definición de marketing que se utilice, del tamaño de la biblioteca y de los instrumentos que se hayan desarrollado.

EVALUACIÓN

La medición del éxito obtenido determina en última instancia si ha sido conveniente el empleo de instrumentos de marketing:

La medición de la efectividad constituye el resultado decisivo que justifica todo lo demás. Es cualitativa en la medida en que refleja hasta qué punto las actividades ya concluidas o aún en curso corresponden a los objetivos sociales o políticos («Educación, información y cultura») de las bibliotecas públicas. Es cuantitativa en la medida en que pone de relieve el volumen en que dichos objetivos llegan a la población a la que debe prestarse servicio. El primer efecto tangible del marketing es el aumento del grado de utilización entre la población. El principio de la evaluación del grado de satisfacción de los clientes ha terminado por imponerse con claridad.

La eficiencia mide un empleo efectivo de los recursos y permite al marketing, mediante la «corrección de objetivos», evitar la fragmentación y el derroche de recursos.

La relevancia implica la adecuación de los recursos a los distintos objetivos. El marketing permite que la biblioteca evalúe con mayor precisión los costes del producto mediante la coordinación y definición precisa de su contenido.

VENTAJAS

Las ventajas son:

Revisión de los hábitos arraigados.

Identificación de las auténticas necesidades.

El personal de la biblioteca se muestra más comprensivo con el público.

Se produce una marcada orientación a los resultados.

Mejora del fondo de la biblioteca y sus servicios.

El desarrollo ulterior de la biblioteca se centra mejor y se racionaliza.

No obstante, cabe señalar que a pesar de los éxitos de un planteamiento orientado por el marketing, la gestión de la biblioteca no debe subordinarse al marketing. A pesar de todo su valor, los instrumentos de marketing no bastan por sí mismos. Estos no sólo deben servir a los objetivos fundamentales de la biblioteca, sino que también deben integrarse en todas las funciones de la organización. Por ello, únicamente en un sistema coherente que ordene los vínculos entre los distintos niveles de objetivos el marketing adquiere su sentido y efectividad.

Se recomienda convertir los componentes del mix de Marketing en herramientas de una dirección descentralizada, de forma que cada nivel relevante de la organización reciba la responsabilidad de un aspecto determinado del producto.

MARKETING Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Este objetivo requiere la participación del personal. El «producto» de las bibliotecas es ante todo un servicio en el cual la producción se realiza en «tiempo real» con la distribución, y en parte con su promoción. Por su propia naturaleza, el servicio es un proceso de intercambio entre la biblioteca y su público. De ahí que resulte más conveniente que en cualquier otra forma de producción liberar las capacidades e iniciativas del personal. Lo que tendrá profundas consecuencias sobre la organización interna de la biblioteca, por ejemplo, mediante la creación de unidades tácticas que permitan a todos los miembros del personal reflexionar con plena libertad y responsabilidad sobre las tareas y objetivos parciales y globales de la organización y actuar en consecuencia.

De esta forma se produce un mix táctico en la base de la organización. Cada unidad táctica desarrolla «in situ» diversas formas de intercambio con su público (dictámenes, encuestas de opinión sobre la calidad del servicio, reacciones ante propuestas interesantes) al realizar sus tareas normales, en encuentros o mediante encuestas. Esta relación se extiende, según la actividad y el tipo de unidad táctica, a la identificación y - en la medida de lo posible - a la eliminación de obstáculos por lo que se refiere al precio, la distribución (ordenamiento y organización de las estanterías, elección y equipamiento del «depósito», servicio y administración de redes de bibliotecas, etc.) y al fomento de todas las formas adecuadas de promoción. De esta manera, el producto se adapta a las necesidades reales - percibidas o explícitas - de sus destinatarios. No obstante, este mix exige un esfuerzo consciente para conjugar las diversas iniciativas. Esta orientación se lleva a cabo mediante una serie de instrumentos adaptados a las funciones de la unidad.

Los principales instrumentos para responsabilizar al personal son - según los diversos niveles de la organización - el desarrollo del fondo de la biblioteca y sus servicios, la planificación y el denominado tablero de instrumentos.

Un segundo mix destinado a coordinar las actividades de estas unidades tácticas se realiza en el marco del producto de la biblioteca en su conjunto. Sus tareas son: garantizar la coherencia general del fondo de la biblioteca y de sus servicios, coordinar la formación de precios y planificar los eventos culturales y actividades de promoción, la distribución, la publicidad y la labor de relaciones públicas de la biblioteca en su totalidad o de la red de bibliotecas. Esta función corresponde al departamento de marketing que tiene por misión estimular iniciativas y coordinarlas entre sí, procurando que las actividades vayan dirigidas a los objetivos establecidos.

Así, forman parte del marketing del fondo de la biblioteca y de sus servicios:

la creación o adaptación periódica de productos y servicios,

la consideración del entorno e identificación de las necesidades del público, el proceso de definición con búsqueda de ideas y su selección y la definición de un concepto, de un análisis de costes de los efectos de dicho concepto y el desarrollo de una estrategia respecto a los demás componentes del mix.

ensayo del producto e introducirlo en el mercado.

El proceso de marketing no concluye con la introducción del producto, sino que acompaña al producto durante toda su vida que puede tener una duración muy variada, según

el tipo de producto. Entre otras cosas, la política de la biblioteca debe orientarse por el ciclo vital del producto.

El modelo que aquí se describe de forma teórica ya tiene repercusiones prácticas en la concepción de la nueva biblioteca de Fresnes, Francia, cuya inauguración está prevista para marzo de 1999. Los éxitos y experiencias de la práctica resultarán útiles para evaluar este modelo

Fundación Bertelsmann



1 INTRODUCCIÓN

1.1 MARKETING Y BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Como cualquier otra empresa de servicios, también las bibliotecas públicas deben disponer de una política de producto (sus productos son la colección de libros y otros materiales que contiene, y los servicios que presta), además de una política de precios, una política de distribución y una política de promoción de ventas. La influencia recíproca entre estos cuatro elementos se denomina, dentro de la función de marketing que tiene la dirección de la empresa, «marketing-mix». En las páginas siguientes intentaremos exponer cómo pueden aplicarse con provecho los instrumentos y métodos que se derivan de esta disciplina a la administración cotidiana de las bibliotecas públicas.

Seguramente no se trata del primer intento de este tipo. El tema de la aplicación del marketing a la gestión de bibliotecas y centros de documentación y a ha sido tratado con detenimiento en la literatura. Bajo la voz de «marketing», el CD-ROM LISA (*Library and Information Science Abstracts*) ya registraba a finales de 1996 más de 600 entradas. Desde hace algunos años, el marketing se ha impuesto como asignatura en los estudios bibliotecarios. Las «Directrices para la enseñanza del marketing en la formación profesional de bibliotecarios, documentalistas y archiveros», publicadas en 1988 por la UNESCO, dentro de su programa general de información y editadas por UNISIST, confirman en cierto modo nuestra convicción.¹

En la mayoría de las bibliotecas, y ciertamente también en muchas empresas privadas, se atribuyen al concepto de marketing un alcance e importancia diferentes. En el mundo de las bibliotecas, el concepto de marketing se equiparaba durante mucho tiempo a su tarea más importante, la de fomentar las ventas. Actualmente se le atribuye con carácter general un significado algo más amplio que, por otra parte, sigue teniendo límites poco definidos. Philip Kotler, cuyos estudios sobre el tema del marketing en organizaciones no lucrativas han alcanzado ya la categoría de obras estándar, considera que «el objetivo del marketing es, más

¹ Savard, Réjean: Principes directeurs pour l'enseignement du marketing dans la formation des bibliothécaires, documentalistes et archivistes. Programme général d'information et UNISIST, Paris 1988.

que otra cosa, la atención que se presta a los deseos y las necesidades de los usuarios».² Aunque esta definición resume la idea fundamental del marketing, admite no obstante ideas muy diversas en relación con el papel del marketing en la gestión de las bibliotecas públicas.

El concepto del marketing define, en opinión de otros, un sistema de gestión que se orienta principalmente por la satisfacción del usuario, y así lo creían los gestores en la década de los años ochenta. En opinión de otros, el marketing representa, en forma más clásica, una de las muchas funciones de la gestión. Es decir, el marketing estaría sometido a una estrategia general en la que intervienen otros factores, y no únicamente las expectativas de los usuarios.

Las interpretaciones de marketing que sirven de guía (o pueden servir de guía) a muchos bibliotecarios, responden a diferentes fases de evolución de la gestión. Estas fases se han distinguido por sus cambios de orientación, habiéndose dirigido sucesivamente al producto, a la productividad, a las ventas, y finalmente al cliente, reflejando así la evolución de las teorías sobre la gestión (management).

Estas orientaciones atribuyen más o menos peso e importancia a este o aquel aspecto de la empresa. La situación económica, marcada por una competitividad feroz, empuja a las empresas a una síntesis, incluso a una acumulación de estas diferentes orientaciones. Por ejemplo, cuando se exige actualmente a las empresas que piensen en las «ventajas competitivas» que pueden ofrecer resulta que todas las funciones de gestión vienen ya marcadas por conceptos como la calidad, la productividad, la atención al cliente, la satisfacción de los deseos y las necesidades de los usuarios, y el potencial de ventas. Al parecer, existe cada vez más unanimidad en el sentido de que la gestión adopta crecientemente funciones de mediación, y que su deber es procurar la coherencia entre las funciones externas de la empresa y las diferentes funciones internas de su organización. Otros conceptos más modernos, como p. ej. el de «calidad total», que afectan a las funciones de financiación, producción, personal, marketing y también el control, dan fe de esta evolución. Las etapas que ha recorrido el concepto de marketing se reflejan perfectamente en el hecho de que los empresarios aceptan en la actualidad un marco cada vez más amplio para orientarse, en lugar de limitarse a determinadas diferencias básicas.

El marketing adquiere una importancia muy especial en relación con la prestación de un servicio público. Antes de considerar la aplicación de métodos de marketing en el sector de las bibliotecas públicas, habrá que distinguir entre necesidad y demanda. Cuando una empresa, que persigue obtener un beneficio, piensa en el marketing, le puede ocurrir que la necesidad que tiene el público de disponer de sus productos se exprese en forma de demanda tácita. Esta

2 Kotler, Philip/Andreasen, Alan R.: Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, Englewood Cliffs, 3ª edición, 1987.

demanda se valora entonces desde el punto de vista de si la empresa es capaz de preverla, de satisfacerla o incluso de generarla. Una biblioteca pública, en cambio, se entiende como institución pública que presta un servicio, es decir, como una organización no lucrativa. De ahí que el problema se plantee para ella de una forma más compleja, pues debe interpretar la necesidad en el sentido de necesidad social, que depende a su vez de una estimación subjetiva de tipo político, tanto si se expresa abiertamente como si no se expresa. Cuando una autoridad considera que debe intervenir, a nivel regional o nacional, teniendo en cuenta el interés general, ¿a qué aspectos de la vida social, a qué objetivos de los ciudadanos responde?

En otras palabras: para descubrir y satisfacer a los usuarios, hay que tener en cuenta también los objetivos sociales definidos y seleccionados por los representantes legítimos de la ciudadanía.

El carácter polifacético de la definición de valores, de las instituciones y de las estructuras políticas en las diferentes sociedades, y el cambio acelerado que se registra en la escala de valores y en las relaciones sociales, explica por qué es tan difícil discutir los objetivos de marketing de los servicios públicos en general, y de las bibliotecas públicas en particular:

Para complicar aún más las cosas, no es nada raro que se propongan a los bibliotecarios unos métodos que se han tomado prestados sin más de la gestión empresarial. Algunos de estos métodos descuidan o subestiman el carácter específico de una biblioteca pública y, sobre todo, la dimensión política de sus estrategias. Con este modo de proceder se separa el marketing de la realidad, tal como es vista y vivida por los expertos. Esto explica también por qué se aprovechan tan poco las posibilidades que ofrece el marketing, y por qué la discusión sobre estos temas, y sobre la gestión en general, provoca tantas veces indiferencia, desánimo e incluso un rechazo abierto.³

La mayor parte de las bibliotecas, no obstante, una vez interpeladas y animadas a reflexionar sobre el tema, se muestran de acuerdo con que deben adaptar sus colecciones y sus servicios a las necesidades sociales a las que pretenden satisfacer. Quieren conseguirlo buscando la calidad de sus prestaciones y presentando una oferta bien orientada; esto va en la misma línea que persiguen las limitaciones presupuestarias impuestas por el erario público, al obligar a las bibliotecas a evitar una dispersión excesiva y el despilfarro de recursos.

El rechazo de los métodos modernos de gestión se basa por tanto muy posiblemente en un malentendido, que tal vez pueda eliminarse combinando el marketing con determina-

³ William Fisher refleja este escepticismo con bastante humor: *Library Management: The Latest Fad, a Dismal Science, or just Plain Work?*, en: *Library Acquisition: Practices & Theory*, nº 1/1996, p. 49-56.

dos objetivos, y con una estrategia que tenga en cuenta el carácter específico de las bibliotecas. El presente estudio se propone valorar las condiciones que forman el marco general, y las posibilidades de aplicar el marketing-mix en las bibliotecas públicas.

1.2 ADAPTACIÓN DEL MARKETING Y SU INTEGRACIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS BIBLIOTECAS

En las páginas siguientes intentaremos demostrar que el aprovechamiento de los instrumentos de marketing puede contribuir a alcanzar mayores cotas de efectividad (es decir, reducir la discrepancia entre los objetivos propuestos y las metas alcanzadas), de eficiencia (es decir, reducir la discrepancia entre recursos aplicados y resultados obtenidos), y de relevancia (que significa reducir la discrepancia entre objetivos y recursos) en las bibliotecas públicas, independientemente de la orientación básica de cada una de estas bibliotecas.

Para conseguirlo, recordaremos primero en qué consiste la función de marketing, de modo que podamos situarla ordenadamente entre las demás funciones de gestión. Dedicaremos un esfuerzo especial a determinar el papel que en ocasiones le puede corresponder al marketing en el campo específico de la gestión pública, es decir, dentro de una correlación estratégica en que la dimensión política ocupa un papel decisivo. Partiendo de ciertas reflexiones surgidas en la literatura especializada y de ejemplos representativos de bibliotecas muy diversas, propondremos después aplicaciones muy concretas, que tienen que ver con el trabajo cotidiano en las bibliotecas públicas y que son aplicables a diferentes tipos de bibliotecas.

Este estudio quiere resaltar muy claramente la «idea» subyacente del marketing, y la función que cumple dentro de una organización coherente y basada en objetivos claramente formulados, para proponer después un modelo que sea suficientemente flexible para adaptar su aplicación a situaciones muy diversas. Sobre todo, se trata de mostrar por qué el marketing no pretende suplantar la estrategia global de las bibliotecas públicas, sino que debe interpretarse como un medio operativo que apoyará dicha estrategia mediante la aplicación de determinadas técnicas.

Sobre todo, se trata de proporcionar a las bibliotecas un instrumental que les permita ajustar sus servicios y las condiciones de su oferta (precio, distribución) a las expectativas de los usuarios actuales o potenciales. Esperamos que esta forma de proceder contribuya a una aplicación generalizada de tales instrumentos, y con ello a una mayor relevancia de las colecciones y de los servicios ofrecidos por las bibliotecas públicas, algo que mejorará también la calidad y el balance económico. Además, esperamos que ayude a incrementar el uso de las bibliotecas públicas.

A la larga, es de esperar que nuestro estudio dé lugar a la aparición de nuevas ideas y nuevas aplicaciones que enriquezcan y faciliten el marketing bibliotecario.

1.3 MARKETING Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS

En este estudio vamos a tratar de la calidad de los servicios. La aplicación de unos instrumentos generados por las técnicas de marketing tiene por objeto mejorar la gestión de las bibliotecas públicas. Para lograrlo hace suyos los objetivos de calidad formulados en la norma ISO 9004-2:⁴

La realización de una política de calidad exige identificar las intenciones preferenciales a fin de fijar objetivos de calidad. Las intenciones preferenciales de este tipo deberían incluir:

la satisfacción del usuario, teniendo en cuenta las cotas específicas de la profesión y la ética profesional;

la mejora permanente del servicio;

el respeto de los puntos de vista sobre los requisitos exigidos por la sociedad y el medio ambiente;

el efecto útil que se obtiene al prestar el servicio.

La dirección de la institución debe transformar estas intenciones preferenciales en una lista de objetivos y actividades de calidad. Un ejemplo sería:

definición clara de las expectativas del usuario y de las características de calidad adecuadas;

medidas de precaución y de gestión para evitar la insatisfacción del usuario;

optimización de los costes relacionados con la calidad;

creación de una obligación colectiva que imponga la calidad a las instituciones dedicadas a la prestación de servicios;

vigilancia continuada de la demanda y de los resultados de los servicios prestados, para determinar si existen posibilidades de mejora de la calidad del servicio;

⁴ ISO 9004-8, edición 1-8-1991: Gestión de calidad y elementos de sistemas de calidad, parte 2: Directrices de prestación de servicios, 5.2.3. Objetivos de calidad.

evitar efectos perjudiciales para la sociedad y el medio ambiente causados por la institución que presta los servicios.

Este punto de vista se basa en la convicción de que las bibliotecas, al igual que otros servicios públicos, son indispensables para mantener la cohesión social, y que modernizar su trabajo significa tener más en cuenta las expectativas de los usuarios, sea cual sea la situación social de los mismos. El autor de un artículo dedicado al futuro de las bibliotecas públicas en Francia lo ha expresado con las siguientes palabras:

«El servicio público adquiere legitimidad en la medida en que sus usuarios lo aprecian. Esto no se sobreentiende, como tampoco se sobreentiende una buena relación entre una empresa y sus clientes, sino que debe renovarse día a día gracias a la calidad de los servicios prestados. Los servicios públicos deben emplear su potencial de modernización para responder a este reto que determina en gran medida su futuro, mediante la aspiración a la calidad.⁵

1.4 UN INSTRUMENTO PARA TODAS LAS BIBLIOTECAS

En el presente estudio se presentan varias soluciones proyectadas para el conjunto de las bibliotecas públicas, y que se basan en la experiencia recogida en bibliotecas de magnitud muy diversa. Está dirigido a los especialistas bibliotecarios y a todos los que deciden, desde los más diversos cargos, acerca de la orientación que deben tener las bibliotecas, también los que las financian o participan de algún modo en su tarea. Sean cuales fueren los objetivos, las magnitudes, los recursos financieros o el ambiente institucional de cada organización, esperamos que cada uno de los interesados encuentre aquí alguna ayuda que le sirva para orientarse, y que pueda aplicar directamente a su tarea.

5 Jacques Hardy, Le service public en question, en: Politique et management public, nº 3, tomo 14, setiembre de 1996.



2 EL TRASFONDO

2.1 EL MARCO POLÍTICO Y ESTRATÉGICO

2.1.1 EL MARCO SOCIAL Y ECONÓMICO

La función de marketing se integra en la biblioteca dentro de un marco político y económico que no puede pasarse por alto, dado que la propia existencia de las bibliotecas públicas se determina, como sucede con toda institución pública, a través de la «política pública»¹, es decir, a través de las medidas que adopta la administración pública en nombre del conjunto de la población. Esta posición social marca fundamentalmente el papel, la misión y las estrategias de las bibliotecas públicas, frente a unos objetivos fijados por el interés general. Desde este punto de vista, la defensa de los intereses de la institución sólo es legítima en la misma medida en que las tareas que cumple responden a dichos objetivos superiores. Esta característica especial distingue a las bibliotecas públicas y, en general, al sector público, de la economía privada, cuya misión consiste principalmente en velar por los intereses de sus directivos y sus accionistas, y que debe promocionar toda actividad que arroje beneficios para que la empresa no fracase en el mercado.

Los servicios que prestan las bibliotecas públicas forman parte de la gama de fines políticos que promueve el Estado, a saber: fomento de la lectura, apoyo a la educación básica, información y documentación, promoción cultural y cultura del ocio. Estos ámbitos enlazan a su vez con otras tareas más amplias, como la promoción de la economía y el trabajo, la

¹ El estudio de la «política pública», y en especial de su lógica circunstancial y sus efectos a través de las medidas que adopta y de las organizaciones que financia o que están sometidas a su control es, desde hace unos cuantos años, un tema que ocupa un espacio cada día más amplio en el ámbito del estudio y la investigación de las ciencias sociales. Esta disciplina especial de las ciencias sociales, que abarca muchos otros temas parciales, apenas está representada en la literatura de ciencias bibliotecarias. De todos modos, véase: Irving, Richard D.: Public Policy, a Growing Field in Political Sciences, Issues in Collection Management, en: Collection Management, 6 (3/4), otoño/invierno de 1984, y en: Reference Services and Public Policies for Information and Management, an Overview, en: Information Processing and Management 11 (1/2), junio de 1975, p. 67-74, y Giappiconi, Thierry / Carbone, Pierre: Management des bibliothèques de service public, Paris 1997.

cohesión social, la democracia, etc. La actividad de las bibliotecas complementa en este sentido la de otras instituciones públicas (escuelas, universidades, museos, centros culturales e informativos, archivos, etc.), o de instituciones de la economía privada que cumplen funciones sociales similares o análogas, como editoriales, librerías y empresas de venta por correspondencia, emisoras de radio y televisión, teatros y cines, bancos de datos, etc.

La biblioteca no tiene razones para presentarse ante este trasfondo como un simple competidor más. Mejor sería afirmar que debe incorporarse a su entorno como una pieza más del *puzzle*, sin renunciar por ello a sus objetivos específicos.

2.1.2 EL MARCO ESTRATÉGICO

Desde el punto de vista de la gestión, el marco político que acabamos de describir determina la estrategia de las bibliotecas. El objetivo de toda estrategia (ya sea económico, diplomático, militar o de cualquier otro tipo) estriba, por subrayarlo una vez más, en «alcanzar los objetivos fijados por la política, aprovechando lo mejor posible los medios de que dispone para conseguirlo».² Tanto por su objeto como por el método, la gestión estratégica entra en el campo de la aplicación práctica. De todos modos, abarca varios niveles de reflexión, donde se recoge y se ordena, lo que implica que hay que distinguir entre estrategia global, estrategia general y estrategia operativa.

2.1.2.1 La estrategia global

La estrategia global engloba las opciones políticas, fijadas por las autoridades políticas del Estado y las corporaciones locales, con la ayuda y el apoyo experto de asesores, técnicos y demás especialistas. Estas decisiones afectan sólo indirectamente a la misión de las bibliotecas públicas, por lo que pocas veces intervienen los propios expertos bibliotecarios, si es que se les presta alguna atención en general. Esto se debe al hecho de que las bibliotecas son instituciones de servicio cuyo trabajo se considera lógico y natural, y no realmente esencial, contrariamente a lo que sucede p.ej. con los problemas políticos, económicos, diplomáticos y militares, que exigen forzosamente reflexiones estratégicas.

Sea cual sea el valor o la importancia de la misión que la opinión pública y sus representantes atribuyen a las bibliotecas públicas, pocas personas están capacitadas para evaluar el alcance que la actividad de estas instituciones podría tener en muchos aspectos. Esto es aplicable p.ej. a su contribuciones en el terreno de la mentalidad y de la información de los ciudadanos, a la igualdad y la cohesión social de los diferentes grupos de la población, al nivel cultural de los ciudadanos, a la promoción profesional.

² Beaufre, André: Introduction à la stratégie, Paris 1985.

2.1.2.2 Las estrategias generales

La estrategia general sirve para clasificar y combinar las diferentes funciones subordinadas. En toda organización, ya sea pública o privada, suele corresponder a la dirección general la puesta en práctica de esta estrategia general, al menos así es en principio, aunque en la práctica, no todos los directores disponen de una estrategia consciente y expresamente formulada. Las estrategias generales pueden elaborarse en diferentes planos de la organización que a su vez encuadra a las bibliotecas (administraciones o instituciones del Estado, corporaciones locales, redes de instituciones más o menos privadas o autónomas), o también dentro de cada biblioteca pública, siempre que disponga de una dirección propia y de un margen de maniobra aceptable.

En primer lugar y partiendo de la misión que le ha sido encomendada, hay que determinar el campo de actuación y las prioridades de la biblioteca, es decir, la posición que ésta debe ocupar dentro de una estrategia global, a la vista del entorno que la rodea y de los recursos financieros de que dispone. Esta forma de proceder exige una fase de análisis, es decir, un estudio del entorno, de la situación real, y un diagnóstico, además de tener en cuenta las ventajas de competitividad que tiene la biblioteca pública, es decir, de los sectores en que, en comparación con sus competidores o colegas, goza de una posición privilegiada o preponderante. Nuestro estudio pretende conducir a un sistema de formulación de objetivos que integra los siguientes elementos:

- las tareas, sobre el trasfondo de la estrategia de conjunto que persiguen los organismos oficiales;

- los objetivos generales, que abarcan un número determinado de objetivos parciales o grupos de objetivos;

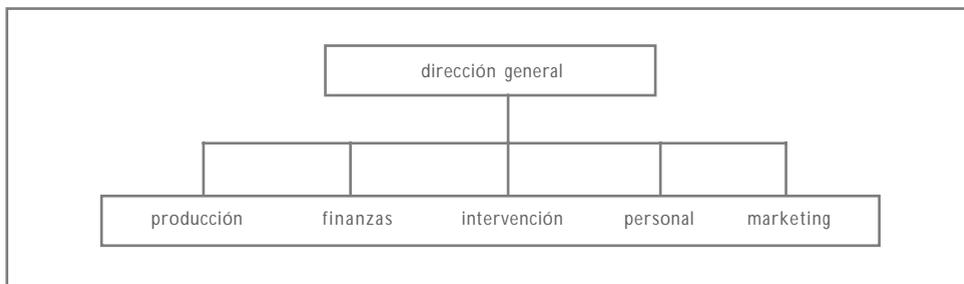
- los objetivos operativos, incluyendo las medidas que deben tomarse para poner en práctica estos objetivos parciales;

- los indicadores de resultados, que permitirán evaluar en qué medida se han alcanzado los objetivos parciales fijados.

2.1.2.3 Las estrategias operativas

La finalidad de las estrategias operativas es facilitar la coordinación de los objetivos parciales con su realización, es decir, con lo que puede conseguirse con los métodos y las técnicas de que se dispone. Esta coordinación ya existe entre la función directiva y las funciones específicas dentro de una organización. En la teoría «clásica» de la gestión empresarial se representan estas funciones, por consenso, de la manera siguiente:

Fig. 1: Las funciones tradicionales de la gestión empresarial



El objetivo de las estrategias operativas es, en cada una de estas funciones, dirigir el desarrollo de las técnicas, de los métodos y del *know-how* de modo que se ajusten a los objetivos parciales de la estrategia general.

Estas diferentes funciones no son válidas solamente para las empresas que fabrican objetos materiales, sino también para las que producen servicios. Las bibliotecas forman parte de esta última categoría.

En la producción de servicios suele distinguirse entre la producción «de primera línea», que en una biblioteca comprende la colección de materiales y los servicios de mediación que se ofrecen al usuario, y la producción «de segunda línea», que se refiere principalmente a lo que tiene que ver con la circulación de los fondos documentales y -aunque en menor medida- con su propia producción documental o cultural. Las funciones financieras o de dirección del personal disponen de un instrumental muy refinado y definido, que en lo esencial es aplicable también a las bibliotecas públicas o podría aplicarse en ellas. La aplicación concreta depende, no obstante, de las formas específicas que las instituciones adoptan en cada país, y de sus correspondientes formas de organización. La función del interventor ya es bastante familiar a los bibliotecarios, y actualmente permite emplear indicadores que cada día se ajustan mejor a la evolución de las bibliotecas públicas y universitarias. Las estrategias de marketing siguen el mismo ejemplo.

Hay que pensar siempre que, en el presente caso, se trata de una segmentación que se ha vuelto habitual, y que proporciona un cuadro del instrumental específico y de las correspondientes estrategias operativas de cada función directiva. El hecho de que existan estrategias de producción, de financiación, de intervención, de dirección del personal y de marketing no debe conducir, sin embargo, a considerar cada una de ellas como algo

aislado. Cuando se trata de perseguir objetivos tan esenciales y generales como p.ej. la calidad y la eficiencia o rentabilidad de los servicios, estas diferentes funciones se entrelazan, y su estrecha interdependencia, su correlación y su subordinación a la orientación estratégica general de la gestión, también deben mantenerse vigentes.

2.1.3 LA FUNCIÓN DEL MARKETING EN LAS BIBLIOTECAS

El papel de las funciones de marketing se define por tanto como una función estratégica operativa sometida a la estrategia general, y coordinada con las estrategias operativas de las funciones de financiación, producción, política de personal e intervención.

En la biblioteca, esta función incluye la totalidad de las relaciones con los usuarios reales o potenciales, que permitirán adaptar la oferta (la colección y los servicios) a las necesidades de la población que se trata de servir. El concepto de la necesidad debe entenderse, en cuanto a su componente de demanda, en función de los objetivos que se plantea la biblioteca. En el caso de esta demanda, y puesto que estamos ante una cuestión política pública, se trata de algo que los responsables políticos interpretan como una demanda social a la que hay que responder. Puede tratarse de una demanda explícita, o bien provocada por motivos de interés general. Por ejemplo, cuando un gobierno o una institución como la biblioteca se proponen fomentar el hábito de la lectura, esto responde a su opinión de que la oferta es insuficiente, y hay que dinamizar la demanda, tomando medidas específicas. De ahí que sea conveniente insertar la estrategia de marketing en un sistema de objetivos.

En relación con este tema diremos que los métodos de marketing afectan a las bibliotecas en un doble sentido: desde el punto de vista instrumental, mediante el empleo de una serie de instrumentos de tipo técnico y táctico, y desde un punto de vista lógico, mediante la aplicación de una estrategia que combine estas técnicas y estas tácticas, en una coordinación dinámica de dichos instrumentos.

Las estrategias operativas del marketing-mix se basan en cuatro componentes: producto, precio, distribución y promoción, que comentaremos por separado. La mezcla (mix) consiste en combinar estos elementos de una manera coherente, de modo que respondan a las expectativas de los destinatarios.

Esta interrelación es uno de los puntos más positivos del marketing. Se trata de ofrecer al público un producto atractivo por su calidad, a un precio no prohibitivo, sino asequible. La venta de este producto, que cumplirá así las funciones sociales que se esperan alcanzar, debe promocionarse de la mejor manera posible.

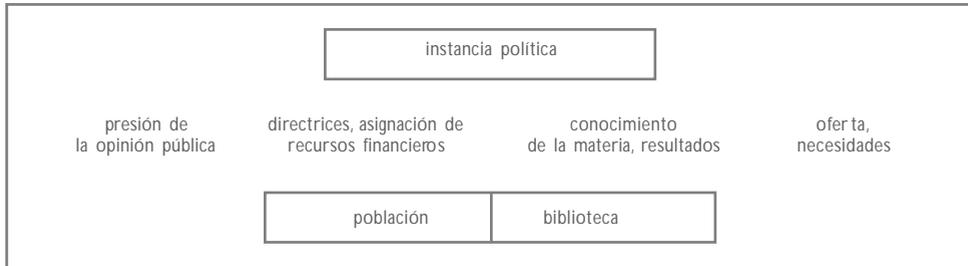
2.2 ¿DÓNDE SE TOMAN LAS DECISIONES?

El margen que les queda a las bibliotecas para tomar iniciativas propias varía mucho. Pueden estar sometidas a una inspección administrativa muy estricta, pero a veces disponen, en cuanto a su gestión, de una autonomía amplia, incluso completa. Esta diversidad de situaciones puede comportar diferencias considerables en cuanto a la capacidad de las instituciones o redes asociativas para tomar iniciativas propias. A pesar de todo, las bibliotecas públicas dependen de una manera u otra, sea desde un principio o mediante controles posteriores, de las autoridades públicas.

Las bibliotecas se rigen, según las costumbres del país, por estatutos muy diferentes. Pueden estar sometidas a una administración que las convierten en una institución, entre otras, que depende de una corporación regional o local. Pero también pueden representar una institución pública autónoma que dispone, gracias a sus estatutos, de un poder administrativo propio más o menos directo. Incluso pueden adoptar la forma de organización no lucrativa, independiente de las autoridades. Finalmente, pueden estar financiadas íntegramente por la administración del Estado, o conseguir una parte considerable de ingresos propios.

Por ejemplo, nos encontramos con que en Francia y en Estados Unidos reinan circunstancias del todo diferentes. En el primer caso, la biblioteca pública no tiene personalidad jurídica, y es financiada exclusivamente con dinero público. Las condiciones de empleo del personal y el importe de los sueldos se fijan por decreto, y son las mismas que se aplican a todas las unidades administrativas del Estado y de las corporaciones locales. En cambio, algunas de las grandes bibliotecas americanas recuerdan más bien la situación de una fundación, con un estatuto de derecho privado. Pero tanto si las decisiones dependen directamente del Estado, o de las corporaciones locales o regionales, como si en ellas confluyen las influencias de las autoridades públicas y de otros grupos de intereses (*lobby*), siempre se tratará de prestar un servicio a la población.

La tarea que se plantea será siempre más compleja que la dirección de una empresa, que sólo depende de sus directivos y accionistas. En cuestiones de marketing, no es tan decisiva la relación directa entre la biblioteca y la población a la que sirve, sino que dicha relación pasa por la correspondiente instancia política.

Fig. 2: La biblioteca pública polarizada por sus diversas tareas

La instancia política está dotada de atribuciones que le otorgan la misión de defender lo mejor posible los intereses de la comunidad, según los objetivos planteados y el programa en que se basa su legítima representatividad. Para fijar las modalidades, quienes toman las decisiones financieras a la institución, y ésta a su vez los emplea en la prestación de servicios a la población. Esta institución (en este caso, la biblioteca pública) tiene la misión de ofrecer a la población del entorno el mejor servicio posible dentro del marco de aquellas directrices, es decir, según los objetivos sociales propugnados. Los servicios prestados por la biblioteca serán agradecidos o reprochados a los que gobiernan, sea cual sea la forma en que se presten. La satisfacción, la insatisfacción o la indiferencia de la población determinarán la presión que la propia ciudadanía ejercerá sobre sus representantes políticos. En cuanto interviene la instancia política, aparecen en escena toda una serie de factores, y la importancia real del papel que cumple la biblioteca puede variar entonces muchísimo, llegando a pesar realmente en contadas ocasiones.

Como los fines de la biblioteca pública se adentran en el campo político, son también, y en gran medida, fines subjetivos. Se basan en convicciones e hipótesis que son bastante menos objetivas y pragmáticas que aquellas por las que se rigen las empresas creadas para obtener beneficios. Esta subjetividad representa una dificultad adicional para la gestión de los asuntos públicos.

A esta subjetividad «natural» se añade una subjetividad que tiene que ver con problemas de oportunidad. Los expertos en gestión de los asuntos públicos suelen formularlo de la manera siguiente:

No redunda en interés de un político expresar claramente los objetivos atribuibles a una política pública. Decidirse por un objetivo determinado en lugar de otro objetivo implica conceder prioridad a determinados asuntos en detrimento

de otros. Determinadas partes de su clientela política se sentiría desilusionada si sus deseos pierden el rango de prioridad. Prescindir de dar explicaciones puede llegar a ser, en determinadas circunstancias, un eficaz instrumento de poder.³

2.3 ACTORES Y SOCIOS

La función de marketing implica que se establecen relaciones racionales entre la biblioteca y la población a la que ha de servir. La «clientela» de una biblioteca no puede reducirse, por tanto, a sus usuarios. En ciertas circunstancias, y sobre todo cuando una biblioteca es poco utilizada, hay que pensar que los intereses de los usuarios pueden diferenciarse de los de la población en su conjunto, e incluso del objetivo que se haya marcado la biblioteca. De ahí que la «clientela» de la biblioteca sea la totalidad de sus posibles usuarios potenciales, y no solamente aquellos que ya la utilizan. Pero como se trata de un servicio público que es financiado por el conjunto de quienes pagan impuestos, y como tal depende de decisiones que se toman en nombre de todos los ciudadanos, la «clientela» ni siquiera se limita a los usuarios reales o potenciales. El tipo y el contenido de los servicios que prestan las bibliotecas afectan a toda la población, de la misma manera que otras prestaciones, asimismo esenciales, como la educación, la defensa o la sanidad. Los actores y los socios en el sector de las bibliotecas pueden clasificarse en tres grandes categorías:

Los poderes públicos son, en una democracia, la expresión de la voluntad colectiva de la población. A ellos corresponde fijar la orientación fundamental de los servicios públicos y asignarles los recursos necesarios para realizarlos. Los *mission statements* y los indicadores que sirven para evaluar los resultados y los rendimientos, sirven para dialogar, y para asegurar la comprensión recíproca entre poderes públicos, biblioteca y ciudadanía. Partiendo de la misión otorgada por la representación popular, el marketing también afecta a las relaciones entre el personal de la biblioteca y los usuarios y, en general, toda la población a la que sirve.

La población, a la que una biblioteca pública debe servir, según refleja la misión que le ha sido encomendada. Se trata de un conjunto complejo y por regla general extraordinariamente heterogéneo, en medida daramente más acusada que, pongamos por caso, cuando se trata de una biblioteca universitaria. Forman parte de este conjunto tanto los que ya acuden a la biblioteca como los ciudadanos que aún no la visitan, pero a los que la biblioteca quiere

3 Santo, Viriato-Manuel/Verrier, Pierre-Eric: Le management public, Presses Universitaires de France, París 1993.

ganarse para cumplir los objetivos que se ha marcado. La población a su vez se compone de categorías sociales que, si es que pueden calificarse y definirse, formarían grupos de personas con los que poder establecer una relación de marketing. Si estos círculos de personas están organizados y son representativos (asociaciones y demás grupos estructurados), pueden servir a veces, en este proceso de intercambio, de colaboradores y de correa de transmisión.

La biblioteca incluye al personal de la misma. Sin este personal no existe la oferta de la colección, y los servicios prestados son, en lo esencial, el resultado de su actividad. La efectividad del marketing depende en gran medida de la colaboración directa del personal. Para completar el cuadro, la biblioteca también puede echar mano de otros servicios especializados (asesores, empresas de marketing o incluso estudiantes de escuelas de marketing).

Es decir, el marketing abarca las relaciones internas entre los empleados de la biblioteca por un lado, y por otro las relaciones de ésta con sus usuarios y con la población en general, a la que se trata de servir directamente o mediante órganos intermedios, dentro del marco establecido por la tarea que le ha sido encomendada por los políticos. Estas relaciones se mantienen por regla general gracias al personal que, en el curso de sus actividades normales o especiales dentro de la biblioteca, se cuida del contacto con el público, y conviene apoyarlas además mediante encuestas, estudios y otras formas de relaciones públicas (RP).

Fundación Bertelsmann



3 PRÁCTICAS Y TENDENCIAS

3.1 LOS PARÁMETROS DEL «MARKETING-MIX» EN LAS BIBLIOTECAS

Hace ya varios años que la literatura del ramo se ocupa, desde diferentes puntos de vista, de la aplicación de los diferentes elementos que componen el marketing-mix.

3.1.1 LOS PRODUCTOS

Los productos ofrecidos por la biblioteca pública forman un complejo que se compone fundamentalmente de los fondos documentales, los equipamientos y las funciones mediadoras. A estos servicios básicos se añaden otros, que no son típicos de las bibliotecas públicas, pero que estas prestan en ocasiones para completar la oferta.

3.1.1.1 Los fondos documentales

Este término no abarca actualmente sólo las colecciones de obras impresas, microfilmes o diferentes otros soportes de datos (discos, videocasetes o documentos multimedia), sino también recursos virtuales, dispuestos en forma de fondos documentales específicos para bibliotecas (bancos de datos locales, redes de CD-ROM) o bancos de datos externos (Internet y otros servicios *online*, como p.ej. en Francia la red Minitel). O. Gene Norman establece en su estudio «Marketing Library and Information Services»¹ una lista de «no menos de 35 productos ofrecidos por las bibliotecas. Estos productos abarcan desde libros y periódicos hasta campañas de alfabetización, CD-ROM y cámaras Polaroid». Esta lista no pretende ser exhaustiva, y tan pronto como un determinado servicio parece que responde a una demanda o necesidad del público, el espíritu de iniciativa de algunos bibliotecarios no conoce límites.

Hace tiempo que se observa la tendencia a introducir nuevos servicios y nuevos soportes de datos. En la década de los años treinta, el escritor y diplomático Paul Morand ya

¹ Norman, O. Gene: Marketing Library and Information Services: an unnotated guide to recent trends and developments, en: Reference Service Review, primavera de 1989, p. 46.

admiraba, como cualquier otro *dandy* de su generación, ardientemente la modernidad, el carácter polifacético y las atenciones de los servicios prestados por la biblioteca pública de Nueva York; sobre todo le entusiasmaba el hecho de que los usuarios pudiesen llevarse a casa una fotocopia.² Las transformaciones sociales implican ahora, con mayor rapidez que antes, un cambio material de las colecciones y de los servicios de las bibliotecas. Un estudio reciente sobre los usuarios de Internet en la Bibliothèque Publique d'Information de Paris indica que los usuarios de esta oferta (principalmente hombres de intensa actividad profesional, que se interesan sobre todo por temas de derecho, gestión, economía y ciencias), se diferencian claramente del perfil del usuario medio de la biblioteca. En el momento de querer ampliar los fondos documentales pueden tenerse en cuenta los datos de este tipo, para determinar con mayor exactitud en qué sentido va a evolucionar la biblioteca.

En esta encuesta, tal vez no sea el éxito de Internet lo que merezca ser comentado: es cierto que se trata de una tendencia que los medios de comunicación de masas suelen resaltar mucho, porque el efecto de la novedad atrae a un nuevo grupo de usuarios a la biblioteca. No obstante, hay que ser conscientes de que tales éxitos suelen ser de corta duración, y que hay tantas personas particulares que se conectan a Internet, que esta conexión pronto se sobreentenderá que existe en cada biblioteca. Pensamos que, para ser previsores, habrá que observar sobre todo los campos de interés de tales usuarios -es decir, la demanda que se expresa en la encuesta- y reflexionar qué podría llevar a dichos usuarios a no limitarse en el futuro a navegar por Internet desde su propio hogar.

Partiremos de la hipótesis de que estas personas esperan de la biblioteca que les ofrezca posibilidades que no tienen a su disposición en ninguna otra parte. El valor de una biblioteca se basa en que puede ofrecer mucho más que una simple serie de diferentes productos. Los fondos reunidos en estas instituciones no representan simplemente unas «existencias» almacenadas, sino una colección que, junto a las fuentes de información inmateriales, representa un cuerpo intelectual completo, dedicado a satisfacer determinadas necesidades. Es éste un aspecto del producto ofrecido por la biblioteca pública que presenta varias ventajas muy específicas.

Estas ventajas consisten, en primer lugar, en la variedad de títulos, lo que permite ofrecer una coherencia y complementariedad difícilmente alcanzable por otra institución. En segundo lugar existe el hecho de que una biblioteca, además de ofrecer los libros y fondos documentales más recientes, también dispone de obras agotadas en el mercado, obras que siguen teniendo importancia literaria, artística, o científica e informativa.

² Morand, Paul: New-York, Paris 1930.

Aparte de esto, la biblioteca es un cuerpo organizado que contiene una selección metódica de fuentes actuales y antiguas, tanto escritas como virtuales.

A ello se añade la confianza de que gozan las bibliotecas por ser una institución pública al servicio del interés común, y porque obedece a una misión y se ocupa de aspectos culturales que impregnan de calidad tanto la información como la oferta cultural que proporciona.

Finalmente, también tiene importancia la presentación adecuada del fondo documental, además del gran número de posibilidades de acceso, a través de los catálogos y otros medios auxiliares, que permiten buscar y acceder a lo que se busca, medios que la biblioteca puede desarrollar y adquirir.

Si consigue armonizar estos diferentes elementos, la biblioteca se convierte en un espacio ideal para investigar e incluso realizar descubrimientos.

3.1.1.2 El equipamiento

El equipamiento es una componente importante del producto. En la mayoría de los casos, la nueva edificación o la modernización de una biblioteca pública se convierte en un éxito espectacular, al menos en el momento de su inauguración. En cuanto al equipamiento, se trata de algo más que de la simple infraestructura que se necesita para reunir los fondos y colecciones y para prestar los servicios que el funcionamiento de la biblioteca implica. Las bibliotecas públicas son, como revela una visita a alguna de las numerosas bibliotecas nuevas que existen, un lugar de descubrimiento, o de paseo, que se puede visitar solo, en familia o con los amigos. Y aún más, son a menudo uno de los lugares preferidos, cuando no el único lugar disponible para celebrar encuentros o actos culturales.

Por otra parte, las bibliotecas públicas son también -más de lo que se ha querido creer o admitir en los últimos años- un lugar de trabajo. Para un porcentaje considerable de la población representan incluso el único lugar que ofrece el espacio y la tranquilidad necesarios para aprender y estudiar. Las estadísticas de la biblioteca de Bumley, en Lancashire, Gran Bretaña, parecen confirmar la hipótesis de que las instituciones necesarias para que los ciudadanos puedan estudiar y aprender, son tanto más indispensables cuanto mayores son los problemas sociales que afectan a la población. Las estadísticas demuestran que en el barrio periférico de Nelson, donde vive un porcentaje elevado de inmigrantes, se utilizan mucho más las obras de consulta que los demás departamentos. El director de la biblioteca lo explica en parte con la circunstancia de que la biblioteca ofrece «tardes para hacer los deberes escolares», y que los inmigrantes aprovechan muy intensamente la

oportunidad que se les ofrece así para realizar sus trabajos personales.³ Teniendo en cuenta estos hechos, se está realizando un esfuerzo intenso, en los proyectos de nueva edificación, por prever y tener en cuenta expectativas y comportamientos a veces difícilmente compatibles unos con otros.

En lo que se refiere a la calidad del equipamiento, la tendencia más sorprendente que se observa es el gran valor otorgado a las innovaciones técnicas. La informática ha sido incorporada a la mayoría de las bibliotecas públicas. Se aprovecha para solicitar información, para entretener las horas de ocio y para aprender, poniendo a disposición de los usuarios p.ej. ordenadores y puestos que permiten conectar aparatos propios. En este último aspecto las bibliotecas públicas de EE.UU., tras observar detenidamente las necesidades de aprender que tienen sobre todo las personas autodidactas, han procedido ya desde hace tiempo a modernizar y equipar los locales de trabajo (aulas para grupos y cabinas individuales) con las infraestructuras necesarias (laboratorio de idiomas, ordenadores, etc.). Estas mismas soluciones se están realizando cada día más en las bibliotecas europeas, que se ven asimismo confrontadas a una demanda creciente de formación continua.

A este equipamiento básico se añaden otros elementos que sirven para una mayor comodidad, para crear un ambiente agradable y confortable, y que forman parte integrante de la calidad del servicio ofrecido. Se trata de múltiples ofertas y prestaciones (p.ej. el uso de fotocopiadoras), de los más variados equipamientos (guardarropa, lavabos) y también de la posibilidad de comer o beber algo en la misma casa, como sucede p.ej. en Gütersloh: allí todo el edificio está construido alrededor de una cafetería, lo que dota a la biblioteca de un ambiente muy atractivo.

3.1.1.3 La mediación

El producto más importante de una biblioteca, y que la marca de una manera exclusiva es, como subraya Blaise Cronin, la ayuda que ofrece al usuario, y en general la función mediadora que ejerce el personal al poner en contacto al público con el fondo documental de la biblioteca.⁴ Esta función mediadora es definida por Thierry Giappiconi y Pierre Carbone como una de las ventajas competitivas que tienen las bibliotecas en el entorno actual y futuro en que se desenvuelven. También Tzvetan Todorov afirma:

³ El autor agradece a John Sumsion la amabilidad de esta información.

⁴ Cronin, Blaise: *New Technology and Marketing: The Challenge for the Librarian*, en *ASLIB Proceedings* 34, nº 9, setiembre de 1982.

«En la época de las autopistas de la información, ya no se trata tanto de conseguir más información, sino menos, pero debidamente seleccionada. Cuando los datos existentes son infinitamente amplios, la información es igual a cero.»⁵

Esta mediación consiste, en un primer momento, en formar un conjunto coherente con los fondos documentales y los medios para acceder a ellos. Después hay que ayudar al público, con las instrucciones pertinentes, para que aproveche realmente estos recursos, o bien hay que facilitarle el acceso a materiales e informaciones de otros centros de documentación. Finalmente, se trata también de presentar ofertas, como p.ej. actos culturales. La calidad de la mediación es decisiva para la calidad del trabajo de la biblioteca.

Esta calidad no se basa solamente en la calificación del personal técnico y de los bibliotecarios profesionales, sino también en la manera en que tratan con el público. Numerosos autores señalan, cuando tratan el tema del marketing, lo importante que es la calidad de los servicios prestados al usuario, y exigen que al prestar estos servicios se investigue cualquier comportamiento «poco amistoso» con el usuario. Por ejemplo, insisten con toda la razón en que, para obtener una buena calidad del servicio, es decisivo contratar a personas que establezcan un buen contacto con el público, sobre todo cuando se trata de personas que trabajan en la sección de préstamos.

Ahora bien, con demasiada frecuencia se descuidan las tareas, los comportamientos y el entrenamiento de estos empleados. Tony Leisner exige con toda la razón que se establezca un «marketing bibliotecario», y recuerda que del personal depende una de las modalidades más efectivas de la comunicación, que es la «publicidad boca-a-boca».⁶ Siguiendo el mismo rumbo, podríamos descubrir normas anticuadas y absurdas, de las que ni siquiera se conoce ya la motivación original. Esta propuesta, sin embargo, nos lleva en realidad más allá del auténtico marketing, afectando al núcleo real donde se genera un servicio, un núcleo que abarca todos los elementos de la oferta prestataria: la gestión del personal para que tenga un buen contacto con los usuarios, los términos en que se fijan las bases materiales de estas prestaciones, el flujo de los trámites, etc.⁷

5 Vers un Management stratégique: les avantages concurrentiels des bibliothèques de service public, en: Giappiconi, Thierry / Carbone, Pierre: Management des bibliothèques de service public. La cita de Tzvetan Todorov es de la misma obra, y figura en el capítulo «Rôles et missions des bibliothèques de service public: Contribution à l'information et à la documentation», loc. cit.

6 Leisner, Tony: Should Libraries Engage in Marketing? IFLA General Conference, Booklet 6, Estambul 1995.

7 Eiglier, Pierre/Langeard, Eric: Servuction: le marketing des Services, Ediscience 1994.

En esta relación se expresa claramente que la idea del marketing debe servir para obtener, en este campo, una mejora de la dimensión humana de las diferentes prestaciones, y que el fondo documental y el equipamiento de la biblioteca representan a su vez los otros dos elementos decisivos de los tres que componen el producto ofrecido por la institución.

3.1.1.4 Concordancia y relevancia del producto

El carácter recíprocamente complementario que une el fondo documental, el equipamiento y la función mediadora, representa la característica más importante del producto ofrecido por la biblioteca. La calidad del servicio dependerá en primer lugar de su concordancia interna, y en segundo lugar de su carácter polifacético. Esto nunca debe perderse de vista, y es el razonamiento que contribuirá esencialmente a contrarrestar la dispersión a la que sucumben numerosas bibliotecas públicas.

Anne Marie Bertrand describe, refiriéndose a las «mediatecas» francesas, este defecto:

«La ampliación de las bibliotecas ha conducido a una diversificación de las colecciones, de los servicios, de los grupos de usuarios, de los socios y de los lugares de implantación. Llamémosle ambición o huida hacia adelante, la biblioteca no ha renunciado a sus actividades tradicionales, pero se hace cargo adicionalmente de otras actividades nuevas, que responden a un afán de expansión que parece no tener límites, y que consume más y más energías y recursos. Probablemente sea el momento de plantearse, con mayor justificación que nunca, la pregunta de la identidad de la biblioteca y de su tarea.»⁸

La respuesta a esta cuestión está en el planteamiento, condicionado a su vez por la misión encomendada y por el círculo de usuarios de la institución. Sin formular expresamente los objetivos, es imposible definir seriamente un producto.

La elaboración de «*mission statements*» en las bibliotecas públicas representa, desde este punto de vista, un avance considerable. Es el punto de partida necesario para fijar objetivos parciales y generales, que a su vez determinan los grupos de personas a quienes dirigirse.

La configuración de una idea como la de los grupos de personas a quienes dirigirse, exige segmentar al público. Esta segmentación únicamente tendrá sentido si se refiere a categorías de usuarios que puedan definirse y cuantificarse objetivamente. Al principio servía solamente para separar a los niños de los usuarios adultos, pero después ha sido ampliada a los adoles-

⁸ Bertrand, Anne Marie: Les bibliothèques municipales: acteurs et enjeux, París 1994.

centes, a determinados grupos de personas desfavorecidas y, según su situación específica y las reflexiones iniciadas en los diferentes países, a ciertas minorías étnicas y lingüísticas.

En los últimos años, la recesión económica por un lado y la aceleración del progreso técnico por otro han contribuido a que surjan cada vez más temas relacionados con la economía, como las cuestiones laborales y ocupacionales, la competitividad de las empresas, y el tema de la «formación profesional permanente». Esto ha permitido descubrir nuevos segmentos de usuarios, como son las propias empresas (sobre todo en cuanto a información), la población activa (promoción profesional), y personas en paro (con temas como la búsqueda de un puesto de trabajo, la recalificación profesional o el cambio de oficio).

¿Cómo es el producto que ofrece una biblioteca pública?

El producto que ofrece una biblioteca pública es un servicio que se deriva de una combinación coherente de fondos documentales seleccionados, elementos de equipamiento y funciones mediadoras.

Este producto está destinado a satisfacer las necesidades de la población interesada, con el alcance que determinen la misión y los objetivos que se ha propuesto la institución, tal como vienen formulados por las leyes y las decisiones de la representación popular.

Por un lado se dirige al conjunto de la población de una zona determinada, y por otro lado se orienta a satisfacer algunas necesidades específicas que se consideran preferentes, o para las que se considera indispensable un tratamiento específico. - La misión y los objetivos del servicio ofrecido se articulan en una «*mission statement*» que sirve de marco para definir los productos ofrecidos por la biblioteca.

3.1.2 EL PRECIO

Cuando se trata de instituciones públicas, el precio cubre algunos conceptos que son poco habituales en el marketing comercial. Las instituciones públicas funcionan según la lógica de los pagos transferidos con cargo al erario público. Cuando un ciudadano que paga impuestos pisa la biblioteca, hay que pensar que ya ha pagado los servicios que está a punto de recibir, incluso aquellos de los que no va a hacer uso. (El que no tiene que pagar impuestos generalmente tampoco tiene que pagar los servicios de

la biblioteca). Además, los precios que se establecen en las bibliotecas públicas no incluyen un beneficio, como sería lógico en la economía privada. En algunos países, los servicios públicos están obligados por ley a no costar más de lo que supone su producción.

En el aspecto financiero, el rendimiento que proporcionan los ingresos no puede ser el objetivo principal de una organización no lucrativa. De modo que el objetivo financiero principal consiste, como en toda organización responsable, en alcanzar una relación óptima entre el coste y el servicio prestado. Si se está de acuerdo en que el indicador principal en este aspecto son los costes por usuario, habrá que conceder que sería imaginable, e incluso muy probable, que unas cuotas elevadas reduzcan el número de visitantes, y con ello aumente el coste medio por cada uno de los usuarios.

Desde un punto de vista político, el importe de las cuotas de uso no debe contrarrestar la intención social de los objetivos. Pej. cuando se desea que el transporte público dentro de una gran ciudad reduzca la costosa y peligrosa contaminación ambiental, no se puede pedir que, para sanear el presupuesto municipal, el uso de dicho transporte público resulte tan oneroso y sus prestaciones sean tan limitadas, que su existencia no sea capaz de convencer a los habitantes para que no utilicen su vehículo particular. El precio debe considerarse por tanto desde el ángulo de sus efectos sobre el objetivo que se quiere alcanzar. Si compartimos la opinión de Kotler, según la cual «tal vez sea posible pedir más por los servicios que (como el préstamo de cintas de vídeo) son utilizados con mayor frecuencia por las capas superiores de la población»⁹, habrá que cerciorarse de que estos precios no asusten a las demás capas de la población, a menos que se persiga, en efecto, el objetivo de que las cintas de vídeo sean alquiladas preferentemente, o incluso exclusivamente, por esas «capas superiores», en cuyo caso habría que reforzar la idea, aumentando el precio.

Este ejemplo nos explica lo complejo que llega a ser el problema de los precios. Resulta fácil de entender que la política de cuotas de las bibliotecas sea bastante divergente, dadas las dificultades que existen para formularla. Alcanza desde una ausencia total de cuotas, pasando por el cobro de derechos por algunos servicios -esto es lo más frecuente-, hasta el cobro de la totalidad de las prestaciones.

Estas prácticas de cobro responden a criterios políticos, según éstos prevean la recuperación del coste, un aprovechamiento óptimo e igualitario de las instalaciones o, por el contrario, una limitación del uso de los servicios.

⁹ Kotler, Philip/Andreasen, Alan R.: *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Englewood Cliffs, 4 Aufl. 1991, S. 470.

En algunas bibliotecas se practica una política de precios que, por regla general, es tímida y está destinada a reducir los costes de cada uno de los servicios prestados por el municipio, de modo que los ingresos equilibren en parte los gastos, o bien que aseguren directamente unos ingresos continuos y los importes cobrados sirvan, por ejemplo, para invertir en nuevas secciones. Es una política de precios que suele aplicarse con bastante frecuencia en el caso de préstamos de discos musicales o medios audiovisuales en general. En determinados casos, cuando la ley lo autoriza, las cuotas cobradas representan un ingreso que permite financiar otro tipo de servicios. A veces esto se aplica a los servicios de información instalados expresamente para uso de las empresas, aunque de momento no parezca que estos servicios proporcionen grandes beneficios, ni siquiera en países como Gran Bretaña, donde existe una excelente oferta en este terreno.

Otras bibliotecas, a veces también las mismas, se esfuerzan por evitar que una parte de la población utilice sus servicios mediante el cobro de cuotas elevadas. Este efecto de rechazo del «parámetro del precio» se impone en determinadas instituciones por las condiciones especiales del entorno o por razones de autofinanciación. Algunas entidades territoriales que, p.ej., financian en su mayor parte o en su totalidad los costes de funcionamiento de la biblioteca, intentan mantener alejados de este modo a los posibles usuarios procedentes de municipios vecinos, o ejercen incluso cierta presión sobre dichas comunidades vecinas para que éstas contribuyen de algún modo a cubrir el gasto. Si las bibliotecas se usan con mayor intensidad de lo que permiten sus medios, pueden intentar mantener entre ciertos límites, a través del precio, el número de visitantes y usuarios. Y, finalmente, pueden fijar el precio en la convicción de que un aumento razonable de las cuotas revaloriza el producto ofrecido. Hasta el momento no existe un estudio serio que corrobore hasta qué punto es razonable esta hipótesis.

Estas interpretaciones políticas son aplicables al precio en sentido tradicional, es decir, al pago directo en unidades monetarias. Pero también cabe imaginar una interpretación más amplia, que llegue más allá del ámbito monetario. En su estudio del concepto del precio en el caso de las organizaciones no lucrativas, Kotler define el coste para el usuario como «todo efecto negativo que percibe el presumible consumidor ante una oferta de intercambio».¹⁰ Esta interpretación exigiría que, al formular el precio, no se tuviesen en cuenta únicamente los importes que el usuario debe pagar directamente a cambio de un servicio, sino también los costes indirectos (gastos de viaje, de aparcamiento, horas laborales perdidas, etc.) así como otros costes no cuantificables, pero no obstante reales, como p.ej. dificultades de acceso, estrés, tiempo perdido, o el disgusto e incluso la humillación de tener que someterse a obligaciones que se consideran injustificadas.

¹⁰ Ibidem, p. 461.

En términos generales podríamos afirmar que los precios se fijan a menudo, excepto en las grandes bibliotecas que disponen de una verdadera cultura de gestión, de una manera bastante ciega. Se parte de decisiones empíricas y casuales, que no tienen realmente en cuenta los efectos del precio sobre las demás componentes del marketing-mix. Fijar una política de precios consciente, racional y efectiva, presupone disponer del instrumental adecuado para proceder a un análisis de costes, como p. ej. la contabilidad analítica y el control de la gestión, y también un estudio serio de los efectos que tiene la estructura de precios sobre los usuarios existentes o potenciales.

De ahí que tengamos que prestar atención sobre todo a que el precio no sea considerado desde una lógica abstracta y aislada, sino -como cualquier otro elemento de la gestión- desde el punto de vista de la intención de alcanzar los objetivos generales en la medida más amplia posible. En este sentido es altamente recomendable contrastar la composición de las cuotas con los resultados de otros datos indicativos, como serían los «costes por usuario inscrito» o los «costes por visitante», tal como fueron elaborados para la norma ISO/DIS 11.620.¹¹ Estos indicadores permiten enjuiciar los ingresos desde el punto de vista de su influencia sobre la efectividad y la eficiencia de una organización. ¿De qué sirve un ingreso aportado por el usuario si esto implica, para el conjunto de los que pagan impuestos, un aumento del coste por usuario?

La esencia del precio en las bibliotecas públicas

El precio cubre los costes de todos o de una parte de los productos ofrecidos por una biblioteca pública.

Este precio puede ser considerado desde un punto de vista puramente monetario o, en una perspectiva más amplia, como una forma de pago que el usuario acepta para hacer uso del producto que ofrece la biblioteca.

Un precio puede tener como consecuencia o como objetivo que se fomente el uso más amplio posible de las instituciones, se generen ingresos adicionales o provoca el rechazo de una parte de la población.

Al introducir o modificar la estrategia de precios, la biblioteca debe fijar en primer lugar cuáles son sus objetivos, y tener en cuenta las consecuencias sobre la efectividad y la eficiencia de su servicio.

¹¹ Proyecto de norma ISO/DIS 11.620, «Información y documentación, indicadores de rendimiento para bibliotecas.»

3.1.3 LA DISTRIBUCIÓN

Todos los bibliotecarios conocen los ámbitos en que se desenvuelve la distribución. Se trata de los horarios de apertura al público, la colocación de los fondos documentales en las estanterías o el acceso a los materiales que se guardan en el almacén, los lugares en que se hallan los fondos de la biblioteca materialmente (colecciones) o virtualmente (catálogos y documentación on-line) accesibles. Además, se trata de las instalaciones secundarias conectadas, los puntos de atención al público y también de los bibliobuses.

Elegir el emplazamiento adecuado de una biblioteca o, en términos generales, facilitar el acceso a la misma, es una de las reglas que en la actualidad todo el mundo acepta y que se tiene muy en cuenta cuando se construye un edificio nuevo destinado a este servicio. Determinadas cuestiones, como p.ej. el acceso para los minusválidos, están reguladas en la mayoría de los países incluso por la legislación.

En lo que afecta a la configuración del interior del edificio y el equipamiento de la biblioteca que ha de recoger las colecciones y demás instalaciones de la misma, las posibles soluciones son más variadas. El éxito de un producto depende en gran medida de su presentación y de su entorno. En cuanto a las estanterías, las bibliotecas escandinavas prestan mucha atención a que sean prácticas, resistentes y permitan presentar de una manera convincente los productos de libre acceso y utilizables sin manos, habiendo dado lugar a algunas soluciones ejemplares.

En lo que se refiere a los puntos de atención al público, la instalación de depósitos de libros parece ofrecer mejores resultados que el uso de bibliotecas móviles. Estas últimas, sobre todo los bibliobuses, tienen la desventaja de que sólo pueden estar durante poco tiempo a disposición de los usuarios que viven cerca de la última parada del día y cuentan con una selección limitada. La red de suministros de los municipios de Montérégie, en Quebec, Canadá, ha renunciado totalmente a los bibliobuses y basa la calidad de sus servicios en un suministro rápido a una serie de depositarios con ayuda de pequeñas furgonetas.

En la ciudad, las bibliotecas a veces se van «extramuros», es decir, van al encuentro de los usuarios. Esto se aplica por ejemplo a los libros para guarderías, al apoyo a los maestros que quieren montar una biblioteca permanente, con el fin de que los niños se acostumbren a aprender leyendo, y finalmente para realizar otras numerosas formas de estar presentes en los más diversos lugares.

Hay cada día más bibliotecas públicas que ofrecen un acceso *online*. Numerosas bibliotecas públicas en Francia han aprovechado muy pronto la red «Minitel», gracias a una políti-

ca encaminada a poner terminales gratuitos a disposición de los clientes de telefonía. Aunque es gracias a Internet que en la actualidad un número creciente de las más diversas bibliotecas (públicas, universitarias, especializadas y nacionales) ofrecen sistemas *online* de alta tecnología (OPAC), y que abarquen no solamente los catálogos de las mismas, sino además toda una serie de servicios adicionales, inclusive bancos de datos con acceso a textos de toda índole, o de carácter multimedia.

Este avance las conducirá rápidamente a aprovechar las posibilidades que las bibliotecas universitarias americanas ofrecen desde 1987 en sus Campus respectivos.¹² La idea de una red local, siguiendo el modelo de Internet, podría llevar a las bibliotecas públicas directamente hacia las redes de información regional.

Las posibilidades técnicas que actualmente tienen disponibles les permitirán muy especialmente hacerse cargo, en nombre de la administración municipal, de la tarea, asumida mediante pago, que correspondería a un centro de documentación de la administración pública -como hace ahora ya la biblioteca municipal de Tourcoing, Francia-, algo que en este momento aún se mantiene en cada terminal de las diferentes oficinas y los diversos departamentos. Una red de este tipo puede transformar la biblioteca en centro de información, o simplemente en central y punto de concentración de la información local, donde también se informa de otras normas y circunstancias, como los formatos y las condiciones de las instituciones bibliográficas nacionales.

De todos modos, hay que pensar que la calidad del producto ofrecido por la biblioteca pública -aunque se trate de un producto *online*, depende en gran medida del punto de vista con que se han proyectado las colecciones para responder a un grupo de población determinado, y también de la dimensión humana del esfuerzo mediador que se añade. Si no se trata simplemente de añadir otro servicio a la red internacional, sino de dar satisfacción a la población del entorno de la biblioteca, estas ofertas tienen que responder muy específicamente a las necesidades de dicho entorno y dedicar una atención especial al usuario local.

12 Drake, Myriam A.: *Library 2000 - GeorgiaTech A Glimpse of Information Delivery Now and in the Year 2000*, en: *Online* 11, nº 6, noviembre 1987, p. 45-48.

Lo esencial de la distribución en las bibliotecas públicas

Distribución significa poner a disposición las colecciones y los servicios que ofrece una biblioteca pública.

Afecta al emplazamiento y al horario de apertura de los puntos de atención al público en las bibliotecas, así como a la colocación interna de sus colecciones y equipamientos.

Se refiere a que los fondos y las actuaciones de la biblioteca estén presentes y sean accesibles, tanto en sus «puntos de contacto» y para sus socios como, en términos generales, para todo el entorno fuera de sus cuatro paredes.

Afecta también a todas las formas de uso a distancia de los servicios que ofrece y presta la biblioteca.

3.1.4 LA PROMOCIÓN

En su encuesta para determinar el valor que corresponde otorgarle al marketing de las bibliotecas, O. Gene Norman resalta el hecho de que la promoción «es el proceso de marketing que los bibliotecarios parecen conocer mejor, y que aprovechan debidamente». ¹³ La comunicación se considera una componente irrenunciable del trabajo en la biblioteca. Debe facilitar y favorecer el uso de las existencias y los servicios, y exponer adecuadamente la utilidad social y las cualidades de la institución.

Todo contacto directo con la biblioteca, en sus diferentes encuentros regulares con el público, pero también los contactos indirectos, contribuyen a la buena fama de la biblioteca. A esta actividad regular, cuya importancia jamás debe menospreciarse, se añaden medidas de promoción en forma de actos publicitarios, ofertas de promoción y relaciones públicas.

La publicidad está dirigida a modificar, conservar o mejorar la imagen de la institución entre todos los segmentos de la población y a largo plazo. Esta forma de comunicación sirve especialmente para las actividades de promoción en favor de todo el conjunto de las bibliotecas públicas. Éstas forman una institución propia, sobre cuyo sentido y utili-

¹³ Norman, O. Gene: Marketing Library and Information Services: An Annotated Guide to Recent Trends and Developments, en: Reference Service Review, primavera de 1989, p. 48.

dad a veces es muy necesario volver a llamar la atención. A dicho objetivo estuvo dedicada p.ej. la campaña que en 1992-1994 se realizó en Suecia, a iniciativa de la Asociación de bibliotecarios, conjuntamente con la Sociedad «Bibliotekstjänst», para promocionar su uso, en una etapa en que el recorte de recursos financieros amenazaba el buen nombre de las bibliotecas entre los ciudadanos y los políticos suecos.¹⁴

Las actividades de promoción van encaminadas más concretamente a alcanzar determinados objetivos precisos y a corto plazo. Se trata en estos casos de resaltar directamente una determinada parte de las colecciones o de los servicios ofrecidos mediante actividades puntuales. Estas actividades pueden ir dirigidas a un público amplio en general, o -lo que parece más efectivo- a un grupo determinado de personas. Los bibliotecarios conocen este tema. Abarca unos métodos tan sencillos y conocidos como la reunión de fondos documentales en torno a un tema de actualidad, o unas condiciones más favorables de préstamo durante el verano, y también otras actuaciones más complejas y adaptadas a determinados grupos más restringidos de usuarios.

El trabajo de relaciones públicas se basa en las relaciones que se mantienen con interlocutores representativos del entorno de la biblioteca. Estas relaciones pueden ser directas, y mantenerse por teléfono, por escrito, mediante recepciones, o adoptar determinadas otras formas, p.ej. comunicados de prensa. Esta forma de comunicación va dirigida sobre todo a las personas que pueden contribuir a la promoción (periodistas), a participar en determinados actos (socios), a mejorar la financiación (mecenas) y a incrementar la popularidad (en primer lugar los líderes de opinión), de la biblioteca. Las relaciones con determinados círculos políticos y con las administraciones públicas, y en determinados casos con el consejo municipal, ya no forman parte del trabajo clásico de RP, pues en estos últimos casos no se trata tanto de mejorar la imagen de la institución, como de colaborar y rendir cuentas. De todos modos, la calidad de las relaciones institucionales depende en parte de la capacidad de la biblioteca para saber tratar a quienes toman las decisiones políticas y sus colaboradores más directos.

Cada biblioteca realiza este esfuerzo de comunicación con los más diversos medios, utilizando tabloncillos de anuncios tradicionales o electrónicos, asegurando su presencia gratuita u onerosa en los periódicos o en las pantallas audiovisuales, enviando *mailings*, presentándose en ferias y exposiciones, o emitiendo material publicitario, como tarjetas

14 Christina To voté: The Library is Yours. A campaign for the public Libraries in Sweden during 1992-1994, IFLA General Conference, folleto 6, Estambul 1995.

postales, camisetas, bolsas, pins, *mousepads*, y realizando actos publicitarios. Esta lista sólo refleja el aspecto estético y material de las posibles actividades de promoción.¹⁵

Las estrategias de comunicación se basan en un número determinado de métodos y de instrumentos. Si se desea que el mensaje quede bien envuelto y sea transmitido de modo que el público pueda entenderlo, se necesitan determinadas capacidades y medios a los que muchas bibliotecas no tienen acceso. La formación de bibliotecarios incluye ahora, cada vez más, algunas bases elementales que les permiten dirigirse de forma adecuada y bien planeada a las instituciones externas, o a estructurar con cierta lógica las actividades que realiza con sus propios medios. No obstante, hay dos aspectos esenciales: en primer lugar la coordinación de una publicidad amplia, la promoción y el esfuerzo de dirigirse al público en general, y en segundo lugar la coherencia entre estas actividades y las relaciones habituales con el público. El conjunto debe sugerir una imagen muy bien cuidada de la institución, tal como corresponde a su misión y sus objetivos.

Cómo promocionar las actividades de la biblioteca pública

Forman parte de la promoción todas aquellas actuaciones que van encaminadas a favorecer y facilitar el uso de las colecciones y los servicios de la biblioteca, mediante el empleo de medios técnicos de promoción y de relaciones públicas.

La publicidad se basa en el empleo de medios directos e indirectos de comunicación de masas.

Las actividades de promoción se basan en la aplicación de medios directos, que conducen a corto plazo a optimizar el aprovechamiento de las colecciones y los servicios ofrecidos.

El trabajo de relaciones públicas se basa en una comunicación indirecta a través de intermediarios.

3.1.5 EL «MIX»

Los aspectos que acabamos de mencionar hacen referencia a los elementos funcionales básicos de las bibliotecas públicas. Lo que llama especialmente la atención en este análisis

¹⁵ Miribel, Marielle de: Should Libraries Engage in Marketing?, IFLA General Conference, Estambul 1995.

sis, es hasta qué punto son interdependientes. Estos diferentes aspectos del trabajo en las bibliotecas no se consideran desde el punto de vista del marketing, ni mucho menos, por lo que podríamos decir que muchos bibliotecarios practican el marketing como practicaba la literatura monsieur Jourdain, el protagonista de la obra de Molière, «El burgués gentilhomme»: es decir, sin saberlo.

Però hacer uso de la lógica del marketing no significa aplicar una denominación científica a lo que se practica habitualmente, sino reflexionar sobre estas prácticas para coordinarlas como es debido. Se observa ciertamente que, en la práctica diaria de la mayoría de las bibliotecas públicas, hasta los mejores proyectos pocas veces responden, desde el punto de vista del producto, del precio, de la distribución y la promoción, a una lógica bien estructurada. Si se tratan estos aspectos aisladamente y por separado, las energías de la organización se malgastan en actuaciones sueltas, que a veces son divergentes y hasta contraproducentes.

3.2 LOS MÉTODOS

Cada biblioteca posee conocimientos más o menos profundos de su entorno. Estos conocimientos alcanzan desde los asuntos más cotidianos y evidentes, hasta los temas más generales y lejanos. Con las herramientas del marketing puede darse el salto, desde los datos generales y las impresiones subjetivas, a un análisis que acerque al máximo posible las realidades objetivas.

Lo que mejor conocen los bibliotecarios es a los usuarios más fieles de la biblioteca. Una de las formas más sencillas para saber cómo se entienden la biblioteca y su público, es escuchar los comentarios de estos usuarios y preguntarles qué les parecen los servicios que les presta la institución. Redactar listas con propuestas de mejora o de quejas, permitirá responder aún en mayor medida a las expectativas de los usuarios.

Los resultados de estas medidas, sin embargo, solamente nos proporcionarán una impresión muy parcial de la opinión de los usuarios. De ahí que desde hace algunos años se esté avanzando en la búsqueda de algún método que sirva para evaluar la satisfacción que sienten los usuarios acerca de todos o algunos de los servicios de la biblioteca. Ya en 1989, el Manual de Nick Moores¹⁶ proponía a las bibliotecas públicas cierto

¹⁶ Moore, Nick: *Measuring the Performances of Public Libraries: A Draft manual*, París, UNESCO 1989, PGI-89/WS/3.

número de métodos muy sencillos para efectuar encuestas, con algunos muestreos limitados. Este documento explica el incremento que desde comienzos de la década de los años ochenta han tenido los diferentes métodos para evaluar los servicios de las bibliotecas, sobre todo en Gran Bretaña.¹⁷ Este avance pone ahora a disposición de los bibliotecarios toda una serie de indicadores del rendimiento y que sirven, tanto si fueron desarrollados y comprobados en bibliotecas públicas o universitarias, para todo tipo de bibliotecas. Una selección de estos indicadores figura en la «*toolbox*» que ofrece la Comunidad Europea.¹⁸ El excelente Manual¹⁹ editado por la sección para Bibliotecas Universitarias de la IFLA, representa asimismo una guía muy útil y proporciona instrucciones de uso para las bibliotecas públicas. Por lo demás, la ISO está procediendo a estandarizar algunos indicadores seleccionados.²⁰ Muchos de estos indicadores hacen referencia a la manera de valorar la satisfacción de los usuarios, sobre todo teniendo en cuenta los servicios de las bibliotecas en general, sus fondos documentales, los servicios de información, el tiempo que exigen los préstamos de otras procedencias, los catálogos, los horarios de apertura, etc. Los métodos propuestos en relación con estos indicadores tienen su origen en las técnicas de sondeo de opinión, tal como se emplean en marketing. Las encuestas casi siempre se dirigen a una muestra escogida al azar, compuesta por unos centenares de personas, interpeladas casualmente, o bien se trata de un método descriptivo sobre la base de una observación del comportamiento de los usuarios, más o menos estructurada mediante muestreo analítico, para comprobar p.ej. si los usuarios tienen dificultades para manejar el catálogo, y con el fin de resolver estos problemas en la próxima edición del mismo (OPAC). Finalmente, puede tratarse también de un «método agenda», mediante el cual se solicita al usuario que describa sus actividades dentro de la biblioteca en un cuestionario. Se trata de comprobar algunos aspectos determinados de su comportamiento, p.ej. la frecuencia con que utiliza los diferentes equipamientos.

Estas encuestas contribuyen a obtener conocimientos cada vez más precisos acerca de los usuarios. No obstante, se refieren estrictamente a éstos, e incluso albergan el peligro de que, dado su carácter de muestreo al azar, sólo abarquen a los usuarios más asiduos.

17 King Research, Ltd.: Keys to Success Performances Indicators for Public Libraries - A Manual of Performance Measures and Indicators, Londres, HMSO, 1980.

18 Ward, S./Sumsion, John: Library Performance Indicators and Library Management Tools, Oficina de Publicaciones de la Comunidad Europea, EUR 1644EN.

19 Poll, R./ Boeckhorst, P.: Measuring Quality: International Guideline for Performance Measurement in Academic Libraries, Múnich 1995.

20 Proyecto ISO/DIS 11620, Información y Documentación sobre indicadores de rendimiento para bibliotecas.

Estos métodos, por sí solos, no son suficientes para reivindicar que se cubren las necesidades de toda la población. Semejante objetivo exige una base más amplia, y un análisis tanto interno como externo.

El análisis interno se refiere a la propia biblioteca, e intenta proyectar una imagen lo más objetiva posible de los puntos débiles y los lados fuertes de la propia organización. Este balance se proyecta teniendo en cuenta la misión general, los objetivos parciales y los objetivos finales de una biblioteca, pero también tiene en cuenta el entorno en que está emplazada. Esto último corresponde al análisis externo.

El análisis externo abarca el ambiente en que se desenvuelve la biblioteca. Exige abarcar una serie de datos demográficos, sociales, económicos y otros, de los que gran parte proceden de fuentes secundarias y que están disponibles sin más en las instituciones públicas correspondientes, y exige también recoger datos que afectan específicamente a la biblioteca como tal. Estas fuentes deben completarse con otros datos primarios, que se obtienen directamente mediante encuesta entre la población residente, o por otras vías similares.

En un primer momento, tales datos proporcionan un cuadro general de las necesidades presentes a las que debe responder la biblioteca, partiendo de la estructura de edad de la población, del perfil de sus actividades profesionales y de su situación social. Si tenemos en cuenta la situación económica y social, pueden formularse objetivos que responden a un interés general, y que se consideran esenciales para la zona de influencia de la biblioteca.

Estos datos permitirán además registrar y tener presentes a otras instituciones que actúan en los mismos ámbitos que la biblioteca, como son especialmente las dedicadas a recoger y facilitar información, o a organizar actividades culturales y de ocio. Se tratará principalmente de otras bibliotecas y centros de documentación disponibles en la misma zona, o que pueden ofrecer sus fondos bibliográficos o documentales. Estos conocimientos pueden ayudar a evitar una competencia innecesaria de la biblioteca con otras instituciones o medidas ya existentes que persiguen el mismo objetivo y, por otra parte, pueden ayudar a establecer posibles cooperaciones.

También permitirán entender, aunque sea someramente, otros datos más subjetivos, como p.ej. las características culturales y políticas específicas de la zona. Es importante poder interpretar y prever determinados comportamientos y necesidades, conocer las relaciones de fuerzas dentro de la comunidad y saber identificar los grupos de presión (partidos políticos, sindicatos, asociaciones y otros grupos de intereses). Estos conocimientos permiten incorporar datos psicológicos que son

tan útiles para la calidad de los servicios ofrecidos como para la relevancia del diálogo en el plano político y con las autoridades. Finalmente, estos datos se completan con otros de carácter más general, que permiten situar las condicionantes locales dentro de un contexto más amplio. P.ej. podrían considerarse los efectos locales que tienen ciertos temas suprarregionales -como el problema lingüístico, que en numerosas bibliotecas de Quebec, en Canadá, obliga a prestar mucha atención a la literatura francesa y, en general, a las editoriales que publican en idioma francés-, y encuadrar la biblioteca en una visión estratégica orientada hacia el futuro, siguiendo p.ej. las evoluciones en el sector de la información y la comunicación, o bien reconociendo a tiempo las transformaciones económicas y culturales que se están operando, y anticipándose a tales cambios.

Todas las bibliotecas recogen y registran datos como los que acabamos de mencionar, pero no todas sacan de ellos las mismas conclusiones. La literatura especializada de Estados Unidos -y principalmente el Manual publicado en 1987 por la American Library Association (ALA), muy difundido y traducido a varios idiomas, que es un buen ejemplo de lo que decimos²¹ - refleja perfectamente esta atención prestada al entorno específico. Probablemente se deba a la importancia que la democracia americana, tal como ellos la entienden, presta a las instituciones locales, y se fundamente en que la posición que ocupan las bibliotecas públicas desde hace bastante tiempo en ese país, puede convertir su tarea fácilmente en un tema de debate público.

Cualquier sistema de marketing incluye procedimientos como el que acabamos de esbozar. En cierto modo representa una condición necesaria, aunque no se agota en estos límites. Debe completarse con las más variadas relaciones con los diferentes sectores de la vida social (relaciones institucionales y trabajo publicitario), los socios y (algo que suele hacerse relativamente poco, dada la tradicional escasez de medios) mediante encuestas entre la población.

El objetivo de estos trabajos de investigación y estos análisis, consiste fundamentalmente en la elaboración de un complejo de objetivos en el que pueden concretarse las orientaciones generales fijadas en la tarea del momento, en forma de metas cualitativas y exactamente cifradas. Esta práctica aún no se ha introducido, ni mucho menos, en todas partes, lo que dificulta evidentemente la gestión.

21 American Library Association: Planning and Role Setting for Public Libraries. A Manual of Options and Procedures. Prepared for the public library development program by Charles McLure, Amy Owen, Douglas L. Zweigig y otros, Chicago y Londres, ALA 1987.

Otra función adicional consiste en esbozar el perfil y el contenido de los servicios, apreciando correctamente la situación real. Todo lo que puede establecerse en esta fase como propuesta de trabajo, se basa en hipótesis, que deben profundizarse y verificarse mediante encuestas adicionales entre los usuarios. Una vez determinado cuál debe ser el producto, hay que comprobar aún su utilidad, estableciendo una comunicación adecuada con quienes lo reciben.

Hasta el momento se sabe poco de los resultados que aportan ciertos experimentos realizados, en los que se trataba de poner en práctica estrategias completas y coherentes de marketing en las bibliotecas. Casi siempre se tratará de instituciones muy grandes, en las que el marketing forma parte de las funciones regulares de un sistema de gestión generalizado y existente desde hace tiempo. Así sucede p.ej. en el caso de la biblioteca pública de Denver, Colorado. Esta biblioteca dispone desde 1984 de una organización que abarca todas las funciones de gestión. El departamento de marketing tiene una oficina de relaciones públicas, que recoge también los esfuerzos de los ayudantes voluntarios, además hay una oficina de investigación de marketing, y otra oficina de publicaciones. El plan quinquenal de la biblioteca para 1985-1989 representa un ejemplo notable de aplicación de una estrategia de conjunto. Hay que resaltar que la ampliación del departamento de marketing, y sobre todo la insistencia en sus actividades de investigación, figura entre sus prioridades más importantes.²²

La mayoría de los experimentos se realizan, sin embargo, en bibliotecas de importancia media, que cuentan con unas capacidades de personal más bien limitadas, como p.ej. en la biblioteca de Trois-Rivières, en Quebec, Canadá, que antes de reformar sus servicios y sus actividades encargó a una empresa especializada una encuesta, realizada con todos los requisitos propios del caso entre la población.

La biblioteca pública de Fresnes, Francia, incluye en su nuevo sistema de gestión asimismo los instrumentos y las orientaciones que corresponden a un marketing-mix. Aunque abarca a una proporción mayor de población de lo que es la media del país (26 por ciento, en comparación con el 16 por ciento de las demás bibliotecas de categoría similar), debe este resultado conseguido en 1996 principalmente a los habitantes menores de 20 años. A pesar de una situación presupuestaria más bien desfavorable, el municipio decidió construir una biblioteca nueva. Esta decisión, aplazada durante muchos años, se basa principalmente en argumentos sociales. Las autoridades han llegado a la conclusión

²² The Denver Public Library Commission: A Five Year Strategic Plan for the Denver Public Library, Denver, 17-5-1984.

de que una nueva instalación, que responda a las necesidades que tienen los habitantes de adquirir una formación y seguir promocionándose, tendría una importancia especial para reforzar la cohesión social, precisamente también porque favorecería el desarrollo económico y ocupacional. Dado que uno de los objetivos principales para construir una nueva biblioteca era que tuviese éxito entre la población activa, la institución inició primero un proceso de investigación y sondeo, para poder determinar primero, con la mayor exactitud posible, las necesidades que esta parte de la población tiene en materia de formación continua. El estudio del entorno delimitó en primer lugar a algunos grupos de ciudadanos y las metas propuestas:

Las necesidades de formación se refieren sobre todo a la enseñanza primaria para las personas que poseen una calificación profesional muy baja (diploma escolar mínimo en el idioma materno, el francés, y en cálculo); después vienen las enseñanzas jurídicas, económicas y de gestión para las personas de calificación media y los cuadros (gran parte de la población trabaja en el sector servicios y en empleos penitenciarios), así como para comerciantes y artesanos.

Las necesidades de información se orientan principalmente a los campos de la economía, el derecho y la gestión, y afectan a los empleados en la administración municipal, a los asistentes sociales y a algunas asociaciones.

En términos generales, la demanda de una formación adicional entre jóvenes y adultos se centra en la cultura general y el aprendizaje de idiomas extranjeros.

El avance del marketing exige una definición exacta del contenido de los servicios. Esto se consigue mediante encuestas y encuentros con la población, lo que permite orientar perfectamente la oferta de las prestaciones, profundizando en las propuestas teóricas mediante un estudio del entorno y adaptándolas adecuadamente.

Los municipios menores, con menos de 10.000 habitantes, en las zonas rurales y los barrios periféricos de La Montérégie, a las puertas de Montreal, no forman parte de una red -como sucede, p.ej., con los «counties» y «districts» de Gran Bretaña- que a su vez esté integrada en una unidad administrativa de mayor alcance. Dentro de sus límites no disponen de suficientes medios para realizar estudios de marketing para sus bibliotecas. De ahí que el centro de servicios regionales de la biblioteca pública de Quebec instruya a los directores de los «depots» o de las bibliotecas pequeñas, para sensibilizarles en relación con el marketing. Esta medida resulta tanto más conveniente cuanto que estar familiarizado con el entorno local es muchas veces bastante habitual en los municipios rurales, y las relaciones allí son más estrechas, más solidarias y menos forzadas que en los centros

urbanos. De ahí que la efectividad de tales medidas sea también mayor. Se trata de transmitir una formación que permita a los asociados integrados en la población local, aprovechar con método sus conocimientos del lugar, para determinar con ayuda del centro regional las existencias de fondos documentales, los equipamientos y los servicios que mejor responden a las necesidades de los habitantes del municipio. Entre los programas de promoción profesional elaborados bajo el patrocinio del «Regroupement des centres régionaux du Québec» (Agrupación de los centros regionales de Quebec) figura una serie de cuadernos de enseñanza para los educadores, y una serie correlativa de cuadernos para los que participan en los cursillos. Estos materiales de enseñanza, muy bien estructurados, están destinados, entre otros fines, a conseguir que los directivos de las bibliotecas locales incluyan el marketing en su gestión. En una primera serie se les anima a sistematizar y profundizar en sus conocimientos del entorno, a investigar y registrar después sistemáticamente las necesidades y expectativas de la población interesada, y finalmente a fijar los objetivos y evaluar los resultados.²³ En una segunda serie se comentan los planes y los instrumentos de comunicación.²⁴

El «Regroupement des Centres Régionaux de Services aux Bibliothèques Publiques du Québec» ha actualizado la instrucción en temas de marketing de los directivos de las bibliotecas rurales. El objetivo de esta instrucción es averiguar las necesidades de los posibles usuarios, y planificar y mejorar la prestación de servicios en los municipios rurales y periféricos.

3.3 LOS MEDIOS NECESARIOS

Cuando no se trata ya de la relación directa entre la biblioteca y sus usuarios, es preciso disponer de determinadas competencias y medios para manejar los instrumentos de marketing, y pensamos que, en principio, no todas las bibliotecas están dotadas de ellos.

23 Programme Biblioforme: Programme de formation du personnel des bibliothèques publiques affiliées à un C.R.S.P. Module 4: Marketing et communication: Document d'accompagnement 4-1: Techniques du marketing. (Cahier des participants et participantes / Cahier des animateurs et animatrices). Regroupement des centres régionaux de service aux bibliothèques publiques du Québec, Inc. 1995.

24 Programme Biblioforme: Programme de formation du personnel des bibliothèques publiques affiliées à un C.R.S.P. Module 4: Marketing et communication: Document d'accompagnement 4-2: Plan et outil de communication. (Cahier des participants et participantes / Cahier des animateurs et animatrices). Regroupement des centres régionaux de service aux bibliothèques publiques du Québec, Inc. 1995.

El plan quinquenal de la biblioteca pública de Denver, Colorado, ha presupuestado como coste de la ampliación del departamento de marketing, y con destino sobre todo a la actividad de encuestas y análisis, un importe de 280.000 dólares para 1985 y de 255.000 dólares (valor de 1984) para los años siguientes.

La biblioteca de Trois Rivières, municipio que cuenta con unos 50.000 habitantes, pudo disponer de una aportación especial del gobierno de Québec para realizar una encuesta sobre las necesidades de quienes no usan la biblioteca, encargo que encomendó a la empresa SOM. Se trataba de aclarar por qué razón sólo un 14 por ciento de la población hace uso de su biblioteca, mientras la media de toda la provincia se sitúa en un 25 por ciento, y de determinar las medidas adecuadas para remediar dicha situación. La empresa encargada realizó entrevistas por teléfono a 600 personas, utilizando un cuestionario con unas 30 preguntas. El coste de este estudio de mercado, incluyendo el registro y el análisis de los datos recogidos, ascendió a 10.000 dólares canadienses.

La biblioteca de Fresnes (26.000 habitantes) no disponía de los medios que le hubieran permitido realizar un estudio de mercado tradicional. Un grupo de estudiantes de marketing realizó una primera encuesta telefónica entre todas las empresas de la ciudad. Los costes de esta encuesta no superaron los 1.000 francos franceses, incluyendo los gastos de teléfono.

A esto se añadieron dos o tres días de trabajo de un empleado de la biblioteca. No se ha incluido el coste que supuso la definición del producto y de su puesta en marcha.

3.4 LA CUESTIÓN DEL TIEMPO

El tiempo que se invierte en una biblioteca en realizar algo que pudiera compararse a una auténtica función de marketing es muy variable, pues depende del concepto exacto que se tiene de dicho marketing, de la magnitud de la biblioteca y del tipo de instrumental que se aplica. Si se trata de la implantación real de reflexiones metódicas para definir el producto, su precio, su distribución, su promoción y finalmente también la interrelación de estas cuatro componentes, la fijación de las medidas exige, como es lógico, cierto tiempo para su elaboración mental, y otro tiempo adicional para formular y realizar las encuestas correspondientes.

Sin embargo, el marketing es una disciplina demasiado nueva, y todavía insuficientemente delimitada como para poder apreciar realmente el tiempo necesario en todos los casos. O bien pasa a representar una función regular dentro de una organización importante,

en cuyo caso se analizan el tiempo y el coste de esa actividad como los de cualquier otra función, o sólo se toman medidas de marketing en casos aislados: en esta última situación, el tiempo que exige aparecerá como un lujo, o como una asignación de medios extraordinarios. En muchos casos en los que el marketing va unido a actividades integradas en otras funciones, no se calcula siquiera por separado el coste correspondiente. En estos casos es difícil determinar la proporción que ocupan los trabajos y compararlos con el ahorro de tiempo conseguido.

Una encuesta puede realizarse, si la dirigen personas expertas y éstas disponen de los medios adecuados, en pocas semanas. De todos modos, hay que pensar también en el trabajo y el tiempo necesarios para su preparación, que correrán a cargo del personal de la biblioteca, o bien del equipo de producción si la biblioteca dispone de un departamento propio de marketing.

En cualquier caso, crear una función de marketing que sea duradera, adecuada y permanente, exige bastante paciencia. Hay que proceder a un repaso completo de la gestión, conseguir el equipamiento necesario e implantar una política de formación profesional continua. Estas transformaciones exigirán no menos de un año. Después habrá que añadir otro año más, para probar y «poner a punto» el sistema.

3.5 LOS EFECTOS

Dados los diferentes significados que se atribuyen al concepto de marketing, resulta difícil determinar los resultados de la aplicación de unas reflexiones marcadas por el marketing-mix. Por lo demás, y para repetirlo de nuevo, este último se suele aplicar muy pocas veces, excepto en algunas bibliotecas públicas de gran magnitud (casi todas americanas). Pero es muy probable, incluso es bastante seguro, que p.ej. las actividades de promoción surtan cierto efecto, sólo que será difícil evaluarlo si faltan los medios y los métodos adecuados. El resultado efectivo debe valorarse por tanto de una forma más general, p.ej. comprobando si se presta mayor atención a las necesidades del público. No obstante, cabe temer en estos casos que las ideas y actuaciones, a pesar de su calidad y su originalidad, se queden por detrás de las posibilidades reales.

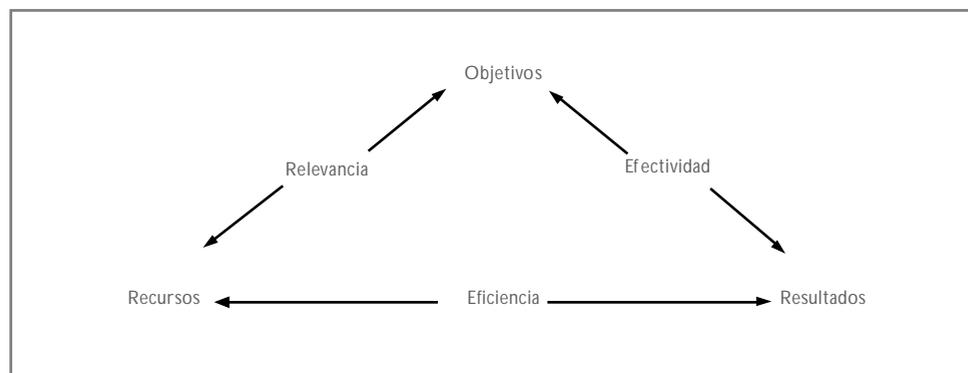
La verdad es que ya existe un marketing bibliotecario, y que se aplica, aunque a veces inconscientemente. Se caracteriza por la aplicación de algunos de sus elementos, de una forma desligada unos de otros, y el producto mismo se percibe como algo atomizado y disperso. Aunque exista una auténtica distribución del producto, el precio suele fijarse

por regla general bajo la presión de las circunstancias, y basándose en consideraciones empíricas. La promoción aparece muchas veces como un sector aparte, en que el «ruido publicitario» supera a menudo el valor que se da a la relevancia del producto. Al faltar una correlación entre los diferentes elementos, es decir -en términos del lenguaje de marketing- un verdadero «mix», las bibliotecas públicas dan muchas veces la impresión de padecer una especie de esquizofrenia, que las obliga a un enfoque por separado de los diferentes aspectos de sus actividades y estrategias.

3.6 PARÁMETROS PARA UNA EVALUACIÓN

El marketing solamente tiene sentido si está integrado totalmente en el funcionamiento de la biblioteca. Es decir que su éxito sólo puede medirse aplicando parámetros generales de evaluación, que pueden esquematizarse de la manera siguiente:

Fig. 3: Parámetros de evaluación de una biblioteca pública



Medir la efectividad es decisivo, pues este resultado es el que da sentido a todo lo demás. Es un concepto cualitativo, pues refleja hasta qué punto la actuación concluida o iniciada responde a los objetivos sociales o políticos («Formación, información y cultura»²⁵) de las bibliotecas públicas. Es también un concepto cuantitativo, porque aclara en qué parte de la población del entorno se alcanzan estos objetivos. El primer efecto de marketing medido en

25 Manifiesto de la UNESCO sobre las bibliotecas públicas, París, UNESCO 1994.

las bibliotecas es el aumento del índice de uso por parte de los ciudadanos. El principio de la satisfacción del usuario y su evaluación se ha ido imponiendo claramente. La Conferencia Internacional sobre medición de los rendimientos y gestión de calidad en las bibliotecas públicas (agosto de 1997, en Berlín) permite obtener un cuadro general de los progresos realizados.

Eficiencia es la medida en que se emplean racionalmente los recursos. En términos generales, el marketing permite evitar, gracias a un mensaje «selectivo», el despilfarro y el desvío de recursos. Aunque resulta difícil valorar qué parte del mérito corresponde al marketing y qué parte se debe a las demás funciones de la organización (producción, finanzas, personal, etc.). La eficiencia de un uso racional de los recursos asignados a las diferentes actividades sólo puede enjuiciarse seriamente, en las funciones equiparables al marketing -como en cualquier otra actividad- si se dispone de instrumentos de control de la gestión. Por desgracia, esto no sucede en la mayoría de las instituciones.

Relevancia significa que los recursos son los adecuados para alcanzar los objetivos previstos en cada momento. El marketing permite una estimación más exacta de los costes de producción, al posibilitar un ajuste y una precisión del contenido del producto. Aunque no sea posible una evaluación exhaustiva, sí parece lógico que el marketing represente un instrumento efectivo para la definición relevante de los recursos.



4 REFLEXIONES

4.1 ¿QUÉ VENTAJAS SE OBTIENEN?

Los procedimientos y los métodos marcados por el marketing-mix ofrecen la ventaja directa de poner a prueba algunos hábitos antiguos y muchas veces enquistados.

Cuando se pone en marcha un proceso de intercambio con la población del entorno, acaba uno por preguntarse qué necesidades tiene ese público, sobre todo cuando, más allá de los usuarios, a quienes se pregunta es al conjunto de los ciudadanos, aquellos que no utilizan los servicios de la biblioteca. Puede suceder que lo que los bibliotecarios consideraban tradicionalmente y de buena fe como muy importante, resulte tener una importancia secundaria o incluso ser inútil a los ojos de los usuarios. De ello se deduce naturalmente que habría que preguntarse por la relevancia de los recursos y de los servicios ofrecidos. El valor de la aplicación del marketing reside en que nos conduce de una manera pragmática, y por tanto constructiva, a alcanzar ese fin, puesto que el marketing no pretende ofrecer una filosofía cualquiera, sino proponer unos métodos y prever los instrumentos para aplicarlos. Por otra parte, iniciar una aplicación de marketing presupone que la misión y los valores de la organización hayan sido interiorizados por todo el personal, y que se base en objetivos claramente definidos. En cuanto estos objetivos han quedado aceptados y los empleados consideran que alcanzarlos es su meta más importante, el marketing puede ayudar a hacer comprender al personal, y a todos los que actúan en el entorno de la biblioteca, de una forma concreta y paso a paso cuál es la lógica de estos objetivos. Confrontar al público con la meta es un procedimiento altamente pedagógico, que ayuda a entender los cambios, favorece el compromiso de los empleados y refuerza el sentido de responsabilidad, así como el espíritu de iniciativa.

La aplicación del marketing suele sacar también a colación la cuestión de la efectividad de la organización. Como cualquier función de gestión empresarial, nos enseña a no darnos por satisfechos con la actividad, sino a indagar cuáles son los resultados. Al basarse en la toma de decisiones y con la pretensión de afinarlas, evita la dispersión de los

recursos. Paradjicamente podría afirmarse que una aplicación severa del marketing va más allá del propio marketing.

En cuanto se aplican, los métodos derivados del marketing tienen efectos concretos a medio y largo plazo.

La aplicación del marketing mejora la calidad de los fondos documentales y de los servicios. Es cierto que la calidad de las colecciones ofrecidas se basa sobre todo en el gran valor científico y cultural de la información que contienen, pero los bibliotecarios podrán aprovechar tarde o temprano los resultados de ese intercambio sistemático iniciado con la población. Sólo una relación como ésta puede proporcionar los conocimientos prácticos que permiten una orientación aún más precisa de su trabajo como bibliotecarios, adaptando este de una forma óptima al entorno real. Este intercambio es aún más necesario cuando se trata de mejorar la calidad del servicio. El concepto de calidad de un servicio solo tiene sentido si se mide por el valor que le atribuye el receptor de dicho servicio. En cuanto se define el servicio que se trata de prestar, sólo el receptor del mismo es capaz de decir qué espera exactamente de dicho servicio, y si se considera «bien servido». En ambos casos el intercambio con la población permite una definición más exacta y, en consecuencia, una satisfacción más amplia de las necesidades y las expectativas del público.

La aproximación sistemática entre población y biblioteca, las encuestas regulares dirigidas al público y la atención que se presta a sus deseos y necesidades, contribuyen a mejorar la imagen de la biblioteca. Esta es la forma primaria y más efectiva de publicidad, que sólo entonces adquirirá sentido y tendrá resultados tangibles. La esencia del marketing-mix se basa precisamente en la armonía de todas las actividades. La relevancia del producto, de su precio y de las condiciones de su distribución, nos permite cumplir lo que nuestra publicidad promete.

La aplicación del marketing conduce finalmente a precisar y racionalizar las tendencias de la evolución, puesto que se analizan las necesidades específicas de cada grupo importante de destinatarios. Indagar los sentimientos de los usuarios ya no se basará en algunas observaciones de carácter general -que dependen de la secuencia de los encargos y no de las actuaciones- sino de reflexiones pragmáticas y objetivos precisos.

Es difícil imaginar que este instrumental, resumido y afinado, no nos conduzca a un desarrollo sólido y duradero del círculo de usuarios de una biblioteca pública. Los hechos abogan a favor de un resultado positivo. Para conseguirlo habrá que evitar, no obstante, algunos riesgos que pueden hacer fracasar a la biblioteca, si esta parte de una idea cerrada y en último término simplificadora de lo que es una buena «atención a los deseos y las necesidades del usuario».

4.2 RIESGOS DE UNA APLICACIÓN FORMAL DEL MARKETING

4.2.1 NO OLVIDAR LA MISIÓN

El primer riesgo consiste en esperar demasiado del marketing. Una orientación subordinada en exceso al marketing no nos puede conducir a una estrategia general, ni desde el punto de vista de la competitividad, ni desde el del desarrollo o de la planificación previosa. No hay que olvidar que el marketing sólo es una de varias funciones de la gestión empresarial. Lo que puede ser acertado para una empresa privada, es aún más válido para las instituciones que dependen de la voluntad de las fuerzas políticas, como las bibliotecas públicas, que no pueden dejar de lado los objetivos políticos, ya que es el bienestar público lo que fundamenta su misión.

La aplicación de un instrumental de marketing al servicio de las bibliotecas públicas conduce a unos procedimientos que, en comparación con los principios habituales del marketing, aparecen en múltiples aspectos como algo excepcional. Por bien fundada y útil que pueda ser la intención de tener en cuenta las expectativas de la población a que se trata de servir, la «respuesta a los deseos y las necesidades del cliente» topa en la política pública rápidamente con sus límites, que son los de la utilidad social. También podría definirse el arte del marketing en las bibliotecas públicas como la búsqueda del punto de equilibrio donde se cruzan las expectativas del público con el conjunto de objetivos sociales propuestos.

Lo cierto es que estos dos aspectos pueden ser divergentes. Es muy natural que la opinión pública tienda, consciente o inconscientemente, a dar preferencia a sus intereses y sus perspectivas particulares. De ahí que no siempre esté dispuesta a ver las instituciones públicas desde el punto de vista del ciudadano racional, sino que se vea empujada crecientemente a considerar dichas instituciones desde el punto de vista del consumo.

De ahí que sea aconsejable razonar adecuadamente, tanto en las relaciones con la población del entorno como en todas las etapas de definición del producto. Esto significa que hay que recordarle a la población constantemente que los servicios de la biblioteca deben justificarse sobre la base del interés general, al que el mercado no es capaz de responder de manera satisfactoria. Por eso hay que evitar cuidadosamente dirigirse al usuario con propuestas demasiado vagas, no fundamentadas en objetivos claramente definidos. Las necesidades se recogen dentro de un marco que viene impuesto, tanto por los objetivos fijados como por el estudio del entorno. En este intercambio es importante que exista una gran precisión y una buena aceptación de los contenidos, y no lo será tanto la tarea de definir el objeto y el campo de juego.

Y, finalmente, también hay que evitar que, al presentar los fondos documentales y los servicios, así como al elegir e instalar los equipamientos, se evite toda confusión. Los objetivos de la institución deben ser claramente reconocibles, tanto por la selección de medios materiales auxiliares para prestar el servicio, como en el precio, el contenido y las formas de comunicación. Lo que no debe hacerse jamás es perseguir un objetivo y proclamar otro.

En último término tampoco es deseable, como aspiración fundamental, adentrarse en un terreno en que la biblioteca tenga que competir con otras instituciones públicas, y mucho menos con el mercado ... ¿para qué? Si surge la necesidad de tener que proceder así en algún caso especial, hay que mantenerse en términos realistas. Pej. en lo que se refiere a la música, creemos que no habrá ninguna biblioteca, a menos que disponga de medios muy importantes, que sea capaz de mantener el paso con la rápida evolución que registran los grupos musicales contemporáneos. Las propuestas de la biblioteca siempre parecerán anticuadas en comparación con los programas de entretenimiento y las ofertas especiales de quienes saben lo que significan la oferta y la demanda y han descubierto el marketing mucho antes de que lo hicieran las instituciones públicas. En un principio, alguien podría pensar que la biblioteca, para ganarse a los amantes de la música, podría ofrecer una colección de discos, pero después se observará que haría mucho mejor en ofrecer ayuda para el aprendizaje de un instrumento musical específico, que puede ir desde el piano hasta la guitarra eléctrica. Para ello puede ofrecer libros, cursos multimedia o partituras que sean más raros y más difíciles de encontrar. La colección de discos, a su vez, se podría proyectar de una manera menos ambiciosa, pero en cambio más permanente y duradera. Tal vez el conjunto creado de este modo, y dirigido más a la persona musicalmente interesada en que al consumo de música, sea más compatible con el objetivo que en este mismo sentido proclama el manifiesto de la UNESCO, al insistir en el desarrollo personal.

De modo que el instrumental que proporciona el marketing, por mucho valor que pueda tener, no puede ni debe ser autosuficiente. No solamente debe servir a los objetivos fundamentales de la biblioteca, sino integrarse en todas las funciones de la organización. De ningún modo debe convertirse en pieza sustitutiva de otras, o emplearse únicamente en algún caso especial.

4.2.2 TENER EN CUENTA LAS CIRCUNSTANCIAS

El segundo riesgo consiste en investigar las expectativas de la población del entorno sin conocer exactamente las circunstancias dadas o previsibles que rodean ese entorno. El marketing es una de las funciones de gestión que exige mejores conocimientos del entorno. No se puede dirigir una biblioteca sin haber analizado la demanda, sin conocer las

fuerzas y flaquezas de la propia organización, y sin conocer los datos económicos, sociales (sobre todo las cifras demográficas) e institucionales (principalmente las instituciones que existen en el campo de la información, la formación y la cultura), que configuran el entorno de la biblioteca. Estos conocimientos deben haberse adquirido antes de iniciar la definición del producto.

Aunque existan empresas debidamente especializadas en proporcionar los datos del entorno, en forma de estudios y estadísticas, puede resultar necesario e incluso deseable realizar encuestas que permitan conocer, o mejor aún precisar, cuál va a ser la demanda, antes de definir ese producto. Es evidente que estas investigaciones deben limitarse a un área que responda a los límites de la misión de la biblioteca, además de tener en cuenta las condiciones de estrategia general que son decisivas en este caso (capacidad de las instalaciones, ventajas estratégicas, etc.).

Ninguna empresa sería, ya sea pública o privada, investiga a su aire. En efecto, sería demasiado arriesgado atreverse a ocupar un terreno que se sitúa fuera del ámbito de las propias competencias. Esto es aplicable incluso a la formulación de hipótesis, cuando a todo ello se añade que los métodos de investigación son poco ágiles y costosos.

De modo que al fijar la orientación de tales encuestas, se trata de encontrar el punto de equilibrio entre fidelidad a la misión encomendada e imaginación.

4.3 CONDICIONES NECESARIAS PARA EL ÉXITO

4.3.1 TRADUCIR LA MISIÓN EN OBJETIVOS

De ahí que el marketing sólo pueda aplicarse con éxito dentro de un sistema coherente, que ordene las relaciones entre los diferentes planos de objetivos. En el sector de las bibliotecas universitarias ya se ha desarrollado una descripción formal de este sistema, gracias a los avances en la investigación que evalúa los servicios públicos.¹ En lo tocante a las bibliotecas públicas, el modelo de definición de los objetivos, p.ej. en relación con la misión, por otra parte perfectamente conocida, que tienen las bibliotecas públicas de fomentar la lectura, puede adoptar la siguiente forma:

¹ Véase sobre todo: Willemsse, John: The Impact of Performance Measurement in Library and Information Services: A Decade of Experience, Proceedings of the 1st Northumbria International Conference in Library and Information Services (31-8 al 4-9-1995), Universidad de Northumbria, Newcastle 1995.

Las autoridades parten de que la misión -fomentar el hábito de lectura- debe responder a una necesidad social, aunque ésta no se exprese en una demanda formulada directa y espontáneamente por la población. Debe considerarse que se trata de un factor indiscutible y que no le corresponde al marketing definirlo ni ponerlo en duda.

4.3.2 LAS ETAPAS DE DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Tareas y los objetivos generales que pueden compararse unos con otros, o incluso se parecen, pueden conducir a soluciones diversas, más o menos adecuadas y favorables. De modo que se trata de definir instrumentos o -por hablar en el lenguaje del marketing- productos que permitan medir el éxito que tienen entre la población. En el gráfico siguiente podría imaginarse que se trata de una colección de libros infantiles, además de un espacio que ofrece dicha colección de forma atractiva, facilitando la lectura, con un servicio adecuado de asesoramiento, depósitos de libros, etc.

Fig. 4: Competencias para alcanzar los objetivos deseados

Plano estratégico		Plano táctico	
1 Tareas Política	2 Objetivos generales Grupos de destinatarios	3 Metas operativas Resultados deseados	4 Indicadores Resultados conseguidos
Fomentar el hábito de lectura y el uso	1. Familiarizar a los niños en edad preescolar con el libro	1.1 Asegurar en las guarderías y en los centros de enseñanza preescolar una colección de libros ilustrados adecuados para niños de menos de seis años 1.2 Animar a los padres de niños menores de seis años a que pidan en préstamo libros ilustrados 1.3 Realizar ocho actos de promoción al año	1.1 Porcentaje de instituciones destinatarias a las que se ha conseguido llegar 1.2 Porcentaje de personas destinatarias que se han inscrito 1.2.1 Número de libros por persona inscrita 1.3 Porcentaje en que se ha alcanzado el objetivo
	2. Acompañar, estimular y ampliar el esfuerzo de la escuela	2. Llegar a un máximo de niños entre los 6 y los 14 años, y aumentar la frecuencia de lectura entre ellos	2.1 Índice de usuarios entre la población destinataria inscrita 2.2 Número de libros por persona inscrita
	3. Fomentar la lectura entre jóvenes y adultos	3. Llegar a un máximo de jóvenes (a partir de los 15 años) y adultos (o mejorar los resultados ya conseguidos) e incrementar la frecuencia con la que leen	3.1 Proporción de cada grupo de edad que presenta la población destinataria 3.2 Número de libros por persona inscrita
	etc.	etc.	etc.

Esta definición transcurre por las fases sucesivas de conceptualización del producto, es decir, la búsqueda y la selección de ideas, definición del concepto, análisis de costes y estrategia, prueba de mercado (test) e introducción en el mercado.

4.3.2.1 La búsqueda

La búsqueda de ideas se centra muchas veces primero en lo más cercano. En los últimos años han tenido que ser adaptados los catálogos para su manejo por ordenador, y finalmente para que fueran accesibles a través de la red o en un CD-ROM, respectivamente por Internet y demás vías informáticas. Esto tiene sentido si comparamos las condiciones materiales que exige con los objetivos deseados. Pero hay que reflexionar acerca de las modalidades que convierten entonces el producto en lo que Kotler denomina un «augmented product», es decir, dónde reside su valor como producto ofrecido por la biblioteca. La búsqueda de ideas sigue en este caso un proceso parecido al que describimos a continuación:

anticipación o cobertura de una necesidad, o aprovechamiento de una nueva oportunidad de mercado (demanda o interés por CD-ROM, acceso a Internet, etc.);

satisfacción de esta demanda u oportunidad de mercado con la demanda ya existente (¿qué aportan estos instrumentos en cuanto a profundidad o amplitud de una información determinada, para un público específico o para el público en general, p.ej. en el caso de la información jurídica o económica para empresarios, asalariados o asociaciones?);

búsqueda de potenciales ventajas competitivas (¿qué puntos a favor aporta la biblioteca para que la oferta de estos nuevos medios se convierta en éxito?).

4.3.2.2 La selección

La selección de ideas tiene que proceder primero según el método de exclusión. Como expone p.ej. Kotler, primero hay que examinar las ideas «para excluir aquellas que no responden a los objetivos fijados para la organización».² En esta fase ya se trata de confrontar cada una de las ideas con las necesidades sociales, comprobadas en el análisis del entorno, y con los condicionantes de la evolución, que son el resultado de un estudio de los lados fuertes y los puntos débiles de la organización. Cada idea alcanza su pleno valor tan sólo si se aprecia la función que tiene para el destinatario, y los resultados que la biblioteca puede esperar de su aplicación.

² Véal Kotler, Philip / Andreasen, Alan R.: Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, Engle wood Cliffs, 4ª edición, 1991, p. 456.

A continuación se recogerán las mejores ideas, y se examinarán desde una perspectiva que va más allá de una definición demasiado estrecha del producto: p.ej., los CD-ROM y el acceso a Internet ¿brindan la posibilidad de montar un servicio de información a un coste razonable? Si es así, ¿en torno a qué temas? Además, hay que buscar la posibilidad de integrar estos nuevos instrumentos en la política general de información de la biblioteca. ¿Qué valor y qué funciones alcanzarán por ejemplo en el futuro los documentos impresos, los microfilmes, etc. y los bancos de datos *online*, tanto internos como externos? Finalmente, habrá que preguntarse a qué función social responde el producto nuevo (o simplemente renovado) (¿para qué categoría de usuarios y a qué necesidades de los usuarios?). Una vez valorados estos aspectos, se efectuará la selección más adecuada.

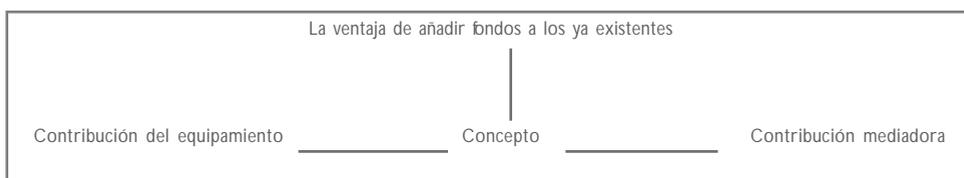
4.3.2.3 La determinación

El concepto se determinará en lo esencial respondiendo a un catálogo de preguntas que sigue un método:

¿Está destinado el producto a un segmento o a varios segmentos de la población?

¿Qué forma adoptará, teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la biblioteca? (Fig.5).

Fig. 5: Deteminación del concepto, teniendo en cuenta posibles ventajas competitivas



Queda por determinar aún de qué manera puede formarse con todo esto un conjunto útil, coherente y atractivo. Pej., se puede definir un servicio de información que se refiera a determinados temas o no, según la misión y los medios de que disponga la biblioteca. Cabría imaginar, p.ej., que el equipamiento permita el aprovechamiento simultáneo de las siguientes ofertas: catálogo de la biblioteca, una biblioteca de CD-ROM conectada a la red, accesos seleccionados a Internet, apoyo a cargo de personal calificado y la posibilidad de imprimir las informaciones reunidas.

4.3.2.3.1 Configuración formal del concepto, teniendo en cuenta los fondos ya existentes

El producto se basa ampliamente en la oferta de fondos documentales. Desarrollar las existencias de estos fondos exige una definición metodológica, que puede servir de base de referencia y para el diálogo con el público destinatario, así como para el control de la producción (adquisición, conservación y exclusión), así como para desarrollar el contenido de los servicios prestados.

Este objetivo exige, más que ningún otro, un instrumental adecuado, que p.ej. puede parecerse al proyecto de desarrollo de los fondos documentales existentes en la biblioteca municipal de Fresnes, Francia, en relación con la sección específica de legislación y temas jurídicos.

Esta sección específica se considera estrechamente relacionada con la de «economía y gestión», ya que ambas secciones tienen el mismo director, así como con el tema de «ciencias políticas». En esta sección existen: un fondo documental de «manos libres», y un servicio de información que también trabaja para otras secciones específicas, pero que está especializado en temas jurídicos, de economía y de gestión, de modo que responda a las necesidades de las empresas y del personal del sector servicios.

Una vez anotado el título de los diferentes temas, habrá que proceder a anotar comentarios útiles y más precisos, que nos indiquen el contenido exacto de cada rúbrica y permitan adaptar el contenido concreto al diálogo con los usuarios y las necesidades especiales de éstos. Estos diferentes ámbitos reflejarán la información disponible en toda su amplitud. La escala indicará para cada subsección (que estará marcada de modo que permita un acceso directo, según la clasificación decimal de Dewey), la profundidad informativa que se ha intentado obtener al configurar los fondos destinados a préstamo (1 = cuadro general, 2 = fundamentos, 3 = estudio, 4 = investigación). La biblioteca de Fresnes, conectada a la red de bibliotecas del área metropolitana de París, sigue siendo en primer lugar una biblioteca de nivel básico en una ciudad de tamaño medio, de modo que en ningún caso alcanza el nivel de «investigación».

Fig. 6: Plan para desarrollar las colecciones existentes

Legislación	Competencia:
<i>Objetivos y grupos destinatarios</i>	
Conocimiento de la legislación y los ordenamientos jurídicos que regulan las relaciones entre las personas (ciudadanos franceses y extranjeros residentes), así como frente a instituciones francesas y de la UE, además de las relacionadas con leyes y ordenamientos jurídicos internacionales;	
informaciones y material de trabajo para los ciudadanos, relacionados con las leyes y el papel de la judicatura;	
informaciones prácticas para particulares;	
informaciones y material de instrucción sobre dirección de empresas, para empresarios y artesanos;	
informaciones y material básico de enseñanza para administrativos (tanto del sector privado como público); ayuda a estudiantes de derecho a nivel básico;	
informaciones y promoción profesional para empleados de servicios (especialmente en la administración), asistentes sociales y empleados penitenciarios;	
informaciones y material de enseñanza para vocales y colaboradores de la administración municipal;	
informaciones sobre administración del patrimonio para personas particulares.	
<i>Secciones afines:</i>	
Ciencias políticas	
Economía política y economía de la empresa	
Filosofía	
Historia	

340 Aspectos generales	1	2	3	4
340 Historia, filosofía y teoría jurídica, inclusive libros básicos de historia y de teoría jurídica		*		
340.1 Medios auxiliares para los estudios de derecho y aplicaciones jurídicas (guías, glosarios, índices, etc.)		*		

341 Derecho internacional	1	2	3	4
341.1 Derecho comunitario Material sobre la función y las atribuciones de las instituciones de la Unión Europea			*	
341.2 Derecho de los demás Estados (UE y terceros) Cuadro general de las bases jurídicas y los sistemas jurídicos de los Estados más importantes	*			
341.3 Derecho internacional Material relacionado con acuerdos y colaboración internacional	*			

342 Derecho público	1	2	3	4
342.1 Derecho constitucional Material sobre poder político, formas de Estado, formas constitucionales, lucha por el poder político (elecciones, procedimientos referendarios), sistemas políticos, estructuras de poder, normas jurídicas, derechos ciudadanos			*	
342.2 Derecho administrativo Material sobre normas jurídicas y formas de organización de las corporaciones locales y sus relaciones con los particulares (derecho de ciudadanía, estado civil de las personas), marco estatutario de la administración pública (el Estado y las corporaciones locales, instituciones públicas, estatuto de la función pública), normas de acceso al funcionariado, sistemas de adjudicación, actividades del Estado y de las corporaciones locales (en el sector cultural, etc.)			*	
342.3 Derecho fiscal Material sobre las finanzas del Estado y la fiscalidad de las economías domésticas		*		
342.4 Derecho penal Material sobre procedimientos penales, criminología, servicios penitenciarios (instalaciones, funcionariado, política y funcionamiento), la vida cotidiana en las cárceles, resocialización			*	
342.5 Procedimientos penales Materiales sobre procesos penales que sirvan para explicar los problemas judiciales que se plantean	*			

343 Derecho privado	1	2	3	4
343.1 Derecho laboral Materiales sobre derechos sociales relacionados con contratos de trabajo, empleo, despidos, derechos de pensiones, lucha contra la economía sumergida, prevención de riesgos (en especial sobre la Comisión de prevención de accidentes laborales), representación de los asalariados (en especial el comité de empresa y derechos sindicales), conciliación en caso de conflictos	*			
343.2 Salud, solidaridad, medio ambiente Material sobre aspectos del derecho social relacionados con la salud pública, asistencia social, protección de la juventud, derecho a la vivienda, prevención de conductas delictivas, desarrollo social de las ciudades, incorporación al mercado de trabajo (salario mínimo), tercera edad, medio ambiente (Francia y extranjero)	*			
343.3 Derecho de familia Material sobre cuestiones de derecho civil que afectan a la familia (matrimonio, divorcio, situación legal de los hijos), herencias y sucesiones		*		
343.4 Derecho inmobiliario Materiales sobre aspectos del derecho civil relacionados con la propiedad, la copropiedad y el arrendamiento		*		
343.5 Derecho de asociación Material sobre aspectos del derecho civil relacionados con las normas jurídicas que afectan a las asociaciones		*		
343.6 Derecho de sociedades Materiales sobre aspectos del derecho mercantil relacionados con las normas jurídicas que regulan el comercio, las indemnizaciones, la propiedad industrial, situación jurídica, formas jurídicas y condiciones que regulan la existencia de las empresas, contratos mercantiles, empresas en dificultades, derecho mercantil internacional		*		
343.7 Derechos del consumidor Materiales sobre aspectos del derecho mercantil relacionados con normas jurídicas que afectan al comercio (obligaciones de las empresas y derechos del consumidor), normas bancarias y legislación de seguros		*		
343.8 Derechos de propiedad industrial Material sobre aspectos del derecho mercantil relacionados con patentes y licencias, con los derechos de autor y en general con el derecho mediático		*		

En esta primera parte se indican primero los objetivos específicos que afectan al tema tratado. Se tienen en cuenta al respecto los datos recogidos sobre el entorno. La biblioteca se dirige a una parte de la población, a los empleados, artesanos, comerciantes o empresarios, para los que ciertos conocimientos en materia jurídica representan un instrumento de trabajo. El sector de la administración pública, las instituciones de administración municipal y otros organismos oficiales, entre ellos las cárceles, representan un campo de actividades considerable. Los fondos documentales deben responder además a las necesidades de numerosas asociaciones, corporaciones y otras organizaciones existentes en la ciudad.

Este plan de trabajo se refiere a la totalidad de los soportes de información (documentos impresos, productos multimedia), cuya selección se deja en manos del juicio que le merezcan al lectorado. Cada adquisición debe referirse forzosamente a alguna de las materias previstas en el plan. Una vez se producen la adquisición y el cargo correspondiente en el presupuesto, entra automáticamente en función la asignación de recursos y la facturación. Así pues, la relación de materias se convierte en un medio instrumental para ampliar los fondos documentales y vigilar la gestión, y cada lector puede saber qué sucede en su sector específico.

La dotación de medios para el departamento de información previsto con la apertura de la nueva biblioteca de Fresnes, se coordina con el departamento de préstamos y representa la contrapartida de éste. En ambos departamentos rige el mismo principio de profundidad y amplitud de la información. Se relacionan los soportes de información para adarar la complementariedad de las diferentes posibles fuentes de información. Así pues, cada tipo de soporte es considerado un componente de la calidad de un producto, cuya adecuación se basa en su contenido.

Fig. 7: Recursos del servicio de información

Datos				
Tema	Cuadro general	Bases	Estudios	Investigación
Términos jurídicos específicos (en francés)			*	
Términos jurídicos específicos (en dos idiomas)			*	
Teoría (Francia)				*
Teoría (UE)				*
Teoría (internacional)	*		*	
Leyes (Francia)		*		*
Leyes (UE)		*		*
Leyes (internacional)	*			
Jurisprudencia (Francia)				*
Jurisprudencia (UE)				*
Jurisprudencia (internacional)		*		

4.3.2.3.2 La configuración formal del concepto con miras al equipamiento y los servicios

Esta oferta forma parte de un conjunto de instalaciones (edificios y equipamiento) en las que se presenta y se ofrecen los fondos documentales y los servicios correspondientes. El conjunto representa la infraestructura material del servicio, y es parte integrante del producto que ofrece la biblioteca. Los servicios que prestan los empleados se ejecutan en el espacio material o virtual que se deriva de la correlación entre fondos documentales e infraestructura material. La infraestructura material y las funciones mediadoras son una componente esencial, a veces también específica, del producto (algunos servicios de la biblioteca se utilizan sin relación directa con los fondos documentales). Tienen que estar adaptadas a las necesidades (en términos de capacidad, accesibilidad, etc.) y a las expectativas del usuario (ambiente agradable, instalación adecuada y posibilidad de acceso), tanto como el contenido intrínseco del producto.

Al proyectar los espacios y teniendo en cuenta la posibilidad de una necesaria modernización posterior, hay que mantener el concepto fundamental de la instalación en términos muy flexibles. Esta opción de adaptabilidad y posibilidad de evolución posterior permitirán ajustar los servicios a las necesidades y expectativas mencionadas en el marco del «*mix* del proceso».

La coordinación de las funciones de mediación -las tareas de aquellos empleados que tienen contacto con el público- y de la infraestructura material se basa en un doble complejo de objetivos propuestos.

De un lado, existen objetivos relacionados con la optimización de los servicios que intentan conseguir, dentro de los límites impuestos por los medios disponibles, las soluciones más ventajosas para el público.

De otro lado, existen objetivos relacionados con la asignación de nuevos recursos, que identifican y pretenden evaluar los medios necesarios para mejorar el servicio.

Un proyecto de servicio integra ambos tipos de objetivos, e intenta fijar los diferentes pasos necesarios para un mejor aprovechamiento de los recursos existentes, proponiendo y planificando después los recursos adicionales que serían necesarios.

Estos objetivos pueden formalizarse de una forma análoga a los fondos documentales existentes. El grado de satisfacción de la población del entorno se indica en una escala que va del 1 (valor más bajo) hasta el 4 (valor más alto), para poder expresar en cifras la discrepancia entre las expectativas de los usuarios reales o potenciales, y el servicio que se ofrece.

La nota 1 se considera un nivel mínimo.

La nota 2 significa un nivel bueno.

La nota 3 significa un nivel muy bueno.

La nota 4 significa un nivel excelente.

Fig. 8: Plan de desarrollo de los servicios

<i>Disponibilidad de los servicios</i>	1	2	3	4
Horario de apertura (adaptación del horario a las expectativas del público)				
Disponibilidad del personal (suficiente personal para una frecuencia variable de solicitudes)				
Disponibilidad de pantallas de información al usuario (número suficiente de pantallas para una frecuencia variable de uso)				
Disponibilidad de puestos de trabajo (capacidad, satisfacción de una demanda variable)				
etc.				

<i>¿Hasta qué punto son buenos y útiles los servicios?</i>	1	2	3	4
Tiempo y complicación del trámite de inscripción				
Tiempo consumido en promedio en hacer cola				
Tiempo de espera cuando no hay un acceso directo al producto				
Tiempos de reacción en los servicios <i>online</i>				
etc.				

<i>¿Es competente el asesoramiento que se obtiene? (pej. en los temas de «derecho»)*</i>	1	2	3	4
Conocimiento del trabajo bibliotecario por parte del personal (dominio de términos especiales y de problemas en el sector de la transmisión de información)				
Conocimiento de las fuentes documentales por el personal (conocimiento de las fuentes y de la oferta que hay en este campo)				
Conocimientos acerca de las necesidades de formación profesional continua que tienen los diferentes grupos de usuarios (conocimientos de los cursos de introducción en el sector de la formación profesional continua)				
Cualidades pedagógicas (capacidad de proponer estrategias de búsqueda y caminos para la formación y la obtención de información; capacidad de formar al público para que pueda usar los servicios)				
etc.				

* En este tipo de servicio, dependerá mucho del tema concreto.

Esta presentación formal, que configura una tabla, conducirá posiblemente a la redacción de una «Carta de servicios», mediante la cual la biblioteca se compromete ante el público a prestar aquellos servicios que se ve razonablemente capaz de aportar en relación con determinados temas.³

4.3.2.4 El análisis de costes

El análisis de costes evaluará los efectos del concepto elegido, así como de las posibles soluciones alternativas, sobre los recursos económicos y los costes de funcionamiento de la biblioteca. Hay que prever reservas para las inversiones, el coste de los abonos y el pago de licencias, así como el gasto de mantenimiento y de personal (horas de trabajo, formación), y estimar también los efectos que a su vez tendrá el nuevo servicio en el trabajo corriente de la organización. Sería insensato que una biblioteca de cierta magnitud se atreviese a proceder a un análisis del aspecto financiero sin disponer de un mínimo de instrumentos adecuados.

4.3.2.5 La estrategia

La estrategia implica observar todo el concepto sobre el trasfondo de los demás elementos componentes del *mix*. Respecto de la distribución, se trata de determinar los diferentes puntos de emplazamiento en los que se basará la presentación de la infraestructura de servicios y de los diferentes tipos de acceso *online* a los fondos documentales existentes. Al mismo tiempo, hay que tener siempre presentes cada uno de los elementos que son importantes para prestar el servicio, y el carácter diverso de los diferentes productos, sin perder de vista la cohesión del conjunto.

En lo que se refiere al precio, hay que fijar primero una política ajustada a las necesidades que se pretende satisfacer. Si se ha previsto el pago de cuotas, hay que estudiar sus efectos sobre la finalidad del producto (y también el gasto que supone cobrar cuotas a los usuarios). Si el servicio es gratuito, hay que estudiar no obstante qué posibles otros gastos recaen sobre el usuario, incluyendo aquellos que no puedan evaluarse en términos monetarios. La estrategia de precios debe entenderse como una palanca con la que poder optimizar o limitar el uso del producto.

En cuanto a la promoción, hay que determinar el tipo de enunciados y los soportes publicitarios más adecuados a la finalidad y a los destinatarios del producto, teniendo en cuenta la difusión, el tipo de publicidad o las actividades de promoción.

Una vez bien definido el producto, tiene que seguir desarrollándose en estrecha relación con los usuarios y adaptarse a éstos. Esta relación tiene que ser tan estrecha precisamen-

te por que el usuario participa en muchos aspectos en la prestación del servicio. De modo que se trata de indagar las posibilidades y formas de colaboración de los usuarios en la prestación del servicio (¿qué se le pide al usuario, y en qué forma?).

4.3.2.6 La prueba

La prueba representa una etapa decisiva: la unidad táctica aparece en primer plano. El concepto y las diferentes decisiones estratégicas conducen a una serie de opciones que siguen teniendo carácter de hipótesis. Estas hipótesis se basan en una apreciación todavía muy general de lo que será la demanda.

Hay que verificar además cómo reaccionará el grupo destinatario a las soluciones propuestas. Sean cuales fueren las decisiones tomadas para poder realizar esta prueba, parece aconsejable dejar, de momento y por motivos de precaución, un amplio margen de maniobra disponible, con el fin de poder adaptar la oferta a las necesidades y los deseos exactos del público. Por ejemplo, no está fuera de lugar pedir a los proveedores que celebren actos de presentación, a los que se invitarán a algunos representantes de peso del grupo destinatario. Las opiniones de este grupo seleccionado se tendrán en cuenta y se analizarán sistemáticamente al modificar las opciones de partida, en la medida en que resulte necesario.

Paralelamente a esto, las reacciones observadas permitirán revisar los supuestos relacionados con los precios respecto de su relevancia, e insistir en los argumentos para presentar en primer plano aquel producto que más atrae al público. Los resultados de la prueba pueden dar lugar a una revisión de las opciones consideradas, a veces incluso a ponerlas en duda en su totalidad.

Esta etapa debe considerarse como una fase de revisión y adaptación. Cuanto mejor se adapta el producto a las expectativas del grupo destinatario, tanto mayores serán las posibilidades de que tenga éxito y de que la relación entre precio y rendimiento sea óptima. Esta adaptación permitirá en muchos casos evitar un despilfarro de dinero.

La prueba representa también una primera fase de promoción para el producto. Debe interpretarse como un acto de comunicación, en el que hay que cuidar que en el momento oportuno se destaque no solamente la utilidad del propio producto, sino también la atención que la biblioteca presta a las necesidades y los deseos de los usuarios.

4.3.2.7 El lanzamiento

A partir de ahora es posible proceder en las condiciones más favorables al lanzamiento. La fase de prueba ya ha sido una fase preparatoria de la promoción de los nuevos servi-

cios que se ofrecen. Esta fase de intercambio constructivo representa una forma muy efectiva de labor publicitaria. El contacto directo será tanto más productivo si se dirige exactamente al grupo de personas interesadas. En esta fase de lanzamiento, la comunicación debe buscar el contacto con partes muy definidas de la población y con los interlocutores más interesados. Estas medidas irán apoyadas por una publicidad lo más intensa posible.

En la fase de crecimiento, después de la introducción efectiva en el mercado, se tratará entonces de orientar la publicidad hacia los lazos que unen el nuevo servicio con el conjunto de los servicios ofrecidos y, de una manera más general, hacia la imagen de la biblioteca. Se trata de ligar el producto y su uso al uso de la biblioteca en su conjunto.

Fundación Bertelsmann



5 CAMINO DE UN MODELO DE MARKETING DESCENTRALIZADO

5.1 TENER EN CUENTA LA OPINIÓN DE LA POBLACIÓN

La tarea del marketing es sobre todo pragmática. Si se emplea el modelo de la figura 4, la tarea del marketing como estrategia operativa consiste en asegurar la ligazón entre un producto definido por su objetivo general (columna 2), y los objetivos operativos (columna 3), todo ello relacionado con el emplazamiento, el precio y la promoción, para alcanzar así los objetivos generales y operativos propuestos. Se trata de adaptar el producto, cuando sea necesario, a una actuación determinada, y de adaptar la realización de ésta (en el presente caso, los métodos y las técnicas de desarrollo, presentación, distribución, promoción y circulación de los fondos documentales), en el sentido de los objetivos generales.

Fig. 9: Posicionamiento de la función de marketing

Nivel estratégico		Nivel táctico		
Misión	Objetivos generales	Estrategia	Objetivos operativo	Indicadores
Conceptualización		Marketing	Actuación	

El conjunto de objetivos y los programas de ampliación de los fondos documentales y los servicios representan por tanto el marco dentro del cual se desenvuelve una relación con el público marcada por la idea del marketing. Para sostener un diálogo hay que saber, desde luego, hacia dónde se quiere ir, pues sólo esto permitirá formular también propuestas. Una vez decidida la dirección, hay que definir lo más exactamente posible los datos reales, para poder ofrecer en cierto sentido un servicio «hecho a la medida».

Las relaciones con la población del entorno influirán en diferentes fases de la definición del producto: previamente, para acabar el estudio del entorno; durante el proceso de

definición del concepto, para estudiar un aspecto determinado de la demanda; después, durante la fase de prueba, para adaptar los contenidos y contribuir al lanzamiento y la promoción.

El marketing tiene dos metas principales: por un lado se trata de que la población interesada acepte mejor los servicios de la biblioteca, por otro lado se trata de ofrecer mejores servicios a los usuarios ya ganados, es decir, de mejorar la eficiencia de la biblioteca. Aunque estas dos metas se complementan, desempeñan funciones diferentes que no deben confundirse, a menos que la población destinataria sea en su totalidad usuaria de la biblioteca.¹ Una de las metas apunta al desarrollo, la otra apunta a la promoción de dicho desarrollo. El esfuerzo por la calidad tiene sentido si el producto alcanza el éxito entre las personas del grupo destinatario y se cumplen los objetivos propuestos. Pero el marketing también tiende a una optimización, y con ello a un uso razonable de los recursos, es decir, a la eficiencia de la organización. El objetivo de las encuestas es obtener respuestas aprovechables a preguntas muy precisas, para poder satisfacer mejor las expectativas de la población respecto del contenido de los fondos documentales y de los servicios. Posiblemente también ayuden a prever oscilaciones en el uso y a adaptar los servicios no solamente a la importancia, sino también a la modalidad más frecuente de su uso. Una encuesta realizada entre los directivos de varias asociaciones de los barrios periféricos de París demostró que éstos podían dedicarse a buscar información relacionada con sus actividades gremiales preferentemente los miércoles por la tarde, a última hora de las tardes de los viernes y los sábados por la mañana. Con estos datos pueden tomarse decisiones especiales para que, en esos horarios concretos, parte del servicio de información y de consulta funcione específicamente para ellos, y ésto puede darse a conocer mediante una campaña especial de publicidad y de relaciones públicas.

5.1.1 ENCUESTAS

Lo más aconsejable es que sean los expertos quienes fijen el método y la forma de realizar una encuesta. No obstante, en una comunidad pequeña, y por poco que se les preste

1 En una encuesta reciente, algunos bibliotecarios mencionan que también puede ser una desventaja prestar una excesiva atención a los clientes fijos. Cuando las autoridades municipales decidieron construir una «mediateca» modernísima, pidieron a los bibliotecarios que realizaran una encuesta entre los usuarios, para determinar la orientación de la nueva instalación. En esta encuesta, los usuarios declararon que estaban muy contentos con la situación existente, que apreciaban mucho la biblioteca en su actual estado y el encantador edificio antiguo en el que estaba instalada. A raíz de este resultado, las autoridades anularon el proyecto; véase: International Conference on Performance Measurement and Quality Management in Public Libraries, Berlin, 25 al 28-8-1997, Billon, Aline / Giappiconi, Thierry: Informe francés.

atención, muchas veces las necesidades existentes saltan a la vista. En las ciudades medias, en cambio, las instituciones y los «public-relais» son a menudo suficientemente representativos de la población en su conjunto. Si no fuese así, también puede interpelarse a determinados grupos de personas, cuyo número suele ser perfectamente supervisible. En las ciudades grandes, sin embargo, un intento de este tipo estaría abocado al fracaso. Es decir, podemos afirmar sin más que, cuanto mayor es el número de habitantes, tanto más importante es que los estudios se hagan con verdadera profesionalidad.

Las encuestas pueden adoptar las más diversas formas: conversaciones individuales o de grupo, basadas en un cuestionario abierto, y encuestas casuales o sistemáticas con un cuestionario cerrado. Estas diferentes soluciones, a su vez, pueden constituir pasos que se complementan dentro de un mismo proceso. En las entrevistas abiertas, p.ej. pueden ir definiéndose las preguntas que después se plantearán a una parte más numerosa de la población.

Al proyectar una encuesta, pueden tenerse en cuenta los cuatro elementos del marketing-mix. En un caso en que se trataba de sondear a las empresas, las secciones de «derecho», «economía» y «gestión» de la biblioteca pública de Fresnes, por ejemplo, recogieron las informaciones solicitadas en relación con el producto, el precio, la distribución y la promoción, mediante una encuesta telefónica sistemática dirigida a todas las empresas de la ciudad.

Fig. 10: Ejemplo de un cuestionario

«Buenos días, soy estudiante y colaboro con la biblioteca de Fresnes en un estudio sobre las necesidades de información que tienen las empresas de este municipio en temas de derecho, economía y gestión. ¿Podría usted dedicarme unos diez minutos de su tiempo para responder a unas preguntas que tratan de estas necesidades, tanto suyas como de su empresa? Muchas gracias.

1. ¿Es usted usuario de la biblioteca?

- 1 - Sí
- 2 - No

(Promoción: sólo un 9% de los interpelados contestaron que sí)

¿Ha oído usted hablar del proyecto de un nuevo edificio?

- 1 - Sí
- 2 - No

(Promoción: sólo un 29% había oído hablar del proyecto)

2. Tanto si ha oído hablar del nuevo edificio como si no, ¿qué esperaría el proyecto?

- 1 - Literatura que responda a sus necesidades de información
- 2 - Libros de enseñanza
- 3 - Medios informativos específicos
- 4 - Otros medios (por favor, especifíquelos)

Marque con una cruz una o varias casillas.

(Producto)

3. ¿Qué horarios de apertura le parecen más adecuados para pedir prestado algún libro?

- 1 - Por la mañana
- 2 - Al mediodía
- 3 - Hasta las 18 h

- 4 - A última hora de la tarde, hasta las 20 h
- 5 - Más tarde aún

Marque con una cruz una o varias casillas.
(Distribución)

4. ¿Qué horarios de apertura le parecen más adecuados para ir a buscar información?
- 1 - Por la mañana
 - 2 - Al mediodía
 - 3 - Hasta las 18 h
 - 4 - A última hora de la tarde, hasta las 20 h
 - 5 - Más tarde aún

Marque con una cruz una o varias casillas.
(Distribución y adaptación del personal de atención al público)

5. ¿Qué horario de apertura le parece el más adecuado para utilizar los puestos y medios de trabajo que la biblioteca pone a su disposición?
- 1 - Por la mañana
 - 2 - Al mediodía
 - 3 - Hasta las 18 h
 - 4 - A última hora de la tarde, hasta las 20 h
 - 5 - Más tarde aún

Marque con una cruz una o varias casillas.
(Distribución y adaptación del horario del personal de atención al público)

6. ¿Qué días le resultan más cómodos para acudir a la biblioteca?
- 1 - Lunes
 - 2 - Martes
 - 3 - Miércoles
 - 4 - Jueves
 - 5 - Viernes
 - 6 - Sábado
 - 7 - Domingo

Marque con una cruz una o varias casillas.
(Distribución)

7. ¿Le interesan la teoría económica y la investigación de las coyunturas?
- 1 - Nada
 - 2 - Un poco
 - 3 - Bastante
 - 4 - Mucho

(Producto: fondos documentales)

8. ¿Le interesan los temas de racionalización?
- 1 - Nada
 - 2 - Un poco
 - 3 - Bastante
 - 4 - Mucho

(Producto: fondos documentales)

9. ¿Le interesa el tema del ahorro de costes?
- 1 - Nada
 - 2 - Un poco
 - 3 - Bastante
 - 4 - Mucho

(Producto: fondos documentales)

10. ¿Le interesan las finanzas públicas?
- 1 - Nada
 - 2 - Un poco
 - 3 - Bastante
 - 4 - Mucho

(Producto: fondos documentales)

11. ¿Le interesa el tema de la dirección de empresas?
- 1 - Nada

- 2 - Un poco
- 3 - Bastante
- 4 - Mucho

(Producto: fondos documentales)

12. ¿Le interesaría poder usar los siguientes CD-ROM de la sección «economía»?

- 1 -Kompas
- 2 -l'Etat du monde (información actual sobre economía y geopolítica durante 16 años)
- 3 -Helecon international (literatura europea sobre el tema de la gestión)
- 4 -l'Economical (extractos de 100 revistas)
- 5 -Otros (rogamos los indiquen con detalles)

Marque con una cruz una o varias casillas.

(Producto: fondos documentales)

13. ¿Le interesan la teoría jurídica y sus fundamentos?

- 1 - Nada
- 2 - Un poco
- 3 - Bastante
- 4 - Mucho

(Producto: fondos documentales)

14 - ¿Le interesa el derecho internacional?

- 1 - Nada
- 2 - Un poco
- 3 - Bastante
- 4 - Mucho

(Producto: fondos documentales)

15. ¿Le interesa el derecho público, en especial el administrativo?

- 1 - Nada
- 2 - Un poco
- 3 - Bastante
- 4 - Mucho

(Producto: fondos documentales)

16. ¿Le interesa el derecho privado, en especial el derecho laboral y de sociedades?

- 1 - Nada
- 2 - Un poco
- 3 - Bastante
- 4 - Mucho

(Producto: fondos documentales)

17. ¿Tendría usted interés en poder usar los siguientes CD-ROM de la sección jurídica?

- 1 -Leyes y disposiciones (diez años del «Bulletin officiel» y del «Journal officiel»)
- 2 -El Consejo de Estado y los tribunales administrativos
- 3 -Tribunal de Casación «Lexilaser»
- 4 -«Juridisk»: Convenios laborales y cuestiones salariales
- 5 -«Juridisk»: Derecho fiscal
- 6 -«Juridisk»: Derecho social
- 7 - «Juris celex» (Comunidades Europeas)
- 8 -Colección Daloz de CD-ROM (teoría jurídica, jurisprudencia, legislación, bibliografía)
- 9 -otros (indíquelos en detalle)

Marque con una cruz una o varias casillas.

(Producto: fondos documentales)

18. ¿Desea usted que el personal de la biblioteca le proporcione asesoramiento en relación con los siguientes temas?

- 1 -Ayuda para orientar la búsqueda
- 2 -Búsqueda de productos
- 3 -Consejos para buscar en las redes electrónicas
- 4 -Consejos para una formación profesional en los campos de la economía, el derecho, y la dirección de empresas
- 5 -Apoyo en la búsqueda individualizada mediante conversaciones personales
- 6 -Otro tipo de apoyos (rogamos los describan con detalle)

Marque con una cruz una o varias casilla.

(Producto: mediación)

19. ¿De qué tipo de equipamiento preferiría poder disponer?

- 1 - Sala de trabajo común (64 por ciento)
- 2 - Sala de trabajo con sectores separados (64 por ciento)
- 3 - Puestos de trabajo para búsqueda *online*
- 4 - Cabinas individuales para la enseñanza de idiomas, con apoyo por ordenador

Marque con una cruz una o varias casillas.

(Producto: equipamiento)

20. ¿Le gustaría poder conectar su ordenador portátil en la sala de trabajo?

- 1 - Sí (60 por ciento)
- 2 - No

(Producto: equipamiento)

21. ¿Qué le impediría a usted hacer uso de la biblioteca?

- 1 - Un horario de apertura inadecuado
- 2 - Dificultades para aparcar
- 3 - Personal poco cualificado, falta de personal
- 4 - Tiempos de espera
- 5 - Procedimientos burocráticos
- 6 - Tener que pagar cuotas

Marque con una cruz una o varias casillas.

(Precio)

22. ¿Cree usted que los servicios proyectados pueden contribuir a fomentar la economía y la ocupación laboral?

- 1 - Sí (62 por ciento)
- 2 - No

(Promoción)

23. ¿Le interesa recibir con regularidad información acerca de nuestros servicios?

- 1 - Sí (57 por ciento)
- 2 - No

(Promoción)

24. ¿Estaría usted dispuesto a informarnos de sus necesidades en los temas de economía, derecho y dirección de empresas, y hacernos propuestas al respecto?

- 1 - Sí (51 por ciento)
- 2 - No

(Promoción y producto: fondos documentales)

25. ¿Qué magnitud tiene su empresa?

- 1 - Hasta diez empleados
- 2 - Entre diez y cincuenta empleados
- 3 - Más de cincuenta empleados

(Esta clasificación es útil para el análisis estadístico)

26. ¿A qué rama industrial pertenece su empresa?

- 1 - Artesanos y oficios
- 2 - Pequeña y mediana empresa
- 3 - Profesión liberal

(Esta clasificación es útil para el análisis estadístico)²

2 En términos generales, la encuesta responde a la relevancia del producto. En lo que afecta a los fondos documentales, ha demostrado el especial interés que existe en materia de información jurídica, cuestiones fiscales y problemas de dirección del personal. Estos datos son útiles para adaptar la profundidad de la información en estos sectores. El resultado es tanto más notable cuanto que la biblioteca no posee una competencia específica en estos temas. De todos modos, señalaremos que los resultados positivos figuran más bien en la categoría «bastante interesado» que en la de «muy interesado». Parece ser que los usuarios, cuando alguna oferta les parece interesante, prefieren mostrarse cautelosos hasta ver si la calidad del servicio responde realmente a sus expectativas.

Sea cual sea el método elegido, las encuestas siempre suponen un gran esfuerzo. Aunque no son una excepción, sí suelen realizarse en intervalos bastante largos.

5.1.2 ESTABLECER Y MANTENER CONTRATOS DIRECTOS CON EL PÚBLICO

Las actividades de relaciones públicas pueden integrarse a su vez entre el quehacer normal, a condición de que una estructura descentralizada de la organización permita diseñarlas específicamente. Puede tratarse de encuentros con personas o instituciones capaces de articular las necesidades de un grupo determinado. Esta clase de contactos pueden configurarse de modo que se formen lo que se denomina «public-relais». En Fresnes se hizo un primer intento de este tipo, en la zona de influencia directa de la biblioteca, concretamente entre los empleados municipales. En el transcurso del año 1997 se pidió a estas personas, que pertenecen a diferentes grupos profesionales (técnicos de calefacción, mecánicos de automóviles, conductores, jardineros, carpinteros, albañiles, etc.), que dieran su opinión acerca de una selección de obras técnicas y libros de cultura general para adultos. La selección se había encargado a un bibliotecario. Los interpellados debían dar su opinión desde dos diferentes puntos de vista:

1. Como usuarios (¿qué títulos responden al deseo de continuar su propia formación profesional?);
2. Como profesionales (¿qué títulos correspondientes a su oficio o profesión le parecen los más acertados desde un punto de vista técnico, y cuales pueden ser los más adecuados para las necesidades de un público no especializado?).

5.2 ESTIMULAR LA INICIATIVA Y EL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL

El éxito del marketing se basa tanto en los objetivos como en la organización y en un instrumental que abarque todas las funciones (personal, producción, finanzas e intervención) para alcanzar esos mismos objetivos.

En las instituciones importantes, puede encargarse la realización de estrategias operativas de marketing -de hecho, es habitual hacerlo- a un departamento especial. En las instituciones de tamaño medio esta función puede estar encomendada, como sucede con otras funciones, en especial las finanzas y la dirección del personal, a la dirección de la biblioteca. Pero sea cual sea el plan de organización que determine la biblioteca, en cualquier

caso nosotros proponemos que los componentes del marketing-mix formen parte del instrumental de una dirección descentralizada, de modo que cada nivel relevante de la organización sea responsable de un aspecto determinado del producto.

Este objetivo presupone la inclusión del personal. Hay que tener en cuenta que el «producto» de una biblioteca es, sobre todo, un servicio en el que la producción engrana intensamente con la distribución, y en parte también con la promoción. Esto afecta, sobre todo, a gran parte de las actividades de promoción y de relaciones públicas. Si prescindimos de las fases necesarias para componer los fondos documentales y catálogos, y de las funciones logísticas (trámites de préstamo, tareas administrativas), los servicios de la biblioteca se realizan en una gran parte en «tiempo real», es decir, en contacto directo con el usuario, y en parte incluso con la participación de éste.

Esto significa que el servicio prestado es más bien un proceso de intercambio entre la biblioteca y su público. De ahí que sea conveniente, aún más que en cualquier otra forma de producción, liberar las capacidades de los empleados y su buena disposición a tomar iniciativas.

Según nuestra definición, tales iniciativas se desarrollan en el marco de unidades tácticas. Se considera una unidad táctica cualquier estructura formada por un sector, un ámbito, un departamento o una sección, y encabezada por un director o un equipo directivo. Esta unidad forma el centro de competencias y dispone de determinados medios, además de tener unos objetivos determinados. La segmentación de estas unidades tácticas depende de los objetivos, las prioridades y la forma de organización de la biblioteca. Puede ser permanente (p.ej. cuando su objetivo es la gestión de los diferentes fondos existentes), o referirse más o menos a alguna que otra actividad suelta, p.ej. cuando se trata de un grupo de trabajo que debe componer un catálogo *online*. De modo que puede tratarse de una persona o de pequeños equipos que se forman con competencias exactamente definidas, p.ej. la de ocuparse de un determinado ámbito de nuevas adquisiciones.

El concepto de la unidad táctica se basa en la descentralización de las competencias y las iniciativas. Esto daría a cada empleado de la biblioteca la posibilidad de reflexionar de una manera totalmente libre y responsable acerca de las tareas, los objetivos y las metas de la institución, y de actuar en consecuencia. Como hemos visto, este complejo se compone de todo un ramillete de objetivos, de un plan de desarrollo de los fondos documentales existentes, y de una política de prestación

de servicios. Para ser completo, exige además un sistema de control, que permita a los empleados evaluar los resultados de su actividad. De ahí que se recomiende expresamente dotar a tales equipos de un instrumental que les permita analizar las actividades de gestión, y los datos de funcionamiento necesarios para poder basar en ellos los indicadores.

Si los departamentos no están demasiado subdivididos, p.ej. en una biblioteca de tamaño medio, las unidades tácticas pueden estar formadas directamente por los jefes de las secciones de lectorado. En las instituciones muy importantes pueden crearse estos centros de competencia dentro de los diferentes departamentos, con lo cual se introduce otro nivel de centralización de las iniciativas. Este nivel puede representar, p. ej., una especialización dentro del departamento de préstamos, de un departamento de estudios o de un servicio de orientación e información. Todo esto no son más que ejemplos, y cada situación específica puede exigir la selección y la subdivisión de unidades tácticas adecuadas a una situación dada en relación con el personal y las condiciones materiales de las diferentes bibliotecas públicas.

Cada unidad táctica debe ser responsable de la relevancia y la calidad de su producto, teniendo en cuenta los objetivos indicados y su adaptación a las necesidades de los usuarios (elección de medios, en un marco previamente fijado de desarrollo de los fondos existentes, según los objetivos de prestación de servicios):

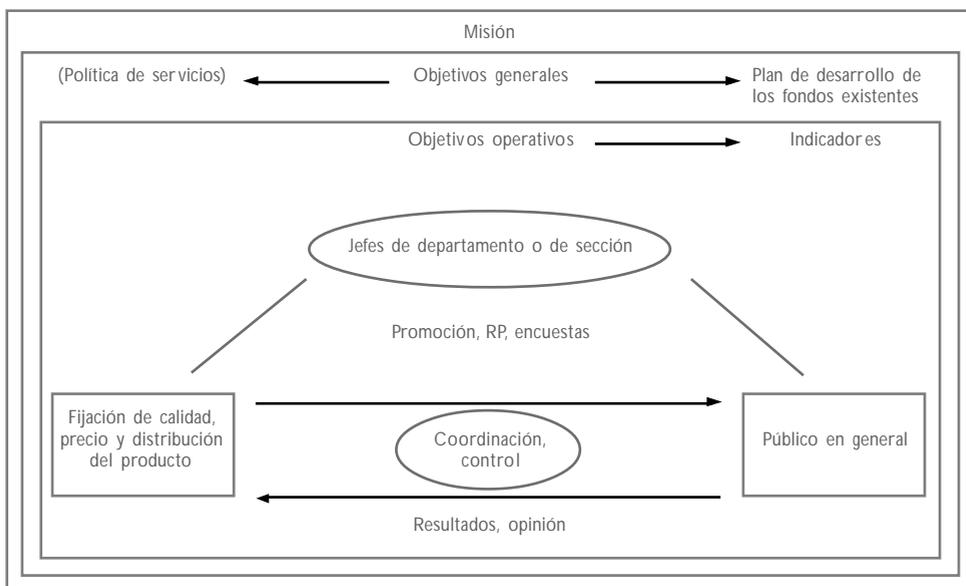
Tiene, por tanto, la misión de proponer, dentro de su ámbito de responsabilidad, encuestas de marketing relacionadas con la población del entorno, guiarlas y acompañarlas, y cuidar de todos los contactos útiles de RP.

Además, debe reflexionar acerca del precio y la distribución del producto y hacer valer sus ideas (actividades de promoción).

Finalmente, debe proponer y preparar iniciativas en relación con las tareas que corresponden a su campo de responsabilidad, para establecer una comunicación con el público en general.

Esta competencia puede calificarse de *mix* táctico, cuya sinopsis aparece en la figura siguiente.

Fig. 11: El *mix*tático



El empleado responsable de una unidad táctica (departamento, sección, etc.) o el equipo correspondiente, se sitúa en el centro de un complejo operativo que a su vez es parte de un sistema de objetivos (misiones, objetivos, propuesta de objetivos). Esta unidad mantiene una relación de intercambio con el grupo destinatario (tanto usuarios como no usuarios) para favorecer la adaptación (contenido, precio, distribución) del producto a sus fines, y evalúa los resultados (índice de utilización, satisfacción de los usuarios).

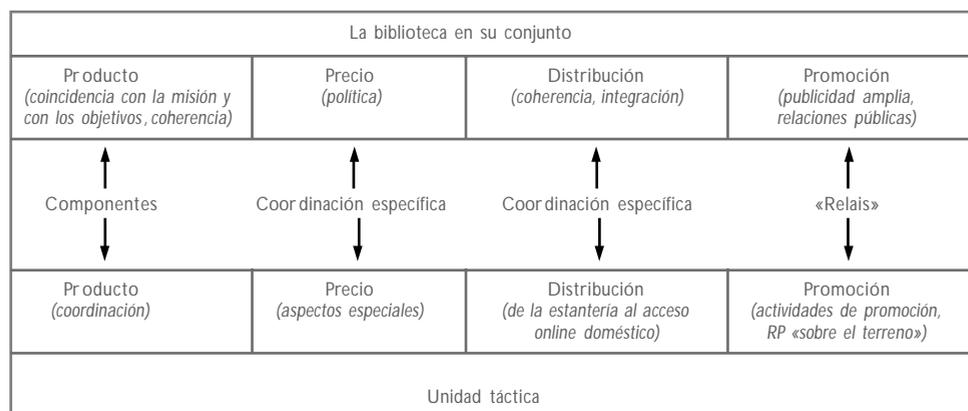
Conforme a este principio se efectúa, por tanto, en la propia base, un primer *mix*, lo que podríamos denominar un *mix* táctico. Mientras desempeña sus tareas normales, o durante los encuentros o en el curso de las encuestas, cada unidad táctica desarrolla «sobre el terreno» diferentes formas de intercambio con su público: realiza encuestas de opinión sobre la calidad del servicio, recoge consejos útiles o puntos de vista de expertos. Según la situación y el tipo de unidad táctica, esta relación abarcará también el registro -y, dentro de lo posible, la anulación- de obstáculos relacionados con el precio, la distribución (colocación y configuración de las estanterías, selección y dotación de los depósitos o puntos de atención al público, suministros y administración de las redes conectadas, etc.) y asimismo todas las formas adecuadas de promoción. Esta debe conducir a que el producto se adapte efectivamente a las necesidades reales de los destinatarios, según se aprecian y se articulan dichas necesidades.

En este plano las actuaciones muchas veces engranan estrechamente unas con otras, por lo que el *mix* se impone a veces inevitablemente. De todos modos, exige una reflexión consciente, además de un esfuerzo por coordinar las diferentes iniciativas.

Cada una de estas unidades tácticas estará apoyada por los departamentos operativos -o bien por la dirección de la biblioteca- con los que mantiene relaciones de trabajo que, a su vez, son las que permiten la planificación de los recursos, la logística (la circulación de las colecciones) y la coordinación, así como la realización coherente de las actuaciones.

En el marco de todo el «producto bibliotecario» se procederá entonces a un segundo *mix*, que podría denominarse estratégico, y que se deriva de la coordinación de las actividades de las diferentes unidades tácticas. Su tarea sería procurar que las colecciones y los servicios formen un conjunto cohesionado, y prestar atención a la coordinación recíproca de los precios establecidos, la planificación de actos culturales y las actividades de promoción, la distribución, la publicidad y el trabajo de RP, para toda la biblioteca o incluso la red de bibliotecas. Esta función corresponde al departamento de marketing. La tarea de este es estimular las iniciativas y llevarlas a cabo, al tiempo que presta atención a que las actuaciones se orienten por los objetivos propuestos.

Fig. 12: *Mix* táctico y *mix* estratégico



La dirección de la biblioteca coordina la actividad de los departamentos funcionales, actúa de árbitro en caso de necesidad, y presta atención a que la actividad de los departamentos siga siendo coherente con la estrategia de conjunto de la biblioteca.

Descentralización no tiene por qué significar desorden o falta de reglamentación. La iniciativa solo puede desplegarse libremente dentro de un marco en el que los departamentos que ponen a disposición los recursos financieros, materiales y personales, y también la dirección de la biblioteca, fijan explícitamente y coordinan las actividades. La dirección, por supuesto, tiene que ser capaz de mantener las orientaciones estratégicas.

Unas unidades descentralizadas sirven para dar vida a todo el sistema, y permiten adaptarse a la orientación estratégica del conjunto. Ayudan a evitar que las costumbres y los métodos de trabajo se conviertan en simple rutina.

Esta disposición de conjunto dará pie a un incremento de la actividad de los departamentos funcionales -sobre todo el de personal, de la producción «de segunda línea» o circulación de las colecciones, el de marketing- y en menor medida en los sectores de finanzas y en la coordinación de la ampliación de las colecciones.

5.3 DIRIGIR EL PROCESO

Las acciones a realizar se dirigirán y se vigilarán con ayuda de un «cuadro de mandos» en el que se recogen los indicadores principales y adaptados a cada nivel de responsabilidad. Este instrumento de dirección señala los objetivos propios de cada una de las funciones ejercidas, y se refiere a una selección de indicadores que se derivan de la comparación de los datos empresariales con los datos que afectan al público (índice de penetración, perfil de los usuarios de las colecciones y los servicios, etc.), con los que se refieren a la dirección de la empresa (gastos y costes de funcionamiento) y al estado de los fondos (volumen de existencias, edad media de las colecciones, etc.). El siguiente ejemplo se refiere al plan de desarrollo de las colecciones que se ha expuesto más arriba (v. la fig. 6).

Fig. 13: «Cuadro de mandos»

34 Departamento de derecho	Competencia:	Fecha:
Presupuesto		
Número de libros		
Entrega aprobada o facturada		
Importe restante		
Costes medios previstos		
Costes medios producidos		

Perfil del usuario

Tipos de perfiles *	Índice de penetración	Evolución
Clasificación según grupos de edades		
Clasificación según barrios de la ciudad		
Clasificación según municipios periféricos		
Clasificación según grupos sociogeográficos		
Clasificación según organizaciones o instituciones		

*La elección de un tipo de perfil determinado presupone que se disponga de una cifra de referencia acerca del número de individuos que tiene el grupo destinatario. Un ejemplo: Si el número de niños de 5 a 9 años de edad es de 1.478, y hay 1.019 niños inscritos como lectores, la penetración es del 68,94 por ciento.

¿Satisfechos con qué?	Índice	Evolución
Satisfacción de los usuarios con las colecciones		
Disponibilidad de los títulos pedidos		
etc.		

Situación de las colecciones (extracto del departamento de derecho)

Marcaje	Ámbito	Ejemplar		Tiempo de recorrido		Peticionario		Número por peticionario		Antigüedad de la colección	
			Desarrollo		Desarrollo		Desarrollo		Desarrollo		Desarrollo
342.1	Derecho constitucional										
342.2	Derecho administrativo										
342.3	Derecho fiscal										
342.4	Derecho penal										
342.5	Asuntos penales										

Este «cuadro de mandos» contiene elementos de gestión y de funcionamiento. Con su ayuda se puede enjuiciar, en cada periodo de tiempo que se considere significativo, el grado en que se ha alcanzado el objetivo. Pej. cabe imaginar que la columna «evolución» esté subdividida y no indique solamente las desviaciones frente a resultados anteriores, sino también frente a un objetivo o un valor de referencia («benchmarking»).

Esta definición y la aplicación de parámetros, p.ej. con ayuda de una hoja de cálculo como Excel, tienen que poder hacerse, como es lógico, basándose en los datos de funcionamiento del sistema informático de la biblioteca. Sería deseable prever una programa-

ción lo más flexible posible, para adaptar la selección de los datos a la función correspondiente, y permitir una corrección de la selección efectuada y del cálculo de las informaciones.

5.4 REAJUSTE REGULAR DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

El proceso de marketing no termina con la introducción del producto, sino que acompaña al producto durante toda su vida. Si se pretende que los productos de la biblioteca sean procesos vivos, hay que aceptar que pasen por fases de desarrollo y de decadencia.

Hay dos razones fundamentales para prestar atención a la evolución de los servicios de una biblioteca, si se quiere disponer de medios para dirigir bien esa evolución.

La primera razón que se nos ocurre es la transformación cada vez más rápida de nuestra sociedad, y el hecho de que deban tenerse en cuenta las innovaciones técnicas y los cambios de comportamiento.

La segunda razón tiene algo que ver con el desgaste general de los objetos materiales. Desde la década de los años sesenta se viene difundiendo ampliamente la idea de una analogía entre el ciclo vital biológico y el ciclo vital general de un producto.³ Según esta teoría, cualquier producto experimenta, a partir de su estado de formación y desarrollo, una fase de ascenso (lanzamiento, seguido de un crecimiento), una fase de estabilidad (fase de madurez), para pasar después a una fase de decadencia. Esta idea parece tanto más seductora por cuanto permitiría proponer, para cada una de estas fases, las medidas más adecuadas. Diez años después, esta teoría se ha visto seriamente cuestionada.⁴ La realidad -que a su vez es cambiante, debido a las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas, cada vez más rápidas- ha resultado ser, en efecto, mucho más compleja. A pesar de ello, estas ideas no han perdido importancia en absoluto.

En lo que afecta a las bibliotecas, cualquier bibliotecario conoce los efectos de la novedad. Asimismo, sabe que cada éxito conseguido con una nueva oferta pasa por una fase de crecimiento, y que después se produce una fase de tranquilidad, a veces incluso un retroceso. De modo que puede ser bastante razonable prever el ciclo de desarrollo de un producto, para derivar de ahí una serie de medidas de marketing, p.ej. la planificación de actividades de promoción que respondan a cada fase. Al mismo tiempo, sin embargo, se

3 Levin, T.: Exploit the Product Life Cycle, en: Harvard Business Review, noviembre / diciembre 1965.

4 Dhalla, N.K./Yuspeh, S.: Forget the Product Life Concept, en: Harvard Business Review, enero / febrero 1976

trata sobre todo de valorar, desde el punto de vista de una estrategia general, cómo se posiciona el producto dentro del esquema funcional y de equilibrio del sistema (qué recursos económicos va a exigir, y cómo contribuirá a que se cumpla la misión y la evolución ulterior de la biblioteca en las diferentes fases de su «ciclo vital»).

De modo que se podría decir que, para la consecución de los objetivos, hay que desarrollar con regularidad nuevos productos o adaptar los ya existentes. Mediante esta renovación se podrá adaptar la oferta a la evolución del entorno, es decir, se podrán aprovechar nuevas posibilidades para adaptar el producto a necesidades y comportamientos que también cambian.

Los productos de una biblioteca pueden tener un ciclo largo, que los hará alcanzar una fase de madurez en la que se necesitan sólo algunas adaptaciones destinadas a evitar que la rutina y un conocimiento muy generalizado den lugar a un retroceso. Así sucede, p. ej., en el caso de los préstamos de novelas. Numerosos productos, y algunos servicios ligados a una colección específica, no tienen más que una vida muy corta, y su ciclo vital se parece al modelo popularizado por Levitt. Cada fase exige, en este caso, que se tomen, tan pronto el «cuadro de mandos» indica que se produce un cambio de fase, una política adecuada: adaptación, renovación total o parcial, exclusión.

Esta adaptación política a las fases del ciclo vital de un producto se deriva de las decisiones globales de la biblioteca. De todos modos, hay que proceder a la adaptación de acuerdo con las unidades tácticas, incluso en los casos de que, entre otros condicionantes, la existencia de esa unidad dependa de la existencia del producto. Esto exige que se prevean y se preparen los cambios necesarios.

Durante todo el ciclo vital del producto, la unidad táctica tiene la misión de adaptar continuamente los fondos y los servicios, para mantener su relevancia, mejorar la calidad y limitar los efectos de desgaste, manteniendo un contacto permanente con el grupo o los grupos destinatarios. La unidad táctica tiene una tarea parecida a la de un «manager» de producto, quien, para seguir la definición establecida por Kotler, «(es responsable) de un producto, o de un programa especial de la empresa. Suya es la tarea de proponer los objetivos generales y operativos para este producto, esbozar la estrategia y la planificación correspondientes, vigilar su puesta en práctica y, finalmente, controlar los resultados para tomar las medidas correctivas convenientes que demanda el caso.»⁵

⁵ Kotler, Philip / Andreasen, Alan R.: Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, Englewood Cliffs, 4ª edición, 1991, p. 450.

Fig. 14: Cómo dirigir el ciclo vital de los productos

	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Objetivos generales	Llegar al público más interesado	Ampliar el círculo de usuarios, mejorar la penetración en la población del entorno	Asegurar la difusión, sin poner en peligro la imagen de la biblioteca; preparar la renovación o sustitución del producto	Preparar el lanzamiento de un producto nuevo o renovado
Distribución	Orientación al público más interesado	Ampliación a un círculo más extenso de usuarios	Ampliación al círculo de usuarios más extenso posible	Limitación a los usuarios más interesados
Relaciones públicas	Orientación al público más interesado	Adopción de multiplicadores (mediadores ante el público en general)	Inclusión en la promoción general de los servicios de la biblioteca	
Publicidad	Intensa	De acompañamiento	Componente de la publicidad general de la biblioteca	Limitada a una simple mención en la lista de servicios ofrecidos
Promoción	Intensa (numerosos actos de animación, condiciones especiales para los primeros usuarios)	Intensidad media, equiparada a la política general de promoción de los demás productos	Intensa, para mantener el uso del servicio ofrecido	Condiciones especiales para usuarios habituales
Financiación	Esfuerzos especiales en relación con los horarios de trabajo, ediciones de publicidad y promoción	Intentar una relación óptima con los costes	Adaptación a la relación óptima de costes	Descendente

5.5 CÓMO INCORPORAR EL MARKETING A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Ya hemos visto que los instrumentos de marketing sólo tienen sentido en relación con determinados objetivos. De ahí que sería arriesgado querer trabajar con aplicación de métodos de marketing si no se ha conseguido que la autoridad competente fije la orientación y las opciones que habrían permitido proponerse un objetivo que, a su vez, represente el marco para la aplicación de ese instrumental.

Una vez superada esta etapa, hay que asegurar aún los medios técnicos y la organización que se necesitan para la aplicación de un modelo descentralizado de marketing. La descentralización de la gestión exige instrumentos de dirección cuya relevancia se determina por las posibilidades del software. No existen programas de software que pudieran

tener en cuenta todos los procesos orientativos que exigen las diferentes situaciones. De ahí que el entorno informático deba permitir el traslado de los datos de funcionamiento, y de los datos orientativos para la gestión en hoja de cálculo, que después se programarán según las necesidades de cada encargado o cada unidad responsable.

Para tener éxito, las unidades tácticas tienen que poder apoyarse en una organización rígida. Una estrategia de marketing que quiere ser operativa y estar realmente integrada en los objetivos y en el quehacer cotidiano de la biblioteca, exige todas las funciones de marketing: la financiera (que representa «la sangre» bombeada al sistema), la producción (que se presentará como apoyo logístico de las unidades tácticas), el marketing (que procurará la coordinación recíproca de los productos, la promoción de conjunto en favor de la biblioteca, y el apoyo y la coordinación de los estudios de marketing), así como la dirección (que tiene a su cargo la coordinación de todo el sistema, el mantenimiento de la orientación básica y la orientación de las diferentes actividades según una visión más amplia). Pero el éxito depende sobre todo de la función gestora del personal.

La descentralización de las funciones de marketing no puede conseguirse sin la colaboración del personal. Desde luego, los empleados primero tienen que estar convencidos y ser capaces de actuar, gracias a una organización adecuada, lo cual no es tan sencillo. Para alcanzar este objetivo, debe ponerse a su disposición todo lo que necesitan en cuanto a software y hardware, para que puedan cumplir de una manera continuada sus responsabilidades. Esto a su vez depende del éxito que tengan las solicitudes de asignación de recursos económicos. La implantación de una política de marketing exige medios financieros, por sencillos que sean, y además, como hemos visto, socios («public-relais», escuelas de marketing, etc.).

Fundación Bertelsmann



6 CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

6.1 UN COMIENZO EXPERIMENTAL

La descentralización de responsabilidades y la estructuración de contactos duraderos con la población se sitúan en el centro del nuevo proyecto de biblioteca de Fresnes. La orientación prevista para la biblioteca tiene ya ahora, cuando el nuevo edificio aún no ha sido inaugurado, efectos duraderos sobre las diferentes funciones de gestión.

En lo que se refiere a la calidad de los fondos documentales y los servicios, cada uno de los aspectos es revisado ahora con la mirada puesta en el destinatario. Cada componente de los «productos» ofrecidos por la biblioteca se estudia desde el punto de vista de su objetivo, y se confronta crecientemente con las reacciones de los usuarios habituales y con los que en su mayor parte son usuarios potenciales.

Esto se refiere, p.ej., como ya hemos visto, a la ampliación de las colecciones. Pero también es cierto para el catálogo, un producto en el que se observa muy bien la evolución que se produce en el sector bibliotecario. Si antes se componía el catálogo con los datos *in situ*, ahora se compone con los datos bibliográficos que se importan desde los bancos de datos de la Bibliothèque Nationale de France (BNF). Su carácter especial reside principalmente en que el público puede consultar las anotaciones, en parte muy voluminosas, de la BNE. Este producto en bruto se convierte después, gracias a la aportación de la biblioteca, en un producto mejorado:

En el sector del equipamiento, la biblioteca dispone ahora de las condiciones técnicas necesarias para que se puedan buscar desde casa los datos que interesan del catálogo (actualmente por MINITEL).

En cuanto a la función mediadora, la biblioteca pone a disposición un nuevo OPAC (consulta de datos, estado de planificación de la biblioteca, etc.). A comienzos de 1998, es decir, un año antes de entrar en funcionamiento el nuevo edificio, se probarán nuevas posibilidades OPAC, para determinar cuáles son

las soluciones que más convienen a los usuarios. Finalmente, la biblioteca se propone instruir a los usuarios en la aplicación de las diferentes posibilidades que ofrece este instrumental de búsqueda y exploración.

En cuanto a los fondos documentales, se ha pensado en añadir componentes adicionales (texto, imagen o sonido) que ofrezcan acceso a un determinado aspecto del documento en cuestión (índice, resumen del contenido, extracto de la pista de sonido, etc.).

El estudio de marketing tiene por objeto ofrecer al público unas condiciones óptimas, es decir, acompaña la definición de las condiciones materiales necesarias para la prestación de los servicios (facilidad de acceso, legibilidad de las marcas, fácil manejo del equipamiento ofrecido al público para su uso). Al mismo tiempo, sin embargo, también se trata de establecer unas cuantas reglas de comportamiento para el trato del personal con los usuarios. Estas reglas tienen que ser discutidas e incluso negociadas oficialmente. Como se trata de fijarlas expresamente en una Carta de funcionamiento, tendrán que basarse en una decisión del «comité técnico paritario», un órgano consultivo en el que tienen un puesto los altos cargos de la administración municipal como empresarios, y la representación sindical del personal de la biblioteca.

Esto explica claramente hasta qué punto tiene importancia la dirección del personal en el modelo propuesto. La cuestión de la evaluación de los empleados es, a su vez, un tema muy subjetivo. A partir de esta premisa, si no se fijan con precisión los objetivos y el contenido de las tareas, cualquier medida podría parecer arbitraria. Entonces no solamente pueden producirse divergencias que paralicen el sistema, sino que puede generarse una desmotivación del personal, que llegará a creer que, independientemente del trabajo realizado, las consecuencias siempre son las mismas, o que tienen derecho a fijar sus propias prioridades y aplicar sus propios valores, independientemente de los objetivos y de la percepción que tiene el usuario de su actividad. El modelo propuesto se convierte, en este sentido, en una magnitud de referencia para evaluar el trabajo realizado y la valoración que hace el usuario del mismo. Prescribe un marco detallado de actuación, pero deja a los encargados de los diferentes campos de adquisición mano libre para tomar iniciativas propias dentro del mismo. Cada cual sabe en qué dirección debe moverse, y puede emplear libremente sus capacidades intelectuales y humanas para que el producto ofrecido se ajuste al grupo de personas interesadas. De este modo apenas quedará espacio para el despilfarro y la dispersión, y los empleados se considerarán debidamente apreciados, porque sus competencias intelectuales son objeto de reconocimiento, al igual que su sentido de la responsabilidad social.

Esta forma de proceder contribuye a la mejora y a la relevancia de la organización. En primer lugar, permite apoyar con mejores argumentos la evaluación de los recursos presupuestarios asignados. Los efectos sobre la función financiera serán evidentes. Los responsables de las finanzas podrán apoyarse en gastos debidamente fundamentados, obtendrán la justificación de los mismos a través de la aprobación por parte de los usuarios, asegurándose la precisión necesaria por medio de un sistema de cálculo que se basa en la utilidad y el aprovechamiento.

En lo que se refiere a la orientación, es el procedimiento de selección de indicadores adecuados lo que le da sentido. El cálculo de una desviación entre un objetivo propuesto y el resultado, o entre dos resultados sucesivos, al fin y al cabo sólo tiene sentido dentro de un sistema de referencias preciso. Si tomamos, p.ej., como indicador la satisfacción de los usuarios con el comportamiento del personal, habrá que definir los criterios de valoración, y no de una manera puramente abstracta, sino referidos al comportamiento esperado del personal en el marco general de la prestación de servicios. Antes de fijar ese marco, habrá que comentarlo con la población, y habrá tenido que pasar por una fase de prueba. Esto aumenta considerablemente las perspectivas de obtener resultados positivos.

En este sentido se ha iniciado también la reorganización de los diferentes sectores. Gracias a la componente pedagógica de que dispone el modelo propuesto, este ha contribuido ampliamente a la comprensión de los objetivos y de la reforma de los flujos internos. Sirve de marco e instrumento para las iniciativas con las que se trata de consultar a la población en cada fase de fijación del contenido de las colecciones y de los servicios.

Mediante la composición, paso a paso, de este marco general, se quiere mejorar especialmente el uso por parte de la población trabajadora, un sector que hasta la fecha se ha sentido poco atraído por la biblioteca. Este objetivo sirve de orientación para los servicios que serán ofrecidos al público cuando se inaugure el nuevo edificio en marzo de 1999.

6.2 UN MODELO DE DESARROLLO PRAGMÁTICO, QUE PERMANECE FIELA LA MISIÓN DE LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Hemos visto lo útil que puede ser la función de marketing para mejorar la gestión de las bibliotecas públicas. Sin embargo, hay que recomendar e insistir en que no debe exigírsele a esta función más de lo que es capaz de aportar.

En primer lugar, se trata de tener en cuenta que el marketing de las bibliotecas públicas debe entenderse ineludiblemente dentro del marco de la misión impuesta por la política. Esto significa que el marketing se basa en tendencias éticas y sociales que hay que tomar en serio, porque reflejan -al menos en democracia- la voluntad popular. Por complicado que resulte describir la importancia social del trabajo que realizan las bibliotecas, tampoco tiene sentido cerrar los ojos ante el riesgo que se corre. Sobre todo, no hay que creer que el marketing es un instrumento de la democracia, sólo porque establece una relación directa entre público y biblioteca. La libertad es algo muy diferente de una simple satisfacción de las necesidades, precisamente también en el ámbito del ocio. Pensemos que en la antigua Roma sin duda alguna los juegos circenses gozaban de un gran aprecio por parte de amplias capas de la población, pero nadie podría calificar seriamente de demócratas a los emperadores que hacían construir esas arenas y organizaban esos combates. El marketing de los servicios públicos no debe convertirse en una versión moderna y racionalizada de la demagogia. De ahí que el marketing no deba ni pueda reclamar el derecho a sustituir las orientaciones, sino que, muy por el contrario, debe someterse a unos objetivos sociales exactamente fijados.

El marketing sólo tiene sentido dentro de un ámbito de aplicación determinado por las tareas profesionales de la organización correspondiente, es decir, por las características específicas y el *know-how* que figuran entre los fundamentos de su existencia. El esfuerzo por diversificar sus productos debe estar sometido a una perspectiva estratégica global, que tenga especialmente en cuenta las ventajas competitivas de la organización. Una bodega que elabora champaña no preguntará a sus clientes potenciales si prefieren beber Coca-Cola en lugar de beber champaña, sino que se esforzará por comercializar un producto que, gracias a la protección de que goza su denominación, presenta enormes ventajas. Si la bodega desea diversificarse, tendrá que tener en cuenta que esta diversificación la obligará a introducirse en otras ramas industriales vecinas, y que esto puede perjudicar a la imagen de su producto más conocido.

El marketing debe entenderse como una función subordinada, cuyo objetivo es adaptar el contenido y la forma de los fondos documentales, del equipamiento y del esfuerzo de mediación, a las necesidades y los deseos de la población del entorno, dentro del marco de la misión que le ha sido encomendada, con sus metas y sus objetivos. Las estrategias operativas y los instrumentos de marketing pueden contribuir a que se reconozcan cuáles son los grupos de personas más interesadas, es decir, las que tienen necesidades específicas, algo que en caso de una consideración demasiado teórica o demasiado abstracta tal vez se habría pasado por alto. El marketing intenta, sobre todo, estudiar sistemáticamente el entorno y las opiniones del público, para poder cumplir mejor con su tarea y alcanzar

sus objetivos mediante un proceso de diálogo sistemático y continuado con los destinatarios de los servicios. Este intercambio ofrece la ventaja de que el personal advierte, de una forma muy concreta y directa, cuáles son las necesidades y expectativas de la población afectada. Se trata pues de una función que, si bien es subordinada, es no obstante esencial para la efectividad de la biblioteca.

El marketing solo podrá ser efectivo, por tanto, si se integra en un sistema coherente, y si representa un eslabón dentro de la organización, no una función subsidiaria. Esta integración solamente puede realizarse teniendo en cuenta el marco general que rodea a la biblioteca. Según su tamaño, los medios de que dispone, el entorno social y su posición dentro de la administración, la biblioteca tendrá que configurar sus propios instrumentos de marketing.

De ahí que sería inútil intentar la aplicación de fórmulas magistrales que tarde o temprano se revelarán inadecuadas. Debemos tener una visión clara, y reconocer que el «marketing» no es ni un remedio milagroso, ni una «ciencia» capaz de explicarlo todo, sino un ámbito de la economía de la empresa que nació hacia finales de nuestro siglo, a raíz de determinadas circunstancias económicas. El marketing no puede permitirse descuidar los problemas políticos, éticos, sociales y económicos, al contrario: su única misión es contribuir a la solución de esos problemas bajo gestión pública. Como en muchos otros terrenos, los bibliotecarios tampoco podrán renunciar en estos casos a investigar el auténtico valor de ese instrumental, para poder aprovechar finalmente lo que puede ser conveniente para los objetivos y la efectividad de la organización. Si se descubrieran nuevas aplicaciones, en las que no se trate tanto de la «teoría pura» como de la relevancia, nadie lo lamentará.

Si podemos dar un consejo a quienes quieren modernizar la gestión de una biblioteca aplicando los instrumentos y los métodos del marketing, tal vez el mejor de estos consejos sea no ver en el marketing una simple herramienta, sino un método que debe utilizarse con plena conciencia de lo que se hace y que, de cuando en cuando, habrá que adaptar ese método a las nuevas circunstancias y tomar las medidas adecuadas, cuando parezca conveniente para la gestión.

La función de marketing debe entenderse pues como un medio que servirá para cumplir de forma óptima las importantes tareas sociales y culturales encomendadas a las bibliotecas públicas, mediante un sistema de gestión de gran coherencia interna.

EL AUTOR

Giappiconi, Thierry

Bibliothèque municipale

26, rue Maurice Ténine

F-94260 Fresnes

Tel.: ++33 1 / 49 84 57 41

Fax.: ++33 1 / 49 84 56 57

E-mail: bib.fresnes@wanadoo.fr