

El proyecto de formación en planificación anual dirigida a los directores de la Red Municipal de Bibliotecas Públicas de la provincia de Barcelona

Jordi Permanyer

SERVEI DE BIBLIOTEQUES, DIPUTACIÓ DE BARCELONA

Ester Omella

SERVEI DE BIBLIOTEQUES, DIPUTACIÓ DE BARCELONA

Manel Muntada

OPS NEO

Resumen

La comunicación presenta una acción de formación y asesoramiento en planificación organizada por el Servei de Biblioteques de la Diputació de Barcelona y dirigida a los directores de las bibliotecas municipales. La acción perseguía aportar una metodología concreta y referentes para la elaboración de los planes anuales de las bibliotecas. Se presenta el contexto de la apuesta en planificación y evaluación del servicio bibliotecario de la institución, así como la información relativa a la estructuración y desarrollo de la acción, y sus resultados.

Situación precedente y objetivos a conseguir

La Diputació de Barcelona garantiza la prestación de las competencias municipales, el equilibrio territorial en los servicios básicos y presta asistencia y cooperación económica y técnica en los ámbitos de competencia municipal. Su programa de formación <<http://www.diba.es/fl/default.asp>> incluye, entre sus objetivos, perseguir el incremento de las habilidades en gestión de los técnicos municipales y el desarrollo profesional en su ámbito de actuación.

La tradición en el apoyo de la Diputació de Barcelona a las bibliotecas viene de lejos, y a partir de 1989 esta voluntad de cooperación y servicio a los municipios en el ámbito bibliotecario adquiere un nuevo impulso.

El Servei de Biblioteques asesora y ofrece soporte a los ayuntamientos en la creación y desarrollo de los servicios bibliotecarios, y lidera la Red de Bibliotecas Municipales de la provincia de Barcelona, para que se pueda garantizar el equilibrio territorial y la calidad del servicio en materia bibliotecaria, así como el acceso igualitario de toda la ciudadanía a la información, el conocimiento y la cultura.

Uno de los aspectos prioritarios del asesoramiento a los municipios es el ámbito de la planificación y evaluación del servicio de biblioteca pública¹.

¿Por qué la apuesta en planificación y evaluación?

El Servei de Biblioteques considera que estas cuestiones deberán ser prioritarias para los responsables políticos y los profesionales de bibliotecas públicas en los próximos años, coincidiendo plenamente con

lo que apuntó H. D. Lasswell, ya en 1970, cuando se refirió a que en la vida de toda política pública deben considerarse tres etapas: la planificación, la gestión y la evaluación².

Si bien desde hace dos décadas la planificación ha sido un instrumento útil para la intervención en los procesos de transformación económica y social de una ciudad o territorio, la planificación en el campo de la cultura y la información es un fenómeno mucho más reciente que viene avalado por la evidencia que hoy en día «hacer cultura» no consiste simplemente en realizar actividades culturales. La planificación deviene imprescindible para dar respuesta con eficacia a los profundos cambios de nuestra sociedad, y para poder garantizar que el servicio bibliotecario se adapte al entorno y a las necesidades de información y de lectura de los ciudadanos a quien se dirige. La acción debe enmarcarse en cada realidad municipal, teniendo en cuenta las especificidades locales, los usuarios y sus necesidades de información y lectura³ y las políticas municipales donde se integra la política bibliotecaria.

Además, las posibilidades de trabajo en red y las nuevas perspectivas de diseño de trabajo conjunto entre los diferentes servicios culturales y de información en el municipio, han incrementado esta necesidad de planificación de servicios en el ámbito de la planificación municipal.

¿Cuál es el punto de partida?

La acción que describimos se centra en la planificación anual del servicio bibliotecario y consiste en una oferta formativa y de asesoramiento para todos los directores de la Red, de «Soporte a la elaboración de planes de gestión anual de biblioteca», para la formulación de los objetivos estratégicos y operacionales, el desarrollo del plan de acciones y de un sistema de control de gestión y evaluación.

Desde hace muchos años las bibliotecas de la Red recogen datos sobre sus características, servicios y actividad. Casi interrumpidamente, desde 1922 bajo regímenes políticos diversos —desde la dictadura a la democracia— han venido publicándose los anuarios de la Red con los datos correspondientes a las bibliotecas de la provincia de Barcelona. Igualmente, las bibliotecas de la Red elaboran una memoria anual con los resultados del servicio. Con anterioridad, desde el programa de formación de la Diputación ya se formó a los directores en esta materia.

En el momento que nos planteamos esta acción, no existe una metodología preestablecida para la planificación anual del servicio bibliotecario y el establecimiento de objetivos y, al mismo tiempo, se detectan diferentes realidades cuanto al proceso de análisis y resultado en la elaboración de los objetivos anuales que realizan las bibliotecas. También hay que señalar que, en aquellos municipios donde se ofrece el servicio bibliotecario a través de varios equipamientos, la planificación anual tiene lugar de manera individual por cada equipamiento y existen pocos precedentes de procesos de planificación municipal de conjunto.

Con la acción que describimos nos planteamos dar un paso más en el ámbito de la gestión y planificación, y aportar marco teórico y elementos prácticos para que los directores de bibliotecas elaboren un producto aplicable para cada biblioteca y/o red local de bibliotecas, conscientes de que la planificación anual es un proceso imprescindible para:

- Marcar el «rumbo» del servicio.
- Que el equipo se mantenga cohesionado al entorno de un proyecto común.
- Consensuar el proyecto con otros agentes implicados (técnicos de cultura, responsables políticos, técnicos de otros servicios de información municipal...).
- Relacionar el proyecto bibliotecario con otros proyectos informativos y culturales de ciudad.
- Facilitar el diseño de servicios y actividades de manera conjunta entre los diferentes servicios (p. ej., digitalización de fondo local).

Estructuración y desarrollo de la acción

Los objetivos mencionados se concretaron en una acción que perseguía aportar a los directores de las bibliotecas municipales una metodología concreta para la elaboración de los planes anuales de las bibliotecas. Esta planificación tenía que partir de tres referentes principales:

- el plan de actuación municipal,
- la realidad interna de la biblioteca, y
- la red de bibliotecas a la que pertenecen.

La voluntad del Servei de Biblioteques de la Diputació de Barcelona fue en todo momento que esta acción fuera más allá de una simple formación en herramientas de gestión para ser una verdadera acción de asesoramiento y soporte a la planificación, de aquí que el resultado esperado fuera la elaboración del plan anual de cada una de las bibliotecas participantes.

El diseño se ciñó a tres principios fundamentales:

- **Aplicación:** El éxito de la acción radica en su capacidad para traducirse fácilmente en una auténtica herramienta de gestión. Para ello es necesario que el máximo de componentes de la acción formativa gire en torno a un eje de aplicación a la propia biblioteca.
- **Personalización:** Independientemente de la similitud y parecidos funcionales, cada biblioteca es un mundo aparte influido por su entorno más específico, por el tipo de relaciones que mantiene y por las características de los recursos de los que disponen y el equipo humano que los gestiona. El asesoramiento personalizado permite dar respuesta a necesidades particulares, aplicar herramientas generales a realidades individuales y tanto obtener como valorar los resultados y los aprendizajes de cada participante.
- **Localización:** La coincidencia de un grupo de participantes en un mismo escenario de formación, abre la oportunidad para aprovechar la relación y el intercambio de ideas y experiencias entre participantes. Esta transferencia de conocimiento será más útil cuanto más parecidos haya entre los diferentes entornos donde los participantes hayan llevado a cabo sus aplicaciones o a partir de los cuales se haya reflexionado.

La acción se estructuró a partir de tres talleres de trabajo con una duración aproximada de 5 horas cada uno. Se dispuso de una semana de espacio entre taller y taller para facilitar asesoramiento *on-line* a cada uno de los/as participantes en aplicar, a sus respectivas organizaciones, las técnicas tratadas en cada taller (ver esquema 1).

Se realizaron un total de ocho ediciones que abarcaron once zonas de la Red,⁴ un total de 144 bibliotecas. Fieles a uno de los aspectos básicos del principio de localización, los talleres respectivos de cada edición fueron llevados a cabo a lo largo del territorio en aquel punto que dispusiera de recursos y fuera lo más equidistante posible de las diferentes bibliotecas pertenecientes a una determinada zona.

ESQUEMA 1 Estructuración de la acción



A continuación se expone los objetivos y composición de estos talleres así como del asesoramiento personalizado.

Talleres de trabajo

El formato del «taller» es uno de los que permiten ajustarse a los principios de localización y aplicación antes mencionados.

En cada taller se podían distinguir tres momentos claramente diferenciados:

- Un primer momento donde se enmarcaba la jornada, se exponía la metodología y las técnicas a aplicar y se unificaba la terminología a utilizar.
- Un segundo momento donde se aplicaban en grupo los diferentes métodos y técnicas a la tipología de bibliotecas representativa de la zona. Este momento es el más importante del taller pues supone el paso a la concreción de los diferentes conceptos a realidades de «colectivo» con lo que de unificación de ideas, posiciones y criterios implica. Para ello se organizaban tres grupos correspondientes a bibliotecas grandes, medianas y pequeñas, en aquellas zonas que lo requerían podía formarse un grupo a partir de formatos alternativos para la prestación de servicios bibliotecarios (p.e. Bibliobuses).
- El tercer y último momento de cada taller estaba dedicado a exponer los resultados de los diferentes grupos al plenario. Este momento era propicio para valorar los resultados y hacer extensivos los diferentes debates a la totalidad de participantes. Los productos resultantes de estos plenarios servían —en todos los casos— como referentes a la aplicación de cada biblioteca en particular.

A continuación se desarrollan los diferentes aspectos trabajados en cada taller:

PRIMER TALLER: del papel de la biblioteca en su entorno a la formulación de los principales rasgos de identidad corporativa

El primer paso a seguir para el establecimiento de planes de actuación fue determinar la razón de ser de la biblioteca, esto es, sus responsabilidades, su público objetivo, su ámbito de actuación y los principales rasgos que definen y distinguen su manera de actuar. La síntesis de estos aspectos conforma lo que se ha dado en llamar «misión» de la biblioteca. Seguidamente se animó a los participantes a formular la «visión» de futuro que querían para sus organizaciones, pensando a medio plazo, respecto a los servicios que han de prestar, las características de los equipos y personas, los métodos que utilizaran y la tecnología de la que dispondrán. Estos dos aspectos, misión y visión, determinan el «quien soy» y el «quien quiero llegar a ser» imprescindibles en la génesis de todo proceso de planificación.

Para llegar a ellos se partió de un primer debate fundamental sobre el papel de la biblioteca municipal respecto a tres referentes principales: el plan de actuación de cada municipio, las necesidades directas de los/as ciudadanos y la Red.

El resultado de este primer taller fue obtener una misión y una visión tipo para cada uno de los modelos de prestación bibliotecaria principales de la zona, a fin de que orientase la posterior aplicación individual de cada participante.

SEGUNDO TALLER: del análisis de la situación actual de la biblioteca a la formulación de objetivos

El segundo taller estaba enfocado a la formulación de un plan de objetivos para la biblioteca. Para ello se partía de la realización de un análisis externo (amenazas y oportunidades) y de un análisis interno de la biblioteca (fortalezas y debilidades) que determinase la posición de la organización respecto de los enunciados de misión y de visión obtenidos en el taller anterior. Este análisis fue especialmente atractivo pues permitió a cada biblioteca disponer de una información sobre el entorno enriquecida y contrastada con

el debate y las diferentes percepciones de otros profesionales de la misma zona. Otro aspecto interesante de este análisis fue el llamar la atención sobre la valoración de aspectos internos de la biblioteca (métodos, desarrollo de los equipos y de las personas, sistemas de mejora continuada, etc.) que normalmente no eran tenidos en cuenta en los procesos de planificación anual.

El resultado de este taller fue la obtención de sendos análisis estratégicos y propuestas de objetivos y acciones para cada uno de los modelos de prestación bibliotecaria principales de la zona. Estos productos sirvieron como punto de partida de cada biblioteca participante en su planificación posterior.

TERCER TALLER: de la descripción de indicadores a la elaboración de un sistema de control y seguimiento del plan

El verdadero fracaso de los planes de actuación no se halla tanto en la dificultad en aplicar los diferentes componentes del proceso de planificación como en carecer de un sistema que garantice el desarrollo del plan mediante el seguimiento y control de sus objetivos. Este era el punto que centraba la atención en el tercer y último taller.

La reflexión sobre el sistema de control y seguimiento del plan se limitó a la identificación de los principales indicadores de seguimiento y a la concreción de los escenarios mínimos necesarios para la valoración de la información aportada y para la toma de decisiones. A diferencia de los talleres anteriores, estos resultados podían ser aplicados íntegramente a la realidad posterior de cada biblioteca.

Asesoramiento personalizado

El principal rasgo distintivo de esta acción ha consistido en el asesoramiento personalizado *on-line* a los 144 directores de bibliotecas en la aplicación de las diferentes fases del proceso de planificación, trabajadas en los talleres, a la realidad de su propia organización.

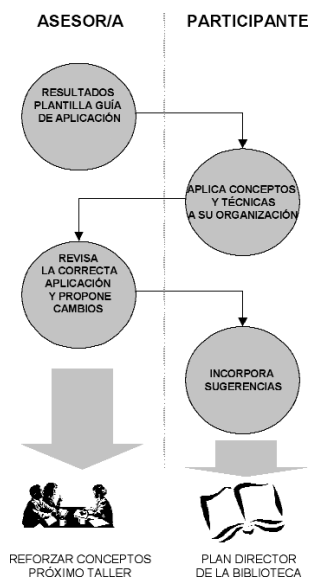
Después de cada taller un asesor/a —normalmente la misma persona que conducía los talleres— entraba en contacto telemáticamente con cada uno de los participantes con el fin de establecer una relación personalizada de cara a la elaboración de su plan anual de objetivos.

Los aspectos tratados a lo largo de esta relación estaban directamente relacionados con los contenidos de cada taller. Así pues, la primera semana se asesoró en la elaboración de la misión y de la visión, a continuación en la realización del análisis estratégico y formulación de objetivos y, en la última semana se hizo hincapié en el sistema de seguimiento. El final del asesoramiento estaba marcado por la entrega que, a modo de resultado de la acción, hacía cada participante de un ejemplar de su plan de objetivos anuales.

Para mantener la relación fuera del contexto presencial es determinante la actitud proactiva del asesor/a, también es muy importante equilibrar esta actitud con la principal ventaja del asesoramiento *on-line*, es decir, que está sujeto a la organización que hace cada participante de su propio tiempo.

Así pues, inmediatamente después del taller el asesor enviaba por *e-mail* los productos elaborados por los diferentes grupos y, para facilitar la tarea de planificación, también se proporcionaba una plantilla que servía de soporte para aplicar a la propia biblioteca los conceptos y técnicas trabajados. Esta plantilla incluía una guía explicativa que recordaba los conceptos clave tratados en la primera parte del taller.

A partir de aquí se establecía una correspondencia entre el participante y el asesor basada en la aplicación a la biblioteca y en la revisión de materiales y propuestas de mejora (ver esquema 2). Las diferentes dudas y errores en la aplicación de la metodología compartidos por la mayoría del grupo eran tratados al comienzo del siguiente taller.



ESQUEMA 2 Proceso de asesoramiento

Resultados

A continuación se presentan los resultados más destacados de esta acción:

- De la acción se desprenden un total de 144 planes anuales de bibliotecas, la totalidad que, en aquel momento, componía la Red (a excepción de la ciudad de Barcelona). El periodo de desarrollo de la acción (segundo trimestre del 2004) determina que entre el momento de elaboración de los planes y su implantación (finales del 2004-principios del 2005) medie un espacio que puede suponer algún cambio en su primera formulación (variaciones del entorno, cambio de prioridades, etc.). Lejos de ser un inconveniente para la acción este espacio se ve como una oportunidad para dar un paso necesario que contribuya a alinear los objetivos de la biblioteca con las políticas municipales, proceso hasta el momento poco definido.
- Se han dedicado un total aproximado de 200 horas (algo más de una hora por persona) de asesoramiento telemático, es decir de respuesta *on-line* a aplicaciones de los/as participantes a su propia biblioteca. Este dato es indicativo del alto nivel de implicación que los/as participantes en la acción, hecho que vale la pena resaltar en unos tiempos donde es conocido que la aplicación de metodologías de aprendizaje/trabajo no presenciales son causa de porcentajes elevados de deserciones.
- Se ha definido un proceso que unifica los criterios metodológicos para la planificación en la Red. Este proceso, tal y como se ha comentado, ha separado la exposición de resultados anuales de la planificación de los objetivos a perseguir, situando a esta última en un lugar destacado para su interrelación con el Ayuntamiento, con la Red de Bibliotecas, con otros proyectos culturales localmente relacionadas y con el propio Servei de Biblioteques de la Diputación de Barcelona.

- Un resultado colateral de la acción ha sido el establecimiento de un escenario de comunicación Biblioteca-Diputación altamente valioso. Este escenario, muy marcado por su contenido de análisis y proyección de futuro ha permitido al Servei de Biblioteques de la Diputación de Barcelona conocer de primera mano aspectos que permiten orientar sus intervenciones a necesidades actuales y futuras de las Bibliotecas de la Red. Estas intervenciones podrían estar centradas en un primer momento en facilitar escenarios para la transferencia de conocimientos y «buenas prácticas, para la mejora continua de procesos internos de gestión y, principalmente, para seguir potenciando la vinculación de las bibliotecas con las políticas municipales. Además, gran parte de la información generada en la acción (misiones, visiones, variables de análisis estratégico, etc.) fueron consideradas por el Servei de Biblioteques en la elaboración de su Plan Estratégico para el período 2004-2007.
- Por último hay que destacar el alto nivel de satisfacción manifestado por los participantes como resultado de los siguientes factores:
 - La aplicación directa a la propia organización aumentó la sensación de aprovechamiento del tiempo y esfuerzo invertido.
 - La transferencia de conocimientos y de «Saber hacer» entre participantes en el escenario proporcionado por el taller.
 - La personalización implicó a cada uno de los participantes mediante una dinámica de intercambio directo con el/la asesor/a a lo largo de toda la acción.
 - El asesoramiento (llevado a cabo por un equipo de expertos en planificación) tiene bastantes coincidencias con un servicio de consultoría, con las ventajas que de ello se derivan (contención, atención, aprendizaje, etc.).
 - El diseño de la acción que combinó escenarios presenciales con telemáticos sin comprometer demasiado la dinámica diaria de los participantes.

Conclusiones y retos de futuro

De los resultados anteriores se desprenden las siguientes conclusiones:

- Este tipo acciones que persiguen favorecer la incorporación de nuevas maneras de trabajar y modificar hasta cierto punto rasgos de la cultura corporativa no son suficientes por sí mismas y requieren de un conjunto de intervenciones que refuercen y consoliden los procesos aprendidos y de acciones complementarias que aseguren la consecución de los objetivos expuestos en el apartado 1.
- En cierta medida relacionada con el aspecto anterior, hay que destacar la importancia que tiene garantizar la coherencia del marco donde se dan este tipo de intervenciones. En nuestro caso donde el Servei de Biblioteques de la Diputación de Barcelona asume la responsabilidad, explicitada en su misión, de liderar la Red de Bibliotecas Municipales de la Provincia, ha de conciliarse la proyección de futuro de esta Red con las de las diferentes bibliotecas expuestas en sus planes de objetivos. Del mismo modo, el Servei de Biblioteques de la Diputación de Barcelona ha aplicado, en la elaboración de su Plan Estratégico para este periodo, la misma metodología de planificación que se ha utilizado para todas las Bibliotecas.
- Al margen del interés de los objetivos perseguidos, es muy importante para este tipo de acciones que persiguen el máximo de impacto en un colectivo amplio prestar especial atención al diseño de la acción. La aplicación a la realidad del participante, la gestión del conocimiento que se desprende a lo largo de la acción y la atención a sus necesidades individuales a través del asesoramiento experto son determinantes en este tipo de proyectos.

- Desde el Servei de Biblioteques debemos continuar trabajando para impulsar que los planes anuales se incorporen como un proceso habitual en la planificación y evaluación del servicio bibliotecario municipal. Por otra parte, debemos tener la mirada en futuras acciones a desarrollar en este ámbito, coincidiendo con los retos de futuro de la planificación anual del servicio bibliotecario, que desde nuestro punto de vista pasan por:
 - Establecer directrices a las instituciones locales para la planificación del servicio. Como modelo y referente, el gobierno británico que requiere a todas las autoridades locales que elaboren el plan anual del servicio bibliotecario a partir de unos estándares <http://www.libplans.ws/default.asp>. Desde este punto de vista, las actuaciones bibliotecarias no son homogéneas, sino que dependen de las características del municipio y de los objetivos del gobierno municipal.
 - Impulsar la planificación global del servicio bibliotecario, en su conjunto, en aquellos municipios dónde existe una red municipal de bibliotecas, como marco de la planificación individual de cada equipamiento. (Ejemplo: la planificación del servicio bibliotecario de la «Biblioteca de Croydon» <<http://www.libplans.ws/plans/default.asp>>).
 - Impulsar y establecer «buenas prácticas» para la planificación, por parte de los estamentos responsables. (p.e. «Examples of Good practice Database» <<http://www.libplans.ws/standards/default.asp?keyword=all>>).

NOTAS

- 1 H. D. Lasswell (1970) reproducido en: *Understanding Information Policy*, p. 50.
- 2 Joan Subirats (Subirats 2002), apunta la necesidad que los servicios públicos tengan en cuenta las necesidades específicas de diferentes grupos de la población, y hace referencia a la ruptura del

- paradigma del estado del bienestar que se produce a finales del siglo xx, que pone fin a la producción de servicios homogéneos.
- 3 La Red se organiza en 12 zonas. La Ciudad de Barcelona no entró en esta acción por haber desarrollado con anterioridad un trabajo similar.

BIBLIOGRAFÍA

- FELIU, Toni; PERMANYER, Jordi, *Avaluació de la satisfacció dels usuaris de les biblioteques públiques*. En: «BiD: textos universitaris en biblioteconomia i documentació [recurs electrònic]». Número 9, desembre 2002. Barcelona: Facultat de Biblioteconomia i Documentació Universitat de Barcelona, DL 1998 <http://www.ub.es/biblio/bid/09feliu.htm>
- OMELLA, Ester; PERMANYER, Jordi, «L'estructuració d'una xarxa municipal de biblioteca pública, ITEM, núm. 35 (setembre-desembre 2003)». Disponible en castellano bajo el título: «La estructuración de una red municipal de biblioteca pública» en: <http://www.diba.es/biblioteques/treballenxarxa/quefem/centrerecursos/form.asp>.
- OPSNEO <<http://www.opsneo.com/>>
- SUBIRATS, Joan, «Breves reflexiones sobre los retos actuales de los servicios públicos y aún más breves comentarios sobre la posición de las bibliotecas en este escenario» <http://www.diba.es/cerc/interaccio2002/seminar/s3/marcseminar3_ca.htm>.

Algunos de los ámbitos actuales de actuación son los siguientes: impulso y participación en planes municipales de biblioteca (especialmente en aquellos 30 municipios de dimensión superior a los 30.000 habitantes y con Red Municipal de Bibliotecas); elaboración de programas funcionales como proceso de definición de cada nuevo equipamiento; propuestas al entorno del servicio bibliotecario, donde se exponen líneas de actuación a desarrollar para hacer frente a puntos débiles detectados del servicio bibliotecario; comisiones de seguimiento a partir de la evaluación periódica de la adecuación del servicio bibliotecario; círculos de mejora a partir del establecimiento de indicadores consensuados y aceptados por todos, para la identificación de buenas prácticas y la elaboración de planes de mejora y encuestas de satisfacción de usuarios de las bibliotecas.