

## **SISTEMAS URBANOS DE BIBLIOTECAS**

1. Concepto de Sistema Urbano de Bibliotecas. Redes y sistemas.
2. Planificación y gestión.
3. Evaluación.
4. Equipamientos y servicios.
5. La colección.
6. Recursos humanos.
7. Tecnologías de la Información y la Comunicación.
8. La comunicación y la difusión.
9. La cooperación.
10. Anexos.
11. Bibliografía.

diciembre de 2005

## PRESENTACIÓN

El grupo de SUB se crea a partir de una propuesta de las Jornadas de Cooperación Bibliotecaria celebradas en Logroño. Comienza sus trabajos en el año 2002 con el objetivo de elaborar un documento que abarque sistemas complejos de bibliotecas urbanas, para los que la aplicación de las *Pautas sobre los servicios de bibliotecas públicas* resulta insuficiente.

El desarrollo de los trabajos y discusiones ha dado lugar a este texto marco, que puede servir de guía para muchos aspectos a considerar en el funcionamiento de dichos sistemas así como ser el punto de partida de ulteriores desarrollos e investigaciones.

Han participado diversos representantes de bibliotecas y servicios bibliotecarios, tanto autonómicos como municipales. Al cierre del documento, formaban parte de dicho grupo:

Óscar Arroyo Ortega (Castilla-La Mancha)  
Miguel Ángel de la Bastida Díez (Castilla-León)  
Isabel Blanco Pardo (Galicia)  
Juan Antonio Conejero Rivera (Extremadura)  
Noemi Galán Serrano (Valencia)  
Pilar Bes Gracia (Aragón)  
Fernando García Albella (Asturias)  
M<sup>a</sup> Jesús López Manzanedo (Madrid)  
Caridad Montero Díaz (Murcia)  
Rafael Ruiz Pérez (Andalucía)  
M<sup>a</sup> Dolors Portús Vinyeta (Cataluña)  
Judit Terma Grasa (Cataluña)  
Javier Villar Pérez (coordinador)

## 0. INTRODUCCIÓN

“El conjunto de los servicios que se prestan a la comunidad se ve fortalecido cuando la biblioteca establece vínculos para intercambiar información, ideas, servicios y conocimientos especializados. Gracias a esa cooperación, es menor la duplicación de servicios, se combinan los recursos para obtener resultados óptimos y mejoran en general los servicios a la comunidad”

Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del Servicio de Bibliotecas Públicas. 2001.

En el contexto de la sociedad de la información, en un mundo que evoluciona a nivel social y tecnológico de forma rápida y constante, se plantean importantes retos para las bibliotecas y para las organizaciones que representan. Los recursos económicos no crecen de forma constante e indefinida. Las instituciones se ven en la necesidad de rentabilizar al máximo sus capacidades de organización y de gestión y valorar cómo con menos o con los mismos recursos pueden obtener mejores resultados. Las administraciones estudian como gestionar la globalidad de sus recursos con eficacia y eficiencia: recursos económicos o financieros, recursos humanos, recursos físicos y recursos organizativos.

El modelo de biblioteca aislada es un modelo obsoleto. Difícilmente podrá lograr sus objetivos y dar respuesta a las demandas y necesidades de los ciudadanos y ciudadanas y ciudadanas en información, formación, ocio y cultura; sólo podrá hacerlo a partir de la agrupación y optimización de sus recursos con los de otros centros. Es imprescindible potenciar una verdadera **cultura de la cooperación**, buscar vías, alcanzar acuerdos, establecer líneas de actuación que tengan como objetivo compartir medios, técnicas y conocimientos con otras instituciones y entidades para optimizar recursos y garantizar servicios de calidad.

El concepto *Sistema Urbano de Bibliotecas* lleva implícito el valor de la cooperación. Como norma general, en un Sistema Urbano de Bibliotecas la cooperación se establece entre las distintas tipologías de bibliotecas que lo integran, pero la cooperación puede extenderse también a otros agentes culturales e informativos que podrían llegar a formar parte del propio sistema por compartir total o parcialmente algunos objetivos.

En el desarrollo de este trabajo fundamentalmente nos referiremos a bibliotecas públicas, por ser en España la tipología de centros que componen de forma sustancial los sistemas urbanos de bibliotecas.

En España, actualmente, la diversidad de dependencias administrativas de los centros culturales y de información y especialmente de las bibliotecas, puede sumar ciertas dificultades a las que de por sí conlleva estructurar Sistemas Urbanos de Bibliotecas eficaces. Ello requerirá un mayor esfuerzo de las administraciones y agentes implicados, para llevar a cabo una actuación conjunta que se traduzca en una auténtica línea de cooperación mantenida en el tiempo a pesar de los cambios.

## 1. CONCEPTO DE SISTEMA URBANO DE BIBLIOTECAS. REDES Y SISTEMAS

El concepto de **sistema urbano de bibliotecas** (de ahora en adelante SUB) hace referencia a un conjunto ordenado de órganos y servicios de biblioteca que actúan de forma coordinada dentro del marco de una ciudad o de una conurbación, orientados a la realización de unas metas específicas: optimizar al máximo los recursos disponibles con el objetivo de ofrecer a los ciudadanos y ciudadanas y ciudadanas calidad y diversidad, así como facilidad de acceso a la globalidad de sus servicios. En síntesis podríamos decir que el objetivo es ofrecer un servicio global y de calidad a través de distintos puntos de servicio.

Entendemos por **red de bibliotecas** (de ahora en adelante RB) un grupo de bibliotecas que comparten determinados elementos comunes: dependencia administrativa, ámbito territorial, proyectos de cooperación en campos concretos, servicios específicos, tipología de centro, por citar algunos. El término red suele usarse como sinónimo de sistema, así podemos hablar indistintamente de sistema de bibliotecas públicas de Barcelona, o de red de bibliotecas públicas de Barcelona.

El concepto de sistema es más amplio que el concepto de red. Si hablamos de sistema se trata de una voluntad de agrupar, ordenar y organizar en una estructura flexible un conjunto de servicios bibliotecarios en un ámbito geográfico determinado. Las bibliotecas integrantes de un SUB pueden formar parte de diferentes redes de bibliotecas. Un sistema puede agrupar distintas redes.

Un SUB puede presentar diferentes formas de organización y territorialmente se configurará como una malla que cubre el conjunto de la ciudad. Su estructura será más o menos densa y fuerte en función del número de puntos de servicio con los que cuente y de la tipología, calidad y dimensión de su oferta de servicios.

Como norma general su ámbito de actuación será la ciudad pero también puede extenderse al área metropolitana o municipios limítrofes (conurbación), siendo necesaria en estos casos la cogestión a través de una misma entidad.

Un SUB debe constituirse en:

- un sistema organizado que enfatice la flexibilidad y la adaptabilidad;
- un sistema con presupuesto y recursos propios, y autonomía de gestión;
- un sistema que permita y propicie que las bibliotecas sucursales o de barrio se vinculen con bibliotecas centrales o de distrito formando "asociaciones" capaces de innovar y mejorar;
- un sistema que permita definir diferentes esquemas de cooperación que propicien la optimización de los recursos y el intercambio de conocimiento y aprovechamiento de habilidades entre profesionales en beneficio de los usuarios;
- un sistema con una matriz común para determinados procesos que pueden ser compartidos dentro de una estructura organizada superior: servicios jurídicos, recursos humanos, administración económica, producción, comunicación, entre otros;<sup>1</sup>
- un sistema que establezca el marco de relaciones entre los distintos servicios bibliotecarios de la ciudad (bibliotecas públicas, universitarias de instituciones privadas, bibliotecas escolares, entre otras);
- un sistema que defina políticas comunes de recursos humanos, de forma que el conjunto de éstos se configure como un mismo equipo de trabajo;
- un sistema que facilite que los recursos de información de las diferentes bibliotecas se entiendan como una única colección y que fije una política de desarrollo de las colecciones común en lo que atañe a los procesos técnicos (adquisiciones, suscripciones, retirada de fondos obsoletos, especializaciones, redistribución de fondos, política de donativos, preservación del patrimonio bibliográfico, control de la producción y difusión de la bibliografía local, entre otros);
- un sistema que coordine las políticas de acceso a los servicios. Por ejemplo: horarios, políticas de préstamo, préstamo a domicilio, acceso a los recursos electrónicos;
- un sistema que promueva, promocióne y fomente el uso de las bibliotecas: diseño de servicios a determinados colectivos (hospitales, prisiones, minorías, etc.), implantación de nuevos servicios y mejora de los existentes, políticas de colaboración con otras instituciones, entre otros.

---

<sup>1</sup> En el caso de un sistema compuesto por bibliotecas dependientes de diferentes administraciones u organismos superiores se repetiría el esquema.

## 2. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

2.1. Planificación estratégica de ciudad y/o de sector

2.2. Planificación y gestión de bibliotecas en el ámbito municipal

2.2.1. Instrumentos de planificación

Estándares

Mapas

Planes

Planes estratégicos de ciudad

Planes estratégicos de organización

Planes de actuación

2.2.2. Niveles de planificación

La planificación de un SUB

La planificación y gestión de una red de bibliotecas públicas o biblioteca pública

2.3. Modelos de gestión

La práctica de la planificación y de la gestión se ha ido introduciendo de manera paulatina en nuestras ciudades y en nuestras organizaciones. Las bibliotecas para poder responder de forma eficaz a las demandas y retos de la sociedad, no pueden quedar al margen de esta tendencia.

Atendiendo al Manifiesto y a las Directrices de IFLA/UNESCO, documentos en los que se pone énfasis y reconoce la obligación de que las bibliotecas públicas respondan a las demandas de la comunidad en la que están insertas, es necesario introducir la variable del “territorio”, a la hora de determinar la política estratégica de cada biblioteca (misión, visión, líneas estratégicas, acciones, etc.) y a la hora de definir el modelo de organización que va a adoptar cada sistema de bibliotecas.

Cada SUB tendrá que definir la planificación y el modelo de gestión que mejor se ajuste a sus características y capacidades, y que mejor se adapte a su territorio como organización.

Sin dejar de tener presente la capacidad de cada territorio para elegir su modelo organizativo y de servicio, podemos afirmar que cuando la biblioteca pública supera el ámbito de la organización y difusión de la información y asume un modelo basado en tres ejes igualitarios: información, aprendizaje y cultura, la planificación y la gestión estratégica se convierten en una necesidad. El cambio de modelo de biblioteca (de biblioteca individual centrada en la información, a RB o SUB centrado en la información, el aprendizaje y la cultura) y el cambio de gestión son las dos caras de una misma moneda.

*La planificación* consiste en la asunción de decisiones a partir de un marco de reflexión, obtenido del análisis de las capacidades y debilidades del entorno y de la organización para llegar al horizonte que deseamos. Se concreta en la elaboración de un proyecto con objetivos a corto, medio y largo plazo, en la puesta en marcha de acciones, en la asignación de recursos y en una evaluación a posteriori de los resultados.

“*La gestión* es una actividad de amplio alcance dirigida a desempeñar una misión, fijar unos objetivos, motivar a unos individuos, valorar el rendimiento del personal y de los sistemas, evaluar los resultados y ajustar las directivas para controlar el producto de esas actuaciones”.<sup>2</sup>

En ocasiones, nos encontramos en la literatura profesional las palabras planificación y gestión utilizadas casi como sinónimos<sup>3</sup> pero existe un pequeño matiz que las diferencia. Se puede decir que la planificación es “la reflexión”, “la toma de decisiones” y es una acción previa a la gestión, mientras que la gestión es “la ejecución”, es la actividad que concreta o materializa la planificación.

---

<sup>2</sup> Stueart, Robert D. *Gestión de bibliotecas y centros de documentación*. Barcelona, Diputación, 1998

<sup>3</sup> Cuando se habla de organizaciones es frecuente encontrarse con los términos “planificación estratégica” o “gestión estratégica” utilizados para expresar lo mismo. No sucede igual cuando se habla de las ciudades o sectores de actividad.

## 2.1. Planificación estratégica de ciudad o de sector.

“La *planificación estratégica territorial* es la que fija los objetivos estratégicos de un territorio o ciudad. La sectorial formula los mismos objetivos, pero en un ámbito de actividad concreta o en un sector específico”<sup>4</sup>, como por ejemplo el cultural.

Es importante que la biblioteca pública tenga presencia dentro de estos procesos para que sus objetivos y sus estrategias sean asumidos por la ciudad. La biblioteca pública como centro cultural de proximidad sólo es posible si los ayuntamientos lideran un protagonismo mayor y de más amplio alcance en la definición de proyectos y en su gestión. La biblioteca es un elemento central de la política cultural e informativa territorial; por lo tanto, sus estrategias deben integrarse de manera plena en las políticas municipales de cultura y de información.

Como ejemplo de este tipo de planes, podemos citar, el *Plan estratégico del sector cultural de Barcelona* que considera que la implementación del Plan de Bibliotecas es una acción prioritaria de la segunda línea estratégica: “Hacer de la cultura un elemento clave de cohesión social”. ([http://www.bcn.es/accentcultura/f\\_intro.htm](http://www.bcn.es/accentcultura/f_intro.htm) [consulta 14 de noviembre del 2005]).

## 2.2. Planificación y gestión de bibliotecas en el ámbito municipal

Si la planificación es necesaria en una biblioteca aislada, es imprescindible cuando se trata de un sistema o de una red de bibliotecas. Si el objetivo es atender las demandas de servicios bibliotecarios y de información de los habitantes de una ciudad de forma integrada, será necesario concebir y planificar el conjunto bibliotecario desde una perspectiva global y transversal de ciudad ya que si no, en algún momento del proceso de ejecución, los intereses de las bibliotecas van a repetirse o a colisionar con los intereses de otros agentes.

La *planificación bibliotecaria* es, pues, basándonos en la definición de Omella y otros<sup>5</sup>, “...un conjunto de técnicas para la reflexión y la acción, que se inician y fundamentan en un conocimiento profundo de las demandas culturales y de información, reales o potenciales, de un municipio y en las necesidades de producción de servicios bibliotecarios específicos adaptados a esa realidad”. Se trata de ordenar o re-ordenar y de organizar o reorganizar los servicios bibliotecarios de un municipio para obtener mejores resultados.

---

<sup>4</sup> BAILAC, Assumpta. *Servicio bibliotecario y territorio: ¿Por qué planificar?*. Cita completa en Bibliografía.

<sup>5</sup> OMELLA I CLAPAROLS, Ester; PERMANYER, Jordi; REYES I CAMPS; Lourdes. *Los planes municipales de bibliotecas: contextualización y situación en Catalunya*. Cita completa en Bibliografía

Podemos hablar de *planificación estratégica territorial* cuando el ámbito de intervención es la ciudad, *planificación estratégica de organización* cuando el proceso de planificación es más bien interno y se vincula a un deseo de cambiar o reorientar los servicios bibliotecarios de la ciudad y *planificación operativa* cuando el proceso de planificación se formula, a corto plazo, desde los objetivos que el SUB o la RB, como organizaciones que son, desean alcanzar.<sup>6</sup> Ésta última normalmente está integrada en una planificación estratégica de organización.

Entendemos por *gestión bibliotecaria de un SUB* el diseño, la implantación, la ejecución, el control de gestión y la evaluación de aquellas actividades necesarias para concretar en acciones la planificación bibliotecaria de un municipio.

### **2.2.1. Instrumentos de planificación**

Son las herramientas informativas que nos permiten llevar a cabo procesos de planificación y su ámbito de intervención puede ser el territorio o una entidad concreta.

#### **Estándares**

Los estándares son los tipos, modelos, patrones o normas que sirven como referencia.

Representan un conjunto de datos de entrada y salida a través de las áreas clave de las actividades de las bibliotecas, y en general ayudan a definir lo que significa un servicio “amplio y eficaz” dentro del concepto de las bibliotecas públicas.

Tras haber realizado un análisis de la situación de partida, los estándares resultan necesarios para marcar los objetivos a conseguir y establecer las líneas de actuación para la consecución de los mismos. También ayudan a evaluar la rentabilidad de los recursos empleados al utilizarse como indicadores.

Teniendo en cuenta que el presente documento pretende ser un documento director, podemos decir que en la actualidad no existen estándares propios de Redes Urbanas de Bibliotecas de carácter europeo o nacional, sin embargo existen algunos ejemplos de pautas o directrices de carácter general como son las de la Diputación de Barcelona<sup>7</sup>, la Generalitat de Cataluña<sup>8</sup>, las de la Región de Murcia<sup>9</sup> y las Pautas de la FEMP para equipamientos culturales<sup>10</sup>, que pueden servir como modelos.

---

<sup>6</sup> Algunos autores, como Bailac, citan como tipos de planificación la territorial, la estratégica y la operativa.

<sup>7</sup> Los estándares utilizados por la Diputación de Barcelona se encuentra accesibles en : “Parámetros básicos de biblioteca pública”. Bailac Puigdemívol, Assumpta(coord.).*La biblioteca pública en la provincia de Barcelona:un trabajo en red*. Cita completa en Bibliografía.

<sup>8</sup> Los estándares utilizados por la Generalitat de Catalunya se encuentran accesibles en : Apéndices2. Cataluña. *Mapa de Lectura Pública...*

<sup>9</sup> [http://travesia.mcu.es/documentos/pautas\\_servicios.pdf](http://travesia.mcu.es/documentos/pautas_servicios.pdf)

<sup>10</sup> FIGUERAS, Elisenda, CAMPS, Pere, IGLESIAS, Marc. *Guía de los equipamientos culturales en España*. Madrid:FEMP, 2003

Los indicadores de las redes urbanas de bibliotecas europeas también pueden servir como ejemplo.<sup>11</sup>

**Proyecto Tibidabo: Biblioteca pública en ciudades y regiones de Europa.** El proyecto recoge y analiza indicadores de 10 ciudades y 7 regiones europeas del periodo 2000-2003. Se trata de un proyecto promovido por el Consorcio de Bibliotecas de Barcelona y por el Servicio de Bibliotecas de la Diputación de Barcelona, y coordinado por encargo de las dos administraciones por la Fundación Germán Sánchez Ruipérez  
<http://www.tibidabo-libraries.info>

## Mapas

Los mapas bibliotecarios son la radiografía geográfica de las bibliotecas de un territorio en relación a su situación real y en relación a un análisis de necesidades básicas. Se vinculan a estándares definidos con los que comparar los resultados de la situación analizada y que sirven de marco normativo de referencia sobre el que desarrollar programas y actuaciones para la mejora de los servicios. Al mismo tiempo proporcionan las bases para poder realizar estudios de programación y financiación, el control y la evaluación de resultados, así como para establecer la estructura de la red bibliotecaria territorial y establecer vías de cooperación entre distintas administraciones. Suelen incluir, además de los datos identificativos de las bibliotecas, datos estructurales sobre el edificio, el equipamiento, los recursos humanos, los servicios, los fondos entre otros, e incluso una memoria económica.

Debido a que el marco regional es el más apropiado para su formulación, la mayoría de los mapas de bibliotecas en España son autonómicos.

*Mapa de bibliotecas* y *Plan de bibliotecas* a veces son usados como sinónimos. Los elementos que pueden incluir unos u otros pueden llegar a ser los mismos. La distinción entre *Mapa* y *Plan* podríamos situarla en que los *Planes* deben ir acompañados de una propuesta de calendario o períodos para su ejecución.

---

<sup>11</sup> <http://www.adbgv.asso.fr>

## Planes

Los planes son proyectos que contienen la información necesaria para llevar a cabo una serie de actuaciones que propicien el futuro deseable.

### Planes estratégicos territoriales.

Los planes estratégicos de bibliotecas son proyectos de servicios bibliotecarios basados en el conocimiento de la realidad bibliotecaria actual. Tienen como objetivo proyectar uno o diferentes escenarios de futuros posibles y deseados en los que, de obrar correctamente, puede encontrarse el municipio al cabo de cierto tiempo (normalmente se plantean medidas de acción globales a medio-largo<sup>12</sup> plazo). Son el instrumento necesario para garantizar la adecuación del servicio bibliotecario al municipio y que su gestión sea sostenible.

Estos planes suelen contar con los siguientes elementos:

- Descripción de la situación de las bibliotecas (tipología, funciones, servicios, recursos...).
- Modelo de biblioteca (concepto, misión, funciones, servicios...).
- Marco legal y normativo aplicado al municipio.
- Definición del equipamiento o del conjunto de equipamientos que serán necesarios (número de centros, dimensiones, colección, personal...) teniendo en cuenta unos estándares profesionales y la necesaria adaptación a los recursos y necesidades locales.
- Definición del modelo de gestión de los SUB o de las RB (estructura, formas de conexión o relación con otras redes, niveles de centros, modelo de gestión de los recursos...).
- Valoración económica de la inversión inicial y del gasto anual de mantenimiento. Financiación. Establecimiento del plan de actuación y calendario.
- Elementos de participación (comisiones de lectura pública, consejos de bibliotecas, asociaciones de amigos de las biblioteca, entre otros).
- Evaluación y reflexión (batería de indicadores, cuadros de mando, benchmarking).

---

<sup>12</sup> Los planes a muy largo plazo, como los vigentes en algunas áreas de la economía, ya no son muy operativos en cultura debido a la velocidad a la que se producen los cambios.

Ejemplo de este tipo de instrumentos son los planes municipales de bibliotecas que se están desarrollando en Cataluña (Plan de bibliotecas de Barcelona, de Terrassa, de San Cugat, de Sabadell,....)<sup>13</sup>

## Planes estratégicos de organización

Podemos entender por organización tanto la acción de organizar como el conjunto organizado de personas o cosas.

Los planes estratégicos son proyectos de planificación a medio plazo, tres, cuatro o cinco años, que normalmente surgen por la necesidad de cambiar o reorientar los servicios bibliotecarios. Suelen incluir los siguientes elementos:

- Análisis del entorno (características socio-económicas, culturales, históricas, amenazas, oportunidades).
- Análisis de la organización (características, debilidades, fortalezas)
- Definición de la misión y la visión.
- Formulación de las líneas estratégicas.
- Enumeración de las acciones.
- Formulación de los objetivos.
- Sistema de comunicación.
- Sistema de evaluación (batería de indicadores, sistema de control y retroalimentación).

El Plan estratégico para el período 2001-2003 de las bibliotecas municipales de Barcelona o el Plan de calidad de Murcia <sup>14</sup> pueden servirnos como modelo.

## Planes de actuación

También llamados de acción o planes operativos. Son instrumentos de planificación a corto plazo, por lo general a un año, formulados a partir de los objetivos del sistema y, normalmente, enmarcados dentro de un proyecto estratégico. Suelen recoger los objetivos anuales a partir de las líneas estratégicas.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> OMELLA I CLAPAROLS, Ester; PERMANYER, Jordi; REYES I CAMPS; Lourdes. *Los planes municipales de bibliotecas: contextualización y situación en Catalunya*. Cita completa en Bibliografía

<sup>14</sup> <http://www.bcn.es/biblioteques/> y <http://www.rmbm.org> (apartado Carta de Servicios)

<sup>15</sup> Planes de actuación 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005 de las bibliotecas municipales de Barcelona <<http://www.bcn.es/biblioteques/>> [consulta 14 de noviembre del 2005]

## 2.2.2. Niveles de planificación

Se pueden distinguir dos niveles de planificación: el que afecta al SUB<sup>16</sup> y el que atañe propiamente a la Biblioteca Pública o RB.

### La planificación de un SUB

Las diversas y complejas demandas de la sociedad obligarán a que las organizaciones con objetivos similares (bibliotecas públicas, escolares, especializadas, universitarias, servicios de información, entre otros) tengan que desarrollar políticas de cooperación y de alianzas a fin de compartir y rentabilizar los recursos informativos existentes en el municipio, de acuerdo a lo expuesto en el capítulo 1. Estas políticas requerirán una planificación no exenta de dificultad al tener cada organización su especificidad, su misión, sus usuarios, sus servicios específicos, su dependencia administrativa. En este contexto la planificación resulta esencial e indispensable para hacer posible fijar objetivos concretos comunes, repartir responsabilidades, clarificar las competencias y proponer servicios (véase capítulo 8)

### La planificación y la gestión de la Biblioteca Pública o de la RB.

La planificación de un servicio bibliotecario facilita (Omella 2003<sup>17</sup>):

- La organización efectiva de los servicios y recursos bibliotecarios (espacios, colección, personal) en el ámbito municipal.
- La adecuación de los servicios a las necesidades de información y de lectura de la comunidad.
- La comprensión por parte de políticos, directivos, técnicos y usuarios de la finalidad de la biblioteca pública y su participación en la mejora del servicio.
- La administración efectiva y responsable de los fondos públicos.
- La continuidad de servicio a pesar de los cambios políticos y de personal.

En la planificación y gestión de bibliotecas públicas hay que tener en cuenta la coordinación y formulación única de los siguientes aspectos:

- La planificación estratégica, que ha de perseguir el objetivo de garantizar el acceso a los servicios de la biblioteca pública por parte de todos los ciudadanos y ciudadanas, y la planificación operativa con objetivos a corto plazo, normalmente a un año.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Algunos autores, como Omella y Permanyer, hablan de “anillo bibliotecario de ciudad”.

<sup>17</sup> OMELLA I CLAPAROLS, Ester. Los planes municipales de bibliotecas: contextualización y situación en Cataluña. Cita completa en Bibliografía

<sup>18</sup> Concretada en los planes municipales de Bibliotecas como los citados anteriormente.

- La definición de misión, visión, estrategias. La misión responde a las preguntas quiénes somos, dónde estamos, la visión a las preguntas quiénes queremos ser y adónde queremos llegar, y las estrategias a la pregunta cómo lo vamos a hacer. La misión, la visión y las estrategias son una declaración de principios y la razón de ser de la organización.
- La gestión integral de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, equipamientos, administrativos).
- La definición de las funciones básicas comunes. Estas derivan de la misión de la Red, aunque deben estar basadas en las 12 misiones clave que contempla el Manifiesto de la UNESCO.
- La estructura de la red o sistema. Se compone de: estructura organizativa, estructura tecnológica, estructura financiera y presupuestaria, estructura de recursos humanos, y estructura legal.
- La oferta de catálogo único de los servicios bibliotecarios de la ciudad, ofrecidos a través del OPAC y de la web de bibliotecas.
- La definición de la política de servicio común a toda la RB, que contemple, entre otras cosas, la Carta de Servicios.
- Política común de desarrollo de la colección documental.
- Clarificación de las funciones de las administraciones concurrentes.
- Plan y gestión conjunta de actividades y proyectos a nivel de ciudad y en relación con los objetivos establecidos, como por ejemplo la programación cultural o de actividades. El hecho de tener una programación conjunta no debe ir en detrimento del desarrollo de proyectos propios por parte de cada centro o punto de servicio.
- La política de comunicación.
- La evaluación del servicio.

### 2.3. Modelos de gestión

Del modelo de gestión utilizado puede depender en buena parte el éxito o el fracaso de la organización, es decir, de los servicios bibliotecarios de la ciudad.

Cualquiera que sea el modelo de gestión (gestión estratégica, gestión aplicada, gestión por objetivos, gestión por competencias, gestión por proyectos, gestión por programas, gestión gerencial, gestión relacional, gestión directa, gestión indirecta, gestión mixta, gestión de calidad, etc.<sup>19</sup>) que se elija, éste debe ser:

- Observador de las necesidades que se presentan a la hora de ofrecer nuevos servicios y tiene que basarse en una estructura del personal que responda a unos perfiles polivalentes.
- Innovador y flexible para adaptarse a la dinámica del entorno.
- Promotor de redes y sistemas para favorecer la cooperación con otros agentes que trabajen objetivos similares, en la búsqueda de una mayor calidad en el servicio y rentabilidad de los recursos.
- Promotor de la biblioteca como equipamiento cultural de proximidad y como equipamiento cultural de territorio.
- Horizontal en la gestión diaria de los equipamientos y servicios.
- Integral respecto a recursos y planificación. Sin que suponga que los centros tengan que perder autonomía de gestión. Por ejemplo, el presupuesto puede ser único pero dentro de éste se contemplarán fórmulas que permitan que cada centro pueda desarrollar sus propios proyectos.
- Descentralizado. Debe potenciar la autonomía y la capacidad de gestión de los centros bibliotecarios, en función del principio de subsidiariedad<sup>20</sup>, para que éstos puedan favorecer las demandas de la comunidad a la que sirven, sin que ello entre en contradicción con el desarrollo de políticas de coordinación y globalización, de la ciudad y de los servicios, en la búsqueda de un mejor

---

<sup>19</sup> Estos modelos de gestión no son excluyentes, en una organización pueden convivir uno varios de ellos dependiendo del campo de actividad al que afecte.

<sup>20</sup> Toda aquella intervención que pueda darse en un cierto nivel territorial no deberá ofrecerse desde un nivel superior.

aprovechamiento de los recursos disponibles. Solamente si se dota a la BP de un cierto grado de autonomía en la gestión, será posible introducir los cambios necesarios para mejorar el servicio y dar respuesta a las nuevas demandas de la sociedad.

- Evaluable. Debe permitir la evaluación por objetivos.
- Promotor de nuevas formas complementarias de financiación. Por reducción de costes, por ingresos de precios públicos, ingresos por servicios de valor añadido, ingresos por venta de entradas para actividades, por patrocinio, por subvenciones, por proyectos, etc.

Si entendemos que el conjunto de servicios de bibliotecas públicas de una ciudad es un todo denominado Biblioteca Pública, deberemos seleccionar el modelo de gestión que mejor se adapte al territorio y establecer funciones de coordinación del servicio bibliotecario de la ciudad más allá de las direcciones individuales de cada biblioteca/centro o punto de servicio.

Es necesario dotar la estructura del sistema de un órgano de gestión centralizada que asuma su dirección estratégica y técnica: normalmente la Biblioteca Central Urbana. El director/a de la Biblioteca Central Urbana asumirá la dirección y coordinación del SUB y contará entre sus funciones con:

- La planificación, coordinación y gestión del sistema.
- El diseño y control del sistema de evaluación.
- La creación e impulso de nuevos servicios.
- El impulso a proyectos de cooperación.
- La búsqueda de nuevas fuentes de financiación.
- El marketing y la proyección de los servicios.

#### **2.4.1. Organigramas**

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una Organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

Existen multitud de configuraciones posibles y las representaciones que pueden hacerse son muy variadas. Un ejemplo de clasificación es la siguiente:

Solar, el más simple, en el que todo está centralizado alrededor de una persona.

Funcional según las grandes funciones de la gestión (administración, marketing, logística, personal, entre otros)

Divisional según los segmentos estratégicos ( productos, servicios, tipos de usuario, ámbitos de actividad estratégica, entre otros).

Matricial o cruce de funciones/segmentos estratégicos que estructura la relación entre cada una de las misiones y el conjunto de medios comunes a los que recurren.

## **3. EVALUACIÓN**

3.1. Principios generales.

3.2. Medidas de evaluación: indicadores y normas.

3.2.1. Indicadores

3.2.2. Normas

3.3. Modelos de evaluación.

3.3.1. Modelo EFQM

3.3.2. Benchmarking

3.3.3. Métodos cualitativos

3.3.4. Encuestas

3.3.5. Grupos de debate

3.3.6. Otros métodos

### 3. EVALUACIÓN

#### 3.1. Principios generales

La planificación y gestión de un SUB requiere un sistema de evaluación, entendido como el conjunto de procedimientos permanentes y puntuales de captación y valoración de información sobre el sistema bibliotecario para discernir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos (eficacia) en relación a la cantidad de recursos empleados para conseguirlo (eficiencia), su utilidad y su relevancia.

La evaluación carece de sentido como un ejercicio aislado, ha de estar integrada en el proceso de gestión como una de las fases del ciclo planificar–ejecutar–evaluar–corregir–planificar... mediante el que se pretende la mejora continua.

La evaluación de un sistema bibliotecario debe aplicarse a su planteamiento global, unitario y también debe incluir elementos de horizontalidad que permitan establecer comparaciones entre las distintas bibliotecas o redes que lo integran. En un SUB se establecen tres niveles de evaluación:

- De cada equipamiento de manera individual.
- De la red o redes si existen.
- De todo el SUB en conjunto.

También hay que valorar el impacto social del SUB en el desarrollo de la comunidad y en relación con los demás servicios de la ciudad para obtener una visión más cualitativa. Es importante que los indicadores generales de la ciudad incluyan indicadores referentes a sus servicios bibliotecarios y que se pueda así disponer de una batería de indicadores de ciudad que permita seguir el pulso cultural de un territorio específico. En la actualidad se emplean muy pocos indicadores sobre bibliotecas, uno o dos como máximo, y casi siempre relativos a equipamientos culturales.

Los principales atributos con los que debe contar el método de evaluación de un SUB son:

- Que sea coherente con los objetivos del sistema.
- Que sea comprensivo de la complejidad del sistema.
- Que su aplicación resulte factible.
- Que sus resultados permitan análisis comparativos con otros sistemas.

### 3.2. Medidas de evaluación: Indicadores y normas

Un método completo de evaluación incluye elementos subjetivos, basados en opiniones de usuarios, de profesionales y de expertos y requiere elementos objetivos y analíticos que permitan resultados cuantificables. Estos elementos son los indicadores y las normas constituyen su marco de referencia.

#### 3.2.1. Indicadores

Son la expresión (que puede consistir en una serie de números, símbolos o palabras) utilizada para describir actividades (procesos, productos, servicios) en términos cuantitativos y cualitativos, para evaluar dichas actividades y el método utilizado.

Los indicadores cumplen la doble función de describir, pues informan sobre el estado de progreso del sistema y sus actividades, y de evaluar, ya que valoran las causas y los efectos que de ellas se derivan.

Los indicadores incluidos en un sistema de evaluación se seleccionarán atendiendo a los siguientes criterios que establece la Norma UNE 50137:2000 (ISO 11620):

- **Contenido informativo.** Ha de aportar información clarificadora y útil para medir una actividad, identificar los logros conseguidos y localizar problemas o deficiencias para poder remediarlos.
- **Fiabilidad.** Debe producir el mismo resultado siempre que se utilice en las mismas circunstancias. El hecho de que un indicador refleje la variabilidad implícita de los datos, por ejemplo las variaciones estacionales, no significa que no sea fiable.
- **Validez** o pertinencia. Debe medir lo que se pretende medir.
- **Idoneidad.** Debe adecuarse al objetivo para el que se ha formulado. Las unidades y escala deben ser las adecuadas, y las operaciones necesarias para implantar el proceso de medida deben ser compatibles con los procedimientos habituales de la biblioteca.
- **Practicidad.** Debe utilizar datos que resulten accesibles con un esfuerzo razonable.
- **Comparabilidad.** Debe permitir la comparación entre los diversos puntos de servicio que integran el SUB y de varios SUB entre sí.

Los indicadores pueden ser de diversos tipos. En *Claves para el éxito: indicadores de rendimiento para bibliotecas públicas* (1995) se establecen los siguientes:

- **Indicadores de rendimiento operacional.** Relacionan la inversión con la producción. Por ejemplo, registros catalogados por hora o coste por registro catalogado. Son útiles para asignar recursos a actividades, servicios y/o productos y decidir qué servicios puede asumir la biblioteca.
- **Indicadores de eficacia.** Relacionan la producción con el uso, desde la perspectiva de los usuarios. Por ejemplo, proporción de documentos del fondo utilizados o satisfacción del usuario con el préstamo. Permiten saber qué áreas tienen un rendimiento bajo o en qué medida está la comunidad bien servida.
- **Indicadores de coste-eficacia (eficiencia).** Relacionan la inversión con el uso. Por ejemplo, coste por usuario o coste por préstamo. Permiten tomar decisiones sobre la asignación de recursos a actividades, servicios y/o productos, así como definir los resultados deseables en función de la cantidad de uso y de satisfacción del usuario.
- **Indicadores de impacto.** Relacionan el uso que se hace de la biblioteca con el uso potencial que podría hacerse. Por ejemplo, usuarios activos o usos *per capita*.

La información que proporcionan los indicadores no puede ser interpretada en abstracto y de forma independiente sino como un conjunto interrelacionado y siempre en referencia a objetivos previamente fijados. Un crecimiento nulo de la colección, por ejemplo, puede obedecer a una baja tasa de adquisiciones o a una elevada tasa de expurgo que ha permitido una alta renovación. Así mismo, hay que tener en cuenta que no es posible alcanzar valores óptimos en todos los indicadores simultáneamente: minimizar el gasto en adquisiciones es incompatible con aumentar el número de las mismas. Hay que considerar el conjunto completo de factores que intervienen en cada indicador: una baja satisfacción con la disponibilidad de documentos puede ser el resultado de una falta de conocimientos de los usuarios más que de la insuficiencia de materiales.

Finalmente y antes de integrar los resultados y conclusiones en el siguiente ciclo de la planificación, se deberá enfocar la evaluación hacia el propio proceso evaluador, considerando:

- Si los resultados pueden ser producto de errores de muestreo o de aspectos subjetivos del proceso de medición.

- Si los indicadores seleccionados son los más adecuados a nuestros objetivos.

### 3.2.2. Normas

Las normas cuando existen y se pueden aplicar constituyen excelentes estándares. La aplicación de normas ordena la actividad del sistema y facilita el funcionamiento homogéneo de sistemas similares, permitiendo su comparación. La normalización es un instrumento que pretende potenciar la calidad de los productos y servicios y que facilita la evaluación.<sup>21</sup>

Existen dos normas internacionales de gran importancia para la evaluación de bibliotecas:

La norma UNE 50137:2000 (ISO 11620), ya mencionada, es un estándar que facilita el uso de indicadores de calidad en las bibliotecas y propicia que cualquier biblioteca pueda acometer un proceso de evaluación de sus servicios. Los indicadores recogidos en la Norma UNE 50-137 figuran en Anexos (10.2.1).

Algunos indicadores que no se describen en esta norma, como disponibilidad y utilización de recursos humanos, se recogen en el Proyecto de Norma Española UNE 51137/M1 (correspondiente a la norma ISO 11620:1998 /Amd1: 2003) bajo el epígrafe servicios a usuarios (Ver Anexo 10.2.2).

Los indicadores específicos para el entorno bibliotecario electrónico tampoco aparecen en la Norma ISO 11620. Sin embargo, la Norma ISO 2789:2003 (PNE-EN ISO 2789) *Estadísticas de bibliotecas para uso internacional*, además del objetivo original de ofrecer directrices generales para el mantenimiento de datos estadísticos de bibliotecas y su compilación a nivel nacional para difundirlas a nivel internacional, ha sido revisada recientemente y sustituye a la anterior de igual referencia, y también describe algunas medidas que hay que implementar con relación a los recursos y servicios electrónicos y por tanto será de utilidad para la evaluación del SUB.

También se ha publicado recientemente la norma ISO/TR 20983:2003, *Information and documentation: Performance indicators for electronic library services* y está en desarrollo la ISO/AWI TR 19934 *Information and documentation: Statistics for the use of electronic library services*.

El proyecto EQUINOX<sup>22</sup> del Programa Telemática para Bibliotecas de la Comisión Europea ha desarrollado una serie de métodos para la evaluación del rendimiento bibliotecario en el nuevo entorno electrónico en red con miras a la gestión de calidad.

---

<sup>21</sup> Abad García (2005)

<sup>22</sup> EQUINOX: Cita completa en Bibliografía.

### 3.3. Modelos de evaluación

Si bien no se ha desarrollado una metodología de evaluación específica para los SUB, como consecuencia de la aplicación en los sistemas bibliotecarios de modelos de gestión más dinámicos, centrados en la competencia, la eficacia, la eficiencia y el rendimiento, se dispone de una amplia variedad de recursos de evaluación teóricos y empíricos que pueden ser aplicados a un SUB.

Se están aplicando con modelos netamente cuantitativos y existe un amplio repertorio de instrumentos para la evaluación cualitativa. Hay metodologías integrales de evaluación que combinan los datos numéricos con los subjetivos y que suelen formar parte de un modelo global de calidad y excelencia.

#### MODELOS Y TÉCNICAS DE EVALUACION

	Cuantitativos	Cualitativos	Integrales
Modelo de evaluación autónomo	PAB-Redes	Encuestas Grupos de debate	
Modelo de calidad que incluye una fase específica de evaluación			EFQM <i>Benchmarking</i>

- **PAB-Redes**

Creado por la Fundación Bertelsmann a partir del Programa de Análisis de Bibliotecas, tiene como finalidad el análisis específico de redes de bibliotecas públicas. El método ofrece indicadores para la evaluación de cada una de las bibliotecas y, al mismo tiempo, permite la comparación entre las bibliotecas de una misma red o sistema, aunque sean de características diferenciadas. Es un proyecto de intercambio entre sistemas bibliotecarios, en el que el conocimiento del otro enriquece y apoya el análisis y las decisiones propias.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Para más información consultar: *Programa de Análisis de Bibliotecas PAB-Redes* [en línea]. Cita completa en Bibliografía

De los modelos que se reseñan, es el único desarrollado específicamente para servicios bibliotecarios. El ámbito de análisis y descripción de indicadores del método PAB-Redes figuran en el epígrafe 10.2.3 de Anexos y como ejemplo se puede consultar la Tabla de indicadores PAB utilizados en la Biblioteca Forum de La Coruña en el epígrafe 10.2.4.

### 3.3.1. Modelo EFQM

El Modelo de Excelencia Empresarial de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (European Foundation for Quality Management, EFQM) es al mismo tiempo un instrumento que permite planificar, autoevaluar y comparar los niveles de calidad de modo sencillo y un marco de referencia con el que contrastar los resultados del proceso de evaluación. La comparación cuantificada de la biblioteca consigo misma, con el resto de bibliotecas del sistema y con otras bibliotecas, redes o sistemas de similares características permitirá planificar el futuro de cada biblioteca y de todo el sistema.

La fase principal del modelo es la autoevaluación de la que se obtiene un conjunto de puntos fuertes y otro de áreas susceptibles de ser reforzadas que constituirán la base del **plan de mejora** de la organización. Para alcanzar la mejora son indispensables el aprendizaje y la innovación.

La Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación (ANECA) certifica la calidad de los servicios de biblioteca de las universidades españolas basándose en esta metodología. En el proceso de evaluación se utiliza la *Guía de Evaluación de bibliotecas universitarias*.<sup>24</sup>

Dentro del Plan de Calidad de los servicios, entre los modelos de gestión de calidad reconocidos para la autoevaluación de los órganos u organismos de la Administración General del Estado, el Ministerio de Administraciones Públicas también ha promovido los dos modelos más ampliamente utilizados en nuestro entorno: [El Modelo EFQM](#) y el Marco Común de Evaluación (CAF).<sup>25</sup>

### 3.3.2. Benchmarking

---

<sup>24</sup> Esta Guía, elaborada por la Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya, fue traducida por el personal de la Biblioteca de la Universidad Carlos III de Madrid, que la cedió al Plan de la Calidad para uso de todas las Universidades. <<http://wwwn.mec.es/educa/ccuniv/html/calidad/index.html>>

<sup>25</sup> Para más información consultar: *Calidad en la Administración Pública* [en línea]. Disponible en <http://www.igsap.map.es/calidad/calidad.htm> [consulta: 28 jun.2005]

Se denomina así al proceso de comparar dos o más sistemas en busca de las mejores prácticas. El concepto en sí no es nuevo, pero en la actualidad se ha consolidado como una metodología que, básicamente, consta de dos piezas fundamentales: un patrón de referencia y un conjunto de medidas para evaluar actividades, procesos y resultados.

La metodología *benchmarking* es ante todo un instrumento para desarrollar una predisposición a la evaluación interna y externa, no solamente para la comparación interna sino también con los otros.<sup>26</sup>

Hay dos tipos de técnicas de evaluación comparativa:

- Comparación cuantitativa o descriptiva: que consiste en la comparación de datos estadísticos ya publicados o recogidos especialmente con este propósito.
- Comparación de procesos: donde se estudia principalmente como otras organizaciones, bibliotecas o no, consiguen los mejores resultados.

Una excelente recopilación de ejemplos de buenas prácticas se puede encontrar en las *Pautas de buena práctica* elaboradas por *The Calimera Project*<sup>27</sup> especialmente su capítulo 5: Rendimiento y evaluación.

### 3.3.3. Métodos cualitativos

Existen otros sistemas de evaluación estrictamente orientados a la **satisfacción del usuario**, concepto que no hay que confundir con el de **calidad del servicio**, aunque a veces se empleen como sinónimos<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Mas información sobre esta herramienta de evaluación: Alonso Arévalo, Julio y Martín Cerro, Sonia. *Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información* [en línea] <<http://www.ubu.es/biblioteca/bucle/5.htm> >

<sup>27</sup> The Calimera Project. *Pautas de buena práctica* [en línea]. Cita completa en Bibliografía.

<sup>28</sup> Vogt, Hannelore (2004)

Si el objetivo de un sistema bibliotecario es alcanzar el mayor grado de satisfacción para el mayor número de usuarios haciendo un uso óptimo de los recursos, necesita contar con los ciudadanos y ciudadanas, tanto en el momento de decidir los servicios, como en su estructuración, diseño, implantación y evaluación. La participación hará que se sientan parte de la biblioteca, y por tanto que tomen parte en las decisiones que les afectan<sup>29</sup>.

Las Directrices IFLA/UNESCO para Bibliotecas Públicas (2001) señalan la necesidad de integrar a los usuarios en el funcionamiento y desarrollo de los servicios, para lo cual la biblioteca debe: *“preguntarles, mediante encuestas, qué servicios utilizan y cuáles necesitan; analizar las quejas de los usuarios y atenderlas; averiguar sus reacciones ante los servicios y las nuevas iniciativas; cuidar de que las opciones de los usuarios se tomen en consideración al aplicar las políticas y en el funcionamiento general; informar a los usuarios de los efectos de sus observaciones en los servicios; colocar buzones de sugerencias y establecer un sistema de gestión de reclamaciones y comentarios positivos”*.

#### **3.3.4. Encuestas**

Son investigaciones realizadas sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio utilizando un modelo estandarizado de interrogación con el fin de obtener mediciones sobre aspectos y características de esa población. Existen diferentes tipos de encuestas: entrevista personal, encuestas por correo, telefónicas y cuestionarios autoadministrados que se dejan en un lugar visible del centro para que el usuario los recoja y los cumplimente.

Las encuestas pueden ser de carácter general o parciales, sobre temas puntuales o determinados servicios que se quieren reorganizar o mejorar. Sus preguntas pueden ser:

- De respuesta abierta, cuando el entrevistado puede responder libremente. Tiene como ventaja que las opiniones suelen ser sinceras y el encuestado no se ve forzado, pero tienen como inconveniente la dificultad para categorizarlas y poderlas procesar posteriormente.
- De respuesta cerrada, cuando al encuestado se le ofrecen una serie limitada de respuestas posibles. Facilitan el análisis posterior de los datos, pero, en tanto que el encuestado se ve obligado a elegir una categoría con la que posiblemente no esté plenamente satisfecho, puede haber respuestas que no estén recogidas y motiva menos porque los usuarios se sienten menos partícipes.

---

<sup>29</sup> Pacios Lozano (2003) Cita completa en Bibliografía

### 3.3.5. Grupos de debate

Son frecuentes en el ámbito anglosajón, con la denominación de *focus groups*: grupos de discusión o grupos de debate. Pueden funcionar mediante asambleas, encuestas, foros virtuales. Se viene utilizando esta práctica con diferentes propósitos tales como verificar la satisfacción de los usuarios, conocer su opinión sobre los servicios, conocer las reacciones ante la prestación de nuevos servicios o ante cualquier cambio organizativo.

Una especialización de los grupos de debate son los denominados *creative focus group*. Se trata de un grupo de usuarios especialmente seleccionado por sus aptitudes innovadoras cuya misión es generar ideas para el desarrollo de un fin determinado, bajo la coordinación de un especialista. A diferencia de los grupos de discusión tradicionales que se centran en evaluar un producto o servicio determinado y sólo secundariamente atiende a sus posibles mejoras, los grupos *creativos* tienen como objetivo principal imaginar posibles mejoras e innovaciones.

### 3.3.6. Otros métodos

Un sistema bien organizado de **gestión de reclamaciones** es un método cualitativo muy útil para medir la satisfacción del usuario. Normalmente este sistema produce información actualizada y relevante y resulta menos costoso que las encuestas a los usuarios. El sistema deberá tratar no sólo responder con agilidad a las reclamaciones, sino también, tendrá que aplicar criterios de calidad que hagan posible mejorar o corregir aquellos servicios o procesos cuyas irregularidades se detectan con mucha facilidad a través de las sugerencias y reclamaciones de los usuarios.

Hay otros métodos más informales que se emplean en bibliotecas como la **observación sistemática** del comportamiento de los usuarios ante los servicios y los medios que se le ofrecen y el **seguimiento de preguntas, comentarios y sugerencias** de los usuarios, que se lleva a cabo en los distintos puntos de atención al público, dedicando una atención especial a las que se repiten con cierta frecuencia, como indicio de la existencia de una necesidad para un sector de los usuarios.<sup>30</sup>

El empleo de **usuarios simulados** es otra técnica utilizada para detectar puntos débiles. Consiste en emplear usuarios expertos que actúan de manera anónima y emplean procedimientos de observación sistematizados. Este método permite ver las cosas desde fuera con la perspectiva de los usuarios.

---

<sup>30</sup> Domínguez Sanjurjo, R. Formación de usuarios en la Biblioteca Pública de Salamanca. *Educación y Biblioteca*, 84, pp.60-64.

## **4. EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS**

4.1. Equipamientos

4.2. Servicios

4.3. Instalaciones

4.3.1. Biblioteca central.

4.3.2. Bibliotecas sucursales.

#### 4.1. Equipamientos

La distribución y la dimensión de los **puntos de servicio** son los elementos básicos en la estructura de un sistema urbano de bibliotecas públicas y como tales deben organizarse en función de:

- La geografía urbana
- La evolución demográfica y social
- La red de transportes
- La organización de la vida ciudadana en torno a los polos de atracción ( centros comerciales y educativos, otros servicios municipales).

La estructura de un SUB no debe ser percibida nunca como acabada e inalterable. La continua transformación de nuestras ciudades obliga a una actualización de la **planificación** para dar respuesta a los cambios que surgen, introduciendo las modificaciones necesarias, implantando nuevos servicios, ampliando o cerrando los que sea conveniente.

No hay pautas precisas sobre donde establecer un umbral mínimo de población a partir del cual sea necesario desarrollar un sistema de bibliotecas pero se recomienda que, al menos, en las poblaciones a partir de 30.000 habitantes el servicio de biblioteca pública no recaiga sobre un único punto de servicio sino que esté distribuido en una malla lo suficientemente densa que lo acerque a los ciudadanos y ciudadanas.

El esquema clásico de sistema consiste en una estructura que ordena los servicios bibliotecarios en torno a una biblioteca central que cuenta con varias bibliotecas sucursales. También puede haber sistemas sin biblioteca central, en los cuales las bibliotecas presentan características homogéneas y sirven a sectores de población de tamaño comparable. En ciudades de más de 400.000 habitantes puede estructurarse la red en un esquema de tres niveles: biblioteca central, bibliotecas sucursales de distrito y bibliotecas sucursales de barrio. Además, el sistema puede consolidarse, independientemente del tamaño de la población, con la incorporación de otros puntos de servicio, fijos o móviles, temporales o permanentes, generales o especializados, que hagan crecer la oferta bibliotecaria a disposición de los ciudadanos y ciudadanas.

**Parámetros** para establecer la densidad del sistema:

- Número de habitantes/biblioteca. Se considera óptima la situación en la que cada biblioteca fija del sistema atiende por término medio 15.000 habitantes. Así mismo debe situarse el umbral máximo en los 30.000 habitantes por biblioteca. En las poblaciones con más de 400.000 habitantes y con un sistema bibliotecario estructurado en tres niveles se recomienda crear una biblioteca de distrito por cada 150.000 habitantes.

- Distancia entre bibliotecas. La distancia tiene un valor relativo pues la mayor o menor dispersión de los puntos de servicio dependerá en gran parte de la estructura urbana de la ciudad, de la densidad de población, etc. Puede tomarse como referencia una distancia óptima de 1,5 km entre cada biblioteca.
- Tiempo de desplazamiento. Más que la distancia entre una biblioteca y otra debe tenerse en cuenta el tiempo que cualquier usuario debe emplear para llegar a un punto de servicio. Se propone un tiempo de desplazamiento no superior a 20 minutos cualquiera que sea el medio de transporte.

No es suficiente que un sistema cuente con un número razonable de bibliotecas, sino que es necesario, además, que la dimensión de sus espacios y el tamaño de sus colecciones estén en consonancia con la población a la que sirven:

- La biblioteca central. Suele ser, con frecuencia, depositaria de ricas colecciones patrimoniales. A parte de ellas la biblioteca central debe disponer en libre acceso de un fondo que sirva de referencia para el conjunto del sistema. Evidentemente, el tamaño de ese fondo, en relación con el conjunto de la colección del sistema, será proporcionalmente menor cuanto más grande sea la población de la ciudad. Pueden estimarse ratios que progresivamente disminuyen entre 1 documento por habitante para núcleos de 60.000 habitantes y 0,4 para ciudades de más de 400.000.
- Las bibliotecas sucursales. El tamaño óptimo se corresponde con una relación de 2 documentos por habitante y con una superficie de 0,07 m<sup>2</sup>/hab. en los puntos de servicio más pequeños (es decir, con una colección de 30.000 documentos para una biblioteca que sirva a 15.000 habitantes en un local de 1.000 m., por ejemplo). En las bibliotecas de distrito la relación será bastante menor pudiendo establecerse una ratio próxima a los 0'6 documentos por habitante.

Desde la perspectiva de ciudad la situación ideal es aquella en la que el conjunto de los recursos de información se ponen de manera ordenada al servicio de los usuarios. En este sentido el tejido bibliotecario urbano se consolida y refuerza en el momento en el que el sistema de biblioteca pública amplía sus servicios mediante la inclusión en el mismo de otra serie de equipamientos :

- Biblioteca histórica. Es la biblioteca responsable de la conservación del patrimonio bibliográfico de la ciudad (colecciones históricas, legados, bibliotecas particulares adquiridas por el municipio, etc. ) cuando la biblioteca central no tiene encomendada esa función. Puede tener una relación muy estrecha con el archivo histórico de la comunidad o, incluso, llegar a albergarlo.

- Servicio de biblioteca móvil que da cobertura a las áreas urbanas de población menos densa, refuerza el funcionamiento de las sucursales en algunos barrios, da servicio a zonas escolares, etc.
- Bibliotecas para colectivos específicos (bibliotecas de hospital, bibliotecas de prisiones).
- Puntos de servicio de carácter temporal (bibliotecas de piscina y de playa, colecciones de préstamo infantil en parques y jardines durante el período estival, etc.).
- Bibliotecas especializadas de titularidad y acceso públicos (en especial, las bibliotecas de los archivos y museos municipales).
- Otras bibliotecas de titularidad pública o privada que convengan con el sistema y que permitan el acceso público a sus colecciones y servicios (bibliotecas de asociaciones y organizaciones privadas, bibliotecas de centros educativos, etc.).

## **4.2. Servicios**

El documento *“Pautas sobre los servicios de las bibliotecas públicas”* ha dejado claramente establecidos los servicios esenciales prestados por la biblioteca pública a sus usuarios y ha recordado la necesidad de ofrecerlos no sólo presencialmente sino también electrónicamente, aprovechando las ventajas que las tecnologías de la información ponen a nuestra disposición para extenderlos y para facilitar el acceso a los mismos.

El rasgo característico de los SUB es el de ofrecer esos servicios de forma descentralizada reforzando la idea básica de aproximación y apertura de los servicios públicos al mayor número posible de ciudadanos y ciudadanas.

En todo sistema hay un conjunto de servicios que se consideran básicos y que se ofrecen desde todos los puntos del sistema, como los servicios de préstamo, consulta o información; mientras que otros son específicos de los equipamientos más grandes o de aquellos que atienden a grupos de usuarios con necesidades informativas especiales, etc. Ahora bien, no se trata sólo de una diferencia entre el tipo de

servicios prestados por los diferentes equipamientos sino que hay que establecer también diferencias de intensidad o extensión: tamaño de las colecciones, número de plazas de lectura, número de ordenadores con cd-rom/dvd o conexión a Internet, horario de servicio, tipos de actividades complementarias, entre otros aspectos.

Si el SUB cuenta con **biblioteca central** esta será la cabecera del sistema y su área de influencia toda el área urbana, incluidas las zonas rurales cercanas a la ciudad. Como tal cabecera se distingue por liderar el modelo de prestación de servicio, por proponer nuevos servicios y por investigar nuevas oportunidades para el sistema en beneficio de los ciudadanos y ciudadanas y ciudadanas, por poner a disposición de los usuarios colecciones más amplias y servicios que no se encuentran en las bibliotecas sucursales; también por dar apoyo y soporte al resto de las bibliotecas de la ciudad. En especial:

- Funciona como biblioteca central de préstamo con colecciones en diversos soportes para el préstamo individual y colectivo y para la cesión temporal a las otras bibliotecas del sistema
- Desempeña el papel de biblioteca de referencia recopilando y desarrollando recursos especializados de información en las diferentes áreas de interés para la comunidad (información de carácter local, económico, empleo, turismo, etc.)
- Desarrolla servicios para grupos de usuarios con necesidades especiales
- Sirve de biblioteca de conservación e investigación albergando fondos documentales y bibliográficos de interés para la historia local y colecciones patrimoniales
- Organiza y promueve actividades culturales y eventos de interés general que hacen de ella un foco de atracción cultural para toda la ciudad.

Las **bibliotecas sucursales** (de barrio y de distrito) ofrecen un servicio básico propio de una biblioteca de proximidad: préstamo de todo tipo de documentos, áreas de lectura y estudio, servicios de información (local, bibliográfica, etc.), acceso a recursos electrónicos, actividades culturales complementarias, etc. Ponen especial énfasis en la solución de las demandas de lectura e información más inmediatas, en la atención al público infantil y juvenil, en el desarrollo de servicios y recursos adaptados a las necesidades específicas de su entorno. Establecen vínculos de cooperación con las organizaciones ciudadanas de su área de influencia y sirven de puerta de entrada al conjunto de los recursos del sistema. Disponen toda la colección en libre acceso y no suelen tener, en cambio, colecciones en depósito para su conservación y consulta.

Los servicios prestados por el sistema pueden potenciarse mediante la utilización apropiada de las tecnologías de la información, posibilitando el acceso virtual y a distancia de los mismos; al mismo tiempo, la implantación de sistemas de autoservicio (tales como los buzones de devoluciones) facilitan determinados usos de la biblioteca las 24 horas del día. Sin embargo, buena parte de los servicios bibliotecarios sólo se pueden dar de manera presencial de modo que la accesibilidad de los usuarios a los mismos está directamente relacionada con la mayor o menor amplitud de los horarios de apertura al público.

La planificación de los horarios de apertura al público de los diferentes puntos de servicio del sistema tendrá como objetivo satisfacer las necesidades de los usuarios mediante el equilibrio entre esas necesidades y los recursos disponibles. Debe intentarse que las instalaciones permanezcan abiertas el mayor tiempo posible pero también hay que prever que las bibliotecas del sistema puedan funcionar con una plantilla más reducida. Por ello conviene que los horarios establecidos en cada punto sean de utilidad para quienes viven, estudian o trabajan en la comunidad, tengan en cuenta las costumbres locales, los horarios escolares y comerciales de los establecimientos del entorno y que se coordinen los horarios de los puntos de servicio más grandes con los de los más pequeños, cubriendo aquellos las lagunas que pueda haber en éstos.

No es necesario que las diferentes bibliotecas del sistema tengan el mismo horario. Atendiendo a los recursos disponibles y a las características de la comunidad a la que sirven pueden establecerse días y horarios de apertura distintos para cada una de ellas (abrir unos días por la mañana y otros por la tarde, cerrar las instalaciones en días diferentes, etc.). En cualquier caso es conveniente que la variabilidad en los horarios guarde cierta simplicidad de manera que puedan ser memorizados por los usuarios y eviten confusiones.

El número de horas semanales de apertura al público puede establecerse en un mínimo de 60 horas para las bibliotecas más grandes del sistema (biblioteca central y bibliotecas de distrito) y otro de 25 horas para las sucursales más pequeñas. Se recomienda también que al menos una biblioteca del sistema esté abierta en sábados y domingos aunque pueda cerrar otro día de la semana.

### **4.3. Instalaciones**

Las directrices básicas sobre las instalaciones de una biblioteca son las ya establecidas en *“Pautas sobre los servicios de las bibliotecas públicas”* a las que nos remitimos. En ellas se fijan los criterios generales de diseño, ubicación y señalización, mobiliario, equipamiento, etc. que son válidos tanto para bibliotecas locales como para aquellas otras que formen parte de un sistema urbano.

#### 4.3.1. Biblioteca central

En su diseño la Biblioteca Central (BC) debe reforzar su imagen de servicio público y simbolizar su importancia como recurso permanente para la información, el conocimiento, el ocio y la cultura. Abierta a toda la comunidad la BC será un icono de la ciudad y un polo de atracción de primera magnitud. En consecuencia se tendrá especial cuidado en la elección del emplazamiento, el tratamiento del entorno, la distribución y la amplitud de espacios y el diseño arquitectónico interior y exterior del edificio.

La **superficie** de la Biblioteca Central se establecerá tomando como base el conjunto de la población a la que sirve. La relación superficie/habitante será menor cuanto mayor sea la población. Pueden calcularse unas ratios que progresivamente descendan desde 0'07 m<sup>2</sup>/habitante para poblaciones de 30.000 habitantes hasta 0'03 m<sup>2</sup>/habitante para aglomeraciones urbanas de 500.000 o más habitantes. A la superficie útil de uso bibliotecario habrá que añadir un 30% para zonas comunes, servicios sanitarios, instalaciones técnicas, etc.

La ordenación de los espacios públicos resulta una cuestión primordial para el acceso a las colecciones y a los servicios pero es realmente compleja en las bibliotecas centrales de las grandes ciudades que a menudo superan los 20.000 o 30.000 m<sup>2</sup> repartidos en varios niveles.

En la ordenación espacial de las colecciones pueden seguirse varios criterios a la hora de separar los fondos y los servicios conexos:

- Separarlos en función de la tipología de usuarios (adultos, jóvenes, niños, discapacitados físicos, minorías étnicas, etc.)
- Separarlos en función del uso (zonas de préstamo, zonas de lectura y estudio, zonas de referencia)
- Separarlos en función de los soportes (monografías, publicaciones periódicas, audiovisuales, microformas, etc.) o adoptar un criterio integrador.
- Separarlos temáticamente creando grandes áreas especializadas (colecciones locales, ciencias sociales, área de economía y negocios, etc.)

Puede adoptarse una aproximación mixta. Es útil crear espacios para públicos específicos (áreas infantiles y juveniles, áreas para adultos) separados del resto de los usuarios así como crear áreas temáticas de interés para la comunidad al margen de las zonas de mayor circulación (ficción y audiovisuales). También puede ser interesante colocar la mayor parte de la colección en libre acceso, aunque en ocasiones sea un acceso limitado o restringido, limitando los depósitos cerrados a las colecciones de mayor interés patrimonial.

Por tratarse de la biblioteca cabecera del SUB y ser una institución conservadora del patrimonio bibliográfico local, se tendrá especial cuidado en el diseño de las áreas de trabajo interno, incluidos los depósitos. Debe calcularse la superficie de estos espacios con la necesaria amplitud, teniendo en cuenta la particularidad de las labores que en ellos se van a desarrollar y los tipos de documentos y materiales con los que se va a trabajar. Se estima un mínimo de 15 m<sup>2</sup> por empleado para las áreas de oficinas y talleres de trabajo permanente.

Como norma general se reservará espacio suficiente y adecuado para:

- Áreas de recepción de documentos.
- Espacios para el proceso técnico de los documentos.
- Talleres de tratamiento físico de los documentos (reparación, encuadernación...).
- Salas de reuniones y de formación.
- Oficinas y despachos de dirección y administración .
- Áreas reservadas al personal (vestuarios y salas de descanso).
- Locales para los equipos informáticos, calefacción, equipos eléctricos, ascensores, entre otros.

El cálculo de los depósitos tiene una singular importancia en el diseño de una Biblioteca Central pues se trata de albergar con la máxima seguridad las colecciones históricas o los documentos retirados de los fondos de libre acceso del SUB para su conservación permanente. El espacio necesario dependerá no sólo del tamaño de las colecciones sino también de la política de acceso a las mismas (restringido, limitado o abierto). Se tendrán en cuenta los siguientes elementos:

- Suficiente capacidad de almacenamiento para evitar problemas de crecimiento a corto y medio plazo.
- Condiciones climáticas y de seguridad adecuadas
- Espacio debidamente acondicionado para trabajos esporádicos del personal de la Biblioteca

Los depósitos pueden situarse en el subsuelo o en los niveles superiores de la BC. La elección de su emplazamiento influirá en la selección del mobiliario. El almacenamiento puede hacerse en estanterías fijas o en muebles rodantes. Las primeras permiten almacenar una media de 6 ml de documentos por m<sup>2</sup> y generan una carga al suelo de 600 Kgr/m<sup>2</sup> mientras que los segundos permiten una densidad de 12 ml por m<sup>2</sup> con una carga de 1.200 Kgr/m<sup>2</sup>.

#### 4.3.2. Bibliotecas sucursales.

Los criterios para la **ubicación** de una biblioteca sucursal serán los ya conocidos de centralidad respecto de la comunidad a la que sirve, buena comunicación y fácil acceso. En el marco de políticas municipales de desarrollo urbano es frecuente aproximar espacialmente los diferentes servicios de uso público (centros municipales de atención al usuario, centros sociales, instalaciones deportivas, etc.) con la intención de crear polos de atracción fácilmente identificables por los ciudadanos y ciudadanas. Si estos diferentes servicios se reúnen en un mismo edificio “integrado” habrá de cuidar que los diferentes usos del mismo no interfieran en el normal funcionamiento de la biblioteca.

La biblioteca sucursal será preferentemente una biblioteca en planta baja, sin alturas, con fácil acceso desde la calle. Esto debe ser así incluso cuando la misma forme parte de instalaciones municipales complejas. Si por instalarse en un edificio rehabilitado o por otras causas de fuerza mayor la biblioteca se divide en alturas se procurará que nunca sean más de dos y que quede asegurada la comunicación vertical de personas y documentos.

La **superficie** mínima está establecida en las “*Pautas sobre los servicios de las bibliotecas públicas*” en 350 metros cuadrados. La superficie óptima será de 0’07 metros por habitante, es decir, bibliotecas de 700 metros cuadrados para áreas de 10.000 habitantes y de 1.400 para áreas de 20.000 habitantes, por ejemplo. A la superficie útil de uso bibliotecario habrá que añadir un 30% para zonas comunes, sanitarios, instalaciones técnicas, etc.

Los **espacios** de la biblioteca se ordenarán en torno a las siguientes áreas:

- Área de acogida. El vestíbulo es un espacio de orientación y relación, pero también de información, donde se situarán el mostrador de préstamo y devolución, el registro de nuevos usuarios, los catálogos, los paneles informativos, el teléfono público, etc. Debe ser un espacio confortable, amplio, diseñado con especial cuidado, que transmita la imagen de una instalación moderna y accesible.
- Área de publicaciones periódicas
- Espacios para adultos y zona infantil. Un mobiliario diferente distinguirá la zona de adultos de la destinada a los más pequeños. No es aconsejable el aislamiento físico, pero sí el acústico, y hay que potenciar el paso natural de una zona a la otra. Son espacios multimedia (libros y otros soportes) en los que se intercalan las zonas de estanterías de libre acceso con los puestos de lectura y de consulta de audiovisuales
- Área para la consulta de ordenadores conectados a Internet, cd-roms, etc.
- Áreas polivalentes para sala de exposiciones, trabajos en grupo, animación a la lectura, etc.
- Área de trabajo interno. Por pequeña que sea la sucursal debe reservarse un espacio separado de las áreas de circulación del público para las tareas técnicas y para el descanso de los trabajadores. Debe incluirse también un pequeño depósito para guardar los materiales de oficina, los utilizados en las actividades de animación, etc.

Una propuesta de reparto de la superficie de la sucursal por áreas podría ser:

- Área de acogida, 10%
- Área de adultos (incluidos los espacios para las publicaciones periódicas y la mediateca), 45 %
- Área infantil, 20 %
- Área polivalente, 15 %
- Área de trabajo interno, 10 %

## **5. LA COLECCIÓN**

5.1. Política de desarrollo de la colección.

5.1.1. Selección.

5.1.2. Composición cuantitativa y cualitativa.

5.2. La información comunitaria.

Entendemos por colección el conjunto del fondo documental en cualquier tipo de soporte, incluidos los recursos electrónicos y digitales, identificados, organizados por las bibliotecas públicas que integran el SUB y puestos a disposición de los ciudadanos y ciudadanas y ciudadanas para satisfacer sus demandas de información, de conocimiento y de ocio cultural.

En la literatura profesional actual suele utilizarse la expresión “recursos de información” como sinónimo de colección.

En un SUB, la colección es la suma de colecciones de las bibliotecas que lo componen y que prestan servicio final al ciudadano. Se trata de potenciar el concepto de colección única distribuida en distintos puntos de servicio; esta colección deberá ser suficiente, equilibrada, completa, y de calidad.

### **5.1. Política de desarrollo de la colección.**

Se entiende por política de colección el conjunto de criterios y directrices establecidas para definir la composición y desarrollo de la colección ya sea de una biblioteca concreta o de un sistema o red, con el objetivo general de atender las demandas y necesidades de los usuarios y los objetivos específicos definidos a corto, medio o largo plazo para proyectos propios en un contexto de municipio o ciudad.

La política de colección afecta tanto a su dimensión como a su composición temática, a la tipología de fondos y a los soportes; impregna todas las fases del proceso: selección, incorporación de nuevos materiales, compra, suscripciones, donativos, expurgos, distribución de las obras, accesibilidad, entre otras.

El desarrollo equilibrado y coherente de la colección, exige definir una adecuada política de gestión de la misma basada en los intereses generales de la población y que refleje la diversidad de la sociedad. Para ello es necesario:

- Analizar la comunidad a la que se atiende en su totalidad para dimensionar la colección y fijar la ratio documento/habitante. Analizar, asimismo, los recursos informativos y documentales externos, es decir, aquellos que no formando parte del sistema de bibliotecas públicas de la ciudad, sí tienen interés para el desarrollo de la misma.
- Contemplar a la comunidad también en su diversidad para establecer los contenidos de la colección, las cualidades, soportes, las colecciones especiales necesarias para determinados colectivos, entre otros aspectos.

- Realizar un análisis diacrónico de la comunidad, que apuntará tendencias y nos orientará en la evolución y desarrollo que debe llevar la colección.

La política de desarrollo de la colección se plasmará documentalmente como compromiso público del servicio de bibliotecas y debe ser acorde con el plan general de actuación de la organización. Será un documento abierto que hará falta revisar de manera periódica.

Los ámbitos para definir una política de desarrollo de la colección son:<sup>31</sup>

- Objetivos.
- Audiencia.
- Áreas de la colección.
- Soportes documentales.
- Tipo de obras (ficción / no ficción).
- Nivel (adulto / infantil).
- Criterios de selección (lengua, ámbito geográfico y cronológico, etc.).
- Prioridades y limitaciones de la colección.
- Procedimientos y herramientas de selección.
- Evaluación y retirada de fondos obsoletos o inadecuados.
- Establecimiento de políticas de comunicación con los usuarios (quejas, desideratas, donativos, etc.).

### **5.1.1. Selección**

Una vez establecida la política de colección, valorar qué obras se incorporan y como se distribuyen entre las bibliotecas, será un proceso complejo que exigirá el conocimiento de:

- Los fondos documentales y los recursos electrónicos y digitales de que dispone el conjunto del sistema.
- Las necesidades, intereses y preferencias de los usuarios reales y potenciales del mismo y de cada uno de sus puntos de servicio.
- La oferta del mercado (libros y publicaciones periódicas, música, cine, etc.).

---

<sup>31</sup> Política de desarrollo de la colección del Servicio de Bibliotecas de la Diputación de Barcelona, 2003.

En lo que se refiere al proceso de selección, existen diferentes posibilidades según sea la estructura del SUB, su composición y la realidad de la ciudad:

- Sistema centralizado: La biblioteca central se encarga de la selección, una vez oídas y estimadas las peticiones de las bibliotecas sucursales. A partir de una primera selección, el resto de bibliotecas realizarán la selección definitiva. La biblioteca central procederá a la adquisición de los fondos y su posterior tratamiento.
- Sistema descentralizado: Las bibliotecas integrantes del sistema se distribuyen el proceso de selección y adquisición por especialidades. Estas especialidades pueden basarse en el tipo de soporte, las materias, etc. Cada una de ellas se encarga de todo el tratamiento técnico de los fondos adquiridos. Existen argumentos que avalan la descentralización basándose en la diversidad de usuarios y en el conocimiento de las necesidades específicas de cada punto de servicio.

Quizás la solución más adecuada sería establecer un programa de selección y adquisición cooperativa por un procedimiento mixto teniendo en cuenta las desideratas de los usuarios y las sugerencias de los bibliotecarios/as que atienden los distintos puntos de servicio. Una "Comisión de selección" compuesta por personal de las distintas bibliotecas decidiría la adquisición con el fin de combinar los intereses particulares del sistema.

Puede existir otro modelo de organización basado en la especialización por materias, asignando a cada punto de servicio un tema concreto en función del área a la que presta servicio y con independencia del fondo de carácter general y de información local.

En todo caso, se trata de sistemas de organización abiertos a la cooperación que, gracias a los actuales procedimientos de tratamiento de información en línea, disponen de canales de comunicación entre sus componentes para conocer todos los recursos del propio SUB y su localización.

### **5.1.2. Composición cuantitativa y cualitativa**

La colección tendrá una composición caleidoscópica. Independientemente de que el SUB tenga una estructura en torno a una biblioteca central con varias sucursales o presente un esquema horizontal, se evitará en lo posible que el fondo documental de cada una de las bibliotecas sea clónico. Sentado el principio de que en todas ellas habrá un fondo básico imprescindible, una fórmula para mejorar la oferta consiste en que cada una de las bibliotecas del sistema desarrolle un área o tema específico y en todo caso se ocupe de forma minuciosa de toda la información relativa al barrio o distrito en donde se halla ubicada, enriqueciendo de esta manera la colección final puesta a disposición de la comunidad.

Si bien es cierto que el SUB debe adaptarse a la realidad social y económica de la comunidad en la que se ubica, la IFLA establece una serie de recomendaciones cuantitativas relativas al tamaño de la colección. Siguiendo estas recomendaciones, se proponen las siguientes *ratio*, teniendo siempre muy presente el acceso a las fuentes de información electrónicas:

- En una población igual o superior a los 5.000 habitantes con servicios bibliotecarios estabilizados, el volumen de la colección será de 2,5 doc./hab. y la tasa anual de crecimiento y de expurgo del 10%.
- En una población igual o superior a los 100.000 habitantes con servicios bibliotecarios estabilizados, el volumen de la colección será de 2 doc./hab., y la tasa anual de crecimiento y de expurgo, del 10%. En grandes urbes, la *ratio* vol./hab. desciende al 1,5.<sup>32</sup>
- En bibliotecas más pequeñas, la cantidad mínima no debe ser inferior a 2.500 documentos y los índices de crecimiento y renovación se establecerán en función del tamaño de la colección, aproximándose al 100%.
- Estabilizada la colección, el crecimiento cero debe marcarse como objetivo prioritario.

Para dar respuesta eficaz a las necesidades de información, formación y ocio, el SUB debe contar con una colección suficiente, equilibrada y actual, que incluya todas las áreas del saber y de la creación en aquellos soportes que los contengan y transmitan de la forma más adecuada. La colección deberá contar con:

- Sección general de referencia con obras en soporte papel y electrónico.
- Obras actualizadas de todos los campos del conocimiento en cualquier soporte.
- Un fondo de creación literaria en el que estén presentes las obras más significativas de la literatura universal y nacional.
- Obras de pensamiento que recojan las diferentes concepciones filosóficas y políticas.
- Música.

---

<sup>32</sup> En 1998, el gasto medio en los países de la U.E. en el capítulo de colección era de 2,19 euros por habitante.

- Cine (una buena selección básica de 2.500 títulos diferentes cubrirían toda la historia del cine y los diferentes géneros cinematográficos y filmografías).
- Diarios y revistas de información general, publicaciones que se editen en la ciudad o área urbana a la que atiende el SUB, publicaciones periódicas especializadas en literatura, artes plásticas, música, teatro, cine, danza, decoración, fotografía, turismo, negocios, informática, educación, historia, naturaleza, medicina, etc., y en cualquier otra materia que tenga especial interés para la comunidad, así como aquellos de interés para minorías lingüísticas y emigrantes.
- Las necesidades específicas del público infantil en materia de información, formación y ocio, hacen aconsejable que, además de una cuidadosa selección, al menos el 25% del fondo documental bibliotecario sea infantil.
- Colecciones especiales para atender a necesidades específicas.
- Colecciones sobre cultura y historia local.
- Colecciones de fondo antiguo e histórico.
- Colecciones destinadas a grupos con determinadas características lingüísticas, étnicas, culturales o sociales.
- Colecciones para grupos con necesidades específicas, como por ejemplo personas con dificultades físicas, personas hospitalizadas o privadas de libertad.
- La colección se completará y potenciará con el acceso a recursos electrónicos como bases de datos en línea y CD-ROM, revistas, diarios y otras publicaciones electrónicas, puntos de conexión a Internet.
- También debemos considerar colección, las bases de datos y contenidos elaborados por el propio SUB ya sean de interés local, de interés para la comunidad, o por razones de especialización en temáticas o ámbitos concretos.

## **5.2. La información comunitaria.**

Uno de los objetivos fundamentales del SUB debe ser proporcionar a los ciudadanos y ciudadanas acceso a los soportes y canales que contienen toda clase de información: información general, información económica y empresarial, información laboral, información al consumidor, información oficial y administrativa, temas de actualidad, información local y, naturalmente, información sobre los servicios municipales y sobre el propio SUB.

Por otra parte, las nuevas normas y recomendaciones internacionales en materia bibliotecaria, tratan exhaustivamente el tema de la información local. Señalan a la biblioteca pública como responsable de facilitar el acceso a ella y asocian la provisión de información sobre la comunidad con el fomento de la participación ciudadana y la toma de decisiones.

Como centro de información local, un SUB debe ofrecer:

- Información local y agenda de actividades (culturales, recreativas, comerciales, entre otras).
- Información administrativa
- Información sobre servicios comunitarios.
- Prensa local.
- Directorios, guías telefónicas, servicios de emergencia.
- Información para el fomento del desarrollo económico local.
- Acceso a documentos electrónicos y digitalizados del fondo local.
- Acceso a webs locales.

Desde la perspectiva de ciudad, desde el sistema se debe trabajar en colaboración con otros agentes de la localidad productores y distribuidores de información, y es necesario participar y constituirse en agente activo de las políticas locales de información.

## **6. RECURSOS HUMANOS**

6.1. Competencias de los Sistemas Urbanos de Bibliotecas.

6.2. Equipo.

6.2.1. Categorías.

6.2.2.1. Directores/as

6.2.2.2. Técnicos/as bibliotecarios/as

6.2.2.3. Técnicos/as auxiliares de biblioteca

6.2.2.4. Personal especializado

6.2.2.5. Personal de apoyo

6.2.2. Dotación.

6.3. Formación/Capacitación.

6.4. Compromiso.

6.5. Selección.

6.6. Evaluación.

Si los recursos humanos es uno de los principales activos de cualquier organización, en las Bibliotecas públicas es el principal puesto que el uso intensivo de recursos humanos<sup>33</sup> y la capacidad de éstos para satisfacer las necesidades de los usuarios constituye uno de sus principales rasgos.

Como se indicó en el capítulo 2, al igual que en todos los aspectos de organización que venimos tratando, cada SUB deberá definir la política de recursos humanos que mejor se ajuste a sus objetivos, que mejor se adapte a su territorio y a sus capacidades como organización, y que permita dar respuesta a su misión, visión, valores y política estratégica.

Un requerimiento previo a la hora de definir la política de recursos humanos en los SUB es la clarificación de las competencias bibliotecarias de cada una de las posibles distintas administraciones implicadas, así como la necesidad de buscar una metodología que posibilite una planificación estratégica conjunta en materia de biblioteca pública a nivel de ciudad.

### **6.1. Competencias de los sistemas urbanos de bibliotecas**

Como en cualquier organización el sistema deberá definir su propia política de recursos humanos. En cualquier caso se requerirán profesionales que tengan no sólo unos conocimientos específicos determinados sino también actitudes, aptitudes y habilidades específicas, es decir unas características personales acordes con el puesto que deben desempeñar: que aporten valor al sistema y a sus clientes o usuarios y que se comprometan con la cultura de la organización en la que trabajan y con el entorno en el que viven. A esto se le llama perfil de competencias. (ejemplo en anexos 10.3.2 y 10.3.3).

Podemos distinguir dos o tres tipos de competencias<sup>34</sup>: genéricas, técnicas o específicas, y directivas. Los dos primeros tipos suelen ser comunes a todos los modelos, en cuanto a las competencias directivas las podemos encontrar bien como un “tipo de competencia” o bien como un nivel, generalmente el más alto, dentro de las competencias técnicas o específicas, en algunos casos, o de las competencias genéricas en otros.

---

<sup>33</sup> Los gastos de personal suelen representar una parte muy significativa de sus presupuestos, en 1998 las bibliotecas públicas españolas gastaban Personal un 71,3 % del presupuesto total. Dato tomado de : < [www.bibliotecaspublicas.info/bp/tablas3.pdf](http://www.bibliotecaspublicas.info/bp/tablas3.pdf) > [consulta 19 de mayo de 2003]

<sup>34</sup> “Las competencias son aquellos comportamientos observables y habituales que permiten alcanzar el éxito en la tarea que se realice”

Las *competencias técnicas o específicas* son los conocimientos y habilidades clave y que aportan una distinción técnica a los trabajadores de un departamento. Son competencias propias de cada función o proceso que se lleva a cabo dentro del departamento.

Las *competencias genéricas* son las actitudes o predisposiciones culturales que permiten un desempeño exitoso dentro de cada organización. Podemos encontrar competencias genéricas comunes para toda la organización, o especiales para un determinado colectivo o departamento.

Las *competencias directivas* son el subgrupo de comportamientos y conocimientos que permiten alcanzar el éxito en el desarrollo de las funciones directivas: competencias estratégicas<sup>35</sup>, intratéticas<sup>36</sup> y competencias de eficacia personal<sup>37</sup>.

## **6.2. Equipo**

El perfil de competencias para un conjunto de bibliotecas públicas, para una red o un sistema, es muy amplio y difícil, por no decir imposible, de reunir en una sola persona. La necesidad de estructurar un equipo integrado por personas con competencias diferentes que se complementen es una realidad cuando hablamos de un SUB.

### **6.2.1. Categorías**

- Directores/as
- Técnico/as bibliotecario/as
- Técnico/as auxiliares de biblioteca
- Personal especializado
- Personal de apoyo

#### **6.2.1.1. Directores/as**

Se encargan de la Administración de los SUB y/o bibliotecas. Entre sus competencias se encuentran la planificación de los sistemas o bibliotecas, la gestión de sus recursos y la dirección y coordinación de los equipos humanos.

---

<sup>35</sup> Las competencias directivas que impulsan el logro de los resultados.

<sup>36</sup> Las competencias directivas encaminadas a comunicar bien el propósito empresarial y los objetivos, así como desarrollar a las personas que trabajan en su entorno laboral. (talentos ejecutivos, liderazgo personal,...)

<sup>37</sup> Son las competencias que favorecen la adaptación de la persona a su entorno, en diferentes niveles, y que potencian los dos primeros grupos de competencias ( iniciativa, optimismo, capacidad para gestionar el tiempo y el estrés, la integridad o aprendizaje personal,...)

Se requiere titulación media o superior. En la administración pública corresponde a los grupos A o B.

<b>Competencias en materias de gestión recogidas en las directrices IFLA/UNESCO<sup>38</sup></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de dirección y motivación</li><li>• Mantenimiento de relaciones eficaces con los órganos rectores y de financiación</li><li>• Planificación y elaboración de políticas</li><li>• Creación y mantenimiento de redes con otras organizaciones</li><li>• Negociaciones relativas al presupuesto y gestión del mismo</li><li>• Administración de los recursos bibliotecarios</li><li>• Gestión de los RRHH</li><li>• Planificación y realización de sistemas de bibliotecas</li><li>• Gestión del cambio</li><li>• Comercialización y promoción</li><li>• Enlace con la comunidad y sensibilización</li></ul>

#### **6.2.1.2. Técnicos/as bibliotecarios/as**

Desarrollan e implantan las políticas y servicios dirigidos a satisfacer las necesidades lectoras e informativas de la comunidad a la que sirven. Ello significa el desarrollo de la colección, la organización de los recursos, la orientación y asistencia a los usuarios en la recuperación de la información, así como el desarrollo de servicios o sistemas diseñados para proporcionar un acceso eficaz a la información y recursos de la biblioteca.

Se requiere titulación media o superior. En la administración pública corresponde a los grupos A o B.

---

<sup>38</sup> Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas [en línea]. IFLA/UNESCO <<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001246/124654s.pdf>>.

### **Algunas competencias de los técnicos/as bibliotecarios/as recogidas en las directrices IFLA/UNESCO**

- Analizar las necesidades de la comunidad en materia de documentación e información
- Formular y aplicar políticas para ampliar los servicios tanto para el público en general como para los grupos especiales
- Planificar servicios destinados al público y participar en su prestación
- Obtener y presentar información
- Responder a las solicitudes de referencias e información utilizando material apropiado
- Ayudar a los usuarios a utilizar los recursos e información de la biblioteca
- Crear y mantener bases de datos para atender las necesidades de la biblioteca y sus usuarios
- Concebir servicios y sistemas bibliotecarios y de información para responder a las necesidades del público.
- Elaborar políticas y sistemas de adquisición de recursos para la biblioteca
- Catalogar y clasificar el material de la biblioteca
- Promover los servicios de la biblioteca
- Evaluar los servicios y sistemas de la biblioteca y su rendimiento
- Elaborar los presupuestos de sus servicios
- Participar en la planificación del diseño y la organización interna de las bibliotecas nuevas y restauradas y de bibliotecas móviles
- Mantenerse al día de los adelantos en curso en la biblioteconomía y los servicios de información, comprendidas las tecnologías pertinentes.

#### **6.2.1.3. Técnicos/as auxiliares de biblioteca**

Colaboran con el personal bibliotecario en la provisión de servicios y lo complementa. Si al personal bibliotecario le corresponde la planificación, la creación de la política bibliotecaria, al personal técnico auxiliar le corresponde la ejecución.

Es el personal que está más en contacto con el público, así que si se quiere responder a las demandas informativas de los ciudadanos y ciudadanas, cada vez más complejas y diversas, es necesario que tenga un alto grado de formación, aunque no se requiera titulación universitaria, así como un alto nivel de sociabilidad y aptitud de comunicación.

Se requiere bachillerato o formación profesional del módulo superior. En la administración pública equivale a los grupos C.

#### **Algunas competencias de los técnicos/as auxiliares de bibliotecas <sup>39</sup>**

- Atención al público: información y asesoramiento al público sobre la situación del material de la biblioteca y del funcionamiento de los catálogos, aspectos generales de los usos y funcionamiento de la biblioteca, recursos y actividades de la ciudad
- Atención al estado y ordenación del material de la biblioteca: recuento, expurgo, encuadernación, ordenación en estanterías,.....
- Atención al funcionamiento y mantenimiento de los equipos ofimáticos y audiovisuales, y asesoramiento al público sobre estos medios
- Preparación de guías, dossiers e información selectiva según las necesidades de la biblioteca y con el soporte del bibliotecario.
- Colaboración en la búsqueda de información
- Servicio de fondos
- Gestión del préstamo
- Recogida de datos estadísticos
- Registro de socios
- Soporte a las tareas administrativas del centro
- Tareas auxiliares: realización de procesos relativos a la gestión de los documentos: registro, magnetización, forrado, etc.
- Soporte a las actividades culturales y de dinamización del servicio.
- Soporte a las actividades de formación de usuarios
- Soporte a la gestión general de la biblioteca.
- Otras

<sup>39</sup> Basadas en las tareas de las auxiliares de bibliotecas del Plan de Bibliotecas de Barcelona y en el Plan de Bibliotecas de Navarra.

#### **6.2.1.4. Personal especializado**

Los grandes servicios de bibliotecas públicas deben contar con personal especializado para funciones específicas. En un SUB se debe considerar la necesidad de personal especializado en gestión, marketing, informática, administración, entre otros. Además, si el sistema quiere responder con un servicio especial a las demandas de su población puede necesitar especialistas: educadores sociales, diseñadores gráficos, especialistas en cómic, especialistas en estadística, etc.

La implantación cada vez mayor de las TIC en los sistemas bibliotecarios lleva a la necesidad de contar con informáticos en las plantillas.

#### **6.2.1.5. Personal de apoyo**

Son aquellas personas que aunque no se les requiere formación específica, tienen competencias técnicas específicas dentro de la organización y contribuyen a su buen funcionamiento: personal de apoyo para la atención a los usuarios, personal de mantenimiento de las instalaciones, de vigilancia, reprografía, conductores, entre otros.

### **6.2.2. Dotación**

Las Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas, en el apartado 5.6. del capítulo de personal concretan que “la cantidad de empleados requerida en cada servicio bibliotecario depende de diversos factores, por ejemplo, la cantidad de edificios que abarca, su dimensión y disposición, la cantidad de secciones del edificio, el nivel de utilización, los servicios prestados fuera de la biblioteca y los requisitos en materia de personal especializado. El hecho de que algunos servicios sean prestados o complementados por un organismo central, regional o nacional repercutirá en la dotación de personal necesaria en su plano local. La cuantía de los recursos disponibles es también un factor decisivo. Habida cuenta de estas variables y de otras diferencias locales se recomienda la siguiente dotación de personal básica (con exclusión del personal de apoyo):

- ▶ El equivalente de un empleado a jornada completa por cada 2.500 habitantes.
- ▶ Los bibliotecarios titulados deberán constituir la tercera parte de personal (con exclusión del personal de apoyo)”.

Como norma general todas las bibliotecas deberían contar con personal bibliotecario especializado. No obstante, de acuerdo a sus características y a la estructura organizativa de los sistemas bibliotecarios de los que formen parte, algunas bibliotecas podrán ser atendidas por personal técnico auxiliar de biblioteca. En cualquier caso estas bibliotecas deben contar con la coordinación, el asesoramiento y el apoyo de personal técnico bibliotecario.

En las grandes bibliotecas o en los SUB, en la composición de las plantillas se debería reflejar la pluralidad de servicios a prestar y la diversidad de la comunidad de la que forma parte o está inserta.

### **6.3. Formación/Capacitación**

La formación continua tiene como objetivo básico facilitar y fomentar la adquisición de capacidades, conocimientos, técnicas y habilidades, es decir competencias, para adaptarse a los cambios, retos y necesidades que surgen en nuestra sociedad.

La formación tiene que superar el ámbito puramente individual y plantearse como objetivo de desarrollo y crecimiento organizativo. En este sentido, debe resaltarse la conveniencia, frente a los cursos estándar ajenos a la propia organización, de una formación planificada y a la medida para cada sistema bibliotecario en función de sus objetivos, sin que esto entre en contradicción con la asistencia del personal a cursos, conferencias, congresos, seminarios externos que mejoren la capacidad para realizar el trabajo así como el conocimiento de otros modelos y realidades.

Un ejemplo de sistemas de formación que ayuden a conseguir objetivos de desarrollo y crecimiento organizativo es la formación modular. Esta consiste en organizar los objetivos formativos en paquetes completos que puedan ser aislados o combinados de diversas maneras (Anexo 10.3.4)

Como estándar es interesante comparar el número de horas de formación anuales por trabajador en distintos países y también en una empresa privada.

País / Empresa	Nº de horas anuales de formación por trabajador en 2002
España	6 horas cada 1.000 horas trabajadas
Dinamarca	14 horas cada 1.000 horas trabajadas
Portugal	4 horas cada 1.000 horas trabajadas
Suecia, Finlandia , Bélgica	9 horas cada 1.000 horas trabajadas
Alemania ,Austria	5 horas cada 1.000 horas trabajadas
<i>Unión Fenosa</i> , empresa líder en la formación de sus empleados	24,5 horas cada 1.000 horas trabajadas

#### 6.4. Compromiso

Los profesionales que trabajan en las bibliotecas públicas que conforman los SUB, deben adquirir el compromiso con la ciudad en la que prestan sus servicios, de asumir y defender la cultura de servicio público, la promoción de la identidad cultura propia y el respeto a la diversidad; asimismo deben comprometerse con la organización a la que pertenecen, asumiendo y defendiendo su misión y sus valores y trabajando de acuerdo a su política estratégica.

El papel de los profesionales, su nivel de formación, su aprendizaje continuado, su actitud de cooperación con otras instituciones, son claves fundamentales para conseguir el cambio de la Biblioteca Pública como organización dirigida hacia un servicio más eficiente, dinámico e integrado en nuestra realidad social.

#### 6.5. Selección

Los sistemas rígidos de selección no se adecuan bien a la gestión por competencias, así que se deberán desarrollar sistemas flexibles cuyas pruebas de selección permitan valorar si los aspirantes tienen las capacidades necesarias (conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades) para desarrollar correctamente la competencia, definida previamente, del puesto de trabajo al que aspiran.

#### 6.6 Evaluación

El personal que trabaja en un sistema de bibliotecas públicas tiene la obligación de rendir cuentas a la comunidad a la que sirve, por este motivo deben aceptar los sistemas de evaluación que desarrollen sus organizaciones o su comunidad.

## **7. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN**

7.1. Modelo físico de los servidores de bibliotecas en red.

7.1.1. Servicios repartidos en distintos servidores

7.1.2. Servicios integrados en un mismo servidor físico.

7.2. Modelo lógico de acceso.

7.3. Modelos de B.D.

7.3.1. BD Centralizada.

7.3.3. Sistemas mixtos.

7.4. Comunicaciones: abaratamiento y universalización.

7. 5. Aplicaciones.

Las tecnologías de la información y la comunicación son un recurso básico y esencial para cualquier biblioteca. Para un SUB son un recurso clave que permite visualizar de manera clara el propio concepto de sistema, la idea de una misma organización bibliotecaria distribuida en distintos puntos de servicio. Cada una de las bibliotecas integrantes del sistema se convierte en punto de acceso a la globalidad de la información y de los servicios. En un entorno digital es posible ofrecer un servicio global e igualitario desde cualquiera de los puntos de servicio que integran el sistema.

La utilización de tecnologías de la información y la comunicación permite mejorar la eficacia de la gestión y poner a disposición de los ciudadanos mayor cantidad de información así como diversidad de servicios a los que de otra manera no sería posible acceder o por lo menos no lo sería en las mismas condiciones.

Al planificar un SUB resulta esencial plantear que modelo tecnológico de gestión será el más adecuado y eficaz para el conjunto del sistema.

### **7.1. Modelo físico de los servidores de bibliotecas en red**

El modelo físico trata de la arquitectura hardware y software de los equipos informáticos que albergan los servicios básicos de la red. Estos servicios son los de base de datos, donde reside el gestor de base de datos (Oracle, DB2, SQL-Server, etc.) ) y los servicios web (Apache, Planet, IAS, WAS, etc.). Dependiendo de la distribución de estos servicios entre servidores se pueden distinguir dos configuraciones:

### 7.1.1. Servicios distribuidos en distintos servidores :

- **El servicio de base de datos:** se requiere un servidor que contenga el gestor de base de datos y la base de datos de bibliotecas propiamente dicha. Normalmente, en este caso, con un solo servidor es suficiente, aunque se recomienda para la BD de pruebas un servidor adicional que no afecte al servidor en producción. Este servidor debe estar convenientemente protegido frente a accesos no deseados, por ejemplo a través de cortafuegos (separar la zona privada de la pública).
- **El servicio Web:** Se requiere al menos un servidor que contenga los servicios web que permiten el acceso a través de Internet o de Intranet (red local) a las bases de datos. Se puede necesitar más de un servidor cuando el volumen de acceso a la base de datos es muy elevado o como medida de seguridad frente a caídas de uno de los servidores web. Así mismo puede ser conveniente, como en el caso anterior, disponer de un servidor web de pruebas.

Las ventajas que encontramos en la elección de este tipo de configuración son:

- Mayor nivel de seguridad al poder separar los servidores de bases de datos en zonas de la red privadas, de los servidores web en zonas de la red públicas (Internet), para ello se requiere equipos especiales de seguridad (cortafuegos o firewall).
- Mejor gestión, al poder parar o arrancar un servidor sin afectar al otro, en cambios de versiones, actualizaciones, corrección de errores, copias de seguridad, etc.
- Garantiza un modelo cómodo de crecimiento cuando se requiera, simplemente añadiendo nuevos servidores.

Su principal desventaja sería el mayor coste en inversión y mantenimiento informático que solo se justifica a partir de un determinado volumen de información y usuarios.

### 7.1.2. Servicios integrados en un mismo servidor físico

Los servicios de base de datos y de Web se alojan en un único equipo que debe ser capaz de soportar simultáneamente los accesos a la base de datos y las solicitudes vía web que reciba. Al estar en la misma máquina, ambos servicios requieren mayor nivel de compatibilidad con el software de base (Sistema operativo: Windows 2000, Solaris, Linux, etc.).

Las ventajas de esta elección son la mayor facilidad de administración al tratarse de un solo equipo (hardware y software) y que resulta más económico (un sólo hardware).

Sus inconvenientes serían un menor grado de seguridad ya que todo el servidor es público, es decir, tanto los servicios web como los de base de datos, y una mayor dificultad en el crecimiento, ya que si se queda pequeño hay que cambiar todo el equipo o ampliarlo.

### 7.2. Modelo lógico de acceso:

La forma de acceder a la información de una base de datos de bibliotecas puede ser en dos modalidades, según se trate de accesos con programas específicos para esa base de datos o de accesos a través de un navegador cualquiera. Actualmente todos los sistemas de gestión de bibliotecas permiten estas dos modalidades de acceso.

#### ▪ **Modo cliente servidor: para red de área local**

Este modo de acceso requiere de un programa cliente que convenientemente instalado se ejecuta en el PC y conecta con el servidor de base de datos. El rendimiento en este caso, depende en gran medida de la configuración del PC (MB de memoria, CPU, etc.). Este modelo está pensado sobre todo para trabajar en red de área local.

Las ventajas del modo cliente servidor son:

- Accesos a la información más rápidos
- Accesos más seguros al conectarse bien en red local o bien en red remota pero en conexiones dedicadas (no Internet)
- No requiere servidor web

En contrapartida el inconveniente a tener en cuenta es que resulta necesario que se instale en cada uno de los PC's cada vez que se actualiza el programa cliente.

- **Modo web: para red remota**

En esta forma de acceso no hace falta ningún programa cliente como en el caso anterior, ya que el acceso a los datos se hace a través de una aplicación que se ha diseñado para ejecutarse desde cualquier navegador (aplicaciones ASP, JSP, JAVA, etc.).

La mayor ventaja de este modo es que utiliza un navegador estándar ( Netscape, Explorer, Mozilla) y no requiere instalarse en el PC ningún programa cliente, aunque puede haber problemas de compatibilidad entre distintos navegadores.

Además los accesos no están tan optimizados como en una aplicación cliente y adicionalmente al otro sistema, requiere los servicios web. Sin embargo es un modelo que se extiende cada vez más, en detrimento del modelo cliente servidor.

### **7.3. Modelos de base de datos**

La forma de organización de la información en una base de datos de bibliotecas configura los modelos de funcionamiento que se describen a continuación y que son los que habitualmente se pueden encontrar operativos.

#### **7.3.1 Base de datos centralizada**

La información está recogida en una sola base de datos para todas las bibliotecas que constituyen la red. Cada una de ellas, esta conectada a la base de datos en tiempo real. Ésta puede estar en una biblioteca (central) o en cualquier sede central administrativa.

El sistema centralizado tiene como objetivo los procesos de actualización de datos (catálogos, lectores, préstamo, etc.) contra un nodo central.

Las ventajas de este sistema son:

- Servicios de calidad a los usuarios: base de datos única, gestión de usuarios coordinada
- Ahorro de costes de los trabajos técnicos
- Mayor control y calidad de procesos de catalogación

- Reducción del tiempo mantenimiento del sistema de gestión

Por otro lado el inconveniente principal es que tanto si cae el nodo central como las comunicaciones, las bibliotecas quedan sin conexión y como consecuencia sin servicios.

La **centralización** permite crear una gran biblioteca virtual con lectores de carné único para toda la red, catálogo colectivo real (on-line) disponible en Internet, posibilidad de compartir recursos bibliográficos e implantar servicios de préstamo interbibliotecario.

Por lo tanto, hace posible una política homogénea de servicios bibliotecarios para todos los ciudadanos y ciudadanas a los que presta servicio.

### **7.3.2. Sistemas mixtos**

Catálogo Colectivo virtual en línea basado en una pasarela web/Z3950 formado por redes de bibliotecas centralizadas a las que se asocian otras bibliotecas no integradas en su base de datos. Se trata de sistemas autónomos coordinados en un catálogo colectivo virtual (entre por ejemplo una red urbana de bibliotecas públicas y una biblioteca universitaria, nacional o de museos) que permite una búsqueda distribuida y ofrece un resultado homogéneo.

Este sistema permite disponer de un portal único de bibliotecas con recuperación simultánea de la información, aunque ésta se encuentre distribuida en diferentes bases de datos. Sin embargo, hoy por hoy, los sistemas mixtos suponen una elevada complejidad tecnológica y un gran coste de instalación.

### **7.4. Comunicaciones: abaratamiento y universalización**

En función del ámbito sobre el que se extienden las líneas de comunicaciones que constituyen el eje de una red de bibliotecas se pueden distinguir las siguientes clases de comunicaciones

- **Red de área local (privada)**

Se trata de una infraestructura de comunicaciones o líneas locales que se extienden dentro de un mismo edificio o entre edificios dentro de un recinto privado de una organización.

- **Red pública (remota)**

Cuando se trata de conectar centros dispersos a lo largo de un núcleo urbano o territorial es necesario acceder a la infraestructura de comunicaciones que los operadores de telefonía puedan ofrecer.

Los tipos de líneas de comunicación más importantes que se pueden contratar son: Acceso básico; RDSI: 2 canales (voz + datos) de 64 Kb, total 128 Kb; Acceso primario RDSI: 30 canales de 64 Kb, total 2 Mb; ADSL: datos ( 256 kb., 512 Kb., 2 Mb...); Punto a punto: líneas de 512 Kb, 1Mb, 2Mb...

## **7.5. Aplicaciones**

La tecnología y la utilización de un mismo programa informático de las bibliotecas que conforman un SUB hacen posible determinados servicios:

- El Catálogo Colectivo permite a los usuarios acceder a un catálogo común de todos los centros que integran la red urbana, y/o seleccionar el catálogo de un centro bibliotecario en concreto, todo ello en tiempo real y con una actualización permanente en línea. Por otro lado, a nivel interno evita catalogar más de una vez el mismo ejemplar, ahorrando tiempo y dinero en proceso técnico de la colección.
- Respecto a la gestión de usuarios, la informatización permite disponer de una base de datos única de lectores que posibilita un mayor control de la devolución de los documentos y un carné único de socios válido para todas las bibliotecas lo que facilita a los ciudadanos y ciudadanas el uso.
- La gestión de préstamos permite la transferencia de documentos entre las bibliotecas de la red y la reserva y renovación de ejemplares al poder consultar en tiempo real la disponibilidad de los mismos; así como la transferencia de documentos entre bibliotecas.

- Internet permite la creación de una página web que ofrezca a los ciudadanos y ciudadanas información y acceso no presencial a servicios del conjunto del sistema como: consulta al catálogo colectivo en línea, realización de desideratas desde cualquier punto, buzón de sugerencias a través del correo, renovación del préstamo desde el domicilio, consulta en línea de productos documentales, participación en clubes de lectura en línea, entre otros.
- La intranet contiene los servicios del SUB orientados a la gestión corporativa que permite entre otras cosas compartir carpetas de archivo en un mismo servidor, tener una web interna, compartir impresoras, escáner, etc. y recursos para los usuarios bibliotecarios (bases de datos de pago, suscripciones a revistas electrónicas y documentos internos de trabajo), manuales de procedimientos, entre otros recursos.
- La creación de bases de datos multiusos (legislación, información local).
- Aprovechar el abaratamiento de los costes de la aplicación de adaptaciones informáticas para discapacitados al hacer una planificación conjunta en los SUB. Estas adaptaciones pueden ser por ejemplo sistemas bibliotecarios digitales para personas ciegas en las bibliotecas y acuerdos especiales con los editores, para que permitan que las bibliotecas reciban los ficheros master en soporte audio o electrónico. El desarrollo tecnológico abre nuevas posibilidades para las personas discapacitadas en las bibliotecas: amplificadores ópticos, sintetizadores de voz, adaptadores de teclados, programas de reconocimiento de voz, entre otros.

## **8. LA COMUNICACIÓN Y LA DIFUSIÓN**

8.1. Objetivos de la comunicación y difusión en los SUB

8.2. El Programa de comunicación y difusión del SUB

8.3. La imagen corporativa

La variedad y complejidad que pueden alcanzar los SUB desde el punto de vista del ciudadano de a pie, donde interactúan servicios y centros de distintas administraciones, de distintas tipologías y con distintas finalidades, hace necesaria una planificación seria de la imagen que se ofrezca desde el sistema de cara a su mejor comprensión y conocimiento por el conjunto de la población. Un adecuado programa de comunicación y difusión es la base para ofrecer una imagen homogénea y clara del SUB de la ciudad, y de este modo, mejorar tanto en el conocimiento de los servicios ofrecidos, como en el acceso de los usuarios al conjunto de los recursos disponibles en todo el sistema.

Sin embargo, la aplicación de las técnicas de marketing, tal y como se definen desde el mundo empresarial, no tienen en cuenta el carácter específico de la biblioteca pública y el aspecto de servicio público de sus objetivos finales. Por tanto no pueden ser aplicadas de forma estricta sino que más bien es necesario adaptarlas a la realidad de este servicio.

El hecho de publicitar adecuadamente los servicios bibliotecarios contribuye a la mejora de la rentabilidad de los recursos invertidos, al ser éstos utilizados por un mayor número de ciudadanos y ciudadanas, mejora su eficiencia, al ser mejor conocido su funcionamiento, y por último, mejora la relevancia de la biblioteca pública en su entorno social lo que le permitirá, a largo plazo, ser más influyente y poder captar más recursos de todo tipo.

### **8.1. Objetivos de la comunicación y difusión en los SUB**

Las acciones de comunicación del SUB deben estructurarse en torno a la consecución de los siguientes **objetivos clave de difusión**:

- **Quiénes somos. Dónde estamos.** La complejidad de los SUB hace que sea especialmente importante una señalización urbana normalizada, orientadora de la localización de los distintos edificios y la señalización dentro de los mismos. Es importante la generalización de la fórmula “*Biblioteca Pública de [nombre de la ciudad]*” o “*Biblioteca de [nombre de la ciudad]*” como marca que englobe los distintos centros del sistema, aunque su titularidad pueda ser de distintas Administraciones. El objetivo es reforzar la idea de que el conjunto de servicios bibliotecarios de la ciudad constituyen un único sistema. La existencia de una imagen corporativa es necesaria para dar unidad a todas las acciones que se planteen.

- **A quién nos dirigimos.** Los ciudadanos y ciudadanas en general serán el universo de las distintas campañas de comunicación. Sin embargo, para conseguir resultados positivos, cualquier acción de difusión que se plantee debe tener en cuenta las distintas tipologías de usuarios (inmigrantes, escolares, tercera edad, etc.) ya que de ello depende el tipo de acción necesaria en cada caso.

Hay que hacer mención especial a la información que debe ofrecerse a los distintos responsables políticos de los servicios bibliotecarios. Los responsables técnicos deben realizar sobre aquellos toda una labor personalizada de concienciación de la importancia de la biblioteca pública en la actual sociedad de información, como medio de democratizar el acceso a la misma.

- **Qué ofrecemos.** Es necesario que el ciudadano pueda conocer de forma clara y completa todo aquello que puede ofrecerle el SUB de su ciudad. Evidentemente habrá que hacer hincapié en aquellos puntos fuertes, destacando que se trata de un servicio de calidad, adaptable a diferentes necesidades y demandas. Sin embargo no debemos crear en ningún momento falsas expectativas, está comprobado que es más difícil recuperar a un usuario descontento que captar uno nuevo.

Los productos documentales se pueden entender también como productos promocionales de los servicios que ofrece el SUB (boletines informativos, guías de lectura para todos los ciudadanos y ciudadanas o para sectores específicos, mailings a los usuarios según sus características e intereses).

Las instalaciones en las que se desarrollan los servicios bibliotecarios son una promoción en sí misma. Un edificio accesible, bien distribuido, acondicionado y dimensionado invita a su utilización por parte de los ciudadanos y ciudadanas.

- **Cómo lo ofrecemos, y cuándo.** Las campañas, su contenido, su formato y época de realización deben variar y adaptar los mensajes en función del público al que van dirigidas (adulto, infantil, investigador, discapacitados, colectivos especiales o específicos, ancianos, inmigrantes, etc). En cuanto al momento en que debe promocionarse un servicio o actividad, podemos distinguir las siguientes modalidades de difusión:

Tipología de acciones de comunicación:

- Acciones permanentes, durante todo el año, como son todas aquellas relacionadas con el funcionamiento ordinario de los servicios y con la estructura del SUB (directorios de centros y servicios centrales, etc.).
- Acciones puntuales o específicas de actividades relacionadas con acontecimientos puntuales (Día de Libro, Navidad, etc.). Estos acontecimientos pueden dar pie a promociones más costosas como cuñas radiofónicas o anuncios publicitarios en medios audiovisuales.

A su vez, las acciones de comunicación bien permanentes o puntuales, deben desarrollarse tanto en los propios centros bibliotecarios como fuera de ellos. Se trata de un aspecto muy importante ya que de ello depende que las acciones que se diseñen estén dirigidas a ciudadanos y ciudadanas que ya son usuarios y usuarias o bien a los usuarios y usuarias potenciales de los servicios ofertados. A continuación se señalan algunas medidas promocionales de los servicios bibliotecarios que pueden realizarse desde el punto de vista del ámbito donde se desarrollen:

- En los propios centros bibliotecarios:  
Señalización e identificación homogénea de los edificios y espacios bibliotecarios pertenecientes al sistema. Carteles de señalización, circulación, etc.  
  
Cartas de servicio y otros folletos sobre el funcionamiento las bibliotecas y demás actividades de animación.
- Fuera de las bibliotecas:  
Señalización exterior y orientativa en el municipio.  
Difusión de información en otros centros públicos (Ayuntamiento, centros escolares, asociaciones, bares, etc.), mediante el envío de carteles, folletos, boletines de novedades, guías de lectura, etc.  
  
Medios de comunicación. Desde notas de prensa a anuncios publicitarios en los medios de comunicación locales.  
  
Acciones de extensión bibliotecaria tales como acercamiento de la biblioteca a colectivos especiales pueden aprovecharse como un medio de atracción a los servicios principales del SUB.  
  
En Internet. Mediante la web de servicios del sistema urbano de bibliotecas que servirá como medio de información y como forma de promoción. Este medio está llamado a ser el eje principal de oferta de servicios interactivos del SUB los cuales son una forma de promoción en sí mismos.
- **Cómo evaluamos**, es importante prever qué indicadores tendremos en cuenta para evaluar el impacto de nuestras acciones de comunicación.

## 8.2. El Programa de comunicación y difusión del SUB

El Programa de comunicación y difusión es el instrumento básico del que debe dotarse todo SUB para la organización y desarrollo de las acciones promocionales que hasta ahora se han planteado. Es una herramienta operativa enmarcada en la planificación general del sistema y

por lo tanto, debe estar diseñado por objetivos a largo, medio y corto plazo. Es muy importante, además, que esté escrito y cuantificado económicamente.

Las acciones que se desarrollen a largo, medio o corto plazo deberán estar diseñadas incluyendo los siguientes aspectos:

- Finalidad concreta perseguida
- Destinatarios potenciales
- Medios técnicos, económicos y personales necesarios
- Calendario de actuación incluyendo el periodo necesario de preparación
- Lugares de realización
- Forma de evaluación

Los **objetivos a largo plazo**<sup>40</sup> deben ser estratégicos, estar relacionados con la misión del sistema, y tener como fines últimos:

- Difundir entre los ciudadanos y ciudadanas y concienciar a los responsables políticos del modelo de biblioteca pública.
- Potenciar el conocimiento del sistema, sus centros y sus servicios.
- Incrementar el uso de los servicios del sistema y ayudar a su mejora continua.

A **medio plazo** debe diseñarse un Plan operativo anual<sup>41</sup> dirigido a la consecución paulatina de los objetivos estratégicos mediante la coordinación de las acciones concretas que se desarrollarán a corto plazo.

El enfoque del Plan debe diseñarse globalmente para todo el Sistema, teniendo en cuenta el estudio de usuarios y la evaluación del resultado de planes anuales anteriores, y debe plasmar de forma práctica las claves de difusión (quiénes somos, dónde estamos, a quién nos dirigimos, qué ofrecemos y cómo y cuándo lo ofrecemos) y estar organizado de forma cronológica por medidas concretas de actuación.

El Plan anual debe contemplar los órganos que a nivel del Sistema sean los responsables tanto de su planificación, como del diseño de contenidos, formatos de presentación, calendario y ejecución. Así mismo debe programar acciones promocionales durante todo el año (permanentes y puntuales, internas y externas a los centros), que permitan una visibilidad permanente de los servicios bibliotecarios en la sociedad.

---

<sup>40</sup> A diferencia de otros ámbitos, la planificación a largo plazo en cuanto a Programas de comunicación no debe realizarse con una vigencia más allá de cuatro años debido a la rápida evolución de las técnicas de marketing y a la rápida evolución de la sociedad.

<sup>41</sup> Del mismo modo que en los objetivos a largo plazo, los programas operativos no deben superar el año de vigencia para que sean totalmente eficaces.

El coste global de este Plan anual debe incluirse como partida diferenciada en los presupuestos del sistema urbano de bibliotecas.

El éxito del Programa de comunicación y difusión del SUB dependerá de la capacidad que tenga de adaptarse y dar cabida tanto a las grandes campañas de comunicación institucional, como a las pequeñas acciones diarias de promoción, dando de este modo una respuesta global a todos los sectores de una población en permanente evolución.

### **8.3. La imagen corporativa**

La existencia de una imagen corporativa atractiva y eficaz facilitará que las acciones promocionales que se realicen sean identificadas por el ciudadano de forma automática como pertenecientes al sistema. En este sentido, juega un papel importante la creación del logotipo y de la imagen corporativa.

En la mayoría de los casos las Administraciones de las que dependen las bibliotecas del SUB cuentan con una imagen corporativa previa que es necesario utilizar o incorporar. Será misión de los responsables técnicos, concienciar a los responsables políticos de la importancia de que el servicio bibliotecario ofrecido tenga una imagen propia adecuada, de marca, más allá de la simbolizada por la administración de la que depende, la cual debe estar también integrada.

## **9. LA COOPERACIÓN**

9.1. Objetivos y retos

9.2. Niveles y ámbitos de cooperación

9.3. Cooperación interbibliotecaria

9.4. Cooperación a nivel local

Entendemos la **cooperación** como la relación, establecida en términos de igualdad, entre dos o más organizaciones diferentes que trabajan para conseguir un único fin.

En el ámbito bibliotecario entendemos además la cooperación como el uso compartido de recursos, humanos y materiales, que nos lleva a la constitución de redes y consorcios de bibliotecas de ámbito local, regional, nacional o internacional con diferentes objetivos, pudiendo, por ello, participar en más de una red.

### **9.1. Objetivos y retos**

Ninguna organización bibliotecaria por sí sola puede abarcar los objetivos de su misión, la cooperación entre diferentes entidades persigue la optimización de los recursos materiales y humanos de las instituciones participantes, para alcanzar mejores índices de eficiencia y calidad en el servicio a sus usuarios.

En el ámbito de las bibliotecas integradas en un SUB, la cooperación es un imperativo en la política de la institución para el desarrollo de sus servicios ya que ha de dar respuesta a tres retos clave:

- La función de la Biblioteca Pública en la sociedad: Proporcionar acceso a información seleccionada, organizada y localizable; apoyar la educación y el autoaprendizaje; proporcionar acceso a las TIC y capacitar para su uso; y servir de soporte de la cultura, la identidad y la vida social locales.
- El derecho de todos los ciudadanos y ciudadanas a acceder a los servicios bibliotecarios.
- La proliferación de información, tanto en soportes tradicionales como electrónicos y digitales.

Tal cooperación se mantendrá no sólo con otras bibliotecas y otros sistemas de información, sino también con instituciones y entidades culturales, educativas y sociales, tanto públicas como privadas, dado que son campos de actuación transversales con los servicios bibliotecarios.

Por otra parte, dos elementos facilitan la cooperación:

- La larga trayectoria desarrollada por parte de organismos y asociaciones profesionales internacionales (UNESCO, ISO, IFLA etc.) en el campo de la determinación de objetivos y la normalización de procesos cuyo objetivo inicial era el control bibliográfico universal y la disponibilidad de los recursos.
- El desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación que posibilita la creación de bibliotecas con fondos electrónicos y digitales y servicios virtuales, integra y rentabiliza los recursos eliminando las barreras de las organizaciones y permite mejor y más amplia accesibilidad a los usuarios sin límite temporal ni geográfico.

## **9.2. Niveles y ámbitos de cooperación**

La cooperación exige coordinar la acción de las diferentes instituciones y entidades que tienen diversos marcos de competencia, distintas estructuras organizativas, con objetivos propios y específica tipología de fondos y de usuarios, para conseguir un fin común. Dado que el campo de cooperación es muy amplio y con multitud de entidades diversas, en cada caso debe determinarse con claridad:

- El marco de colaboración
- Los objetivos a alcanzar
- Los términos y condiciones aplicables
- Las aportaciones de cada una de las partes
- Las responsabilidades que se deriven

- El periodo de duración

Distinguiremos dos niveles de cooperación formal:

- El intercambio de servicios y/o recursos.
- El convenio o consorcio, que implica no sólo compartir o intercambiar, sino también coordinar las partes implicadas para hacerlas complementarias, y en muchos casos también supone una financiación única<sup>42</sup>.

Además, debemos considerar también la colaboración informal entre profesionales propiciadas por las nuevas tecnologías, nos estamos refiriendo al uso del correo electrónico, las listas de distribución y de noticias y, más recientemente, los weblogs, herramientas importantes ya que, gracias a ellas, fluye la comunicación de información, de experiencias y de recursos.

Los **ámbitos de cooperación** pueden ser geográficos, temáticos o los basados en una actividad concreta.

En este apartado es interesante el desarrollo de programas de los organismos e instituciones y asociaciones internacionales y los que se desarrollan dentro del programa marco IST, Information Society Technologies, auspiciados y financiados por la Comisión Europea<sup>43</sup>.

- Los ámbitos geográficos abarcan desde el local (que desarrollamos en un apartado al final del capítulo), autonómico, nacional o internacional a los que añadiremos los que tienen vocación “universal”, dado que cuentan con miembros repartidos por todo el mundo<sup>44</sup> constituyéndose en megaconsorcios o “consorcios de consorcios”.
  - En cuanto al ámbito temático, se constituyen redes de bibliotecas especializadas en alguna materia concreta (música, medio ambiente, etc.).
  - Los basados en alguna actividad como las relacionadas con prestación de servicios, desarrollo de TIC, etc.

---

<sup>42</sup> Un ejemplo cercano es el Consorcio de Bibliotecas Públicas de Barcelona <http://www.bcn.es/bibliotecas/>

<sup>43</sup> Véase <http://www.cordis.lu/ist/> [Consulta 16 de marzo de 2005]

<sup>44</sup> Como ejemplos proponemos On-line Computer Library Center, OCLC ([www.oclc.org](http://www.oclc.org)) [Consulta 12 de febrero de 2005] y International Association of Library Consortia, ICOLC <http://www.library.yale.edu/consortia/> [Consulta 12 de febrero de 2005]

### 9.3. Cooperación interbibliotecaria

La cooperación interbibliotecaria, entendida como el conjunto de “las acciones llevadas a cabo por varias bibliotecas a partir de acuerdos, de manera conjunta y normalizada, persiguiendo objetivos comunes y poniendo al servicio de la colaboración el personal y los medios necesarios”<sup>45</sup> se ha venido desarrollando en España más en Bibliotecas Universitarias (la Red de Bibliotecas Universitarias, REBIUN, constituye un buen ejemplo) y Especializadas aunque en los últimos años también ha alcanzado a las Bibliotecas Públicas, fundamentalmente a través del papel desarrollado por parte de la Subdirección General de Coordinación Bibliotecaria<sup>46</sup> del Ministerio de Cultura y Deportes a nivel estatal y también por parte de las diferentes Comunidades Autónomas que, por las competencias transferidas, incluyen en su legislación y normativa pertinentes la constitución y el desarrollo de un sistema bibliotecario territorial. A nivel local destaca la red de bibliotecas de la provincia de Barcelona.

La cooperación interbibliotecaria puede abarcar diversos ámbitos, por citar algunos:

- Adquisición consorciada de recursos electrónicos.
- Catálogos colectivos en línea, ya sean físicos (la integración más o menos depurada de los registros de varias instituciones) o virtuales (“clumps”, catálogos independientes en los que se utiliza el protocolo z39.50 para realizar búsquedas cruzadas), que facilitan, a través de un acceso único, la localización de documentos de diferentes colecciones.
- Desarrollo compartido de fondos y recursos electrónicos y digitales que optimiza las inversiones en adquisiciones o suscripciones y evita ejemplares múltiples innecesarios.
- Creación de colecciones virtuales que amplían notablemente la colección puesta a disposición de los usuarios en los centros así como el acceso sin límites horarios y sin desplazamientos.
- Política común de conservación de patrimonio bibliográfico y colecciones locales.
- Digitalización de fondos con la doble finalidad de preservarlos y de hacerlos accesibles desde cualquier lugar.

---

<sup>45</sup> MERLO VEGA, José Antonio. La cooperación en las bibliotecas universitarias: Fundamentos y redes cooperativas. En: Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, n. 54, p.33-57.

<sup>46</sup> Véase la actividad que desarrolla en <http://www.mcu.es/bibliotecas/jsp/plantilla.jsp?id=11> [Consulta 15 de marzo de 2005]

- Normalización y homologación de procedimientos y protocolos de actuación.
- Proceso técnico centralizado o cooperativo lo que evita la repetición de tareas técnicas y redundancia en la optimización de recursos humanos.
- Portal integrado de servicios bibliotecarios, por ejemplo el portal Travesía.
- Préstamo interbibliotecario.
- Servicios de referencia en línea.<sup>47</sup>
- Gestión conjunta de actividades culturales.
- Creación de contenidos informativos.
- Mantenimiento conjunto de sistemas informáticos, que supone un ahorro de los gastos que de ello se derivan así como una mayor presión sobre la empresa proveedora del servicio a la hora de demandar mejoras en las aplicaciones.
- Difusión conjunta tanto de información del servicio así como la creación de imagen corporativa que identifique el servicio.
- Optimización de los recursos humanos evitando el trabajo aislado o repetido y favoreciendo la actividad de grupos de trabajo o la creación de proyectos de investigación.
- Programación de planes de formación continua que incluyan desde cursos o seminarios presenciales o en línea, el empleo de materiales didácticos hasta el intercambio temporal de personal.

---

<sup>47</sup> Cabe destacar el programa *Pregunte: Las bibliotecas responden*, servicio cooperativo de referencia digital puesto en marcha por la Subdirección General de Coordinación Bibliotecaria, en el que participan Bibliotecas Públicas del Estado y Bibliotecas Municipales, <http://www.pregunte.org>

#### 9.4. La cooperación a nivel local

Partiendo del SUB que hemos venido definiendo como el servicio bibliotecario de la ciudad, que tiene planificación y objetivos propios, dispone de una única colección de recursos basada en su política de desarrollo y realiza procesos técnicos normalizados y que debe prestar servicios a todos los habitantes de un territorio y, dado que “el servicio bibliotecario se ve fortalecido cuando la Biblioteca establece vínculos para intercambiar información, ideas, servicios y conocimientos especializados”<sup>48</sup>, se deben integrar así mismo todos los sistemas de información específicos (ya sea por la temática –administrativa, cultural, social, comercial, turística, etc. como por los destinatarios –jóvenes, mayores, inmigrantes, etc.) con los que conformar un completo sistema de información local y de desarrollo de la cultura local.

La biblioteca pública es la organización que mejor amalgama la cooperación con otras entidades porque:<sup>49</sup>

- Es el centro de información local y se enorgullece de dar acceso libre y público.
- El servicio bibliotecario es respetado y apreciado.
- Tiene usuarios habituales
- Está bien ubicada y puede actuar como lugar de encuentro.
- Ofrece un lugar seguro y neutro para reuniones y trabajo en equipo.
- Es una institución al servicio de la comunidad

El sistema bibliotecario urbano, debe establecer relaciones de cooperación, coordinación y colaboración con instituciones y entidades de todos los ámbitos (educativos, culturales, sociales, de participación ciudadana, etc.) tanto a través de la cabecera del sistema como a través de sus sucursales y organizar y participar en programas cooperativos, planes y actividades conjuntas ya sean permanentes o puntuales con otros servicios con objetivos afines o complementarios. La biblioteca tendrá una doble función: por una parte es proveedora de información y servicios para su entorno, por otra es difusora de lo generado a través de esta enriquecedora relación.

Las áreas de cooperación abarcan todos los campos<sup>50</sup>: Cultura, Formación, Información, Empleo, Turismo<sup>51</sup>, etc, habiéndose trabajado tradicionalmente más en Educación y Cultura, deberemos estar dispuestos a cooperar con agentes públicos y privados, entidades sociales y ciudadanas representantes de diversos sectores y ámbitos sociales y económicos.

---

<sup>48</sup> *Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2002.

<sup>49</sup> FEINBERG, Sandra. “The Public Library: A natural partner”. En *The Environmentalist’s Guide to the Public Library*. New York: Libraries for the Future, 1997, p. 14.

<sup>50</sup> Véanse los proyectos de cooperación llevados a cabo por las Bibliotecas Municipales de San Sebastián presentados por Susana Soto en <http://www.bibliotecasdetenerife.org/uimp04/6atrabajoterritorial.pdf> [Consulta 12 de febrero de 2005]

<sup>51</sup> Resulta interesante la experiencia piloto *TURISMOi* impulsada por el Servei de Biblioteques y la Oficina de Promoció Turística de la Diputació de Barcelona y presentada en el marco del II Congreso de Bibliotecas Públicas.

La diseminación de centros bibliotecarios en un territorio que supone un SUB nos permite, por una parte, la multiplicación de posibilidades de cooperación con entidades y agentes, y, por otra parte, la vinculación de cada una de las bibliotecas que lo componen a su entorno inmediato, a los centros de enseñanza, a las asociaciones sociales, culturales, deportivas, etc. de la zona, del distrito o del barrio, consiguiéndose realmente la incardinación de la biblioteca en su territorio natural.

La suma de todo ello se articula en lo que se viene denominando “anillo del conocimiento” que reúne a todas las entidades productoras de información, públicas y privadas. Se configura así como el eje de los servicios informativos, culturales y de educación no académica con que cuenta la comunidad local y facilita el flujo de los recursos de información entre las distintas instituciones y entidades, en beneficio del ciudadano”<sup>52</sup>

Se distinguen tres niveles según el alcance del mismo:

- El **primer nivel** constituirá el “anillo bibliotecario urbano” que incluirá todas las bibliotecas tanto públicas como escolares, universitarias y especializadas entre los cuales se puede establecer la cooperación interbibliotecaria antes descrita<sup>53</sup>.
- El **segundo nivel** incluirá las “instituciones de la memoria”, archivos y museos<sup>54</sup>
- El **tercer nivel** incluirá la sociedad civil<sup>55</sup>, con la que debemos llegar a un servicio integral que suponga una oferta completa de servicios bibliotecarios e informativos a todos los ciudadanos y ciudadanas. “La biblioteca pública, para atender a las necesidades de sus usuarios, establecerá relaciones y las oportunas vías de colaboración con todo tipo de entidades y organizaciones con las que pueda compartir información, programar actividades o elaborar proyectos de interés común destinados a la comunidad”<sup>56</sup>

---

<sup>52</sup> HERNÁNDEZ, Hilario. Red de bibliotecas y gestión territorial. En línea <http://www.fundaciongsr.es/articulos/hhs/articulos/redesyterritorio.htm> [Consulta 12 de febrero de 2005]

<sup>53</sup> Omella y Permanyer consideran este nivel el segundo círculo del anillo bibliotecario urbano, el primero sería la red de bibliotecas municipales. OMELLA i CLAPAROLS, Ester; PERMANYER i BASTARDAS, Jordi. L’estructuració d’una xarxa municipal de biblioteca pública. En: *Item*, num. 35 (setembre –desembre 2003), p. 7-34.

<sup>54</sup> Dos ejemplos de ello podrían ser las Bibliotecas de Londres (incluyen Bibliotecas públicas, escolares y universitarias, especializadas, archivos y museos) que constituyen una importante parte de London Libraries Development Agency (LLDA) creada en 2000 para desarrollar e implementar una visión coordinada de las bibliotecas y servicios de información de la ciudad <http://www.londonlibraries.org/servlets/home> [Consulta 12 de febrero de 2005] y las de Florencia <http://www.comune.firenze.it/comune/biblioteche/biblioteche.htm> [Consulta 18 de febrero de 2005]

<sup>55</sup> El ejemplo clásico es el del anillo ciudadano de Valenciennes <http://www.ville-valenciennes.fr/> [Consulta 12 de febrero de 2005]

<sup>56</sup> Pautas sobre los servicios de bibliotecas públicas. Madrid, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2002.

Así mismo, debemos contar con la participación de colaboradores, voluntarios<sup>57</sup> y Asociaciones de Amigos de la Biblioteca que, no sólo pueden ayudarnos a llegar donde no puede hacerlo la Biblioteca Pública con sus propios medios, ampliando y enriqueciendo la oferta de servicios, sino que refuerzan el papel de la institución como pilar de la comunidad a la que sirve.

En resumen, todos los agentes de la sociedad están dentro del área de cooperación de la Biblioteca Pública, no olvidemos el mandamiento que la UNESCO nos ha encomendado: “Ha de asegurarse una cooperación con interlocutores relevantes, por ejemplo, grupos de usuarios y otros profesionales a nivel local, regional, nacional e internacional”.

---

<sup>57</sup> Un buen ejemplo de cooperación de voluntarios en el servicio bibliotecario es el proyecto *Lending time* que se desarrolla en varias bibliotecas del Reino Unido <http://www.csv.org.uk/Volunteer/Part-time/Lending+Time/> [Consulta 16 de marzo de 2005].

## **10. ANEXOS**

10.1. Anexos al capítulo 2

10.2. Anexos al capítulo 3

10.3. Anexos al capítulo 6

## 10.1. Anexos al Capítulo 2

### 10.1.1. Planes de Bibliotecas

En el caso de Cataluña existen planes de bibliotecas en el ámbito de ciudades. Todos ellos parten de la necesidad de dotar a la ciudad de nuevos equipamientos, generalmente fruto de los nuevos conceptos y nuevas necesidades de los ciudadanos y ciudadanas. Creación de una nueva biblioteca, reestructuración de las ya existentes, etc.

- *Pla de biblioteques de l'Hospitalet de Llobregat*. [Documento inédito]. Aprobado por el pleno del Ayuntamiento el 3 de octubre de 1997].
- *Pla de biblioteques de Sabadell. Xarxa Municipal*. [Documento inédito]. Aprobado por el pleno del Ayuntamiento el 29 de octubre de 1997]. <http://www.ajsabadell.es/biblio/>
- *Pla de biblioteques de Terrassa*. [Documento inédito]. Aprobado por el pleno del Ayuntamiento el 26 de febrero de 1998. <<http://www.ajterrassa.es/>>.
- *Pla de biblioteques de Barcelona 1998-2010: les biblioteques del segle XXI: de la informació al coneixement*. Barcelona: Institut de Cultura de Barcelona, 1998. 242 p. Disponible también en línea: <http://www.bcn.es/biblioteques/pla.html>. El Plan se aprobó el 22 de abril de 1998.

Ejemplos de otros países:

- La Biblioteca Pública de Ottawa. Su nombre es este y sin embargo lo componen 34 puntos de servicio, entre ellos la biblioteca central. A través de su sede web se puede consultar <http://www.opl.ottawa.on.ca/> (consultada 29 de abril de 2002) su plan de funcionamiento para los años 2001-2002.
- La Biblioteca Pública de San Francisco, responde al mismo esquema que la anterior. Los planes estratégicos que podemos consultar en su web (<http://sfpl.org/>. Consulta el 29 de abril de 2002), son planes para todo el sistema que lo conforman 28 puntos de servicio, anexos o filiales.

- La ciudad de Berlín tiene un sistema bibliotecario que contempla 5 diferentes tipos de puntos de servicio: biblioteca central de zona (4.000 m<sup>2</sup> y 130.000 documentos), biblioteca de barrio del tipo C (1.300/1.400 m<sup>2</sup> y 50.000 documentos), biblioteca de barrio del tipo B (850/1.000 m<sup>2</sup> y 32.500 documentos), y biblioteca de barrio del tipo A (400/500 m<sup>2</sup> y 15.000 documentos). El Sistema Bibliotecario de Berlín ha desarrollado estándares con relación a la política de colección, a la concepción de los edificios y su ubicación en la ciudad,...
- <http://www.zlb.de/index-e.htm>

## 10.1.2. Experiencias

### Barcelona

[/http://www.bcn.es/biblioteques/](http://www.bcn.es/biblioteques/)

**Plan de Bibliotecas 1998-2010.** Este Plan se trabajó desde 1996 hasta 1998 y fue aprobado por unanimidad el 22 de abril del 1998 por el plenario del Ayuntamiento de Barcelona. Es el libro de navegación de las bibliotecas públicas en Barcelona.

El Plan de Bibliotecas planifica la creación de nuevos equipamientos y la readecuación de los centros ya existentes adaptándolos a los requisitos del nuevo concepto de biblioteca pública. El Plan propone unas bibliotecas con equipamientos acogedores y modernos, con un personal dinámico, con fondos documentales actualizados y con conexiones informáticas que hagan accesibles las tecnologías de la información y la comunicación. El Plan de Bibliotecas define una red de 40 bibliotecas que debe irse completando gradualmente hasta el 2010, año tras año. La red completa estará conformada por la biblioteca central urbana, las bibliotecas de distrito y las bibliotecas de barrio.

El Plan señala el **Consorcio de Bibliotecas de Barcelona** como el ente de gestión de la red y como el responsable delegado para llevar a cabo el Plan de Bibliotecas 1998-2010.

### Ficha de la red de Bibliotecas de Barcelona (Diciembre 2004)

#### ▪ Equipamientos

La Red de Bibliotecas de Barcelona dispone a finales de 2004 de veintinueve equipamientos:

**Siete bibliotecas de distrito:** Vapor Vell, en Sants-Montjuïc; Miquel Llongueras, en Les Corts; Mercè Rodoreda, en Horta-Guinardó; El Carmel-Juan Marsé, también en Horta-Guinardó; Xavier Benguerel, en Sant Martí; e Ignasi Iglésias-Can Fabra, en Sant Andreu.

**Veintidós bibliotecas de barrio.**

Cabe destacar la nueva ubicación de la **Biblioteca Central Urbana** en los terrenos situados entre la Ciutadella y la Estación de Francia. El Plan director de la Ciutadella prevé reutilizar el conjunto de los terrenos, actualmente ocupados por el Zoológico, y recuperar el diseño de Fontserè así como dar nuevo uso al Acuario y algunas de las zonas del actual Zoo, conectar el Parque actual con el

Parque Mar de la Barceloneta y rediseñar la actual calle de la Circumval·lació. El Plan contempla también la reorientación de uso de la actual Estación de Francia. Finalmente realiza una reserva de espacio de 6.000 m<sup>2</sup> de planta para ubicar en ella la futura Biblioteca Central Urbana (BCU). Esta ubicación ha sido propuesta por el Ayuntamiento de Barcelona al conjunto de administraciones implicadas en la construcción y la gestión de la BCU: el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y la Generalitat de Catalunya.

La Biblioteca Central Urbana se construirá en un edificio nuevo. El Ministerio se hará cargo de la construcción del edificio, la Generalitat de Catalunya asumirá los gastos de su funcionamiento, tanto en lo referente al mantenimiento y al personal como a la adquisición de fondos, y el Ayuntamiento de Barcelona, por su parte, cederá los terrenos en el marco de adecuación urbanística del entorno.

La Biblioteca tendrá una extensión de 15.000 m<sup>2</sup>, con un fondo inicial previsto de 250.000 documentos, cifra que se incrementará hasta 600.000 documentos a lo largo de sus primeros diez años. Una vez su funcionamiento esté consolidado se calcula que tendrá entre 8.000 y 16.000 visitantes diarios, lo que la convertirá en uno de los equipamientos culturales con más usuarios de la ciudad.

- **Usuarios / Usos**

En el año 2004 ha habido un incremento del 13% respecto al año anterior. En total, este año las bibliotecas recibieron 4.126.308 visitantes. Es decir, cada ciudadano ha ido un promedio de casi 2'6 veces al año.

- **Fondo documental**

En el año 2004, el fondo de la Red de Bibliotecas de Barcelona aumentó con la incorporación de 129.533 documentos. Representó pasar de los 434.780 documentos de 1998 a los 1.058.644 que tenía a finales del 2004.

- **Usuarios y carnés**

En el año 2002 se inició un plan para extender el uso del carné de bibliotecas a centros y servicios culturales con el objetivo de posicionar este carné como el carné cultural de la ciudad.

En el año 2004 se hicieron 75.135 carnés nuevos con un incremento del 17% respecto al año anterior. El número de carnets a finales de 2004 es de 376.289 personas. Actualmente se trata de la organización con más socios de la ciudad. Esto significa que aproximadamente un 23,77 % de la población de Barcelona tiene carné de la biblioteca.

- **Préstamos**

El número de documentos prestados también ha tenido un importante incremento a lo largo del 2004. En total se han efectuado 3.079.324 préstamos (1,9 por habitante), lo cual supone un aumento del 21,9% respecto al 2003.

- **Inversión. Obras de mejora y ampliación infraestructural**

La inversión del Ayuntamiento de Barcelona en bibliotecas, incluida en el Plan de Actuación Municipal, ha sido de 8.664.190 euros en el mandato de 1996-1999 y de 20.731.585 euros en el de 2000-2003, con una previsión para el mandato 2004-2007 de 35.771.000 euros

### **Terrassa**

[/http://www.terrassa.org/bct/](http://www.terrassa.org/bct/)

El sistema urbano de bibliotecas de Terrassa está constituido por: 1 Biblioteca central (BCT) y 5 bibliotecas de distrito.

Se entiende el sistema bibliotecario como un único servicio que actúa de forma descentralizada. Se basa en un centro (BCT) con funciones de coordinación y soporte, y otros centros más pequeños que ofrecen servicios a los ciudadanos y ciudadanas en función de su proximidad.

### **Instrumentos de actuación:**

**Pla de biblioteques de Terrassa. Aprobado en 1998.** Pone las bases para la construcción de nuevos equipamientos y los reparte equilibradamente en el territorio urbano.

**Carta de servicios.** Se ha redactado una carta de servicios conjunta de todas las bibliotecas de la ciudad.  
[/http://www.terrassa.org/bct/benvinguda/benvinguda\\_f.htm/](http://www.terrassa.org/bct/benvinguda/benvinguda_f.htm/)

### **Organización:**

**Presupuesto.** El presupuesto se distribuye en consenso con los directores de las bibliotecas. La distribución suele estar en relación con el número de usuarios de la biblioteca, que normalmente depende de las características de las instalaciones, nuevas/ antiguas, y el espacio del que disponen como aspectos básicos.  
El material fungible se compra de forma centralizada todo desde la Biblioteca central.

**Personal.** El director de la biblioteca central participa en los concursos de selección de personal. Los trámites administrativos se realizan directamente desde las dependencias del ayuntamiento. Se ha creado una bolsa de trabajo a petición de la Biblioteca Central para cubrir posibles bajas.

**Intranet.** Desde dos de las bibliotecas, la BCT y una de distrito, se tienen acceso a la Intranet del Ayuntamiento de Terrassa (con lo que se accede al servicio de información de la ciudad, el 010), y también a la Intranet de la Diputación de Barcelona.

**Actividades.** La programación de las actividades se realiza conjuntamente, algunas de las actividades se repiten y otras se realizan en una única biblioteca. Cada año se escogen un par de temas que se trabajan en todas las bibliotecas. En cada caso se realiza una guía de lectura conjunta, una para el público infantil y una para los adultos.

**Formación de usuarios.** Se realiza únicamente en la BCT.

**Horarios.** Siempre que es posible se intenta que las bibliotecas ofrezcan el mismo horario todos los días de la semana.

**Organización entre los distintos centros.** Mensualmente se realiza una reunión a la que también asiste un técnico de cultura del Ayuntamiento.

**Cooperación con otras bibliotecas de la localidad.** De momento no se han establecido relaciones de cooperación constantes sino puntuales. Como por ejemplo en el caso de la colaboración para la realización de la base de datos de bibliografía sobre Terrassa con la Universidad Politécnica de Cataluña, a la que próximamente se accederá desde la página web.

**Difusión.** Adopción de una imagen corporativa común para todas las bibliotecas de Terrassa integradas bajo el nombre de **bct xarxa**. Edición de materiales de difusión conjuntos: bolsas, etiquetas, folletos informativos de las actividades que las bibliotecas.

### **Proyectos**

**Página web BCT xarxa.** En estos momentos la página web es una página que en la que prevalece la información de la BCT. Se está trabajando en una página conjunta de todas las bibliotecas del sistema. Proyecto que se espera poner en marcha el año que viene.

**Intranet.** Se está trabajando en la intranet del sistema.

**Pla d'actuació 2003-2007 de la bct xarxa.** Se ha redactado el plan de actuación con el que se pretende seguir directrices comunes de funcionamiento, de momento se encuentra pendiente de aprobación. Crean que es necesario para trabajar de forma coordinada para conseguir un verdadero sistema urbano de bibliotecas públicas.

### 10.1.3. CIUDADES DE MENOS DE 100.000 HABITANTES

Nombre	Población	Equipamientos	Superficie	Colección	Personal	Préstamos
<b>Hameenlinna</b> (Finlandia)  <a href="http://www.htk.fi/kirjasto/englis.htm">www.htk.fi/kirjasto/englis.htm</a>	45.000 hab.	1 biblioteca central 2 sucursales 1 bibliobús (15.000 hab./bib.)				
<b>Belfort</b> (Francia)  <a href="http://www.adbgv.asso.fr">www.adbgv.asso.fr</a>	52.000 hab.	1 biblioteca central 2 sucursales Depósitos de obras en hospitales y otros centros (17.300 hab./bib.)	3.230 m <sup>2</sup> (0'061 m <sup>2</sup> /hab.)	320.000 docs (6,1 docs./hab.)	37 empleados (1.419 hab./emp.)	295.471 préstamos anuales (5'6 docs./hab.)
<b>Chambery</b> (Francia)  <a href="http://www.adbgv.asso.fr">www.adbgv.asso.fr</a>	57.000 hab.	1 biblioteca central 1 sucursal (28.500 hab./bib.)	9.400 m <sup>2</sup> (0'164 m <sup>2</sup> /hab.)	224.000 docs. (3,9 docs./hab.)	100 empleados (570 hab./emp.)	836.000 préstamos anuales (14,6 docs./hab.)

### 10.1.4. CIUDADES ENTRE 100.000 Y 250.000 HABITANTES

Nombre	Población	Equipamientos	Superficie	Colección	Personal	Préstamos
<b>Besançon</b> (Francia)  <a href="http://www.besancon.com">www.besancon.com</a> <a href="http://www.adbgv.asso.fr">www.adbgv.asso.fr</a>	122.000 hab.	1 biblioteca central de estudio y conservación 1 mediateca de préstamo 5 sucursales (1 sólo infantil) 1 bibliobús (17.400 hab./bib.)	5.415 m <sup>2</sup> (0'044 m <sup>2</sup> /hab.)	686.000 docs. (5,7 docs./hab.)  500.000 docs. en la biblioteca central 85.000 en la mediateca De 17.000 a 32.000 docs. en sucursales	78 empleados (1.568 hab./emp.)	852.000 préstamos anuales (7 docs./hab.)
<b>Sutton</b> (Reino Unido)	176.000 hab.	1 biblioteca central 8 sucursales		500.000 docs. (2,8 docs./hab.)	90 empleados (1.955 hab./emp.)	2.000.000 préstamos anuales

<a href="http://www.sutton.gov.uk">www.sutton.gov.uk</a>		2 bibliobuses (19.400 hab./bib.)			hab./emp.)	(11'3 docs./hab.)
----------------------------------------------------------	--	-------------------------------------	--	--	------------	-------------------

<b>Eindhoven</b> (Países Bajos)	200.000 hab.	1 biblioteca central 9 sucursales (20.000 hab./bib.)		800.000 docs. (4 docs./hab.)	170 empleados (1.176 hab./emp.)	
<a href="http://www.obeindhoven.nl">www.obeindhoven.nl</a>						
<b>Burdeos</b> (Francia)	219.000 hab.	1 biblioteca central 10 sucursales (1 sólo infantil) 1 bibliobús (19.900 hab./bib.)	26.756 m <sup>2</sup> (0'12 m <sup>2</sup> /hab.)	815.000 docs. (3,7 docs./hab.)	209 empleados (1.047 hab./emp.)	1.309.000 préstamos anuales (6 docs./hab.)
<a href="http://www.adbgv.asso.fr">www.adbgv.asso.fr</a>						
<b>Espoo</b> (Finlandia)	224.000 hab.	1 biblioteca central 14 sucursales 2 bib. de hospital 2 bibliobuses (11.800 hab./bib.)	11.175 m <sup>2</sup> (0'049 m <sup>2</sup> /hab.)	979.000 docs. (4,3 docs./hab.)	211 empleados (1.061 hab./emp.)	4.560.000 préstamos anuales (20'3 docs./hab.)
<a href="http://www.libraries.fi">www.libraries.fi</a>						

#### 10.1.5. CIUDADES ENTRE 250.000 Y 500.000 HABITANTES

Nombre	Población	Equipamientos	Superficie	Colección	Personal	Préstamos
<b>Aarhus</b> (Dinamarca)	293.000 hab.	1 biblioteca central 19 sucursales 2 bibliobuses (14.250 hab./bib.)		1.110.000 docs. (3,7 docs./hab.)  472.000 docs. en la biblioteca central	220 empleados (1.331 hab./emp.)	5.400.000 préstamos anuales (18,4 docs/hab.)

<a href="http://www.aakb.dk">www.aakb.dk</a>				De 8.000 a 100.000 docs. en sucursales		
<b>Dresde</b> (Alemania) <a href="http://www.bibo-dresden.de">www.bibo-dresden.de</a>	452.000 hab.	1 biblioteca central 1 biblioteca juvenil 23 sucursales 1 bibliobús (18.000 hab./bib.)		1.340.000 docs. (2,9 docs./hab.)		

<b>Lyon</b> (Francia) <a href="http://www.adbqv.asso.fr">www.adbqv.asso.fr</a>	453.000 hab.	1 biblioteca central 14 sucursales (2 sólo infantiles) 1 bibliobús (30.130 hab./bib.)	35.730 m <sup>2</sup> (0'079 m <sup>2</sup> /hab.)	1.220.000 docs. (2,6 docs./hab.)	348 empleados (1.302 hab./emp.)	2.757.000 préstamos anuales (6'1 docs./hab.)
<b>Liverpool</b> (Reino Unido) <a href="http://www.liverpool.gov.uk">www.liverpool.gov.uk</a>	47.000 hab.	1 biblioteca central 23 sucursales 1 bib. de prisión 2 bibliobuses (19.500 hab./bib.)	18.000 m <sup>2</sup> en la bib. central	1.196.000 docs. (2,5 docs./hab.)	268 empleados (1.753 hab./emp.)	2.500.000 préstamos anuales (5,3 docs./hab.)

#### 10.1.6. CIUDADES DE MÁS DE 500.000 HABITANTES

Nombre	Población	Equipamientos	Superficie	Colección	Personal	Otros
<b>Helsinki</b> (Finlandia) <a href="http://www.lib.hel.fi/english/">www.lib.hel.fi/english/</a>	546.000 hab.	1 biblioteca central 36 sucursales 18 bib. en instituciones 2 bibliobuses (14.700 hab./bib.)		2.000.000 docs. (3,7 docs./hab.)	481 empleados (1.135 hab./emp.)	9.150.000 préstamos anuales (16,7 docs/hab.)
<b>Birmingham</b> (Reino Unido)	1.018.000 hab.	1 biblioteca central	43.600 m <sup>2</sup>	2.750.000 docs.	568 empleados	5.500.000 préstamos

Unido) <a href="http://www.birmingham.gov.uk">www.birmingham.gov.uk</a>		40 sucursales 1 bib. de prisión 3 bibliobuses (24.800 hab./bib.)	(0'042 m <sup>2</sup> /hab.)	(2,7 docs./hab.)	(1.792 hab./emp.)	anuales (5,4 docs/hab.)
<b>Estocolmo</b> (Suecia) <a href="http://www.ssb.sctockholm.se">www.ssb.sctockholm.se</a>	1.300.000 hab.	1 biblioteca central 41 sucursales 60 bib. en instituciones 90 puntos de préstamo (30.950 hab./bib.)		2.406.000 docs. (1,8 docs./hab.)	479 empleados (2.713 hab./emp.)	
<b>Toronto</b> (Canadá) <a href="http://www.tpl.toronto.on.ca">www.tpl.toronto.on.ca</a>	2.481.000 hab	2 bib. de referencia 95 sucursales (17 de distrito y 78 de barrio) 2 bibliobuses (25.500 hab./bib.)		11.000.000 docs. (4,4 docs./hab.)		

### 10.1.7. Distribución de competencias de las diferentes administraciones públicas.

Los modelos son diversos según se observen las prácticas en las diferentes comunidades autónomas o los ejemplos de variadas ciudades europeas. Proponemos como modelo, establecer un listado de funciones diversas y la propuesta de distribución entre la administración autonómica, provincial y local. El sistema permite analizar en cada caso concreto la distinta distribución de responsabilidades y a la vez tener un listado, lo más completo posible, de las acciones a llevar a cabo

*CCAA: Comunidad Autónoma*

*SM: Supramunicipal*

*M: Municipal*

*AM: Área municipal (=distrito)*

Nº	FUNCIÓN	CCAA	SM	M	AM
1	Dictar los reglamentos que rigen los diferentes aspectos de la Lectura pública				
2	Hacer inspección del cumplimiento de la Ley de bibliotecas correspondiente y de la normativa derivada				
3	Elaborar y mantener el Mapa de lectura pública				
4	Hacer el seguimiento y la supervisión de la aplicación de las directrices del Mapa de lectura pública				
5	Asesorar y colaborar en la adquisición de fondo				
6	Coordinar y gestionar el catálogo colectivo de la Lectura pública				
7	Hacer investigación bibliotecaria, formación permanente y reciclaje del personal				
8	Promocionar las bibliotecas y fomentar la lectura pública				
9	Establecer anualmente programas de ayuda para dotar las infraestructuras, construir nuevos equipamientos y renovar y ampliar los existentes				
10	Facilitar información bibliográfica y documentación selectiva				
11	Coordinar el préstamo interbibliotecario				

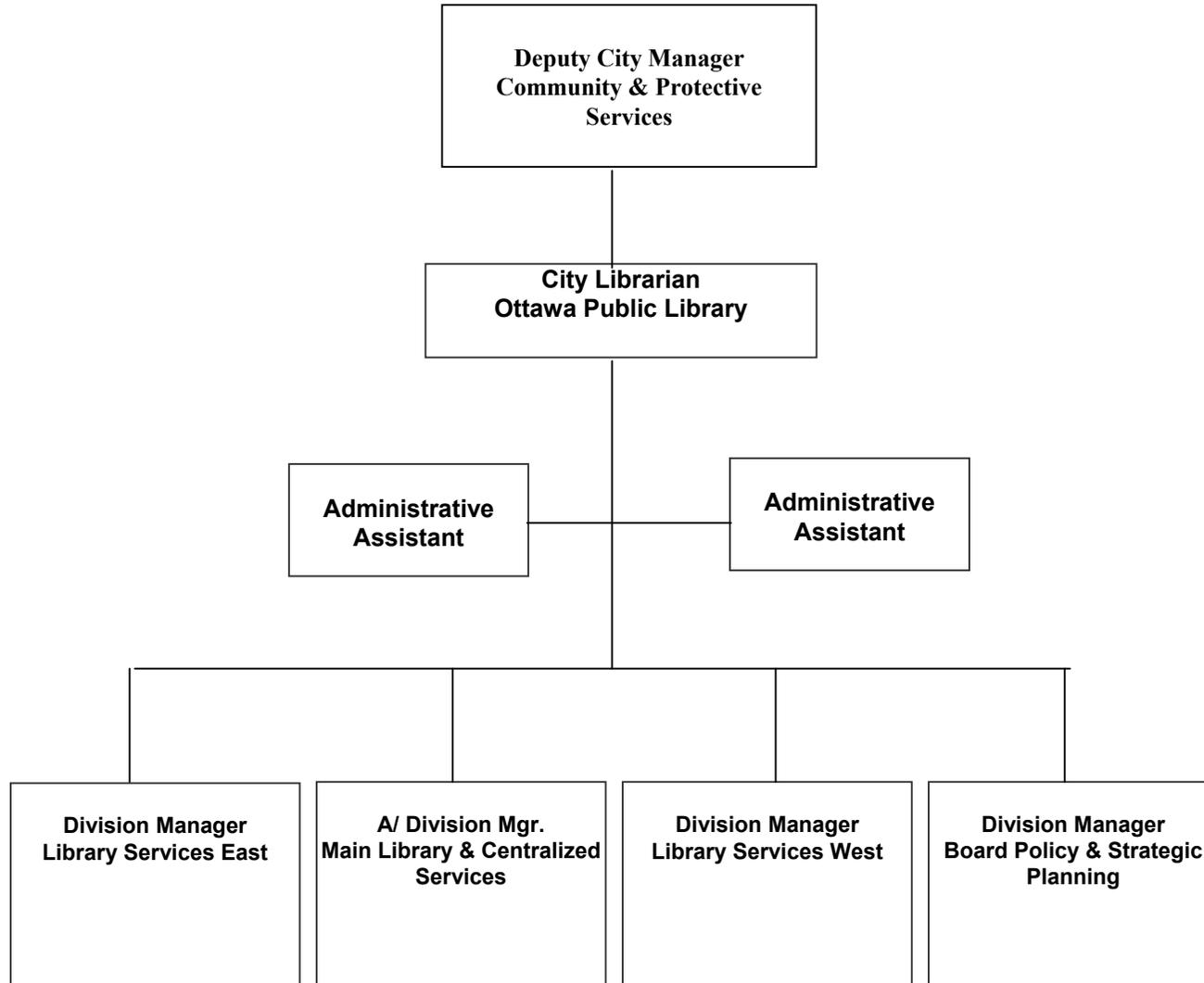
12	Dotar el fondo de soporte al préstamo				
13	Hacer la gestión de los fondos duplicados y obsoletos				
14	Hacer la redistribución de fondos				
15	Asegurar la prestación de los servicios regionales de lectura pública en la ciudad				
16	Dar el soporte económico en la contratación del personal bibliotecario necesario para el funcionamiento de la red de bibliotecas y de la puesta en marcha de los nuevos equipamientos				
17	Adquirir el fondo fundacional de las bibliotecas de nueva creación				
18	Adquirir el 50% de los fondos de mantenimiento de las bibliotecas				
19	Hacer el tratamiento catalográfico del fondo adquirido y supervisar la catalogación descentralizada a las bibliotecas				
20	Gestionar el catálogo colectivo de lectura pública y el préstamo interbibliotecario				
21	Dotar a las bibliotecas de los equipamientos infotelemáticos básicos establecidos en los estándares supramunicipales y facilitar los recursos necesarios para el mantenimiento general del sistema (programa, máquinas y telecomunicaciones)				
22	Facilitar recursos para la adquisición de equipamientos de audición y visionado así como máquinas antihurtos				
23	Facilitar material técnico vinculado a los servicios centralizados				
24	Evaluar los servicios prestados y el grado de satisfacción de los públicos a nivel supramunicipal				
25	Crear, regular y organizar las bibliotecas públicas de la ciudad				
26	Aportar los recursos económicos necesarios para la dotación de recursos humanos de los centros en funcionamiento				
27	Dotar de suelo público para la construcción de equipamientos bibliotecarios				
28	Construir las bibliotecas de distrito y de barrio, dotar de				

	mobiliario y hacer la previsión de mantenimiento y suministros así como el seguro de continente y contenido				
29	Aportar los recursos necesarios para la mejora y el mantenimiento de los fondos documentales hasta un 50% de la renovación anual				
30	Hacer acciones y proyectos de promoción de la lectura				
31	Promover, desde los distritos, acciones y proyectos vinculados a cada una de las realidades territoriales				
32	Convocar espacios de coordinación y dinamización de la biblioteca con agentes del sector y/o territoriales				
33	Evaluar los servicios				
34	Gestionar la red de bibliotecas de la ciudad				
35	Representar la red de bibliotecas de la ciudad frente los diferentes organismos nacionales o internacionales				
36	Desarrollar el Plan de bibliotecas de la ciudad y la actualización y revisión periódica del mismo. Dicho plan debe definir el modelo, la estructura la planificación territorial y los servicios básicos				
37	Establecer el programa funcional de un nuevo equipamiento y hacer el seguimiento de la redacción de proyectos arquitectónicos y la realización de obras				
38	Gestionar los bienes adscritos				
39	Supervisar la buena gestión y funcionamiento de los centros				
40	Asumir la dirección, formación y gestión de los recursos humanos necesarios para la prestación de los servicios				
41	Garantizar que las bibliotecas públicas presten los servicios básicos de información, préstamo y promoción de la lectura en los términos que recoge el Manifiesto de la UNESCO de 1994				
42	Adecuar las colecciones y los servicios de las bibliotecas a los estándares fijados sobre la base de las necesidades de los usuarios				
43	Coordinar y promover las acciones y actividades necesarias				

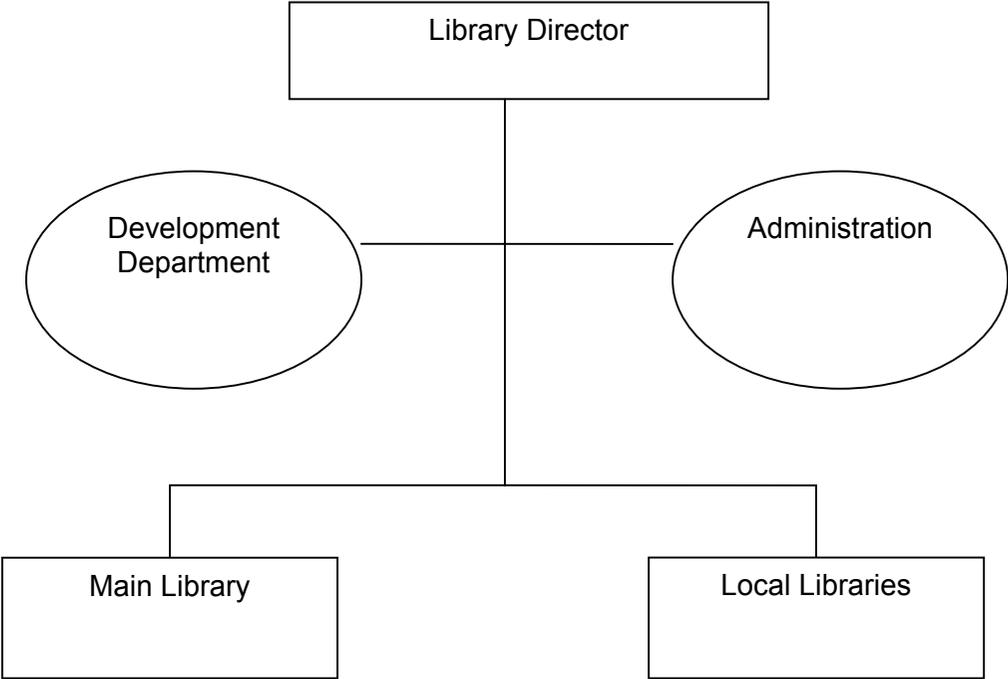
	para la promoción de la lectura y la difusión de los servicios				
44	Impulsar experiencias piloto para optimizar los servicios e introducir innovaciones				
45	Promover acciones de comunicación que den difusión de las actividades y los servicios				
46	Velar por la prestación íntegra y efectiva de los servicios bibliotecarios de lectura				
47	Evaluar con indicadores de cantidad y calidad los servicios				

10.1.8. Modelos de organigramas

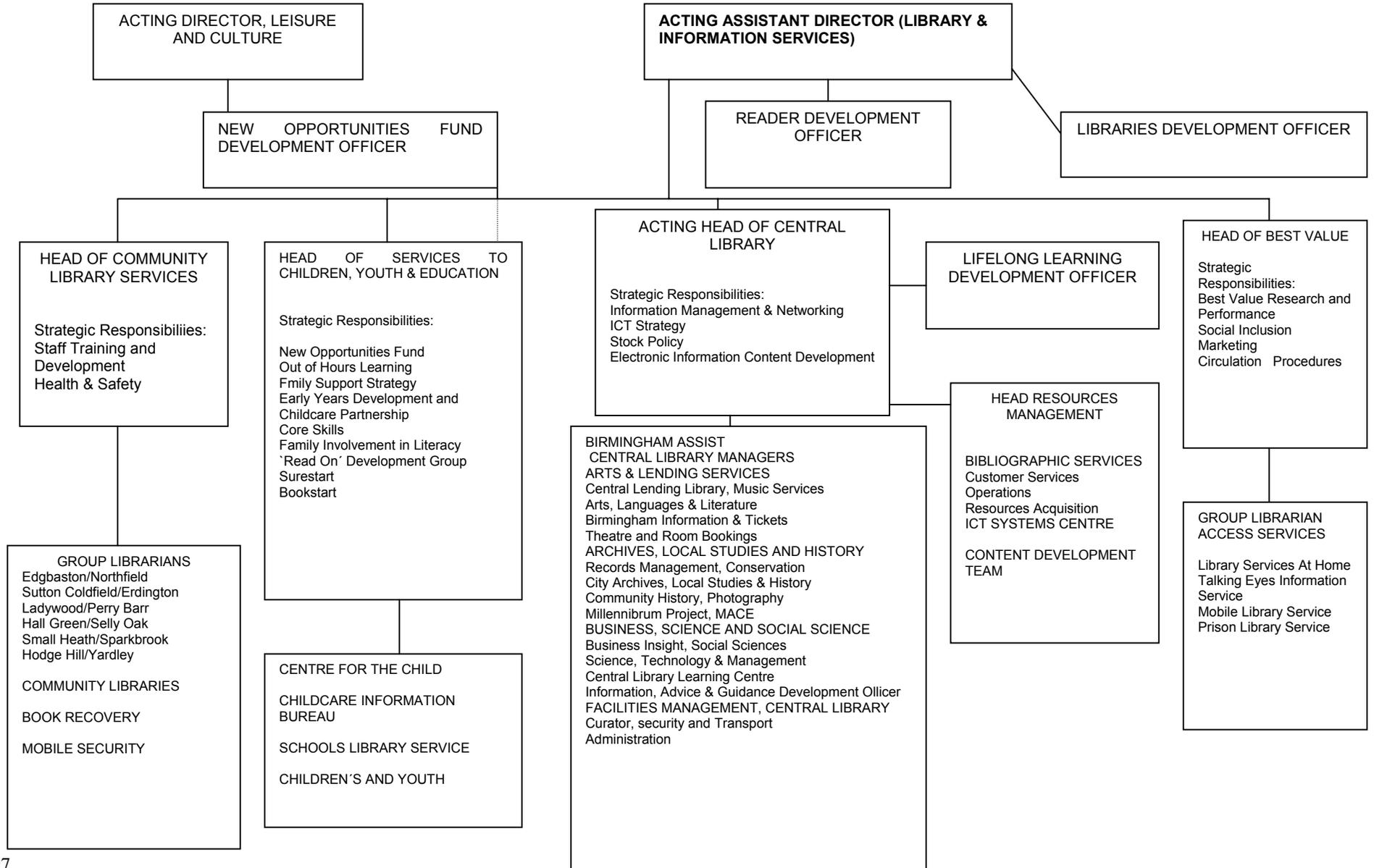
**BIBLIOTECA PÚBLICA DE OTTAWA: 1.056.000 habitantes**



**AARHUS PUBLIC LIBRARY ORGANIZATION (246.000 habitantes)**



# BIRMINGHAM



## 10.2. Anexos al capítulo 3

### 10.2.1. INDICADORES RECOGIDOS EN LA NORMA UNE 50-137:2000

<b>Opinión del usuario</b> General	Satisfacción del usuario
<b>Servicios públicos</b> Generales	Porcentaje alcanzado de la población objetivo Coste por usuario Visitas a la biblioteca <i>per capita</i> Coste por visita a la biblioteca
Suministro de documentos	Disponibilidad de títulos Disponibilidad de títulos solicitados Porcentaje de títulos solicitados existentes en la colección Disponibilidad ampliada de títulos solicitados Uso de materiales en sala <i>per capita</i> Tasa de uso de documentos
Recuperación de documentos	Tiempo medio de recuperación de documentos en depósitos cerrados Tiempo medio de recuperación de documentos de áreas de libre acceso
Préstamo de documentos	Volumen de préstamos (%) Préstamos <i>per cápita</i> Documentos en préstamo <i>per cápita</i> Coste por préstamo Préstamos por empleado
<b>Suministro de documentos de fuentes externas</b>	Rapidez del préstamo interbibliotecario
Servicios de referencia e información	Tasa de respuestas correctas
Búsquedas de información	Tasa de éxito de búsquedas en el catálogo de títulos

	Tasa de éxito de búsquedas en el catálogo de materias
Formación de usuarios	(No se describen indicadores en esta norma)
Instalaciones	Disponibilidad de instalaciones Tasa de utilización de instalaciones Tasa de ocupación de asientos Disponibilidad de sistemas automatizados
<b>Servicios técnicos</b>	
Adquisición de documentos	Tiempo medio de adquisición de documentos
Proceso técnico de documentos	Tiempo medio de proceso técnico de documentos
Catalogación	Coste por título catalogado
<b>Promoción de servicios</b>	(No se describen indicadores en esta norma)
<b>Disponibilidad y utilización recursos humanos</b>	(No se describen indicadores en esta norma)

**10.2.2. INDICADORES RECOGIDOS EN EL PROYECTO DE NORMA ESPAÑOLA UNE 51137/M1 (CORRESPONDIENTE A LA NORMA ISO 11620:1998 /AMD 1: 2003) COMO ADENDA A LA NORMA UNE 50137: 2000.**

SERVICIO, ACTIVIDAD O ASPECTO EVALUADO	INDICADOR DE RENDIMIENTO
<b>Servicios al público</b> Suministro de documentos	Proporción de la colección no utilizada Corrección en la colocación de la colección
Préstamo de documentos	Proporción de la colección en préstamo
<b>Servicios a usuarios</b> (se sustituye Disponibilidad y utilización de recursos humanos)	Personal en servicios al usuario per cápita Personal en servicios al usuario sobre el total del personal

### 10.2.3. INDICADORES DEL MÉTODO PAB-REDES: ÁMBITOS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN

Ámbitos de análisis	Indicadores
Población	perfil población /perfil socios biblioteca socios activos / habitante visitantes / habitante
Oferta documental	documentos /habitante cuota de renovación de la colección fluctuación de la colección documentos excluidos del préstamo
Rendimiento de la oferta documental	Rotación cuota de ausencia disponibles / préstamo consultas / préstamo documentos no-prestados
Rendimiento del servicio	visitantes / hora servicio préstamos / hora servicio usuarios de préstamo / visitantes fluctuación socios activos
Espacio	m2 / 1000 habitantes
Procesos internos	tiempo de proceso de documentos tiempo de trabajo del equipo
Aspectos económicos	gastos / habitante gastos / visitante gastos / hora de servicio

#### 10.2.4. TABLA DE INDICADORES PAB UTILIZADOS EN LA BIBLIOTECA FORUM DE LA CORUÑA

PROGRAMA DE ANÁLISIS DE BIBLIOTECAS (PAB)			
BIBLIOTECA Forum		Población: Coruña	
		Año: 2001	
Resumen de indicadores			
Oferta documental	Valores	Eficiencia del servicio	Valores
Existencias/habitante	0,6	Visitantes/hora	106,8
Excluidos de préstamo (%)	5,2	Préstamos/hora	28,8
Incremento del fondo	19,7	%Usuarios/visitantes	11,5
Cuota de renovación del fondo	16,9	Gastos/habitante	1678,9
Rendimiento del fondo	Valores	Demanda del servicio	Valores
Rotación	3,9	No-prestados (%)	----
Cuota de ausencia(%)	53,5	Visitantes/habitante	8,8
Orientación al cliente	Valores	Socios activos/habitante	-----
M <sup>2</sup> /1000 habitantes	24,7	Préstamos/habitante	2,4
Nuevas adquisiciones/habitante ( Ptas.)	52	Nuevos socios/habitante	0,5

## 10.2.5. ENCUESTA DE OPINIÓN DE CORUÑA

**ENQUISTA DE OPINIÓ**

Valore do 1 ó 5 (de menor a maior grao de satisfacción), marcando cun (x), os seguintes aspectos do servizo que lle proporciona esta biblioteca.

 1   2   3   4   5 

- Tempo de espera .....
- Horario de atención ó público .....
- Información disponible (folletos, formularios, taboleiros de anuncios...) .....
- Trato dispensado polos empregados/as .....
- Estado das instalacións .....
- Comodidade e facilidade de acceso .....
- Colección (libros, revistas, CD's, vídeos...) .....
- Actividades .....
- Resolución de incidencias, queixas e reclamacións .....

**DATOS PERSOAIS (OPCIONAL)**

NOME E APELIDOS.....

DOMICILIO.....

POBOACIÓN.....

CÓDIGO POSTAL.....

TELÉFONO.....

CORREO ELECTRÓNICO.....

UTILIZA OS SERVIZOS DA BIBLIOTECA

como particular

como entidade (por favor, indique a entidade)

.....

BIBLIOTECA.....Data.....

### 10.3. Anexos al capítulo 6

#### 10.3.1. MODELO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DE LAS BIBLIOTECAS MUNICIPALES DE A CORUÑA <sup>58</sup>

PERFIL DE COMPETENCIAS	
Competencias técnicas: conceptos académicos y profesionales	Competencias genéricas: aspectos actitudinales y aptitudinales
<p><i>Conocimientos mínimos:</i> formación, idiomas, cultura general.</p> <p><i>Experiencia laboral</i></p> <p><i>Conocimientos específicos:</i></p> <p>Características de su organización: saber como funcionan ( política, misión, funciones valores, objetivos, estrategias, servicios, tareas, responsabilidades, condiciones laborales....) y conocer la forma en que se toman las decisiones.</p> <p>Saber transmitir la información de manera personalizada en función de quien sea su destinatario.</p> <p>características propias de sus clientes/usuarios objetivos.</p> <p>Planificación estratégica: Administración, marketing, comunicación, recursos humanos,....</p> <p>Promoción lectora: animación a la lectura, animación sociocultural, literatura infantil, hábitos lectores, mecanismos de aprendizaje y desarrollo de la lectura.....</p> <p>Proceso técnico: catalogación, clasificación, colección, automatización de procesos y servicios,...</p> <p>Recursos necesarios para el desarrollo de las funciones: Tic, audiovisuales, diseño de páginas Web, bases de datos, Internet....</p> <p>Atención e información al ciudadano: atención al usuario, formación de usuarios, análisis de la realidad y desarrollo comunitario.....</p> <p>Todos conocimientos especializados necesarios para desarrollar servicios : cómic, cine, idiomas.....</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de adaptación al entorno: identificación y anticipación a las necesidades y expectativas.</li> <li>• Capacidad de aprendizaje; preocupación por la mejora continua</li> <li>• Autoconfianza</li> <li>• Objetivos y expectativas personales</li> <li>• Iniciativa, búsqueda de información.</li> <li>• Conciencia de la necesidad de aportar valor a la organización</li> <li>• Asumir y compartir responsabilidades</li> <li>• Implicarse activamente en el entorno profesional con participación en asociaciones, jornadas, publicaciones, compromiso con la sociedad( conciencia social), etc.</li> <li>• Capacidad para la comunicación y las relaciones públicas.(socialización).</li> <li>• Tener un rol de liderazgo en la organización.</li> <li>• Mostrar cómo el servicio aporta valor a la organización( Ayuntamientos, Comunidades Autónomas, Fundaciones) y genera beneficios.</li> <li>• Compromiso con la cultura de la organización</li> <li>• Visión global</li> <li>• Orientación a resultados; un trabajo que se identifica con la misión y los valores corporativos</li> <li>• Mejora continua</li> <li>• Agente facilitador</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo</li> </ul>

<sup>58</sup> BLANCO PARDO, Isabel. *Tiempos de cambio: documento presentado al foro "Nuevos perfiles, nuevas cualificaciones.* [en línea] [La biblioteca pública. portal de la sociedad de la información. Actas del I Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas. Valencia. 29, 30 y 31 de Octubre de 2002.](#) Madrid: Subdirección General de Información y Publicaciones, 2002.

### 10.3.2. RESUMEN DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL CONSORCI DE BIBLIOTEQUES DE BARCELONA

El siguiente esquema pretende definir los perfiles del equipo de trabajo en base a los conocimientos, formación y habilidades y actitudes para el desarrollo del puesto de trabajo. Son las conductas, actuaciones y capacidades observables, que indican la idoneidad profesional del individuo para el desarrollo de un puesto de trabajo, es decir lo que entendemos por “indicadores de comportamiento”.

Competencias genéricas	Indicadores
<i>Orientación al usuario.</i> Sensibilidad, actitud y compromiso con el conocimiento y la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de los usuarios actuales y potenciales y/o profesionales de las Bibliotecas de Barcelona, tanto por lo que se refiere a la planificación como a la prestación de servicios.	Compromiso con los usuarios Buena disposición Anticipación a las demandas
<i>Relación y comunicación.</i> capacidad de expresar ideas y opiniones de manera clara y convincente, escuchar a todo el mundo y ser receptivo a las propuestas del resto de los interlocutores, tanto si se trata de usuarios como si se trata de personas de la Organización y agentes externos, proyectando una imagen positiva de las bibliotecas de Barcelona, así como generando relaciones constructivas.	Complicidad Transmitir confianza y credibilidad Comunicación precisa y eficaz
<i>Trabajo en equipo.</i> Capacidad para colaborar con otras personas, dentro y fuera de su equipo habitual, estableciendo una relación de trabajo eficaz y una comunicación fluida que contribuye a la consecución de objetivos, compartiendo los éxitos y solucionando conjuntamente las posibles dificultades que aparezcan.	Actitud colaboradora Accesibilidad y sensibilidad con el equipo Asertividad con el equipo
<i>Profesionalidad.</i> Capacidad para aplicar de manera efectiva los conocimientos y habilidades adquiridas, para conseguir una total cobertura de <b>las diferentes funciones y responsabilidades del local</b> ¿. Capacidad para aprender y mantenerse actualizado.	Formación Actualización de conocimientos Conocimiento del entorno
<i>Sentido de pertinencia.</i> Identificación con el servicio público y con la misión, valores y objetivos de las Bibliotecas de Barcelona. Voluntad de orientar la propia actuación profesional cara al desarrollo de este modelo.	Conocimiento de la organización Identificación con los objetivos
<i>Flexibilidad.</i> Capacidad para adaptarse y trabajar eficazmente en diferentes situaciones y con personas y grupos diversos, asimilando eficazmente los cambios e imprevistos que se producen en el día a día durante el desarrollo de la tarea. Supone entender y valorar posturas diferentes y puntos de vista distintos, o bien adaptar el propio enfoque a la medida que la situación lo requiere.	Capacidad de adaptación Entender y valorar distintas posturas Asumir con eficacia los cambios
<i>Iniciativa/Innovación.</i> Capacidad para desarrollar nuevas ideas y ponerlas en práctica con un sentido de mejora continua en actividades, procesos y servicios, con la finalidad de responder a las necesidades de evolución del Consorcio.	Desarrollo de nuevas ideas Agilidad de resolución Anticipación para necesidad de actuación
<i>Orientación de resultados.</i> Capacidad de enfocar la actividad cara a la consecución de los objetivos del servicio, mostrándose eficaz y eficiente en sus actuaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis coste-beneficio</li> <li>• Optimización de recursos</li> </ul>

<b>Competencias específicas</b>	<b>Indicadores</b>
Elaboración y presentación de documentos	Desarrollo y presentación eficaz de proyectos Precisión técnica Definición de actuación
Gestión de información	Selección, exhaustividad y precisión Agilidad en el tratamiento de información
Gestión de documentación	Selección, organización y transferencia adecuada de documentación Actualización

<b>Competencias directivas</b>	<b>Indicadores</b>
<i>Red de contactos.</i> Capacidad para establecer, mantener y potenciar contactos y redes de relaciones profesionales que contribuyen positivamente a la consecución de los objetivos de las Bibliotecas de Barcelona.	Relaciones profesionales Implicación en grupos de trabajo Actitud participativa
<i>Liderazgo, impacto e influencia.</i> Habilidad para generar confianza con sus aportaciones profesionales y personales, ser capaz de convencer, persuadir e influir en los otros para implicarlos en el proyecto del cual es el líder.	Transmitir seguridad y confianza Capacidad de comunicación Generación de entusiasmo
<i>Visión global del sector de la Biblioteca pública.</i> Conocimiento global del Sector de la biblioteca pública y los ámbitos de actuación con los que se relaciona, vinculando el trabajo individual con los objetivos globales de la organización, e identificando las características de la situación actual y las posibilidades de desarrollo.	Conocimiento de objetivos Conocimiento de las tendencias del sector Definición de nuevas líneas de actuación
<i>Planificación y organización.</i> Capacidad para identificar, definir, programar y realizar el seguimiento de las acciones necesarias para conseguir los objetivos fijados, adecuando todo a los sistemas y procesos de trabajo y optimizando los recursos disponibles.	Identificación y definición de planes de actuación Gestión óptima de recursos Coordinación e integración de equipos de trabajo
<i>Negociación.</i> Capacidad para llegar a acuerdos positivos que generen una relación satisfactoria a largo plazo con personas del entorno profesional así como con proveedores y/o usuarios y/o representantes de instituciones de organismo públicos y privados.	Exposición de argumentos Adaptación de la toma de decisiones Compatibilizar intereses

### 10.3.3. PERFIL DE COMPETENCIAS DE LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS DE SINGAPUR

<[http://www.nlb.gov.sg/fr\\_careers.html](http://www.nlb.gov.sg/fr_careers.html)> [consulta 19 de mayo de 2003]

#### **Bibliotecarios**

Bibliotecarios creativos, capaces de desarrollar eficientemente multitud de tareas, y entusiasmados de servir a la comunidad. Experiencia en el uso de la tecnología de la información, y ser capaces de aprender métodos de acceso a la información en línea, retrospectiva vía Cd-rom, a Internet y a otros recursos electrónicos.

#### **Algunas Tareas**

- Selección, gestión y desarrollo de las colecciones de la biblioteca.
- Implementación de estándares del servicio
- Supervisión del personal
- Promoción de los programas de difusión de la biblioteca y de formación de usuarios
- Participación en equipos de proyectos para desarrollar servicios, instalaciones y colecciones.
- Áreas posibles de especialización: relaciones públicas, sistemas de trabajo, servicios media ( de comunicación).

#### **Cualidades personales**

Son necesarias habilidades para comunicarse, de forma oral y escrita, así como la habilidad para entender las necesidades del público en general y del profesional. Debes tener también una fuerte orientación hacia el cliente y la capacidad para prosperar en un ambiente dinámico.

#### **Cualificaciones.**

Master en Ciencia de la Información  
Grado de honor en Estudios de las bibliotecas/Ciencia Bibliotecaria  
Grado de bachiller además de las cualificaciones bibliotecarias profesionales.  
Grado de Bachiller en alguna disciplina

#### **Oficial bibliotecario**

Para-profesionales que puedan aportar un soporte crítico a los bibliotecarios usando habilidades adquiridas en las biblioteca. Servir al público proporcionando a los usuarios de la biblioteca servicios de calidad al cliente, elaborando encuestas de referencia, correspondencias rutinarias y manteniendo la colección de la Biblioteca.

### **Tareas**

- Mantenimiento de la colección
- Dotación de servicios al cliente de calidad
- Soporte a programas de la biblioteca, por ejemplo narrador de historias, visitas de colegios, logística, etc.
- Compilación estadística, mantenimiento del equipamiento bibliotecario y apoyo al otro soporte administrativo.

### **Cualidades personales**

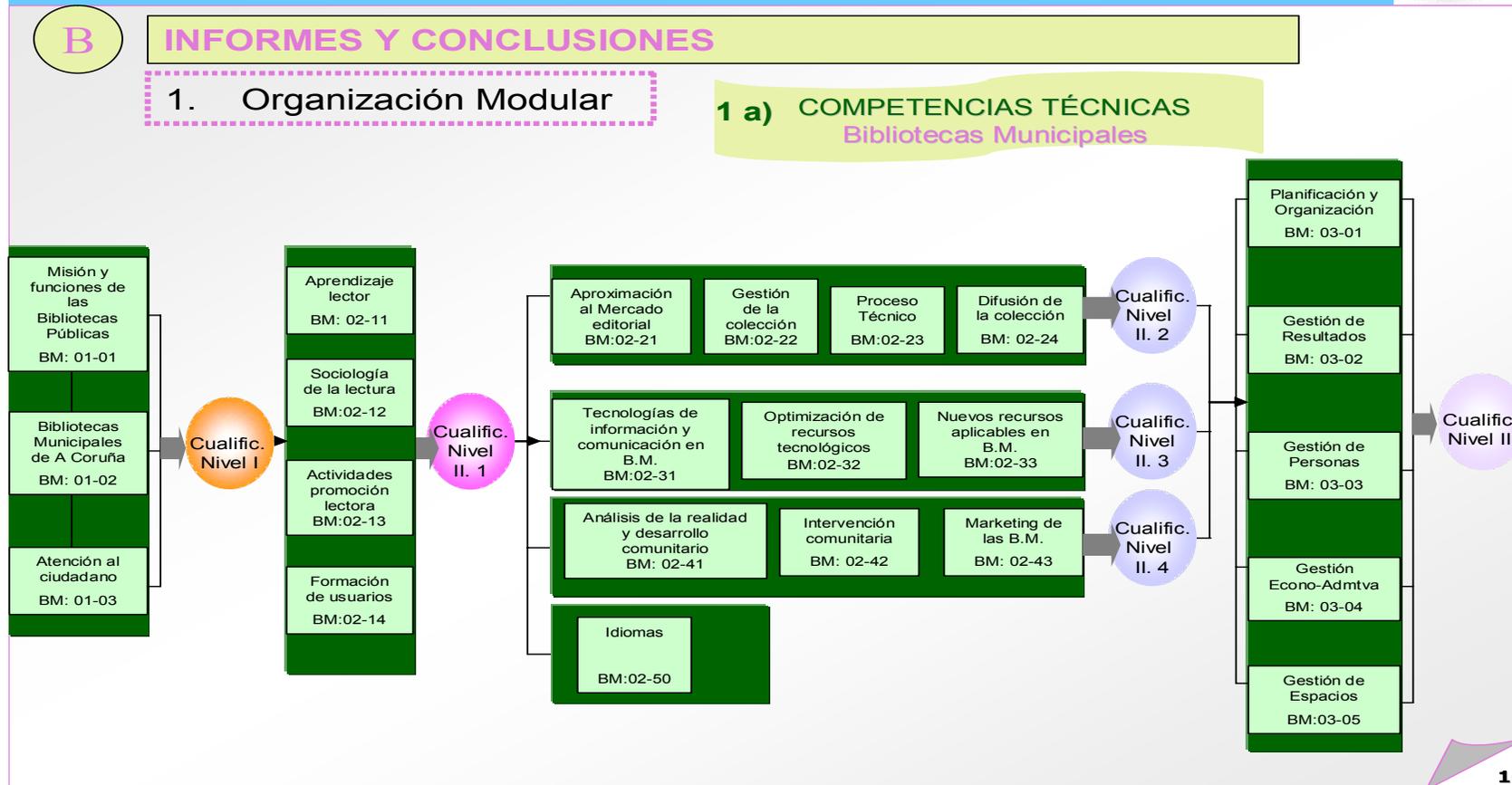
- Gusto por las IT (tecnologías de la información)
- Poseer pasión por aprender
- Creer en la calidad del servicio al cliente
- Altamente organizado y seguro
- Creativo

### **Calificaciones**

- Recién diplomado en cualquier disciplina
- Diplomado en Estudios bibliotecarios/Estudios de Información
- Orientación al servicio y al cliente
- Orientación al equipo
- Orientación al desarrollo y crecimiento personal
- Actitud positiva en el trabajo
- Flexibilidad y adaptabilidad
- Interés genuino en trabajar con gente
- Amor por los libros y sed de conocimiento
- Pasión por aprender

- Buenas habilidades para la comunicación entre personas
- Conocimientos de informática y aptitud para otras formas de recursos electrónicos.

### 10.3.4. FORMACIÓN MODULAR DE LAS BIBLIOTECAS MUNICIPALES DE A CORUÑA





## 11. BIBLIOGRAFÍA

- ABAD GARCÍA, M.F. *Evaluación de la calidad de los sistemas de información*. Madrid: Síntesis, 2005.
- ALONSO ARÉVALO, J. *Bechmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información* [en línea]. [Consulta: 16 de diciembre de 2005]. Disponible en: <http://www.ubu.es/biblioteca/bucle/5.htm>
- ALTUNA ESTÉIBAR, B. “Cooperación comunitaria europea: El programa Bibliotecas”. En: *Tratado básico de Biblioteconomía*. Madrid: Editorial Complutense, 1996.
- ANGLADA I FERRER, L. Cooperació bibliotecària a Espanya. *Item*, 1995, n.16, p. 51-67.
- AROT, D. La coopération des bibliothèques en France: Un nouvel âge?. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2003, t. 48, n° 2, p. 5-12. [En línea]. [Consulta 24 de noviembre de 2005]. Disponible en: <http://www.enssib.fr/bbf/bbf-2003-2/01-arot.pdf>
- BAILAC PUIGDELLIVOL, A. *La biblioteca pública en la provincia de Barcelona: un servicio en red*, 2ª ed. rev. Barcelona: Diputació, Servei de Biblioteques, 2002.
- BAILAC PUIGDELLIVOL, A. Servicio bibliotecario y territorio: ¿por qué planificar?. *Educación y Biblioteca*, 2003, n.136, p. 39-44.
- *Biblioteca pública (La): nous reptes i estratègies en la societat de la informació: informe, febrer 2003* [en línea]. [Consulta 24 de noviembre de 2005]. Disponible en: <http://www.diba.es/biblioteques/>
- *Biblioteques de Barcelona* [en línea]. [Consulta 24 de noviembre de 2005]. Disponible en: <http://www.bcn.es/icub/biblioteques/>.
- *Bibliothèques dans la cité: guide technique et réglementaire*. Paris: Le Moniteur, 1996.

- BLANCO PARDO, I. Planificación bibliotecaria en el ámbito local en España: dando los primeros pasos. *Educación y Biblioteca*, 2003, nº.136 , p.45-51.
- CALLENGE, B. "Construire un plan d'evaluation". En : *Évaluer pour évoluer. L'évaluation en bibliothèque*. Paris: Centre Georges Pompidou, Bibliothèque publique d'information, 1993. P. 5-13.
- CAMACHO ESPINOSA, J.A.; ORTIZ-REPISO JIMÉNEZ, Virginia. "Bibliotecas públicas y bibliotecas escolares. ¿Colaboración, cooperación o integración en una red conjunta: realidad y propuesta para la Comunidad de Castilla – La Mancha". En: *Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas (II, 2004, Salamanca): La Biblioteca Pública: compromiso de futuro*. Madrid: Ministerio de Cultura, 2004, p. 112-120.
- CAMPBELL, N. et al.: *Reforma organizativa y Estrategias de gestión en las Bibliotecas Públicas*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 1999. [En línea]. [Consulta: 16 de diciembre de 2005 ]. Disponible en: <http://fundacionbertelsmann.org>
- CANO, M.; VILAGROSA, E. Anàlisi del pla de biblioteques de Barcelona 1998-2010. *Item*, 1999, n. 24 (gen.-juny 1999),p. 61-89.
- CASTELLS, M. *La era de la informació : economía, sociedad y cultura, Vol. 1. La sociedad red*. Madrid : Alianza, 2000.
- CLARI PADRÓS, Marta; MUÑOZ CREUS, Mercè. "El Consorcio de Bibliotecas de Barcelona". En: *El Profesional de la información*, nº 3 (mayo-junio 2005), p. 2008-215
- *Claves para el éxito: indicadores de rendimiento para bibliotecas públicas*. Barcelona: Diputació de Barcelona, Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya, 1995.
- CORREAS, N. ; VINENT, M.. Organización de un sistema urbano de bibliotecas públicas. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 1990,. n. 18, p.
- D'ALOS-MONER, A. El profesional del siglo XXI al servicio de la sociedad y de las organizaciones. *El profesional de la información*, 2001, v. 10, n. 12, p. 26-29.

- DE GREGORIO PRIETO, A. *Introducción a la gestión estratégica*. Barcelona: Les Heures, Universitat de Barcelona, s.d.
- “Declaración de Salvador de Bahía”. En: BORJA, J.; CASTELLS, M. *Local y Global: la gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid: Taurus, 1998, p. 382-394.
- *Department for Culture, Media and Sport* [en línea]. [Consulta 24 de noviembre de 2005]. Disponible en: <http://www.libplans.ws/default.asp>
- *Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas* [en línea]. [Consulta 24 de noviembre de 2005]. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001246/124654s.pdf>
- DOMÍNGUEZ SANJURJO, N. Formación de usuarios en la Biblioteca Pública de Salamanca. *Educación y Biblioteca*, n.84, p. 60-64.
- EQUINOX. *Programa de el proyecto Telematics for Libraries Programme of the European Comisión. Desarrollo y uso de métodos para evaluar el rendimiento en el entorno electrónico...* [en línea] . [Consulta 24 de noviembre de 2005]. Disponible en: <http://equinox.dcu.ie>
- ESPINAS, E. “La evaluación como herramienta de gestión en la biblioteca pública: la experiencia del Programa de Anàlisis de Bibliotecas (PAB)”. En: 8<sup>es</sup>. *Jornades Catalanes de Documentació. Catatunya en la societat de la informació: realitats i reptes*. Barcelona: Societat Catalana de Documentació i Informació; Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya, 2001. [En línea]. [Consulta 24 de noviembre de 2005]. Disponible en: [http://www.cobdc.org/jornades/8JCD/comunicacions/05\\_02comunic.pdf](http://www.cobdc.org/jornades/8JCD/comunicacions/05_02comunic.pdf)
- FELIU, T.; PERMANYER, J.: *Avaluació de la satisfacció dels usuaris de les biblioteques publiques. BiD: Biblioteconomía y Documentació*, 2002, n. 9. [En línea]. [Consulta 24 de noviembre de 2005]. Disponible en: <http://www.ub.es/biblio/bid/09feliu.htm>
- FERNÁNDEZ DE ZAMORA, R.M. *Mapa bibliotecario y de servicios de información de la ciudad de México*. México: PUEC-CUIB, 1998.

- FINK, N.; BOIVIN, R.. Les centres régionaux de services aux bibliothèques publiques du Québec. *Bulletin des bibliothèques de France*, 2002, n. 6 , p. 80-85.
- GALAUD, N.. Bibliothèques et territoires. *Bulletin des bibliothèques de France*, 2001, n. 3, p. 20-26.
- Grup de Treball sobre Biblioteques del Consell de Ministres Cultural. *Visió del 2020 : cap a les biblioteques del futur*. [S.l.: s.n.]
- *Guía de evaluación de bibliotecas universitarias* [en línea] elaborada por la Agencia per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya; traducida por el personal de la Biblioteca de la Universidad Carlos III de Madrid. [Consulta: 16 de diciembre de 2005]. Disponible en: <http://www.mec.es/educa/ccuniv/html/calidad/index.html>
- *Guidelines and standards for Queensland Public Libraries* [en línea]. [Consulta 24 de noviembre de 2005]. Disponible en: <http://www.slq.qld.gov.au/pub/standard/index.htm>
- HASSNER, K. The model library project: a way to implement the UNESCO Public Library Manifiesto. *IFLA Journal*, 1999, n. 25 (3), p. 143-147.
- HERRANZ SOLOCA, A.; DE LA VEGA ALEMPARTE, R. Las competencias: pasado y presente. *Capital humano*, 1999, n.123, p. 58-66.
- HIMMEL, E.; WILSON, W.J. *Planificar para obtener resultados: un proceso de transformación de la biblioteca pública*. Barcelona: Milenio; Diputació de Barcelona, 2001.
- JÁTIVA MIRALLES, M. V.; GALLO LEÓN, J. P. “Los catálogos colectivos en las bibliotecas públicas españolas: realidad y perspectivas”. En: *Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas (II, 2004, Salamanca) La Biblioteca Pública: compromiso de futuro*. Madrid: Ministerio de Cultura, 2004, p. 403-413.
- *Jornadas Biblioteca Pública y Políticas Culturales (2as, 1998, Barcelona) Biblioteca Pública y Escuelas, una cooperación necesaria*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 1998.

- KLASSEN, U., y otros: *Gestión de la calidad y marketing en las bibliotecas públicas*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 1999. [En línea]. [Consulta: 16 de diciembre de 2005]. Disponible en: <http://www.fundacionbertelsmann.org/>
- *La biblioteca pública: nuevos retos y estrategias en la sociedad de la información: informe, marzo 2003*. Barcelona: Diputación, 2003. [En línea]. [Consulta 24 de noviembre de 2005]. Disponible en: <http://www.diba.es/biblioteques/>
- LANCASTER, F. W.: *Evaluación de la biblioteca*. Madrid: ANABAD, 1996.
- *Las Bibliotecas públicas en España: una realidad abierta*. [S.I.] : Fundación Germán Sánchez Ruipérez, . 2001.
- LEVY-LEVOYER, C. *Gestión de las competencias: como analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.com, 2001.
- LIBECON: *European library statistics for all library sectors, including public libraries* [en línea]. [Consulta 24 de noviembre de 2005]. Disponible en: <http://www.libecon.org>
- LibQUAL+. Association of Research Libraries [en línea]. [Consulta 24 de noviembre de 2005]. Disponible en: [www.libqual.org](http://www.libqual.org)
- MAGÁN WALSH, J. A. “La cooperación bibliotecaria: aspectos básicos”. En MAGÁN WALSH, J. A. (coord.) *Tratado básico de Biblioteconomía*. Madrid: Editorial Complutense, 1996.
- *Manual de planificación para bibliotecas: sistemas y procedimientos*. Madrid, Salamanca, Fundación Germán Sánchez Ruipérez, Pirámide, 1991.
- MAÑÀ TERRÉ, T.; BARÓ LLAMBIAS, M. “Cooperar es cosa de dos: biblioteca pública y escuela”. En: *Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas (II, 2004, Salamanca) La Biblioteca Pública: compromiso de futuro*. Madrid: Ministerio de Cultura, 2004, p. 136-141.
- MARCÉ CAROL, X.. *La gestión cultural en el marco de la Administración*. Barcelona: Les Heures Universitat,

- MASCARELL, F. “Establecer un plan de bibliotecas en la ciudad: una tarea de participación”. En: *Jornadas Biblioteca Pública y Políticas Culturales : la biblioteca pública, puerta de acceso al conocimiento*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2000.
- MÉNDEZ MARTÍNEZ, C.. “Perspectivas del Servicio de Préstamo Interbibliotecario en las bibliotecas públicas españolas”. En: *Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas (II, 2004, Salamanca) La Biblioteca Pública, compromiso de futuro*. Madrid: Ministerio de Cultura, 2004, p. 425-433
- MERLO, J.A.; OMELLA i CLAPAROLS, E. Biblioteca Pública y municipio: convivencia y conveniencia. *Educación y Bibliotecas*, 2003, n. 135, p. 42-50.
- MODIGH, B. “Cooperación: la manera de sobrevivir de las bibliotecas públicas”. En: *Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas (II, 2004, Salamanca) La Biblioteca Pública, compromiso de futuro*. Madrid: Ministerio de Cultura, 2004, p. 26-30.
- Norma ISO 11620:1998/ Amd 1:2003(Proyecto UNE 51137/M1) Indicadores de rendimiento adicionales para bibliotecas. *Revista Española de Documentación Científica*, 2004, 27(2),p. 243-254. *Revista Española de Documentación Científica*, 1999, 22(2),p. 223-247.
- Norma ISO 11620. Información y documentación. Indicadores de rendimiento bibliotecario. Primera parte. *Revista Española de Documentación Científica*, 1999, 22(2), p. 223-247. Segunda parte. *Revista Española de Documentación Científica*, 1999, 22(3), p. 357-401.<sup>59</sup>
- Norma ISO 2789:2003 Estadísticas de bibliotecas para uso internacional. *Revista Española de Documentación Científica*, 2004, 27(4),p. 507-558.
- OMELLA i CLAPAROLS, E.; PERMANYER i BASTARDAS, J. Léstructuració d'una xarxa municipal de biblioteca pública. *Item*, 2003, n. 35, p. 7-34.

---

<sup>59</sup> Corresponde a la Norma UNE 50137 (2000)

- OMELLA i CLAPAROLS, E.; PERMANYER i BASTARDAS, J; REYES i CAMPS, L. Los planes municipales de bibliotecas: contextualización y situación en Catalunya. *BID*, 2002, n. 8. [En línea]. [Consulta: 20 de abril de 2003 ]. Disponible en: <http://www.ub.es/biblio/bid/08omella/htm>
- OMELLA i CLAPAROLS, E.; PERMANYER i BASTARDAS, J. La estructuración de una red municipal de bibliotecas públicas. *Item*, 2003, n. 35, p. 7-34. [En línea]. [Consulta 24 de noviembre de 2005]. Disponible en: [http://www.diba.es/biblioteques/documentspdf/item2003\\_omella\\_c.pdf](http://www.diba.es/biblioteques/documentspdf/item2003_omella_c.pdf)
- ORERA ORERA, L. *Manual de biblioteconomía*. Madrid: Síntesis, 1998.
- PACIOS LOZANO, A.R. La participación de los ciudadanos en las propuestas de futuro de las bibliotecas públicas. *Boletín de la Sociedad Andaluza de Bibliotecarios*, 2003, n. 73, p. 69-84.
- Pautas Pulman. *Los nuevos servicios de Biblioteca Pública en la Sociedad de la Información* [en línea]. [Consulta 24 de noviembre de 2005]. Disponible en: <http://www.pulmanweb.org/DGMs/DGMs.htm>
- *Pautas para bibliotecas públicas*. Madrid: Ministerio de Cultura, Dirección General del Libro y Bibliotecas, 1988.
- *Pautas sobre bibliotecas públicas* [en línea]. [Consulta 24 de noviembre de 2005]. Disponible en: <http://www.fundaciongsr.es/catalogos/frames.htm>
- *Pautas sobre los servicios de bibliotecas públicas*. Madrid, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2002. [En línea]. [Consulta: 16 de diciembre de 2005]. Disponible en: [http://travesia.mcu.es/documentos/pautas\\_servicios.pdf](http://travesia.mcu.es/documentos/pautas_servicios.pdf)
- PINTO MOLINA, M. "La calidad en los servicios y en los procesos bibliotecarios. Criterios de calidad total en la biblioteca según el modelo europeo". En: *Jornadas Bibliotecarias de Andalucía* ( X, 1998), p.1112-127.
- *Política de desarrollo de la colección del Servicio de Bibliotecas de la Diputación de Barcelona*. Barcelona: Diputación, Xarxa de Municipis, 2003.

- *Programa de Análisis de Bibliotecas PAB-Redes* [en línea]. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2001. [Consulta: 16 de diciembre de 2005 ]. Disponible en: <http://www.fundacionbertelsmann.org/>
- *Programa de Análisis de Bibliotecas. Grupo PAB-España 1993-96*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 1997.
- *Prototipo de bibliotecas públicas*. Madrid: Ministerio de Cultura, 1995.
- *Proyecto de formación modular o formación por competencias de las bibliotecas municipales de A Coruña* [documento inédito]
- RICCHINA, L. La rete di pubblica lettura di Berlino : un modello possibile per lo sviluppo dei sistemi urbani in grandi aree metropolitane. *Biblioteche Oggi*, 2001, p. 27-31.
- RODRÍGUEZ, G.M.; GIRALDO, C. "Certificación de calidad para la biblioteca pública: una experiencia para compartir". En: *69th IFLA General Conference and Council*. 1-9 August 2003, Berlin. Berlín: IFLA, 2003. [ En línea]. [Consulta 24 de noviembre de 2005]. Disponible en: [http://www.ifla.org/IV/ifla69/papers/16s-Rodriguez\\_Giraldo.pdf](http://www.ifla.org/IV/ifla69/papers/16s-Rodriguez_Giraldo.pdf)
- ROMERO, S. *La arquitectura de la biblioteca: recomendaciones para un proyecto integral*. Barcelona: Col.legi d'Arquitectes de Catalunya, 2001.
- SALABERRÍA, R. Dossier Expurgo. *Educación y biblioteca*, 1991, n. 19, p.
- SCIALPI, D. *La función social de la biblioteca: información y desarrollo integral, redes y sistemas de información y bibliotecas públicas, núcleos integrales de formación y comunicación, capacitación comunitaria*. Buenos Aires: Espacio Editorial, 1992.
- SELGAS, J.; ARMARIO, F. "Sistemas y redes de bibliotecas públicas en España". En: *Las bibliotecas públicas en España. Una realidad abierta*. Peñaranda de Bracamonte: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 2001. [En línea]. [Consulta 24 de noviembre de 2005]. Disponible en: <http://www.fundaciongsr.es/bp/bp03.htm>
- SVEIN, N. Planning a new library structure: a pioneering project. *Scandinavian public library quarterly*, 2000, n. 4, p. 23-31.

- The Calimera Project: *Pautas de buena práctica* [en línea]. [Consulta 24 de noviembre de 2005]. Disponible en: <http://www.calimera.org/Countries/Spain.aspx>
- VINENT GENER, M. "Cooperación y coordinación en el sistema español de bibliotecas". En: *Actas de las I Jornadas Bibliotecarias de Castilla-La Mancha*. Cuenca : Universidad de Castilla-La Mancha, Toledo : ANABAD Castilla-La Mancha, 2000, p. 217-235.
- VOGT, H. *El usuario es lo primero: la satisfacción del usuario como prioridad en la gestión*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2004.