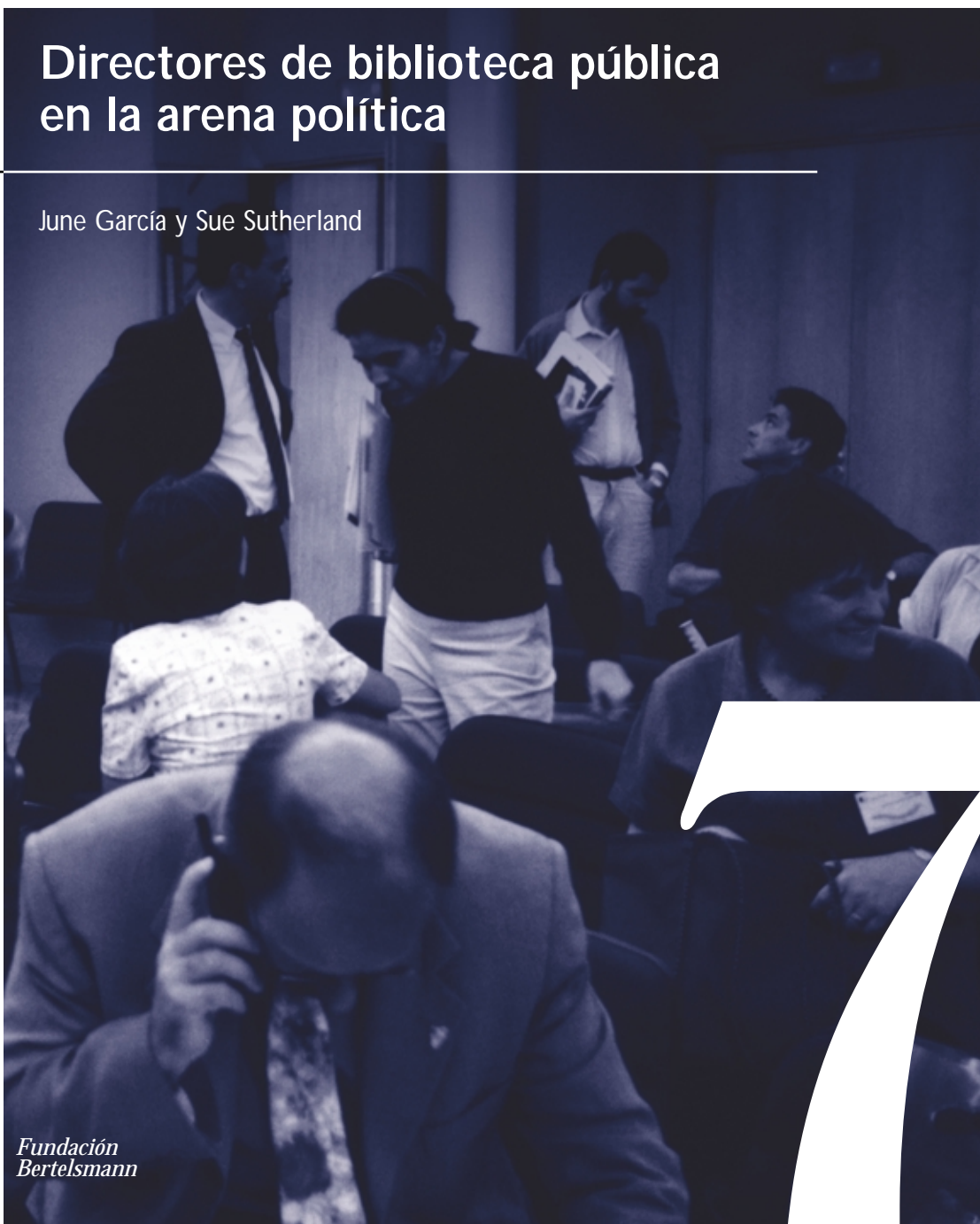


Directores de biblioteca pública en la arena política

June García y Sue Sutherland



Ante la sociedad de la información en la que nos encontramos y la sociedad del conocimiento que deseamos, las bibliotecas públicas tienen un papel relevante en lo que a la democratización de la información se refiere.

Servicios públicos como son, deben mantener al día sus colecciones y recursos y, a la vez, deben dinamizarlos para llegar al máximo de ciudadanos posible.

Ante ello, los profesionales deben mantenerse al día, formativamente hablando, y deben disponer de herramientas que les permitan trabajar con la máxima profesionalidad.

Intercambiar, conocer, aprender, es la base de este proceso, por ello la Fundación Bertelsmann en España ha creado la colección "Biblioteca y Gestión".

"Biblioteca y Gestión" es una colección editada con el fin de proporcionar a los profesionales de las bibliotecas, y a todas aquellas personas relacionadas con el mundo bibliotecario de habla hispana, herramientas que faciliten su labor, tanto en lo que se refiere a los procesos organizativos y técnicos, como en los aspectos que, dado el proceso de cambio en el que nos encontramos, afectan a las bibliotecas públicas y al servicio que éstas deben de ofrecer a los ciudadanos.

Colección «Biblioteca y Gestión»

TOMOVII

Directores de biblioteca pública en la arena política

June Garcia y Sue Sutherland

Fundación Bertelsmann

Barcelona 2001

© **Bertelsmann Stiftung**. (Alemania)
Departamento de Bibliotecas Públicas. Bettina Windau
Red Internacional de Bibliotecas Públicas

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

Diseño: Mercè Moreno
Maquetación: Estudi ZUK, s.l.

Traducción: Eurolink Traductors, s.l.
Revisión de textos: Montserrat Roca, Sonia Motos

Fotografía: Archivo Fundación Bertelsmann, Jovan Horvat, Fundação Calouste Gulbenkian

Fotolitos: Colorama
Impresión: Grup3 S.A. Arts Gràfiques

D. L.: B-37862-2001
ISBN: 84-932155-1-1

Edita: Fundación Bertelsmann. Paseo de Gracia, 98. 08008 Barcelona
Telf.: 93 487 26 16. Fax: 93 487 85 64
E-mail: info@fundacionbertelsmann.es
Internet: www.fundacionbertelsmann.org

ÍNDICE

Agradecimientos	7
Resumen	9
1 INTRODUCCIÓN	13
1.1 ¿CUÁL ES EL PROBLEMA?	13
1.2 ¿POR QUÉ ES UN TEMA IMPORTANTE?	14
1.3 ¿QUÉ RESULTADOS SE ESPERA OBTENER?	14
1.4 ¿QUIÉN SE BENEFICIA?	15
2 TRASFONDO	17
2.1 CONDICIONES CAMBIANTES	17
2.1.1 MARCO CULTURAL	17
2.1.2 MARCO ECONÓMICO	17
2.1.3 MARCO LEGAL	18
2.1.4 OTROS FACTORES	18
2.1.5 ¿QUIÉNES SON LOS PRINCIPALES INTERESADOS?.....	18
2.2 EJEMPLOS/EXPERIENCIAS	19
2.3 METODOLOGÍA	19
3 FACETAS DE LA EFICACIA POLÍTICA	21
I. ESTRUCTURA GUBERNAMENTAL	21
II. PERCEPCIÓN QUE TIENEN DE LA BIBLIOTECA LOS REPRESENTANTES ELECTOS Y OTROS CARGOS PÚBLICOS	30
III. ÉTICA	45
IV. COMUNICACIÓN	51
V. PLANIFICACIÓN	58
VI. GESTIÓN ECONÓMICA	64
VII. PROGRAMAS DE SERVICIOS BIBLIOTECARIOS	78

4 CONCLUSIONES E IMPRESIONES	85
4.1 IMPLICACIONES PARA EL DIRECTOR DE BIBLIOTECA	86
4.2 IMPRESIONES GENERALES	89
5. LECTURAS COMPLEMENTARIAS Y NOTAS	91
Autores	95

AGRADECIMIENTOS

La elaboración de este libro ha sido posible gracias a la ayuda y el apoyo de numerosos colegas. Nos gustaría expresar nuestro agradecimiento a 22 bibliotecarios procedentes de los cuatro países sometidos a estudio (Australia, Alemania, Nueva Zelanda y Estados Unidos) por sus aportaciones a este proyecto:

Brenda Branch	Estados Unidos
Dorothea Brown	Nueva Zelanda
Ruth Cameron	Australia
Ginnie Cooper	Estados Unidos
Allison Dobbie	Nueva Zelanda
Arend Flemming	Alemania
Toni Garvey	Estados Unidos
Harriet Henderson	Estados Unidos
Jane Hill	Nueva Zelanda
Anne Holmes	Australia
Susan Kent	Estados Unidos
Anthony Lewis	Nueva Zelanda
Regina Minudri	Estados Unidos
Sam Morrison	Estados Unidos
Florian Nantscheff	Alemania
Horst Neisser	Alemania
Donna Nicely	Estados Unidos
Patrick O'Brien	Estados Unidos
Kay Poustie	Australia
Wolfgang Reuther	Alemania
Charles Robinson	Estados Unidos
Carol Starr	Estados Unidos

Todos ellos son bibliotecarios o directores de bibliotecas públicas muy ocupados, por lo que les agradecemos el tiempo que han dedicado para relatarnos sus experiencias. No obstante, el tiempo no es ni mucho menos lo más importante que nos han brindado. Nos han sabido transmitir, tanto a los autores como a los lectores, su visión de lo que realmente significa ser director de una biblioteca pública, y eso tiene mérito.

Lea detenidamente sus comentarios. Si además sabe leer entre líneas, descubrirá cuáles son sus dificultades, sus frustraciones, sus logros, sus alegrías y también sus penas. Han querido compartirlo con nosotros porque se dedican vocacionalmente a su profesión, y todos ellos se preocupan por el servicio que ofrecen a los miembros de su comunidad. Estamos convencidos de que han compartido sus experiencias y observaciones con la esperanza de que otras personas las encuentren de utilidad y puedan aplicarlas para ofrecer un mejor servicio a sus respectivas comunidades.

RESUMEN

Cuando uno entra en la profesión bibliotecaria, pocas veces se espera que su trabajo dependa tan directamente de los procedimientos gubernamentales. Quienes se inician en esta carrera suelen pensar que las principales dificultades con las que se van a encontrar estarán relacionadas con la biblioteca en lugar de con cuestiones políticas. Con el tiempo se sorprenden al comprobar que dedican la mayor parte del tiempo a problemas que aparentemente no afectan al funcionamiento diario de la biblioteca y que se resuelven en instancias ajenas a su ámbito inmediato. Estos problemas escapan con frecuencia al control de la biblioteca y no parecen guardar relación con los servicios que se ofrecen en ella.

Dada la creciente complejidad de la estructura gubernamental en países con un arraigado sistema de servicios bibliotecarios públicos, es primordial que los directores bibliotecarios comprendan el funcionamiento de la política local y, por qué no, incluso disfruten participando en ella.

Este estudio se ha propuesto identificar las habilidades, percepciones, conocimientos y comportamientos que se requieren para actuar con efectividad en el entorno político local y estatal. La comprensión de estas aptitudes, especialmente necesarias para todo aquél que administra una biblioteca pública, ayuda a desarrollar estrategias destinadas a mejorar los servicios de las bibliotecas públicas.

Para el director de una biblioteca, el mejor indicador de la viabilidad de un proyecto que se ha de gestionar a nivel político es el éxito obtenido en experiencias previas. Por ejemplo, si ha leído sobre varios casos de fracaso de bibliotecas públicas abiertas en centros académicos, se mostrará reacio a la hora de participar en un proyecto de estas características, aun cuando desde el poder político se exija "austeridad". Cuando una biblioteca planea abrir o cerrar unas instalaciones, por motivos económicos o demográficos, al director le interesa analizar experiencias similares, ya que las presiones políticas que influyen en la decisión final se parecen de una comunidad a otra.

Las experiencias de los demás son fáciles de aprehender y suscitan el interés de directores de casi cualquier campo. La dificultad reside en exponer la información con rigor, para que el mensaje se transmita fácilmente de una institución o comunidad a otra. Por este motivo, y a resultas de una serie de encuentros informales mantenidos con profesionales del sector con un amplio bagaje en la administración de bibliotecas, decidimos pedir a nuestros colegas que nos relataran sus propias experiencias.

Basándonos en consultas realizadas a otros profesionales del sector bibliotecario público y en nuestras propias búsquedas bibliográficas, hemos confeccionado una lista de las facetas de la biblioteconomía que, a nuestro entender, afectan a la mayoría de situaciones políticas en las que se ven implicados los directores bibliotecarios.

Estas facetas son:

- I. Estructura gubernamental
- II. Percepción que tienen de la biblioteca los representantes electos y otros cargos públicos
- III. Ética
- IV. Comunicación
- V. Planificación
- VI. Gestión económica
- VII. Programas de servicios bibliotecarios

Todas estas "facetas" se describen una a una en el libro. Una vez definidas formulamos una serie de preguntas a nuestros colaboradores con el fin de ampliar el tema con información más precisa. Sus respuestas se incluyen en el informe a continuación de cada una de las descripciones.

Después de recopilar sus respuestas, comprobamos que las diferentes facetas de la eficacia política se interrelacionan y que, en muchos sentidos, dependen unas de otras. Caso tras caso se demostró, por ejemplo, que es imposible cambiar la imagen de la biblioteca sin una comunicación efectiva, independientemente de la estructura gubernamental. Para lograr una comunicación efectiva es necesario que las relaciones entre las personas y la estructura se basen en la integridad y la honradez a lo largo de todo el proceso. Una buena relación facilita y optimiza la gestión fiscal y el establecimiento o mantenimiento de programas de servicios bibliotecarios.

Una comunicación efectiva debe ir acompañada de un saber proporcionar aquello que se necesita. La credibilidad de una biblioteca depende de su habilidad para no salirse


de presupuesto y ofrecer programas y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes, año tras año. En palabras de uno de los entrevistados: "no hay que dormirse en los laureles".

Los usuarios de la biblioteca desempeñan también un papel fundamental en las experiencias relatadas en este libro. En algunas de ellas, la opinión y el respaldo del público sirvieron para lograr resultados positivos para la biblioteca; unos resultados que el director no habría podido conseguir de actuar en solitario. A fin de cuentas, los representantes políticos deben responder ante quienes les han elegido y a ninguno le interesa tener a un cúmulo de ciudadanos descontentos. En la mayoría de escritos no se concede a la figura del director un papel de fuerza en la esfera política; en cambio, sí se reconoce este papel a los miembros de la comunidad, cuya fuerza como grupo de presión puede resultar extraordinariamente eficaz.

La flexibilidad es una condición indispensable cuando se trata con representantes electos, no sólo porque abordan el tema desde otra perspectiva, sino porque tanto las circunstancias como los representantes pueden cambiar. Las circunstancias cambian en cualquier lugar: es un hecho inevitable. En casi todas las aportaciones recibidas de los países representados, la habilidad para adaptarse personal y profesionalmente a los cambios ha sido una constante. Esta flexibilidad también pasa por reconocer las prioridades de los demás y ajustar las prioridades de la biblioteca a las del poder gubernamental.

La efectividad de una persona en la esfera política depende de quién es esa persona: de su experiencia profesional y también de sus valores y de su ética. Sin embargo, en todas las colaboraciones un factor parece imponerse sobre todos los demás: la capacidad de discernimiento. Nada puede sustituir a la capacidad de discernimiento, moderada por la experiencia, los valores y la ética profesionales, a la hora de tomar decisiones como las que diariamente debe tomar un director. Es interesante ver qué factores determinan una buena capacidad de discernimiento -la historia personal, la educación, la experiencia o el perfil psicológico-, aunque probablemente se trate de una combinación de todos ellos.

Muchas veces uno se ve obligado a tomar decisiones muy rápidamente, sobre todo cuando se relaciona con funcionarios públicos. En política, con frecuencia se da por sentado que se tienen respuestas para cualquier problema que pueda surgir; si alguna vez hay tiempo para estudiar los pros y los contras o para considerar posibles alternativas, siempre es insuficiente. Hay que pensar con rapidez y sobre la marcha. La experiencia y la capacidad de discernimiento ayudan, pero si a uno no le sale



naturalmente le será difícil anteponer las prioridades de la biblioteca o defender sus prácticas.

Ninguna estructura de gobierno es "mejor" que otra, aunque evidentemente las circunstancias y la relación legal de la biblioteca con la fuente de financiación facilitan o dificultan considerablemente la labor del director. Excepciones aparte, un director puede ser eficiente en cualquier estructura gubernamental. La nacionalidad de la estructura no determina la calidad de los servicios bibliotecarios: los usuarios de las bibliotecas y sus necesidades se asemejan notablemente en Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Alemania.



1 INTRODUCCIÓN

1.1 ¿CUÁL ES EL PROBLEMA?

Las bibliotecas públicas son, por definición, instituciones que se sustentan con capital público. Sus fondos proceden, por lo tanto, de la recaudación fiscal, sea directamente a través de impuestos aprobados por los votantes o por asignación presupuestaria.

En las sociedades democráticas con dirigentes elegidos por sufragio, las bibliotecas públicas son una extensión de la estructura gubernamental, por lo que forman parte del proceso político. Lógicamente, las exigencias del proceso político afectan a la gestión y financiación de las bibliotecas públicas.

Si bien en los detalles el proceso gubernamental varía según el país, Estado, provincia o ciudad, existe en todos ellos un denominador común: el director de la biblioteca pública ofrecerá un mejor servicio al electorado cuanto mejor sea su relación con los miembros del Gobierno, políticos y otros cargos públicos.

Cuando uno entra en la profesión bibliotecaria, pocas veces se espera que su trabajo dependa tan directamente de los procedimientos gubernamentales. Quienes se inician en esta carrera suelen pensar que las principales dificultades con las que se van a encontrar estarán relacionadas con la biblioteca en lugar de con cuestiones políticas. Con el tiempo se sorprenden al comprobar que dedican la mayor parte del tiempo a problemas que aparentemente no afectan al funcionamiento diario de la biblioteca y que se resuelven en instancias ajenas a su ámbito inmediato. Estos problemas escapan con frecuencia al control de la biblioteca y no parecen guardar relación con los servicios que se ofrecen en ella.

Dada la creciente complejidad de la estructura gubernamental en países con un arraigado sistema de servicios bibliotecarios públicos, es primordial que los directores bibliotecarios comprendan el funcionamiento de la política local y, por qué no, incluso disfruten participando en ella.

1.2 ¿POR QUÉ ES UN TEMA IMPORTANTE?

Si el director de una biblioteca pública no tiene fuerza política a nivel local, regional o estatal, no sólo sale perjudicada la biblioteca, sino también la imagen del servicio bibliotecario público en general. No se trata meramente de conseguir "más dinero para mi biblioteca". El director debe fomentar la percepción de que la biblioteca pública es un bien común de primer orden. También debe demostrar activamente a políticos y otros cargos públicos que los bibliotecarios son profesionales competentes, cualificados y bien preparados cuya labor influye enormemente en la educación y el nivel cultural de la comunidad.

Paradójicamente, en el programa de estudios de las escuelas de bibliotecarios apenas se concede importancia a este tema. Incluso en los estudios de biblioteconomía, en los que uno se esperaría que se prestase al menos un mínimo de atención al proceso político, éste queda completamente relegado. Se estudia de dónde se puede obtener apoyo y financiación para las bibliotecas, pero apenas se profundiza en las habilidades y las estrategias que debe desarrollar el director para relacionarse satisfactoriamente con las instancias políticas en aras de mejorar los servicios bibliotecarios que se ofrecen a la comunidad.

1.3 ¿QUÉ RESULTADOS SE ESPERA OBTENER?

Este estudio se ha propuesto identificar las habilidades, percepciones, conocimientos y comportamientos que se requieren para actuar con efectividad en el entorno político local y estatal. La comprensión de estas aptitudes, especialmente necesarias para todo aquél que dirige una biblioteca pública, ayuda a desarrollar estrategias destinadas a mejorar los servicios de las bibliotecas públicas.

Los directores bibliotecarios desempeñan multitud de funciones. Deben conocer los aspectos técnicos de la biblioteca, pero también prestar atención a las funciones internas y a los problemas laborales relacionados con actitudes o percepciones del personal bibliotecario. Otra función del director, tan importante o más que las anteriores, es saber interpretar los sentimientos, los puntos de vista, las prioridades y los comportamientos de las personas "foráneas" al ámbito bibliotecario: los políticos, las partes con intereses en juego y el público. Si alguna vez las bibliotecas públicas fueron torres de marfil, hoy han dejado de serlo. Los directores que no sean capaces de aceptar y de abrazar esta idea, si no se implican en la cultura política ni hacen un esfuerzo por comprenderla, fracasarán en el cumplimiento de sus funciones.

1.4 ¿QUIÉN SE BENEFICIA?

Una mejor comprensión de las estrategias y de las técnicas políticas por parte de los directores de bibliotecas sin duda redundará en beneficio del público. Cuanto mejor sea la dirección de la biblioteca, mejores serán los servicios bibliotecarios.

Pero no se acaba aquí. Una mayor eficacia en el proceso político se traduce con frecuencia en más dinero para las actividades de la biblioteca y confiere un papel más destacado al director, la biblioteca y el personal bibliotecario ante el Gobierno y la comunidad. Ser efectivo políticamente a nivel local, regional y estatal significa, en definitiva: más dinero, más respeto y una población mejor informada.



2 TRASFONDO

2.1 CONDICIONES CAMBIANTES

Los directores de una biblioteca pública deben aprender a comunicarse eficazmente a nivel político en gran variedad de condiciones y contextos. Esta tarea abarca desde la comunicación interbibliotecaria (entre ciudades) hasta la comunicación entre subdivisiones políticas de mayor tamaño, en particular entre países. En todos los países realmente democráticos, los ciudadanos gobiernan a través de los representantes políticos a quienes han votado; estos representantes nombran a su vez a otros cargos públicos en su Gobierno, del que las bibliotecas públicas son una parte ineludible. A continuación se describen algunos de los marcos en los que se desenvuelve el trabajo del director.

2.1.1 MARCO CULTURAL

Pocos países, ciudades o comunidades son homogéneos, aunque tiendan a sentirse como tales. Con la corriente de inmigración a culturas occidentales, cada vez es más difícil encontrar, por así decirlo, una "cultura nacional". En un estudio como el que nos ocupa, debemos tener en cuenta la diversidad de la población a la que sirve la biblioteca y, en particular, de los colectivos que encauzan el proceso político. Estos colectivos promueven las medidas que adopta el Gobierno, probablemente más de lo que suponen, y los directores deben saber identificarlos, comprenderlos y valorarlos.

2.1.2 MARCO ECONÓMICO

Es difícil subestimar la incidencia que tiene la economía en la esfera política y, en consecuencia, en las bibliotecas públicas. Sin embargo, los directores parecen desconocer o no querer reparar en la enorme influencia de los cambios económicos. Esto les impide comprender que las prioridades del proceso político cambian según la evolución de la economía local o nacional, lo que los hace parecer poco realistas a los ojos de sus representantes políticos. Para sobrevivir y prosperar en el ruedo político es indispensable conocer las prioridades de estos representantes, que son principalmente financieras o al menos así se interpretan.

2.1.3 MARCO LEGAL

Las soluciones aparentemente más sencillas para una biblioteca pública a menudo presentan, tras un análisis detenido, problemas de legalidad. La actuación del Gobierno también puede verse muy limitada por leyes promulgadas precisamente para limitar los poderes del Ejecutivo o para evitar que se adopten medidas que el electorado considera excesivamente costosas. En el caso de los Estados Unidos no cabe duda de que a las bibliotecas públicas les afecta enormemente este tipo de leyes por cuanto exigen, por ejemplo, una mayoría de dos tercios en lugar de mayoría simple para la emisión de bonos inmobiliarios. La moderación fiscal también afecta a la biblioteca, que encuentra más dificultades para ofrecer al público servicios a la altura de sus expectativas, ya que muchos usuarios ignoran que este tipo de medidas a menudo perjudica a la biblioteca, así como a otros servicios ofrecidos por las autoridades locales.

2.1.4 OTROS FACTORES

Existen muchos otros factores que influyen en el proceso político en el que participan las bibliotecas. El Consejo Rector, sea de consulta o administración, se revela como una de las principales instancias desde las que el director puede actuar en el terreno político. La relación con el Consejo puede influir sólo mínimamente, servir de gran ayuda o bien frustrar cualquier intento por parte del director de conseguir que la biblioteca ocupe un lugar preponderante en la agenda política del Gobierno local. En Estados Unidos, las dificultades en las relaciones con el Consejo Rector han acabado muchas veces motivando el despido o la dimisión del director.

En algunas bibliotecas el sindicato de trabajadores tiene mucha fuerza a nivel político. Las relaciones establecidas con el sindicato pueden ser tan significativas políticamente (y volátiles) como las establecidas con los representantes políticos. Los sindicatos que adoptan el tradicional papel de opositor frente a dirección, apremian al director con constantes exigencias y en algunos casos se ha demostrado que han afectado negativamente al servicio bibliotecario. La situación se complica si el sindicato bibliotecario es políticamente activo y apoya a determinados candidatos en las elecciones locales.

2.1.5 ¿QUIÉNES SON LOS PRINCIPALES INTERESADOS?

El personal bibliotecario, los representantes del Gobierno, los líderes de organizaciones civiles y los miembros del Consejo Rector de la biblioteca; todos participan. Sin embargo, quienes en definitiva salen beneficiados o perjudicados por la eficacia o ineficacia política del director de la biblioteca son los mismos usuarios de la biblioteca y la comunidad.

2.2 EJEMPLOS/EXPERIENCIAS

- ¿Quién halló soluciones inteligentes?
- ¿Cómo se hallaron?
- ¿Qué se tuvo que hacer?
- ¿Cuánto duró el proceso?
- ¿Qué resultados se obtuvieron?
- ¿Cómo se valoró el éxito de la operación?

Este estudio trata de responder a todas estas cuestiones, planteadas sobre experiencias reales por dos motivos: en primer lugar, porque la eficacia política no se presta a un análisis estadístico y, en segundo lugar, porque los profesionales del sector se basan fundamentalmente en la experiencia y en lo que ésta les ha enseñado. Los directores de bibliotecas públicas no suelen proceder del mundo académico, apenas llevan a cabo labores de investigación, no escriben sobre su profesión y pocos leen trabajos de investigación publicados por escuelas universitarias de biblioteconomía y documentación. Estos profesionales confían ante todo en las experiencias de otros directores, en particular en experiencias similares a las que viven ellos. Leen artículos de la biblioteconomía más práctica que llega a sus manos y puede que los boletines del Estado o las revistas del sector. También asisten a congresos como método para desarrollar sus aptitudes directivas y políticas.

Una de las dificultades inherentes a este estudio, que se gesta en los Estados Unidos pero que analiza la situación en varios países seleccionados por la Red Internacional de Bibliotecas Públicas, es la tendencia de los bibliotecarios norteamericanos a considerar irrelevantes las experiencias de otros países (con la posible excepción de Canadá). Este estudio demostrará que no son irrelevantes; que se aprende de la experiencia de los demás, sobre todo en lo referente a efectividad y perspicacia política. Para avanzar en este sentido es necesario entender y valorar las opiniones y las prioridades de personas que no trabajan en el entorno de la biblioteca y que conocen sólo superficialmente la práctica bibliotecaria, máxime cuando de ellas depende la obtención de recursos suficientes para asegurar el futuro de la biblioteca.

2.3 METODOLOGÍA

Para el director de una biblioteca, el mejor indicador de la viabilidad de un proyecto que se ha de gestionar a nivel político es el éxito obtenido en experiencias previas. Por ejemplo, si ha leído sobre varios casos de fracaso de bibliotecas públicas abiertas en centros académicos, se mostrará recio a la hora de participar en un proyecto de estas características, aun cuando desde el poder político se exija "austeridad". Cuando la biblioteca planea abrir o cerrar unas instalaciones, por motivos económicos o demográficos, al director le interesa

analizar experiencias similares, ya que las presiones políticas que influyen en la decisión final se parecen de una comunidad a otra.

Las experiencias de los demás son fáciles de aprehender y suscitan el interés de directores de casi cualquier campo. La dificultad reside en exponer la información con rigor, para que el mensaje se transmita fácilmente de una institución o comunidad a otra.

Por este motivo, y a resultas de una serie de encuentros informales mantenidos con profesionales del sector con un amplio bagaje en la dirección de bibliotecas, decidimos pedir a nuestros colegas que nos relataran sus propias experiencias. Interrogamos a directores de numerosas bibliotecas públicas de varios países con el fin de recabar información y saber su opinión al respecto.

Basándonos en consultas realizadas a otros profesionales del sector bibliotecario público y en nuestras propias búsquedas bibliográficas, hemos confeccionado una lista de las facetas de la biblioteconomía que, a nuestro entender, subyacen a la mayoría de situaciones políticas en las que se ven implicados los directores bibliotecarios. Cada faceta se describe brevemente y se complementa con las respuestas y comentarios facilitados por los colaboradores de los distintos países.

Las facetas de la eficacia política son:

- I. Estructura gubernamental
- II. Percepción que tienen de la biblioteca los representantes electos y otros cargos públicos
- III. Ética
- IV. Comunicación
- V. Planificación
- VI. Gestión económica
- VII. Programas de servicios bibliotecarios

Tras definir cada faceta, formulamos una serie de preguntas a nuestros colaboradores con el fin de ampliar el tema con información más precisa y se les pidió que fueran breves. Sus respuestas se incluyen en el informe a continuación de la descripción correspondiente. Si alguno de los participantes trató aspectos de varias facetas, hemos incluido sus respuestas en el epígrafe que según nuestro criterio mejor se ajustaba al contenido.

Respondieron a nuestras preguntas varios directores de biblioteca procedentes de Australia, Alemania, Nueva Zelanda y Estados Unidos, algunos de ellos miembros de la Red. Todos respondieron con la brevedad que se les pidió.



3 FACETAS DE LA EFICACIA POLÍTICA

I. ESTRUCTURA GUBERNAMENTAL

Aunque todas las estructuras de gobierno en los países democráticos se basan en el principio de que el control último reside en el electorado, existe una gran variedad de estructuras, sobre todo a nivel local. Por este motivo, no es de extrañar que la gestión de la mayoría de bibliotecas públicas recaiga sobre las administraciones locales.

En lo que sí coinciden todos los gobiernos es en considerar que el último responsable ante los ciudadanos es el Gobierno y que los representantes electos y empleados públicos toman la mayoría de decisiones importantes pensando en las elecciones. Sin embargo, la cultura corporativa y las actividades diarias de estos Gobiernos son distintas, y algunas incluso muy distintas.

Los consejos rectores de las bibliotecas, muy comunes en Estados Unidos y Canadá, son generalmente de dos tipos: consejos de administración con responsabilidad legal para dirigir la biblioteca, o juntas consultivas que colaboran con las autoridades locales en asuntos de biblioteconomía. Sin embargo, los representantes políticos a menudo ignoran la diferencia.

En Nueva Zelanda y Australia, la mayoría de consejos rectores de las bibliotecas los compone una subcomisión del Ayuntamiento formada exclusivamente por representantes elegidos por votación. Estas comisiones suelen tener competencia sobre varios ámbitos de responsabilidad del Ayuntamiento, por lo que no se centran sólo en la biblioteca. El problema de este sistema es que muchos de sus miembros no se interesan por la biblioteca o sólo superficialmente. Por otro lado, puede que la comisión sólo se preocupe por asuntos de primer orden y deje de lado la gestión a pequeña escala de la biblioteca.

Por lo general, los directores de bibliotecas públicas son un colectivo itinerante a nivel profesional, por lo que muchos de ellos trabajan a lo largo de su carrera en varios tipos de Gobierno local. Para ser eficiente, el director debe tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a gran variedad de estructuras gubernamentales.

Preguntas:

- ¿Cuándo ocupó por primera vez el cargo de director jefe de su biblioteca? ¿Cómo se familiarizó con la situación política local?
- ¿Le fue útil su experiencia previa con otras estructuras de gobierno? ¿Encontró diferencias muy marcadas?, ¿cuáles fueron? ¿Tuvo que cambiar de estrategia para relacionarse con los representantes políticos y otros cargos de la Administración?
- ¿Cuál ha sido su experiencia cuando ha cambiado la estructura gubernamental o han sido relevados los representantes políticos elegidos por votación o nombrados por el Gobierno?
- ¿Qué dificultades ha tenido como director con el Consejo o los Consejos de la biblioteca? ¿Puede darnos algún ejemplo de cómo actuó y de por qué lo hizo?
- ¿Qué consejo le daría a un director novel sobre estas cuestiones?

Perspectiva 1

Carol Starr

Marin County Library, San Rafael, California (EE.UU.)

Me he encargado de la dirección de tres demarcaciones bibliotecarias de California: las ciudades de Lompoc (55.000 hab.) y Benicia (27.000 hab.), y el condado de Marin (156.000 hab.). Me resultaron extraordinariamente útiles varias técnicas: solicitar orientación o información sobre la estructura de gobierno de la demarcación al director de administración, en el caso de que dicha orientación o información no estuviera incluida en mi formación; inscribirme en la Cámara de Comercio local y asistir a alguno de sus cursos de técnicas directivas; y hacerme miembro de alguna asociación local y participar en ella activamente. Estas actividades me ayudaron a conocer mejor el funcionamiento del Gobierno y la gestión municipal y me permitieron entrar en contacto con líderes locales a los que poder acudir siempre que lo necesitara.

En los comienzos, me ponía en contacto con todos los departamentos ministeriales con los que tenía que trabajar: asuntos laborales, legales, financieros, obras públicas, etc. Leía sistemáticamente el orden del día y las actas de las reuniones de cada demarcación a fin de averiguar cuáles eran los temas prioritarios de la agenda local y estudiar la manera en que se gestionaban a lo largo del proceso. Es muy útil, lógicamente, leer la prensa local para ver cómo se presentan esos mismos temas de cara al público. También aprendí mucho asistiendo a las sesiones del Ayuntamiento o el Consejo periódicamente para observar cómo se relacionan los miembros entre sí y averiguar qué aspectos o detalles captaban más su atención.

Uno de los problemas más difíciles de resolver se me presentó trabajando con el Consejo Rector de la biblioteca de Benicia, cuyas funciones eran de carácter administrativo, cuando un miembro recién nombrado se incorporó con una agenda "oculta". Esta persona profesaba no tener agenda cuando claramente perseguía un objetivo: suprimir el programa de alfabetización para adultos, que creía responsabilidad de las escuelas, y utilizar los fondos destinados a la alfabetización para costear la apertura de la biblioteca en domingo. Se dirigía tanto a la dirección de la biblioteca como al Consejo Rector con bastante agresividad y hostilidad, con numerosas exigencias y preguntas, dando por sentado que intentábamos ocultar información. Yo colaboré con ella respondiendo a sus preguntas, facilitándole informes y estudios de otros casos, intentando mantener siempre la cordialidad. Invité al director financiero de la ciudad para que corroborase unos datos económicos que yo le había entregado en respuesta a una de sus preguntas y que ella había desestimado por considerarlos incorrectos. Además, esta persona no trabajaba bien en equipo y consiguió atrincherar a los miembros del Consejo. Rechazaban todas sus ideas, incluso las buenas, porque no les caía bien. Las reuniones, hasta entonces distendidas, pasaron a ser incómodas casi de la noche a la mañana y me preocupaba la posibilidad de perder a algunos buenos miembros del Consejo por el hecho de que ya no se sintieran motivados para seguir adelante. Estaba convencida de que el Ayuntamiento, que había nombrado a esta persona para el cargo por un plazo de seis meses, ignoraba su carácter beligerante y los efectos que su actitud provocaba en los demás consejeros. Alerté al alcalde de la situación. El Consejo Rector se puso en contacto con el Consejo Estatal solicitándole asesoramiento. Revisamos nuestra estructura y decidimos que era necesario definir unos procedimientos y estatutos para el Consejo de la biblioteca. Como este problema afectaba a personalidades y políticos, sabía que debíamos actuar con prudencia. Decidí que no era adecuado trasladar el tema al Ayuntamiento, ya que era mi responsabilidad trabajar con cualquier persona que desde el Ayuntamiento se hubiese nombrado para el Consejo Rector. Así que me aseguré de facilitar a esta persona todos los datos, informes, etc. que solicitaba, aun cuando esto exigía mucho tiempo y dedicación. Los miembros del Consejo de la biblioteca y yo misma deseábamos que no se le renovara en el cargo; no obstante, me tuve que conformar con la posibilidad de que ocurriera. Sí que animé a los miembros del Consejo que estaban descontentos a que hablasen con el Ayuntamiento y explicasen la situación con ejemplos concretos del comportamiento de esta persona que ellos creyesen inadecuado. Podíamos pasarnos fácilmente entre 30-60 minutos, por ejemplo, discutiendo sobre la precisión de las actas de la reunión anterior. Si bien algunos miembros del Consejo Rector se mostraban reticentes a tratar este tema, otros parecían muy dispuestos, pero siempre en privado, claro. En Benicia habían habido precedentes de relaciones problemáticas entre los miembros del Consejo, por lo que la tensión del ambiente se percibía como natural. La situación se resolvió cuando la persona dimitió a los cinco meses de su entrada en el Consejo de la biblioteca.

Nunca he sabido realmente por qué dimitió. Creo que fue porque cada vez era más evidente que no conseguiría imponer su punto de vista a los miembros del Consejo y debió de llegar a sus oídos que algunos consejeros se habían puesto en contacto con el Ayuntamiento para oponerse a su posible renovación. Aprendimos la lección. Además de redactar unos procedimientos y unos estatutos, el resto de miembros se cohesionó y trabajó estrechamente en equipo. Habiendo visto cómo se llevó la situación, me empecé a plantear la posibilidad de mejorar mis perspectivas profesionales; siete meses más tarde encontré un puesto mucho mejor y dejé Benicia.

Mi consejo para cualquier director que empiece es que establezca una relación de trabajo cordial con todos los actores principales desde el primer día y que no espere a que surja un problema para presentarse. También le recomiendo que se familiarice con los líderes de la comunidad y con la estructura de gobierno, y trate de identificar en qué filas se concentra el poder. En mi caso la experiencia me ha demostrado que las cosas van mejor cuando se adopta una actitud abierta y sincera.

Perspectiva 2

Dr. Horst Neisser

StadtBibliothek Köln, Colonia (Alemania)

StadtBibliothek Köln es la biblioteca pública de Colonia, la cuarta ciudad más importante de Alemania, con un millón de habitantes. Cuenta con 100.000 miembros activos, 200 empleados y 7.000 visitantes diarios, lo que suma un total de 2 millones de visitantes al año. Es el sistema bibliotecario más avanzado de Alemania, tanto por el nivel de informatización como por su oferta de servicios bibliotecarios.

La biblioteca está financiada por el Ayuntamiento, pero al no depender de este órgano para su gestión financiera puede disponer del presupuesto con bastante libertad. La alcaldía y la biblioteca definen en un contrato especial los objetivos y las tareas de la biblioteca, así como los posibles resultados. El Ayuntamiento recibe un informe mensual y anual sobre el funcionamiento de la biblioteca y los datos más importantes. La biblioteca sólo está sujeta a las directrices municipales para los asuntos culturales, dictadas por el Ayuntamiento o la comisión competente. Carece de consejo y hasta la fecha ha logrado combatir cualquier intento de interferencia en su política.

Antes de asumir la dirección de la biblioteca de Colonia, adquirí experiencia en una ciudad más pequeña. Milito en un partido político, pero mantengo buena relación con los otros dos

partidos del Ayuntamiento. Cuando el orden del día incluye algún tema de política cultural, asisto a las reuniones del equipo que preside el Ayuntamiento. Esto me permite estar en contacto directo con quienes toman las decisiones a nivel municipal, así como conocer sus planes con antelación suficiente para proponer las modificaciones necesarias.

La biblioteca no sigue ningún plan de desarrollo formal. La experiencia demuestra que los planes de desarrollo a largo plazo son una pérdida de tiempo: cuando por fin consiguen completarse, la tecnología y la situación social han cambiado tanto que los objetivos alcanzados han quedado obsoletos. Sin embargo, es muy importante tener visión de futuro y saber dar los pasos necesarios para ir avanzando. La biblioteca municipal de Colonia puede adoptar y probar innovaciones por su cuenta y riesgo sin tener que consultárselo a las autoridades, lo que le garantiza flexibilidad. Además, colabora con otras instituciones locales participando en sus proyectos a cambio de su apoyo en los proyectos de la biblioteca.

Procuro divulgar los logros de la biblioteca a través de la prensa, la televisión o las emisoras de radio locales siempre que puedo (por ejemplo, si se introducen nuevos servicios o tecnologías, o cuando se felicita al visitante "un millón"); de este modo, las autoridades locales y los partidos políticos pueden sentirse orgullosos de la biblioteca y quedar bien en las conferencias de prensa. A diferencia de otras instituciones culturales de la ciudad, la biblioteca no suele causarles ningún problema: el presupuesto no es abusivo y cualquier déficit se compensa generando ingresos propios mediante el cobro de una cuota al usuario por los servicios.

Procuro asistir a actos oficiales y celebraciones locales, porque de algún modo represento a la biblioteca. Si asiste el director, la biblioteca está presente. El contacto directo es fundamental si se persiguen fines concretos. No recomiendo escribir una carta sin haber establecido un contacto personal previo, ya que es mucho más difícil rechazar una petición realizada en persona que una formulada por escrito. En mi opinión, para conseguir algo, los problemas se deben resolver personalmente.

En general, siempre ha sido muy importante establecer un clima de confianza entre la biblioteca, por un lado, y las autoridades y los partidos políticos, por otro. Para mí no son contrincantes, sino colegas y amigos. Uno debe ser leal, estar dispuesto a cooperar, trabajar de manera económicamente eficiente y asegurarse de que sus reivindicaciones dinerarias son realistas. Esto ha llevado a la biblioteca a adoptar medidas para evitar que se interfiera en su manera de gestionarse o se supervisen sus políticas. La biblioteca disfruta ahora de mayor independencia. La confianza personal, que hay que saber ganarse continuamente desde cero, así como la ayuda y el respeto mutuos han demostrado ser requisitos indispensables para ofrecer un buen servicio bibliotecario.

Perspectiva 3

Allison Dobbie

Dunedin Public Libraries (Nueva Zelanda)

Había trabajado anteriormente para estas y otras autoridades locales en puestos menores durante varios años, por lo que tenía ya cierta experiencia. Además, me fue útil documentarme, para lo que leí numerosos informes, órdenes del día, actas y documentos similares que me permitieron conocer muy de cerca el tipo de problemas a los que se enfrentaban estas autoridades locales concretas. Pero quizás lo que más me ayudó fue asistir a las reuniones de la Comisión del Ayuntamiento, escuchar y observar, aunque no se trataran temas relacionados con la biblioteca. O participar en encuentros y actividades como, por ejemplo, un tour por la ciudad en autobús organizado para nuevos miembros del Consejo Rector al que también se invitaba a participar al personal veterano, o asistir a sesiones de consulta pública sobre la propuesta de actividades de dicho Consejo para el año.

Había trabajado asimismo en el Gobierno estatal y en el sector terciario. En el sector terciario debía informar al Consejo Consultivo de la biblioteca, cuya función, por lo tanto, era ligeramente distinta. Esta experiencia en distintos ámbitos resulta muy útil, porque proporciona una visión más amplia. Sin embargo, no creo haber adoptado métodos distintos de interacción. La clave sigue siendo la comunicación, conseguir que los demás entiendan el papel de la biblioteca, estar predispuesto a implicarse y a participar, y pensar en términos de una estructura más amplia, es decir, ver la biblioteca como pieza de una macroestructura.

Mi experiencia más enriquecedora ha sido la de trabajar con un consejo designado por un organismo nacional, el Consejo para las Artes. Mi trabajo consistía en leerme los informes, presupuestos, etc. que los consejeros me presentaban desde el otro lado de la mesa y en tomar decisiones basándome en esa información. Te enseña mucho saber lo que se siente y te ayuda a entender por qué un empleado público favorece o desestima un proceso. Supongo que crea cierta empatía con los representantes electos y ayuda a comprender sus necesidades.

También he trabajado con una mancomunidad de municipios que habían pasado a depender de una misma autoridad local desde la que yo dirigía sus sistemas bibliotecarios respectivos. Cada municipio contaba con un nivel de implantación de servicios bibliotecarios distinto, que iba desde la inexistencia de sistema bibliotecario hasta la existencia de un sistema perfectamente consolidado. Hubo que superar la desconfianza inicial de las áreas recién incorporadas, cierto miedo a estar bajo el control del Gran Hermano, la incomprensión del papel de las bibliotecas y la resistencia que se opuso en algunas áreas al revelarse los costes reales del servicio bibliotecario, ya que su implantación suponía un enorme aumento de los costes. Poco a

poco vencimos esa desconfianza y empezamos a recibir mucho apoyo de los representantes públicos de esas áreas mancomunadas. Hice todo lo posible por favorecer la comunicación asistiendo con regularidad a las sesiones de las autoridades locales, incluso cuando se debatían temas aparentemente secundarios, aprovechando para escuchar y dar mi opinión. El apoyo político se consiguió principalmente a base de proporcionar lo que prometíamos, con la calidad requerida y cumpliendo con el presupuesto. Esto me enseñó a confiar en mi propio criterio y a tener en cuenta las recomendaciones de las demás. Hemos demostrado el valor que las bibliotecas tienen para la comunidad a través de la calidad y la accesibilidad de nuestros servicios, y ahora esa comunidad es una de nuestras más acérrimas defensoras.

Recomendaría a los nuevos directores que cultiven la comunicación y que busquen situaciones que favorezcan la oportunidad de escuchar, aprender y participar. Creo que la mejor manera de influir en la Administración es a través de nuestras propias acciones, de la calidad que ofrecemos tanto en un informe como en un servicio. De este modo, los demás confían en que sabemos lo que hacemos. Para mí esta manera de conducirse resulta más eficaz que ejercer presión por el mero hecho de ejercerla. Ya se ha dicho siempre: valen más los hechos que las palabras.

Perspectiva 4

Dorothea Brown

Canterbury Public Library, Christchurch (Nueva Zelanda)

He dirigido dos redes bibliotecarias de dos Gobiernos locales diferentes. En mi caso un factor clave fue mi relación con los dirigentes políticos y la manera de acceder a ellos, que en ambos casos se regía por un protocolo y procedimientos no escritos, desarrollados sobre la marcha y ligados al estilo y la filosofía que marcaban las relaciones entre el director general y los dirigentes políticos. A falta de un proceso de iniciación y orientación formal, tuve que aprender "trabajando". Encontré el camino preguntando a colegas de instancias superiores con quienes mantenía buena relación: el director general, los contables, concejales para las actividades recreativas, etc.

En mi primer puesto, mantenía una relación distante con los poderes de decisión y me resultaba difícil acceder a ellos. Yo informaba a una subcomisión de la Comisión Permanente del Ayuntamiento y a partir de ahí mi influencia se quedaba en poco o en nada; me hallaba a merced de la influencia, la credibilidad y las habilidades del presidente de la subcomisión y de su capacidad para abogar por los intereses y las necesidades de la biblioteca. No se me animaba a participar en sus sesiones.

En el segundo puesto se dio la situación totalmente opuesta:

- Informaba directamente a la Comisión Permanente del Ayuntamiento.
- Proporcionaba el 95% de los temas relacionados con la biblioteca que se incluían en la agenda mensual de la Comisión.
- El presidente de la Comisión aclaraba personalmente estos temas conmigo antes de cerrar el orden del día.
- Asistía a las reuniones de la Comisión y se me tenía en cuenta a la hora de decidir el orden del día.
- Se me animaba a asistir a las sesiones del Ayuntamiento.

Este planteamiento no cambió mucho cuando se reestructuraron y agruparon las distintas autoridades locales. Pasé a formar parte de una estructura de grupo; informaba al jefe de grupo en vez de directamente al director general, pero conservaba todas mis funciones como asesor experto sobre asuntos bibliotecarios a cargos políticos.

El principal escollo que nos encontramos tras el proceso de agrupación y reestructuración fue la financiación. El Ayuntamiento intentó abordar la situación por dos vías:

1. Intentó varias veces generar más ingresos directos aumentando las cuotas de los usuarios.

Nuestra respuesta:

- Organizamos una campaña de resistencia de clientes bien informados y que se hicieran oír.
- Creamos la asociación Amigos de la Biblioteca.
- Planificamos estrategias y campañas periódicas de concienciación sobre el valor que la biblioteca pública tiene para los ciudadanos.

2. Encargó un estudio de evaluación a consultores sin permitir que participasen totalmente el personal y la dirección de la biblioteca, pero que nos obligaba a facilitar la información que se nos solicitara.

Nuestra respuesta:

- Nos negamos a firmar el estudio realizado por los consultores por incluir numerosas conclusiones desatinadas.
- Redactamos una crítica y respuestas detalladas al estudio de evaluación, lo que confrontó al Ayuntamiento con dos dictámenes contradictorios y le obligó a buscar un término

medio; esto redujo al mínimo las posibles consecuencias negativas que podían tener para la biblioteca las recomendaciones de los consultores.

Consejos para el director novel:

- Conozca bien su campo profesional, identifique los pros y los contras, su adecuación a las necesidades de los clientes, sus posibilidades y el marco político.
- Confíe en sus clientes.
- Desvívase por el valor y los valores ligados a su trabajo.
- Llévase a casa deberes y más deberes.
- Tome el mando y vaya a por todas.
- No espere volverse rico y famoso, ni tampoco popular.

Perspectiva 5

Dr. Arend Flemming

Städtische Bibliotheken Dresden (Alemania)

Asumí el mando de la Biblioteca Municipal el día de la unificación alemana (3 de octubre de 1990) sin saber que se me había encomendado esta nueva labor y responsabilidad hasta un día antes. No tuve tiempo de informarme para adaptarme a la estructura política que operaba en el entorno de la biblioteca. Sin embargo, no resultó necesario, ya que tras la unificación las estructuras democráticas se reconstruyeron de cero y los representantes políticos elegidos por el pueblo no tenían experiencia en administración municipal. Me familiaricé con el poder político (Ayuntamiento y Comisión de Asuntos Culturales) y aprendí a cooperar con ellos resolviendo problemas o adoptando medidas para evitarlos.

Sí observé diferencias importantes entre trabajar con las autoridades y los políticos locales de la Alemania del Este y trabajar en las principales ciudades de la Alemania del Oeste. Los políticos elegidos partían de bases idealistas diferentes, pues la mayoría se habían introducido en política a través del movimiento de protesta de la República Democrática de Alemania o a raíz de la unificación. También procedían de ámbitos profesionales diferentes (Oeste: funcionarios, profesores, abogados; Este: ingenieros, oficinistas, amas de casa, pensionistas).

La cooperación se ha distinguido hasta ahora por una actitud de apertura hacia los cambios, una mentalidad abierta y un interés por problemas reales. Sin embargo, en los últimos años se observa una nueva tendencia según se desprende de las experiencias de directores de bibliotecas de la Alemania del Oeste: en nuestro contacto con la política prevalecen las prioridades

políticas de partido, así como la falta de conocimientos expertos y la incapacidad para adoptar una actitud crítica que permita acoger nuevos enfoques. En las elecciones de la Alemania unificada cada vez son más las personas que aspiran al poder motivadas por la posibilidad de medrar profesionalmente y no tanto por cambiar las cosas. Esta tendencia es más determinante que cualquier cambio de mayorías, ya que la biblioteca pública reúne a votantes de todo el espectro político.

El director bibliotecario se encarga principalmente de la dirección externa, de todas las comunicaciones con el exterior. Puesto que el aspecto central de esta tarea es el contacto con los políticos, cualquier director de biblioteca que empiece deberá familiarizarse y sensibilizarse cuanto antes con la vida política de su comunidad. Deberá establecer contactos para asegurarse de que la biblioteca recibe un tratamiento político "adecuado" y que los políticos están debidamente informados sobre "su" biblioteca.

II. PERCEPCIÓN QUE TIENEN DE LA BIBLIOTECA LOS REPRESENTANTES ELECTOS Y OTROS CARGOS PÚBLICOS

El viejo dicho según el cual la primera impresión es la que cuenta parece especialmente acertado si observamos las actitudes y opiniones de los representantes políticos y otros cargos públicos con respecto al mundo bibliotecario. Dichas actitudes y opiniones suelen constituir el factor determinante a la hora de aprobar los presupuestos destinados a las bibliotecas y de alcanzar acuerdos relativos a los planes y proyectos que las afecten.

La opinión que un representante público tiene de una biblioteca depende de muchos factores, entre los que destacan su experiencia previa personal con otras bibliotecas y directores bibliotecarios y el modelo de comunicación adoptado por esa biblioteca en concreto. Otro factor importante es la concepción que el propio personal bibliotecario, el director y sus colegas tienen de la biblioteca y cómo la han transmitido a los representantes públicos.

En la actualidad, la imagen de una biblioteca está en gran parte determinada por la actuación del director. Dicha imagen depende, entre otros aspectos, de si el director celebra conferencias sobre biblioteconomía, de si asume el papel de líder de equipo en proyectos de envergadura municipal y de la relación que haya establecido con la Presidencia, la Comisión o el Consejo Rector bibliotecario. Si el director multiplica su presencia en el entorno municipal, destacará la importancia de la biblioteca a los ojos de los representantes públicos y les recordará el peso que toda institución bibliotecaria tiene en el seno de una comunidad.

Preguntas:

- ¿Qué imagen se tenía de la biblioteca, tanto por lo que respecta a la eficacia de la organización como a su papel de organismo gubernamental, cuando asumió su cargo?
- ¿Pensó que había que cambiar dicha imagen? En caso afirmativo, ¿qué medidas adoptó para modificarla? ¿Resultaron eficaces?
- ¿Ha beneficiado el cambio de imagen a la biblioteca? ¿En qué sentido?

Perspectiva 6

Regina Minudri

San Francisco Public Library, California (EE.UU.)

La biblioteca de la ciudad de San Francisco era un organismo municipal caído en el olvido. Sin embargo, la situación cambió tras la inauguración, en 1996, de la nueva biblioteca central, que levantó multitud de críticas en la prensa por la inadecuación del edificio, los contenidos, la organización, la utilidad de la biblioteca, etc. La nueva biblioteca tampoco causó una impresión favorable entre la población, que la acusaba de haber malgastado fondos en descatalogar innecesariamente algunos libros, en lugar de trasladarlos desde la antigua biblioteca. En 1997, la biblioteca atravesó una serie de crisis presupuestarias graves. El uso masivo de la biblioteca dejó patente que o bien no había suficiente personal o bien no se habían asignado las funciones convenientemente. El presupuesto aprobado para la biblioteca se sobrepasó en varios millones de dólares, el personal cobraba las nóminas de fondos destinados a otros pagos y las facturas impagadas se multiplicaban. Como resultado de todo ello, la biblioteca se vio inmersa en el caos. Tras forzar la dimisión del bibliotecario jefe municipal, se designó a una interina. Transcurridos seis meses, la interina solicitó ser sustituida y me ofrecieron ocupar su lugar. La preocupación por la gestión de la biblioteca era palpable. El alcalde ordenó realizar una auditoría administrativa sobre la biblioteca, que proporcionó abundantes recomendaciones. La Comisión de la biblioteca observaba con preocupación el bajo nivel de los servicios ofrecidos, la situación económica desfavorable, la mala administración y el descontento de la opinión pública. El Ayuntamiento no confiaba en la capacidad de la biblioteca para gestionar sus fondos y decidió administrar directamente el presupuesto de la biblioteca para el año 1997/98, sin consultar con el personal bibliotecario.

Asumí el cargo de bibliotecaria jefe municipal en agosto de 1997. Al principio pasé un tiempo considerable examinando los presupuestos, desentrañando su organización y anotando las deficiencias. Dado que se me nombró para que "arreglara" el problema, desde mi posición de "experta" externa logré convencer al Gobierno de que la biblioteca podía administrarse por

sí misma. A partir de entonces nos dispusimos a recomponer la situación y saldar las deudas, sin salirnos nunca del presupuesto. Desde el principio quedó claro que no disponíamos de fondos suficientes para pagar las nóminas, en parte porque la biblioteca había absorbido como personal en nómina a los becarios sin haber solicitado una ampliación de fondos para cubrir sus salarios. Por fortuna, la coyuntura económica del momento era óptima y bastó con comunicar el problema a la Oficina Presupuestaria del Ayuntamiento para solucionarlo. Seguidamente, me dispuse a identificar todas las fuentes de financiación, a cuadrar los presupuestos de los años anteriores y a preparar una solicitud de ampliación de los presupuestos para presentarla ante el Consejo de Supervisión. La colaboración tanto por parte del alcalde como del Consejo fue excepcional. No sólo se aprobó la ampliación solicitada, sino también la reestructuración de la administración, la restauración de varios puestos directivos y un acuerdo según el cual la ampliación aprobada se reflejaría también en el presupuesto para el año 1998/99.

Durante todo aquel tiempo me reuní periódicamente con los miembros del Consejo de Supervisión para mantenerlos al corriente de los cambios efectuados en la administración y de la situación de la biblioteca. En los tres primeros meses visité las 26 unidades bibliotecarias de San Francisco, fijé la celebración de una asamblea general de trabajadores e inauguré nuevas vías de comunicación. La actuación del personal mejoró considerablemente. La relación con los sindicatos de bibliotecarios se había deteriorado. La administración previa no había establecido métodos de comunicación sistemática ni con los representantes de campo ni con los enlaces sindicales. Tras analizar la situación, acordé celebrar una reunión mensual con los sindicatos, lo cual mejoró ostensiblemente la comunicación y el entendimiento mutuos. La prensa local también fue de gran ayuda: la biblioteca disfrutó de una cobertura amplia y positiva, tanto por lo que concernía a mi nombramiento como a los muchos programas y exposiciones ofrecidos por la biblioteca. Recientemente, el alcalde destinó 2,5 millones de dólares a la construcción de una nueva unidad bibliotecaria y, tal como habíamos acordado, el presupuesto para el año 1998/99 recogía la ampliación.

La dificultad de contratar a personal para suplencias y sustituciones se ha desvanecido y, con el acuerdo del director y el departamento de adquisiciones, hemos podido encargar libros y material para la biblioteca de manera más eficaz. Asimismo, hemos comenzado a poner en práctica las recomendaciones de la auditoría administrativa. Aún queda mucho por hacer, motivo por el cual he aceptado continuar como bibliotecaria jefe municipal durante otro año y medio, aproximadamente.

Este cambio de imagen ha sido más que beneficioso para la biblioteca. Los presupuestos para 1998/99 se aprobaron sin dificultades. Las relaciones con la Alcaldía y con el Consejo de Supervisión son excelentes. El personal manifiesta un verdadero interés por ampliar los

servicios y la prensa ofrece una buena cobertura de los programas y acontecimientos patrocinados por la biblioteca, gracias a lo cual la población empieza a ver la biblioteca con buenos ojos. Dado que nuestra biblioteca ocupa un lugar privilegiado en la zona de la bahía, también cabe recordar que los avances realizados en ella contribuyen a mejorar la imagen de otras bibliotecas de la región.

Perspectiva 7

Ruth Cameron

Brisbane City Libraries (Australia)

En los primeros días tras mi nombramiento como directora bibliotecaria percibí poco interés por parte de los políticos y el equipo de gestión municipal con respecto a este gran servicio bibliotecario, que engloba 32 bibliotecas y 230 empleados. No existía ningún tipo de planificación estratégica ni programa de mantenimiento de las instalaciones; las funciones del personal no estaban definidas; no se efectuaba evaluación alguna de los objetivos; la política de ampliación de la colección era inexistente, y la interacción con la comunidad estaba totalmente desorganizada. En resumidas cuentas, la biblioteca había estado desatendida durante más de treinta años.

La impresión general era que las bibliotecas eran algo positivo, pero que no generaban votos y, por lo tanto, no había necesidad de asignarles un presupuesto demasiado elevado. En mi opinión, era de vital importancia cambiar aquella impresión, y estaba decidida a hacerlo. Para ello había que diseñar planes y presentarlos tantas veces como fuera necesario a la comisión elegida, hasta obtener su aprobación. Dichos planes debían girar en torno a: la dotación de personal (tanto inmediata como futura), el acondicionamiento de la biblioteca, la política de ampliación de la colección, una estrategia para obtener recursos adicionales, una dirección estratégica, la inauguración de nuevas unidades bibliotecarias en zonas recién urbanizadas e incluso, me atrevería a decir, el cierre justificado de las bibliotecas poco viables.

A los cinco años de ocupar mi puesto ya había logrado todos aquellos objetivos, por medio de la aplicación de una serie de estrategias. Una de las más importantes fue establecer una comunicación efectiva a todos los niveles (vertical y horizontal), promovida a través de publicaciones, presentaciones, visitas, colaboración con varias comisiones, comunicación con los sindicatos, contratación selectiva de personal, contacto personal directo, uso de técnicas de persuasión, establecimiento de relaciones externas y estrategias de marketing efectivas; de este modo, obtuvimos una mayor financiación y no sólo cumplí los objetivos que establecía mi contrato personal, sino que, además, dotamos a la biblioteca de una presencia importante

en el seno de la comunidad. Otra de las claves fue destinar los fondos necesarios para garantizar un presupuesto equilibrado y lograr las metas fijadas en los planes.

A través de este proceso, la impresión de los políticos y del equipo de gestión municipal empezó a cambiar. Las bibliotecas ganaron presencia y se tornaron más acogedoras, factores a los que el público respondió de manera positiva, visitándolas y utilizándolas. Tras un largo paréntesis, la biblioteca volvía a erigirse como un organismo independiente del Ayuntamiento y capaz de autogestionarse. La junta bibliotecaria respiró con alivio y comunicó al Ayuntamiento su satisfacción con los resultados obtenidos.

El éxito del proceso se refleja tanto en el reconocimiento público y profesional como en la respuesta positiva por parte del Ayuntamiento, en particular a la hora de aprobar los presupuestos y asignar las partidas anuales. El alcalde, que apoyó en todo momento esta labor, ha anunciado recientemente que el presupuesto destinado a las bibliotecas se ha ampliado de los 11 millones de dólares destinados en los últimos cinco años a 33 millones, porque las bibliotecas son "una inversión importante para la comunidad". Para concluir diré que, en mi opinión, la comunicación, la integridad, la experiencia, la profesionalidad, las habilidades directivas, la consecución de resultados y la no politización han sido las claves para cambiar la realidad y mejorar tanto la imagen como los servicios ofrecidos por esta biblioteca en los últimos cinco años.

Perspectiva 8

Patrick M. O'Brien

Alexandria Public Library, Virginia (EE.UU.)

Pese a estar financiada en un 85% por las autoridades municipales, la biblioteca de Alexandria es independiente y cuenta con un Consejo Rector propio. Cuando en 1992 asumí la dirección de la biblioteca, las autoridades la percibían como un servicio "positivo", pero no fundamental. A ello se añadía que el Consejo Rector, la administración y el personal de la biblioteca acentuaban su independencia del Ayuntamiento y de la política municipal. El edificio de la biblioteca central, emplazado en el corazón del centro histórico, estaba tan deteriorado que el Ayuntamiento y el administrador de la ciudad no podían seguir ignorándolo por más tiempo. Pese a los diversos estudios que recomendaban la construcción de una nueva biblioteca central, dotada de un aparcamiento adecuado y ubicada en un contexto geográfico más conveniente, mi predecesor y el Consejo Rector decidieron renovar y ampliar la biblioteca en el mismo lugar y "prometieron" no buscar un nuevo edificio para la biblioteca central. Mientras se desarrollaba este proyecto, establecí

relaciones con varios departamentos del Ayuntamiento, con el administrador de la ciudad y con algunos concejales. La biblioteca se convirtió en el primer organismo público con conexión a Internet y empezamos a presentarnos como expertos en información electrónica. Me dirigí a la Comisión de Tecnología municipal y, con el respaldo del alcalde (que era además el representante del Ayuntamiento en el Consejo Rector de la biblioteca), insté a utilizar las nuevas tecnologías para reducir el número de instalaciones situadas en una área de 25 km de cinco a sólo tres, entre las que se incluía una nueva biblioteca central. Antes de que se completara la renovación y ampliación de la antigua central, obtuvimos la aprobación para edificar la nueva y cerrar tres sucursales.

Participé activamente en el Rotary Club, asistí a plenos municipales y a audiencias públicas, contacté con periodistas de la prensa local y acepté invitaciones para los acontecimientos en los que se esperaba la presencia de políticos y otros cargos públicos destacados. La biblioteca "se hizo" con un lugar en el organigrama de la ciudad. Asimismo, me ofrecí voluntario para presentar Internet a los jefes de departamento y miembros del equipo de gestión municipal. En la biblioteca se generalizó el uso de Internet años antes de que la frase "navegar por la red" se hiciera popular. Desempeñé también tareas tan poco gratificantes como representar al administrador de la ciudad en consejos disciplinarios. La buena reputación del director de la biblioteca en la comunidad conlleva una mejora en la imagen de la propia biblioteca. Tres años después de la renovación de la biblioteca central se erigió una nueva biblioteca central que costó 12 millones de dólares, dobla en tamaño a su antecesora y está diseñada por un arquitecto de renombre internacional. El edificio refleja el importantísimo papel de la biblioteca como uno de los principales agentes de la nueva era de la información electrónica. Además, la biblioteca acoge numerosos actos de otros departamentos municipales, gran parte de los cuales se financian con el presupuesto de dichos departamentos. Todo esto ha ocurrido sin que la biblioteca haya tenido que renunciar a su valiosa autonomía.

Perspectiva 9

Kay Poustie

City of Stirling Public Libraries (Australia)

Cuando me puse al frente de las bibliotecas municipales de Stirling, los políticos y el poder ejecutivo apenas las tenían en cuenta. El bibliotecario jefe anterior había sido desplazado a una de las sucursales, por lo que tuvimos que luchar por disponer de un nuevo director que se ocupara de las funciones que habían quedado desatendidas. El personal especializado se había ido recortando y el servicio que ofrecía la biblioteca acusaba tanto falta de financiación como de personal.

Para cambiar la concepción que se tenía de la biblioteca era necesario:

- diseñar un plan estratégico de definición de los servicios de la biblioteca que permitiera garantizar unos servicios básicos y aportar pruebas de la utilización de dichos servicios, evaluar el rendimiento de la biblioteca y de su personal frente a los de otros servicios bibliotecarios y analizar el uso de la biblioteca en contraste con el de otros servicios municipales;
- presentar dicha estrategia de definición de servicios al Ayuntamiento para su ratificación -primer paso para elevar el nivel de los servicios y comprometer al Ayuntamiento en su desarrollo- e incluir en ella nuevos servicios, nuevos horarios de apertura, la ampliación de servicios existentes, etc.;
- presentar ante el Ayuntamiento cada nueva propuesta de desarrollo, recordando siempre que ésta era el resultado de la estrategia aprobada previamente, y garantizar con ello que siempre se tuviera presente a la biblioteca;
- invitar al alcalde y a los concejales a ocupar un lugar destacado en cualquier evento especial celebrado en la biblioteca, con el objetivo de que acudieran a las bibliotecas y comprobaran por sí mismos el trabajo que estábamos realizando, y
- promocionar la biblioteca enviando a los representantes públicos copias de las listas de libros contenidos en la colección, información de su interés y cartas de usuarios satisfechos.

Seguidamente pusimos en marcha un programa de planificación estratégica, que presentamos ante el Ayuntamiento para su aprobación. Fuimos el primer departamento de la ciudad en hacerlo, lo cual nos reportó muchos aplausos.

Todo esto se desarrolló a lo largo de varios años, durante los cuales las bibliotecas pasaron de ser consideradas un departamento pasivo a ser concebidas como un departamento al que había que asignar fondos, ya que lo utilizaba más del 55% de la población y estaba bien administrado. Empezamos a recibir fondos para abrir una nueva sede que abriera los domingos, acondicionar las bibliotecas más antiguas, añadir servicios especializados, actualizar los programas informáticos, etc.

Actualmente nos encontramos en un punto en el que el servicio bibliotecario se considera como algo absolutamente esencial para la ciudad. El departamento se ha ampliado y ahora engloba las secciones de arte y cultura. Desde 1990 contamos con tres nuevas bibliotecas y en el presupuesto de este año (un año de presupuestos ajustados) contamos con fondos para implementar un nuevo sistema automatizado y financiar la primera fase de construcción de un nuevo edificio. Además, hemos ampliado la colección de libros, gozamos de reconocimiento por nuestra atención a los usuarios y nuestro personal bibliotecario es invitado a participar en todo tipo de proyectos municipales.

¡Pero no debemos olvidar que lo más importante es seguir funcionando y no dormirnos en los laureles!

Perspectiva 10

Anthony Lewis

Palmerston North City Library (Nueva Zelanda)

Situación: Palmerston North, una ciudad con una población de 70.000 personas, necesitaba una nueva biblioteca central. El uso que la comunidad hacía de la biblioteca era de 17,6 préstamos y 8,9 visitas por cápita.

Pese al elevado índice de uso registrado en la comunidad, la opinión que los representantes políticos y empleados públicos tenían de la biblioteca era muy dispar: quienes la utilizaban personalmente ofrecían un respaldo total; en cambio, quienes no eran usuarios proponían recortes constantes del presupuesto destinado a la biblioteca. Los representantes del último grupo concedían invariablemente a la biblioteca una importancia secundaria con respecto a los asuntos "prioritarios" del Gobierno local: la gestión del agua, las carreteras y el alcantarillado. Muchos de estos representantes, además, creían sinceramente que representaban los intereses de la mayor parte de la ciudadanía.

Solución: El director de la biblioteca tenía que cambiar la mentalidad de quienes tomaban las decisiones concernientes a la biblioteca pública y al papel que ésta desempeñaba en la comunidad. Para ello, lo primero que se hizo fue adoptar el sobrenombre de *Living Room of the City* o "sala de estar de la ciudad". La biblioteca asignó a un experto la dirección del Departamento de Marketing y Promoción, quien puso inmediatamente en marcha un programa para elevar sustancialmente el nivel de comunicación con el público de la biblioteca, entre el que se contaban, también, políticos y funcionarios gubernamentales.

El patrocinio, hasta entonces considerado algo "desdeñable", se convirtió en una de las fuentes de ingresos de la biblioteca. En un período de tres años, los ingresos aumentaron en un 20%. Paralelamente se realizó un seguimiento y control de los costes operativos de la biblioteca, lo cual garantizó una administración mucho más efectiva. Uno de los proyectos que cosecharon mayor éxito fue la ampliación del horario de los fines de semana (sábado y domingo por la tarde). Esta nueva medida se pudo costear con los recursos operativos existentes.

El antiguo director de la biblioteca tenía por filosofía evitar la cobertura de las actividades y los proyectos de la biblioteca en los medios de comunicación. Esta práctica se invirtió por completo.

La consulta al público, a través de una amplia encuesta realizada a residentes y usuarios y mediante el seguimiento de los servicios ofrecidos al público, se convirtió en una pieza esencial del proceso que acabaría por cambiar la imagen de la biblioteca.

Entre el personal surgió la iniciativa de reforzar la razón de nuestra existencia: servir al público. Las tareas de los empleados (por ej.: catalogación, control de publicaciones, etc.) pasaron a ser medios que conducían a un fin, en lugar de constituir fines en sí mismas. La oferta de atención al público el domingo se consideró imperativa. Se confirió, en definitiva, una mayor importancia a los "servicios de atención al cliente".

Resultado: El Ayuntamiento aprobó una opción de "coste elevado" para construir una nueva biblioteca municipal. El uso de la nueva biblioteca por parte del público registró un incremento sorprendente: 21,6 préstamos y 12,3 visitas por cápita (lo cual suponía un aumento del 22,7% y el 38,2%, respectivamente).

La biblioteca se convirtió en una especie de "vaca sagrada", tal y como la describió uno de los miembros del equipo de gestión municipal. Los intentos por clausurar dos de las sedes de la biblioteca e introducir "cuotas de usuario" obtuvieron un rotundo rechazo a nivel popular y, como consecuencia, entre los políticos.

La calidad de los mecanismos de comunicación de nuestra biblioteca (boletines informativos, presentaciones ante el Ayuntamiento, folletos promocionales, etc.) ha servido de referencia a otras bibliotecas del país.

Resumen: El cambio de percepción que se tenía de la biblioteca fue decisivo para que se aprobara un proyecto de construcción de un nuevo edificio y se asignara la partida presupuestaria correspondiente.

Desde la inauguración de la nueva "sala de estar de la ciudad", la opinión pública sobre la biblioteca ha cambiado totalmente. El público ha percibido que en su ciudad ya no hay una biblioteca pública tradicional, sino una biblioteca pública activa, novedosa e interesante: una biblioteca para la comunidad.

Perspectiva 11

Wolfgang Reuther

Stadtbibliothek Gütersloh Ltd. (Alemania)

Los políticos tienden a concebir las bibliotecas como "algo bueno", aunque exótico y mucho menos importante e incluso eficaz que el resto de organismos gubernamentales, lo cual no se corresponde con la realidad. La idea general es que las funciones más importantes de la biblioteca son: la gestión de libros y lectores y la organización.

Los políticos y funcionarios públicos suelen considerar la biblioteca como un organismo importante tanto social como culturalmente, destinado en gran medida a alfabetizar, culturizar y promover la literatura entre la tercera edad, las amas de casa, los jóvenes y los niños. Estas concepciones generalizadas deben ser cambiadas de inmediato. Tenemos un enorme problema de imagen.

Los cargos públicos en general rara vez contemplan la necesidad de utilizar las bibliotecas, pues albergan pocas expectativas de encontrar en ellas lo que buscan. La imagen de las bibliotecas que visitaron en sus días de juventud, bibliotecas pequeñas y con escasa documentación, sigue obnubilando su concepción actual de una biblioteca.

Para cambiar esta situación he hallado tres métodos de utilidad:

1. Atraerlos a la biblioteca utilizando como reclamo un acontecimiento importante.
2. Descubrir y satisfacer alguna necesidad personal que nunca hayan anhelado encontrar en la biblioteca. ¡Los funcionarios y políticos son usuarios de máxima prioridad y deben recibir un servicio excelente en todo momento!
3. Encargar a un experto la redacción de una memoria que recoja, a modo sucinto, las actividades anuales de la biblioteca y enviarla a todo el mundo, pese a su remoto interés por este tema, con objeto de demostrar que la biblioteca está ahí, que es necesaria y que el personal bibliotecario hace su trabajo con profesionalidad y eficiencia.

Perspectiva 12

Jane Hill

Wellington City Libraries (Nueva Zelanda)

La presidenta municipal, su equipo de gestión y algunos concejales electos consideraban las bibliotecas municipales de Wellington una unidad cara, que no reportaba beneficios y a cuyo

mantenimiento se destinaba un porcentaje excesivamente elevado de los impuestos municipales recaudados. El antiguo bibliotecario jefe municipal, miembro del equipo de gestión municipal del Gobierno anterior, había sido destituido de su cargo por la nueva presidenta municipal tan sólo tres meses antes, al considerar ésta que no tenía derecho a formar parte del nuevo contexto político.

Frente a esta posición contrastaba la opinión del público y los usuarios, quienes conferían y confieren un gran valor al servicio bibliotecario. La presidenta municipal no alcanzaba a comprender aquel "entusiasmo" y le molestaba que los usuarios/ciudadanos respondieran con ira y rechazaran sus planes anuales, en los que se preveían recortes de los fondos destinados a la biblioteca.

Consideré que, si la biblioteca tenía que sobrevivir y seguir creciendo como un organismo y servicio del Ayuntamiento, había que cambiar la concepción que de ella tenían los representantes electos y empleados públicos. Era necesario poner fin a aquellos elevados recortes presupuestarios que cada año se aplicaban arbitrariamente y no se reflejaban en una reducción paralela de los servicios ofrecidos.

Trabajé con tesón para garantizar que los objetivos empresariales de las bibliotecas (a saber: planes empresariales y estratégicos, objetivos financieros conseguidos, informes profesionales y políticas de promoción) se correspondieran con los objetivos de atención a los usuarios y la oferta de servicios. Era consciente de que mi actuación personal era observada muy de cerca. Junto con mi equipo, nos esforzamos por cumplir los plazos y satisfacer todos los servicios. Cuando las bibliotecas consiguieron sus objetivos en tan sólo un año, mi credibilidad como director aumentó considerablemente y los servicios bibliotecarios empezaron a contemplarse a través de un prisma muy distinto.

Dediqué el tiempo necesario a conseguir que la presidenta municipal, el equipo de gestión municipal y los concejales valorasen nuestros servicios, participasen en la revisión estratégica y visitasen uno por uno o en grupos reducidos las bibliotecas. Se me solicitó que revisara funciones y áreas ajenas a la biblioteca como parte del equipo de gestión municipal, lo cual me ofreció la oportunidad de conseguir contactos en el Ayuntamiento.

El cambio más importante se produjo a principios de 1996, cuando ofrecí al Ayuntamiento someter a las bibliotecas a una segunda reestructuración de sus procesos empresariales. Al trabajar hombro con hombro con los concejales y altos cargos municipales me aseguré de que los mensajes clave se transmitieran de manera adecuada. Las bibliotecas empezaban a concebirse como un "negocio" rentable orientada hacia los usuarios y su rendimiento en las zonas más importantes había aumentado en un 11%.

Este cambio ha beneficiado a las bibliotecas, pues ha hecho que el Ayuntamiento comprendiera que constituimos un servicio fundamental. Gracias a la mejora de los servicios nos hemos ganado el respeto de políticos y concejales, quienes ahora se enorgullecen de presentarlos como un ejemplo de efectividad y de buena planificación. Se me concedió la oportunidad de dirigir un negocio sin interferencias políticas ni administrativas. La nueva presidenta ha sabido valorar la actuación de la biblioteca y ha manifestado públicamente su apoyo a esta institución.

Perspectiva 13

Florian Nantscheff

Stadtbibliothek Lörrach (Alemania)

Cuando asumí mi puesto, la concepción que se tenía de la biblioteca era sumamente negativa. La mayoría de los representantes públicos consideraban la biblioteca un lugar donde las personas de la tercera edad acudían a leer novelas y donde los niños encontraban libros infantiles. Esta imagen la habían creado ellos mismos, al haber desatendido aquella institución durante años. La biblioteca se componía de dos salas pequeñas y un bibliotecario que había tenido que apañárselas sin apenas fondos durante los últimos veinte años.

Uno de mis principales objetivos era cambiar la imagen que tenían de la biblioteca no sólo los funcionarios y los políticos sino también la población de Lörrach. Presenté a los partidos políticos de la ciudad mi idea de la biblioteca como un centro de información y de reunión. Logré transmitirles aquel concepto y les convencí del papel que la biblioteca podía desempeñar en informar al público. Se invitó a los periodistas a asistir a dos de nuestras reuniones y, como resultado, aparecieron en la prensa artículos sobre mi concepto de biblioteca. (Más tarde, mi superior me reprendió por ponerme en contacto con los partidos políticos sin su consentimiento previo, pero la publicidad positiva que recibió la biblioteca mereció la pena.)

Cuando se inauguró la nueva biblioteca en enero de 1993, la enorme asistencia de público convenció finalmente a los políticos y al equipo de gestión municipal de su importancia como centro de información. Asimismo, intenté difundir más ampliamente el papel de esta moderna biblioteca publicando en la prensa local al menos un artículo o anuncio una vez por semana. De esta manera se hacían públicos diferentes objetivos a través de una serie de ejemplos prácticos. Como resultado de estos esfuerzos por intensificar nuestra proyección social y del éxito de nuestros objetivos en general, la biblioteca disfruta hoy de una reputación excelente, que nos ha reportado el apoyo tanto de los políticos como de los administradores.

Ésta fue una de las razones por las que los fondos destinados a los medios de comunicación se ampliaron (y se mantienen) a 250.000 marcos, mientras que el presupuesto destinado al personal ha ido incrementándose paulatinamente en el transcurso de los últimos cinco años.

Perspectiva 14

Anne Holmes

Boroondara, Hawthorn, Victoria (Australia)

Las impresiones personales acaban por convertirse en un problema real para los directores bibliotecarios en el momento en que concejales y otros funcionarios municipales se basan en prejuicios erróneos la hora de tomar decisiones que afectan a la planificación y financiación de las bibliotecas. Pero ¿quién es el verdadero responsable de que existan estos prejuicios? No me cabe la menor duda de que yo, como directora de bibliotecas públicas, soy la responsable de la opinión que se tiene del servicio bibliotecario. La competencia administrativa que Boyatzis(1) denomina "uso del poder social" y define como "una competencia en la que la persona utiliza formas de influencia para construir alianzas, redes, coaliciones y equipos" me parece crucial para desempeñar mi labor de directora.

Mi investigación se remonta a hace aproximadamente seis años, cuando dirigía un pequeño servicio bibliotecario, la biblioteca municipal de Hawthorn, y tenía a mi cargo a unas 18 personas. Por aquella época se nos amenazaba con un recorte presupuestario y de personal y se había congelado la oferta de puestos vacantes para el servicio bibliotecario. A medida que se fue conociendo la situación, el personal y yo misma, como directora, empezamos a analizar el lugar que ocupaba la biblioteca en la comunidad de Hawthorn.

Durante el proceso de planificación emprendido por entonces saltó a la vista la preocupación acerca del perfil que la biblioteca ofrecía a la comunidad. En la fase preliminar se elaboró el informe SWOT, en el que se identificaban las siguientes amenazas externas:

- los demás departamentos del Ayuntamiento no estaban al corriente del servicio bibliotecario,
- el Ayuntamiento podía tener otras prioridades y
- existía una enorme falta de comunicación entre los distintos departamentos del Ayuntamiento.

Esta preocupación se reflejó en el Plan de Previsiones como una de las estrategias incluidas en los objetivos de gestión:

"Promover el uso de los recursos y los servicios que ofrece la biblioteca ante el resto de departamentos gubernamentales mediante la implantación, en 1991/92, de un programa de sesiones informativas sobre los recursos bibliotecarios y, en especial, el material que puede resultar de interés para cada uno de los departamentos."

Era evidente que había que explotar nuestra influencia social si queríamos sobrevivir a los recortes presupuestarios previstos. La literatura sobre este tema ofrece varios modelos para analizar el uso de la influencia social y el posicionamiento dentro de una organización. Bennis y Nanus(2) subrayan la importancia de la confianza a la hora de dirigir, que se consigue posicionándose y empleando dicho posicionamiento para garantizar la eficacia organizativa. Para explicarlo, establecen un paralelismo entre el papel de un director de marketing cuando lanza un producto y la persona que se posiciona en una organización, ya que debe analizar el entorno interno y externo de la organización atendiendo a parámetros similares a los de marketing. Del mismo modo, Whetten y Cameron(3) destacan la importancia primordial de entender la naturaleza política de las organizaciones, pero también de emplear las cinco características esenciales -centralismo, crítica, flexibilidad, visibilidad y relevancia- para aprovechar el poder potencial de una posición y del individuo que la ocupa. Subrayan, además, la importancia de conocer los atributos personales de dicho individuo -su experiencia, atractivo personal y capacidad de trabajo- que favorezcan el uso de ese poder. Por otro lado señalan que el número de personas con las que se suele interactuar influye en la notoriedad del director en la organización. Lo mismo hacen Pedler, Burgoyne y Boydell(4), quienes destacan la necesidad de que todo director eficiente sepa quién es quién en la organización, qué hace cada cuál y de qué modo los distintos integrantes pueden prestarse ayuda recíproca. En su acertado artículo, Kaplan(5) analiza también el valor de las redes colaterales y describe las actividades de este ámbito en términos de comercio, servicios comerciales y poder comercial, al tiempo que destaca los trucos empresariales que deben utilizarse para obtener el éxito comercial: las alianzas, la búsqueda de posiciones, la diplomacia y la comprensión de las barreras comerciales.

A partir del estudio de todos estos modelos diseñamos las siguientes estrategias, para, a continuación, ponerlas en práctica:

Incrementar el contacto informal con los concejales del Ayuntamiento, lo cual implicaba que tanto yo misma como el personal de la biblioteca debíamos aprovechar cualquier oportunidad para establecer contacto directo con funcionarios de otros departamentos y, siempre que fuera posible, visitarlos personalmente en lugar de utilizar el teléfono, pues el contacto directo contribuye a reforzar el propio perfil.

Asegurarse de que el personal bibliotecario estableciese una comunicación formal adecuada con otros funcionarios municipales, para lo cual era necesario que nuestros empleados no

optasen por la vía cómoda y no sólo asistiesen a las reuniones y los actos celebrados dentro del ámbito bibliotecario, sino también hiciesen el esfuerzo de hablar con personal ajeno a la biblioteca.

Difundir entre los funcionarios municipales de otros departamentos los servicios y conocimientos de la biblioteca que pudieran serles de interés, lo cual implicaba poner en marcha un programa de sesiones informativas para esos departamentos (¡utilizando aperitivos como reclamo!).

Concienciar a los concejales y funcionarios del efecto que podrían tener en los servicios bibliotecarios los recortes de presupuesto y de personal, para lo cual fue necesario concertar una reunión con el administrador de la ciudad y todo el personal de la biblioteca, con objeto de tratar dichos efectos; aproveché la oportunidad para asistir al Ayuntamiento, presentar el informe anual de la biblioteca y hacer partícipes a los concejales del impacto que habían causado los recortes ya efectuados y del que podrían provocar recortes futuros.

El proceso resultó fructífero por cuanto pudimos cubrir los puestos vacantes y no sufrimos ningún recorte presupuestario aquel año. Sin embargo, el mayor triunfo de la biblioteca fue gozar de una imagen más positiva entre los representantes municipales y otros empleados públicos y conseguir que la junta bibliotecaria apreciara la importancia de continuar por este camino. Cuando menos, hemos trazado las rutas por las que la biblioteca debe navegar para llegar a buen puerto.

Perspectiva 15

Dr. Arend Flemming

Städtische Bibliotheken Dresden (Alemania)

Desde 1996, la biblioteca municipal de Dresden se percibe como una organización eficaz gracias a un programa piloto para la descentralización de la responsabilidad de los recursos, basado en una gestión orientada al producto. Además, la biblioteca ha adquirido notoriedad como organismo público desde que el Ayuntamiento demuestra interés por transmitir los resultados de ese programa a otras entidades gubernamentales. Así pues, la biblioteca se percibe como un ejemplo eficaz de la administración unificada del futuro. Esto ha reportado a la biblioteca una excelente reputación que luchamos por conservar en el día a día. Este cambio de imagen garantiza, además, votos al partido que preside el Gobierno municipal y, en consecuencia, recursos para la biblioteca (algo imprescindible para cualquier biblioteca).

La buena imagen de la biblioteca es un prerrequisito importante para que se confíe en su capacidad para administrarse y se le confieran responsabilidades financieras. Si el Ayuntamiento está convencido de que los fondos se emplean de manera eficaz y con vistas a satisfacer al ciudadano (o lo que es lo mismo: a los electores), la biblioteca ocupará una de las posiciones principales de los debates presupuestarios, por delante de aquellos organismos gubernamentales que no puedan, o no deseen, demostrar su eficacia en este campo.

III. ÉTICA

En la dirección de bibliotecas es frecuente que surjan cuestiones sobre la ética personal y profesional. Dichas cuestiones no suelen tener una respuesta única.

Un director de bibliotecas puede verse constantemente obligado a sopesar consideraciones éticas, que pueden ir desde una simple sugerencia o un comentario informal a sufrir una verdadera presión a la hora de tomar decisiones sobre contratación de personal o asesores, adjudicar contratos o adquirir propiedades. En ciertos casos, estos aspectos pueden formar parte de la práctica habitual de su oficio, mientras que, en otros, la solicitud en sí y/o la actuación requerida pueden ser ilegales.

Las consideraciones profesionales, en particular en áreas como la ampliación de la colección y el acceso libre a materiales polémicos, pueden originar desacuerdos entre los representantes públicos del municipio y los directores de las bibliotecas. Un tema que ahora se debate en muchas comunidades, como es el uso de filtros de acceso a Internet, constituye, por ejemplo, un asunto complejo en el que se mezclan aspectos personales, profesionales y de talante claramente político.

¿Bajo qué circunstancias podría un director decir: "No, eso va contra mi ética personal/profesional y, por lo tanto, no pienso hacerlo"? ¿Qué punto debe alcanzarse para que el director dimita o se exponga a una rescisión de su contrato por atenerse a sus valores éticos para resolver un tema concreto? ¿Tiene el director "derecho" u "obligación" de exponer ante la opinión pública temas o decisiones que entren en conflicto con sus valores personales o profesionales, si ese director no es más que un empleado asalariado de la organización con la que puede estar en desacuerdo? Aunque la mayoría de los directores nunca deberá enfrentarse a circunstancias que les obliguen a responder estas preguntas, muchos de ellos han tenido que contestarlas hipotéticamente en al menos una ocasión.

Preguntas:

- ¿Se ha encontrado con alguna situación en la que las consideraciones políticas hayan entrado en conflicto con su ética profesional? ¿Qué hizo y por qué?
- ¿Ha tenido que hacer frente en alguna ocasión a una situación en la que se le haya presionado a hacer algo que no fuera en el mejor interés de la biblioteca o que fuera directamente ilegal? De ser así, ¿cómo reaccionó? ¿Cuál fue el resultado de sus acciones?
- ¿Alguna vez le ha solicitado un cargo público, la propia dirección bibliotecaria o una organización municipal que hiciera algo en contra de su ética profesional? De ser así, ¿cómo reaccionó? ¿Cuál fue el resultado de sus acciones?

Perspectiva 16

Sam Morrison

Broward County Library, Ft. Lauderdale, Florida (EE.UU.)

He dedicado gran parte de mi vida profesional a la función bibliotecaria, trabajando para dos instituciones: la biblioteca de Broward, en Fort Lauderdale, Florida, y la biblioteca pública de Chicago. En algo más de veinticinco años de profesión, tan sólo me he topado con una situación que entrara en conflicto con mi ética personal y profesional.

En 1997, durante la sesión presupuestaria de la Junta de Comisionados del Condado, se adoptó la resolución de celebrar un referéndum sobre la emisión de obligaciones en noviembre de 1998. La decisión respondía al rápido y continuo crecimiento que ha experimentado el condado de Broward desde 1974 hasta la actualidad. En 1998, la Junta de Comisionados del Condado contrató a un nuevo administrador, cuya misión era, en parte, reducir el gasto público. En los veinticinco años precedentes, el sistema bibliotecario del condado de Broward únicamente había sufrido una reducción presupuestaria, ocurrida a mediados de los años setenta cuando se suprimió el programa CETA.

Tras registrar una serie de reducciones presupuestarias en marzo de 1998, se propuso un reducción de 640.000 dólares en los presupuestos generales. Dicha reducción me afectaba directamente. Me parecía imposible vender la emisión de obligaciones a los votantes al tiempo que les explicaba que se había previsto un recorte de más de medio millón de dólares. Durante los siguientes seis meses recurrí a varios colegas en busca de consejo y soluciones, pero no saqué nada en claro. En vistas de la dolorosa situación a la que me había visto abocado, resolví dimitir, jubilarme o buscar otro empleo si tanto el tema del recorte presupuestario como el de la emisión de obligaciones seguían adelante.

Me informé sobre las condiciones de la jubilación y empecé a buscar nuevas ofertas de empleo. Mi dilema se complicaba por una cuestión de fechas y de tiempo. Si decidía jubilarme, debía hacerlo en diciembre de 1998, con 62 años. Si decidía cambiar de trabajo, tenía que decidirme por una oferta antes de que la Junta de Comisionados del Condado adoptara una decisión final en noviembre de 1998. Dimidir no me parecía una buena opción, pues la publicidad desfavorable podía perjudicar al sistema bibliotecario.

Al final no tuve que tomar ninguna decisión. Las protestas públicas generalizadas y la falta de respaldo de la Junta de Comisionados del Condado obligaron a modificar los presupuestos. Por fin, la Junta decidió que se debía aplazar la emisión de obligaciones o buscar otro mecanismo de financiación.

Perspectiva 17

Allison Dobbie

Dunedin Public Libraries (Nueva Zelanda)

Este tema me resulta de sumo interés, pues, a través de la lectura de diarios y boletines estadounidenses, he percibido que en Nueva Zelanda se aborda de manera mucho más pragmática que en Norteamérica. En mi opinión, los directores de bibliotecas de Nueva Zelanda prefieren cobrar a los usuarios por ciertos materiales (como CD-ROM) o utilizar filtros de acceso a Internet, a no ofrecer dichos materiales o un servicio concreto. Son muchos los principios profesionales que subyacen a nuestro trabajo. Muchos de ellos están reforzados por las decisiones de LIANZA (Library and Information Association of New Zealand Aotearoa), si bien cada biblioteca tiene libertad para amoldarse a las necesidades locales. Personalmente, sé que me mantendría firme a mis principios, siempre y cuando éstos no obstaculizaran o impidieran cumplir el objetivo fundamental de toda biblioteca: proporcionar un acceso equitativo a la información.

En mi caso no he tenido que enfrentarme a ninguna situación en la que mis valores personales y profesionales entraran en conflicto. Tal vez porque siempre me he preocupado por garantizar que esta biblioteca se guíe por unas directrices y unos parámetros sólidos en temas como la oferta de servicios básicos y de valor añadido (refrendados por el Ayuntamiento), las políticas de ampliación de la colección, las políticas de exposición, los procedimientos de selección y contratación de personal (de acuerdo con los convenios), etc. Todo ello ha proporcionado una base clara sobre la que fundamentar nuestras decisiones y, en caso necesario, defenderlas.

Otro aspecto fundamental a la hora de gestionar temas como la contratación de personal, la consulta con asesores y la adquisición de material nuevo es reconocer las situaciones que pueden resultar difíciles o conflictivas. En estos casos suelo ser mucho más cautelosa: me documento bien, examino cada detalle con detenimiento y tomo todo tipo de precauciones. Creo que se trata de un cierto instinto que se desarrolla con la experiencia.

En una ocasión surgió una disputa entre un asesor que estaba preparando un informe para las autoridades locales y el equipo de gestión municipal. El asesor vino a verme, me entregó una copia de la versión íntegra del informe y me solicitó que lo hiciera público, sin darme opción a que me negara. El informe contenía información crítica sobre ciertos miembros del equipo de gestión municipal, a los que no se les había facilitado copia del mismo. Consulté el problema con la almohada. Si ponía el informe a disposición del público, los afectados montarían en cólera. Se trataba de una decisión difícil, cuya solución pasaba por comprobar la legislación pertinente, incluidas las leyes de derechos de autor y los contratos de los implicados. Finalmente resolví que el informe lo habían encargado y pagado las autoridades locales y, por lo tanto, era de su propiedad y no correspondía al asesor decidir cómo debía distribuirse. Entregué la copia al administrador de la ciudad, quien se encargó de que se utilizara debidamente. Si el asesor hubiera redactado el informe por cuenta propia y fuera el verdadero autor, o si el informe hubiera contenido información de interés para nuestra política de explotación de la colección, lo habría hecho público a través de la biblioteca, pese a ser crítico con instancias superiores y poder desagradar al equipo de gestión municipal. Para mí, un factor decisivo para decidirme fue dedicar tiempo a investigar y reflexionar para poder defender mi postura.

En otra ocasión tuvo lugar en la ciudad una matanza en la que pereció un empleado de la biblioteca. La policía quería acceder al registro de préstamo del asesino, en cuyas manos quedaban aún algunos rehenes, con el fin de encontrar una pista que ayudara a desentrañar su comportamiento. Insistí en que se obtuviera una orden de registro primero, porque, en mi opinión, el derecho a la confidencialidad prevalecía incluso en aquella situación límite que ya se había cobrado la vida de uno de nuestros empleados. Por su parte, los medios de comunicación también instigaron a la biblioteca a facilitarles información sobre el secuestrador, pero me negué rotundamente a la violación de su confidencialidad.

Perspectiva 18

Toni Garvey

Phoenix Public Library, Arizona (EE.UU.)

Situación: Desempeñaba mi cargo de director en una biblioteca pública cuyo Consejo Rector estaba designado por un consejo de supervisión del condado. El clima político del condado era conservador, en especial en la biblioteca. En una sesión rutinaria de revisión de la política anual se presentó una moción para permitir a los padres el acceso al registro de préstamo de sus hijos menores de edad. Como director de la biblioteca, di mi opinión al respecto y proclamé mi oposición a una medida que: a) violaba el principio básico de la función bibliotecaria: la confidencialidad; b) podía influir negativamente en la relación entre el personal de los servicios infantiles y los lectores, y c) era algo que el público nunca había reclamado. La moción se aprobó por un estrecho margen y se me obligó a acatarla.

Solución: Antes de diseñar un programa de aplicación de la nueva política había que sopesar muchos aspectos. ¿Iba esta nueva política en contra de mi ética profesional y, por lo tanto, lo más acertado era dimitir a modo de protesta? Si decidía permanecer en mi puesto, ¿cómo iba a ser mi relación con los miembros del Consejo Rector que defendían una u otra postura? El personal bibliotecario se horrorizó al conocer la nueva política y algunos empleados, para quienes suponía demasiado, se opusieron a implantarla. ¿Cómo podía hacer mi trabajo (es decir: acatar los mandatos del Consejo Rector) sin perder el respeto de mis empleados? ¿Y cómo podía implantar esta política y seguir creyendo que de algún modo habíamos satisfecho las necesidades de los lectores más jóvenes?

Como suele hacerse, llamé a un colega, quien me proporcionó consejos prácticos sobre la primera pregunta. Mi colega me sugirió que me preguntara a mí mismo: ¿sería beneficioso para la comunidad que dimitiera? Decidí quedarme por dos motivos. En primer lugar, porque algunos miembros de la comunidad y del Consejo de Supervisión creían realmente que esta política estaba justificada y, por lo tanto, no iban a entender que dimitiera para no acatarla. Pero, sobre todo, decidí quedarme porque consideré que como mejor podía servir a la comunidad era dirigiendo la implementación de aquella política; si abandonaba, podía pasar que el Consejo Rector tuviera que encargarse de procedimientos que, hasta la fecha, siempre había considerado responsabilidad del director. Una vez decidí quedarme, me reuní con mi equipo directivo y le transmití mi opinión. Propuse que lo mejor era trabajar conjuntamente para desarrollar un procedimiento que cumpliera los requisitos de la política, pero que, de alguna manera, nos permitiera respetar la confidencialidad de nuestros lectores. Pero ¿qué debía hacer con los miembros del Consejo Rector que se habían opuesto a la medida? ¿Debía llamarlos para asegurarles que mi ética profesional seguía intacta y que intentaría

derogar aquella política la próxima vez que se revisara? Decidí que era mejor no hacerlo. Después de todo, pensé, ¿acaso habría llamado a los consejeros disidentes si la votación hubiera sido en sentido contrario?

Partí de la base de que trabajaba para todo el Consejo Rector y de que, mientras siguiera siendo el director de la biblioteca, daría mi opinión profesional cuando se me solicitara y acataría las políticas aprobadas. Nunca me manifesté en contra de aquella política en público, pues consideré que todos los miembros del Consejo Rector de la biblioteca debían confiar en que yo apoyaba sus decisiones.

Resultado: En primer lugar decidimos que los padres debían estar en posesión del número de carnet de su hijo, es decir, que nosotros no íbamos a facilitarles dicho número. Creímos que aquella labor habría supuesto una gran pérdida de tiempo y, por otro lado, consideramos que la posesión del carnet implicaba que el titular había dado permiso a sus progenitores para acceder a aquel tipo de información (aunque ésa no fuera la intención del Consejo Rector). En segundo lugar, decidimos que no podíamos mantener ningún tipo de confidencialidad si teníamos que "recitar" los títulos de los libros desde el mostrador de atención al público, por lo que se instó a los padres a utilizar los terminales informáticos para consultar dicha información.

De este modo, todo el personal participó en el proceso de toma de decisiones y confió en que había hecho todo cuanto estaba en sus manos para gestionar el procedimiento sin comprometer su ética profesional. El público que estaba a favor de la nueva política consideró que el procedimiento tenía sentido y era justo tanto para los padres como para los hijos. Finalmente, el Consejo Rector demostró interesarse sólo en el aspecto más amplio de aquella política, por lo que en ningún momento puso en duda el método de aplicación.

Perspectiva 19

Wolfgang Reuther

Stadtbibliothek Gütersloh Ltd. (Alemania)

Por norma general, toda biblioteca es libre de escoger su programa de servicios bibliotecarios. Sin embargo, en ocasiones ocurre que un político influyente, un alcalde o un partido extienden su programa político al ámbito de la biblioteca. Así me ocurrió en un par de ocasiones, que afectaban directamente a temas medioambientales. Pese a ser de vital importancia, tan sólo se destinaba a la colección medioambiental una fracción mínima de los presupuestos, y se me invitó a incluirlos bajo el apartado de relaciones públicas. Decidí hacerlo sin

oponer demasiada resistencia, ya que, desde buen principio, estaba claro que la oferta superaría la demanda. Si el gasto hubiera sido mayor o la causa más cuestionable, no habría dudado en insistir en la independencia de la biblioteca, que no suele verse amenazada. Los casos de censura o presión política en el entorno bibliotecario son contados.

No puedo decir que me haya enfrentado a cuestiones políticas de gran relevancia, aparte de este tema relativo a los presupuestos. Las bibliotecas en Alemania acusan más desatención que excesiva presión.

IV. COMUNICACIÓN

Aunque la necesidad de establecer una comunicación efectiva entre los responsables de la biblioteca y los representantes de las autoridades locales está comúnmente aceptada, no existe consenso sobre la cantidad y el tipo de comunicación que debe haber en situaciones determinadas. La comunicación puede adoptar muchas formas, como bien saben los directores, y muchas veces depende tanto de las preferencias personales como de la cultura institucional de la biblioteca o de la estructura del Gobierno local. En algunas culturas gubernamentales, surgen diversas situaciones, oportunidades o necesidades que fomentan la interacción social con otros jefes de departamento, con representantes electos, o con el público general. En algunas ocasiones, ciertos grupos de empleados públicos -que pueden incluir al director de la biblioteca- tienen influencia sobre el establecimiento de las prioridades locales y pueden obtener recursos para sus propios proyectos.

Si la biblioteca dispone de un consejo rector, los directores tienen la obligación de mantener a sus miembros totalmente informados, así como de evitar que dicho consejo o alguno de sus miembros adquiera un protagonismo indebido en la toma de decisiones. No obstante, el cometido que resulta más interesante, si cabe, para el director es el de impedir que el Consejo Rector y los representantes de las autoridades locales interfieran en sus respectivas responsabilidades.

¿Cuánto se debe contar a un analista de presupuestos? ¿Y a un auditor? ¿Y al personal de la biblioteca? ¿Se debe ser totalmente abierto con todos? Y si la respuesta es no, ¿con quién se debe ser entonces? No es fácil responder a estas preguntas, ni siquiera cuando se dan ejemplos concretos. Sin embargo, son cuestiones que se manifiestan con cierta frecuencia y suelen generar cierta tensión en el trabajo cotidiano de un director de biblioteca pública.

Preguntas:

- ¿En su relación con representantes públicos, ha tenido problemas en la determinación de los ámbitos de responsabilidad? ¿Cuál fue su experiencia y cómo reaccionó?
- ¿Ha tenido que plantearse, según su experiencia personal, las ventajas y desventajas relativas de ser totalmente abierto y sincero en su relación con los representantes públicos? ¿Puede dar un ejemplo y explicar qué hizo y por qué?
- ¿Suele adoptar una actitud reservada o prefiere ser abierto cuando se comunica? ¿Qué cree que suele ser más efectivo en su relación con las autoridades?
- Según su propia experiencia, ¿considera importante tener una buena relación con otros empleados públicos de su mismo nivel, como los jefes de departamento? ¿Considera necesario o relevante mantener con cierta continuidad contacto social con otros funcionarios?
- ¿Ha logrado que el Consejo Rector y los políticos y funcionarios se pongan de acuerdo en los asuntos referentes a la biblioteca? ¿Cree que es conveniente conseguirlo?
- ¿Como director de la biblioteca, se le considera parte del "equipo" de gobierno local? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de esta posición?

Perspectiva 20

Jane Hill

Wellington City Libraries (Nueva Zelanda)

No he tenido problemas en cuanto a la determinación de los ámbitos de responsabilidad. La legislación de Nueva Zelanda sobre las autoridades locales establece con claridad que el jefe ejecutivo es el responsable de la gestión cotidiana del Ayuntamiento y de su personal, mientras que las directrices generales son responsabilidad del alcalde y los concejales. Un estudio reciente del Ayuntamiento, que tenía como objeto la optimización de nuestros métodos de trabajo, ha confirmado esta división. Este estudio especifica claramente que los concejales deben tratar sobre los asuntos de la biblioteca sin intervenir en su gestión directa. Esto ha hecho que todo sea mucho más sencillo.

Creo en la comunicación abierta. El presidente ejecutivo me encargó que convenciera a los concejales de los beneficios de invertir en el programa de reestructuración bibliotecaria que se había propuesto, Libraries Business Process Reengineering Review. Preparé la presentación principal para el debate del Ayuntamiento después de pasar dos meses hablando con los concejales uno por uno y en grupos. Implicué al personal que creía en las ventajas de la reforma. Expuse los beneficios pero también los riesgos del cambio tal y como yo los veía, y

estuve preparada para responder a una serie de preguntas. No insistí en los aspectos negativos (como la reducción de personal). Tras examinarse mi exposición y responder a todas las preguntas, se llegó a la conclusión de que convenía aceptar la propuesta e invertir capital en el programa de reestructuración.

Soy sincera cuando hablo. Creo que hay que ser profesional, claro, franco y conciso. Gracias a esta forma de actuar, he logrado que se me escuche y que se discutan ciertas ideas o conceptos de manera abierta. Ha resultado un método efectivo, ya que los concejales y los miembros del equipo de gestión municipal se mantienen informados y no hay sorpresas; permite la discusión, se plantean temas políticos y, evidentemente, no siempre salgo ganando.

Creo que si hay una buena relación con personas clave que también trabajan en la gestión municipal, no sólo se mejoran los contactos personales sino que también aumenta el respeto por las bibliotecas. Esto nos permite compartir ideas y consejos, y nos da la oportunidad de apoyarnos entre nosotros. Creo que hacer una comida cada mes antes de las reuniones del equipo de gestión municipal puede resultar esencial para establecer relaciones profesionales. Además, las conversaciones informales que se entablan tomando un café pueden resultar muy útiles.

Actualmente, cuento con una opinión favorable respecto al plan de reestructuración, que es respaldado por la mayoría de funcionarios y de representantes electos. Tres de los concejales siguen oponiéndose, ya que "sus" bibliotecarios han sido destituidos y ellos (los concejales) no están conformes con el cambio.

Y sí, se me considera parte del "equipo" de gestión del municipio. Por un lado, esto tiene ventajas: se cuenta con apoyo profesional y se percibe que hay un equipo que trabaja en beneficio de la ciudad. (Esto también funciona fuera de los límites del municipio). Por el otro, hay un inconveniente: algunos concejales entienden que se trata de un "equipo" impenetrable y que esto los mantiene alejados de la realidad.

Perspectiva 21

Ruth Cameron

Brisbane City Libraries (Australia)

Hemos tenido que aplicar un enfoque comunicativo diferente para cada estructura de gobierno. La determinación de las responsabilidades nunca ha sido un problema. Incluso en las organizaciones complejas, informar a través del equipo de gestión era la única posibilidad,

ya que adoptar posturas partidistas o presionar a la oposición nunca ha sido mi forma de trabajar. Creo que nos hemos ganado la confianza y aceptación de los demás porque hemos adoptado una línea apolítica, dejando a un lado las opiniones personales.

La sinceridad es importante, pero ningún directivo a ningún nivel revela planes o ideas sin madurar. Se debe ser totalmente franco, es cierto, pero no se puede dar toda la información. En la práctica, este método ha funcionado bien; me ha permitido demostrar mi integridad profesional, he hablado con todos -también con los políticos-, he participado en todas las reuniones sociales que he podido, me he relacionado profesionalmente con personas que gestionan otros ámbitos, he intentado concienciar sobre ciertos temas, he difundido información útil que no era confidencial, he aprovechado los conocimientos de otras personas para obtener resultados estratégicos, dentro y fuera del Gobierno municipal, pero nunca me he prestado a participar en juegos políticos.

Cuando, en el pasado, me hice cargo de nuevas responsabilidades de gestión, en algunos casos heredé problemas ocasionados por la desconfianza que los políticos habían tenido del personal que dirigía la biblioteca antes de que yo llegara. En mi opinión, en dos casos a lo largo de mi vida profesional, se debía a que el personal directivo había establecido dinámicas de comunicación inadecuadas y había intentado influir sobre los políticos.

Es importante establecer buenas relaciones, pero también se deben respetar las jerarquías y las diferentes funciones de los políticos y los gestores. De este modo, se genera una confianza que logra que los representantes electos y los funcionarios se vinculen al servicio de la biblioteca, lo que va en el interés general del municipio.

Perspectiva 22

Wolfgang Reuther

Stadtbibliothek Gütersloh Ltd. (Alemania)

Creo que no hay nada más convincente que los hechos, transmitidos en metáforas claras y repetidas con asiduidad. Como estrategia a largo plazo, trabajar de una manera abierta y honrada es lo que mejor funciona.

Los empleados públicos que ocupan cargos importantes suelen cultivar una actitud paternalista y poco democrática respecto a los concejales y los gestores de un nivel jerárquico inferior. Controlar el flujo de información es la clave que les permite conservar el poder. En algunos casos, la relación entre "profesionales" y "legos" es tan tensa, que facilitar información a

un político casi se considera un delito de alta traición. "Quién informa a la prensa sobre qué" es una cuestión delicada y de vital importancia tanto para los políticos como para los funcionarios que ocupan altos cargos. Este asunto no sólo se tiene que hablar antes de que aparezcan titulares desfavorables, sino que hay que poner las normas por escrito. Como último recurso, aunque es una táctica arriesgada, me ha sido útil informar a un concejal favorable, una vez que ha hecho las preguntas adecuadas, con la condición de que la prensa obtenga las respuestas apropiadas.

Hasta los más inofensivos pierden los estribos si se creen menospreciados. Las reacciones más negativas que me he encontrado de empleados públicos de todo tipo se deben a que se ha sido negligente en este sentido. También es importante conocer y tener en cuenta las rivalidades existentes entre jerarquías a la hora de difundir ciertos datos.

Perspectiva 23

Allison Dobbie

Dunedin Public Libraries (Nueva Zelanda)

Uno de los retos más duros a los que me he enfrentado ha sido convencer a un Consejo municipal de que la mejor opción y la más eficiente, desde el punto de vista económico, para mejorar los servicios bibliotecarios de su ciudad era derruir la biblioteca existente y edificar otra en el mismo lugar. El Consejo no aceptó la recomendación y nos pidió que buscáramos otras opciones; no al mismo tiempo, sino una tras otra. Había una serie de asuntos adyacentes, como la existencia de una peligrosa autopista que dividía el municipio, la ubicación de tiendas, escuelas, otros edificios en desuso disponibles, conflictos sobre como dar un mejor uso al dinero disponible, etc. Al final, logramos que se aceptara la propuesta original tras demostrar que era la mejor opción. Construir un edificio nuevo en la calle principal ha sido positivo para el desarrollo del municipio. Los miembros del Consejo confían más en nosotros y esto nos beneficia. Conseguimos este resultado gracias a la perseverancia, siendo pacientes y exhaustivos en nuestros análisis y en los informes que presentamos, y colaborando con grupos del municipio que apoyaban nuestra iniciativa. Transcurrieron unos tres años hasta que se abrieron las puertas del nuevo edificio.

Perspectiva 24

Florian Nantscheff

Stadtbibliothek Lörrach (Alemania)

Por regla general, soy sincero y abierto en mi relación con los demás, y creo que esto es importante en el trato con políticos y administradores. No obstante, tampoco hay que molestarlos innecesariamente con detalles que no son de su interés. Intento que la biblioteca funcione con transparencia, en la publicidad, en las conversaciones o exposiciones ante empleados públicos, etc. Esta transparencia no sólo afecta a los objetivos, esfuerzos y logros de la biblioteca, sino también a la gestión financiera. Mi credibilidad me ha ayudado a establecer relaciones dignas de confianza con la Administración local. Gracias a ella, mi superior ha declarado la biblioteca parte de su proyecto personal. Su apoyo ha sido muy importante para esta institución, y no sólo en términos financieros.

Creo que es muy importante establecer una buena comunicación con otros administradores y funcionarios, ya que esto permite solucionar ciertas cuestiones evitando la burocracia, tratando con ellos de una manera abierta. Se trata de un sistema que no sólo es aplicable para los programas inminentes de austeridad.

Recientemente, he intensificado mi relación con los políticos de Lörrach. Cuando hace un año el alcalde decidió introducir un programa de marketing municipal que implicaría a los concejales y ciudadanos interesados -derivado de la Agenda 21 que se adoptó en la Cumbre de Río-, me preguntó si quería ser coorganizador de la parte cultural de este modelo de ciudad. Acepté encantado. En los siguientes seis meses, trabajando en el modelo cultural de los próximos años, tuve la oportunidad de conocer a los concejales de cultura. Por ahora, se han programado dos talleres anuales en los próximos dos años para implantar este modelo que organizaré, por lo que tendré muchas oportunidades para tratar con los miembros del Ayuntamiento implicados en temas culturales. Huelga decir que se trata de un trabajo no remunerado.

Esta experiencia me ha permitido gozar de buena reputación en el Ayuntamiento, que también me ha pedido que presente el nuevo modelo para la Administración Pública. Este proceso forma parte de una reforma que tiene como finalidad modernizar la Administración, implicando a sus empleados. El nuevo modelo se ha diseñado a partir de los datos suministrados por unos 300 compañeros, y me alegra decir que esta tarea me ayudó a contar con nuevos amigos en el consistorio.

Ahora la Administración me parece más transparente. Como normalmente las bibliotecas están apartadas de la administración general y tienen preocupaciones que difieren hasta

cierto punto de las del resto del municipio, es muy importante entender bien cómo funciona el consistorio para trabajar de una manera más efectiva.

Actualmente, se me considera miembro del equipo de gestión municipal, a pesar de que mi posición dentro de la jerarquía administrativa es formalmente bastante baja y la biblioteca se considera a menudo un tema aislado del resto y su administración parece algo exótico. La desventaja es que el volumen del trabajo es ingente, pero vale la pena y los beneficios derivados de estos intensos contactos pueden llegar a ser aún más importantes en el futuro.

Perspectiva 25

Dr. Arend Flemming

Städtische Bibliotheken Dresden (Alemania)

La principal dificultad que hay en las relaciones entre una institución municipal y el Ayuntamiento radica en el deseo de los responsables de coordinación y de las altas jerarquías de controlarlo (y a menudo de filtrarlo) todo. Las razones que llevan a esta situación son comprensibles desde su punto de vista, pero obstaculizan e incluso impiden la comunicación. (Los que deben intercambiar información no llegan a conocerse y no pueden establecer una relación de confianza). Por lo tanto, se tienen que incumplir las normas de manera abierta y consciente por este problema. A menudo, me he encontrado con que los motivos que llevan a esta actitud, formalmente incorrecta, son mucho más convincentes que las razones de estas inflexibles normas de comunicación que evitan que se planteen los conflictos abiertamente. (En caso de duda el Ayuntamiento prefiere información directa y "sin censura" a insistir en el cumplimiento de las normas formales). Las personas que carecen de la audacia necesaria para transgredir estas normas están en clara desventaja.

Ser abiertos y claros no puede tener inconvenientes. La ventaja principal es que se logra que el Ayuntamiento confíe en la biblioteca. No se debe negar en ningún caso la información que éste desea o necesita. La biblioteca es parte de un servicio público que facilita información a la población (con la excepción de los datos personales) gracias a fondos públicos. Por lo tanto, no se debe ocultar nada al consistorio elegido por los votantes (que son, en definitiva, quienes pagan los impuestos). Esta transparencia, en cambio, hace más difícil saber qué información se desea o se necesita tener y con qué frecuencia. Un sistema de regulación efectivo puede ayudar a resolver esta cuestión.

Las relaciones personales con los políticos son muy útiles, ya que la confianza se fortalece conforme se profundiza en el conocimiento de la otra persona. No obstante, desde mi punto de

vista, en estos contactos no debe influir ningún tipo de preferencias o prejuicios a favor o en contra de un partido político. Esto podría menoscabar el carácter pluralista de la biblioteca, que además se expone al peligro de depender de que un partido gane o pierda las elecciones.

La postura imparcial que se acaba de destacar no excluye la posibilidad de utilizar "el mismo lenguaje" que ciertos grupos o políticos. Al contrario, los ideales y el trabajo cotidiano de una biblioteca pública da lugar a temas de discusión que pueden incluirse en cualquier programa político y que, en este contexto, deben tratarse con los partidos de manera individual y con habilidad. La dirección de la biblioteca debe conocer exactamente cuáles son los objetivos de los partidos políticos, reconocer las coincidencias con sus propios objetivos, crear prioridades y básicamente actuar de manera coordinada.

A pesar de que tengo ámbitos de responsabilidad propios de los que debo responder, me siento miembro del equipo de gobierno. Tengo la desventaja de que se ocupa mucho tiempo en reuniones y conferencias cuya temática no tiene relación alguna con la biblioteca. La ventaja es que estoy integrado en el equipo que gestiona toda la información de la ciudad y que se da a conocer directa e indirectamente el buen funcionamiento de la biblioteca.

V. PLANIFICACIÓN

De una época a esta parte, la conveniencia de la planificación a largo plazo se está volviendo cada vez más evidente en el ámbito de la dirección de bibliotecas públicas. Manuales, conferencias, institutos y asesores han destacado la importancia de definir la función de la biblioteca, los fines y objetivos, y otros aspectos del desarrollo de una planificación a largo plazo. Es interesante ver cómo, pese a que todos los Gobiernos tienen funciones y especialistas en planificación, éstos se suelen ocupar principalmente de temas como la vivienda, el trazado de autopistas, la reglamentación urbanística y otras formas de desarrollo del municipio. Las instituciones independientes, como las bibliotecas, pueden disponer de una planificación a largo plazo, pero parece haber pocos programas municipales que integren todos los servicios públicos de la localidad en un plan coordinado a largo plazo. Tal vez sea fácil de entender si se tiene en cuenta que los que toman las decisiones cambian cada dos años tras un proceso electoral.

No obstante, para adaptarse a las condiciones locales, la planificación de la biblioteca debe tomar en consideración las directrices de los Gobiernos locales, así como las condiciones sociales, la economía, etc. Acomodar las prioridades de la biblioteca y los recursos económicos necesarios en unos planes generales de gobierno que son vagos o inexistentes suele resultar difícil. Esto se complica aún más por el hecho de que la planificación de la biblioteca está sujeta a cambios imprevistos que obedecen a razones políticas.

En algunas regiones de Nueva Zelanda hay un obstáculo adicional: el establecimiento de las directrices generales y de la planificación se ha apartado del lugar donde se deben aplicar y donde se ofrecen los servicios. Es lo que se ha dado en llamar la división entre "toma de decisiones y proveedor" o "dirección y aplicación". No todos los Gobiernos locales que han intentado llevar a cabo esta división han obtenido el mismo éxito, y en realidad, el bibliotecario ha seguido redactando las directrices generales para las personas encargadas de hacerlo. El director se enfrenta a un riesgo: se desvanece la oportunidad de influir en el buen funcionamiento de la biblioteca en beneficio del municipio.

Preguntas:

- ¿Existe en su biblioteca una planificación a largo plazo? ¿Están implicadas otras instituciones públicas en algunos de los objetivos de la planificación? ¿Intervinieron en la planificación?
- ¿La planificación de la biblioteca está integrada en los planes de otros departamentos (si es que los hay)? ¿Cómo afecta esto a la planificación de la biblioteca? ¿Esta coordinación afecta a la asignación de recursos planificada?
- ¿Pudo llevar a cabo una planificación bibliotecaria independiente de la participación o dirección de los representantes públicos? ¿En su opinión esto fue positivo o negativo?
- ¿En referencia a los objetivos de la planificación, sus criterios profesionales se han visto influidos por las prioridades locales?
- ¿Las promesas electorales han afectado a la planificación o a la puesta en práctica de un plan existente?

Perspectiva 26

Harriet Henderson

Department of Public Libraries, Montgomery County, Maryland (EE.UU.)

El proceso de planificación a largo plazo depende de la relevancia que tienen sus resultados para la sociedad, para los representantes electos, para el resto de departamentos públicos y para la biblioteca. En pocas palabras, depende de a quién le importa y cuánto le importa.

Con frecuencia, las bibliotecas públicas deben realizar procesos de planificación estratégica para cinco años porque así lo exigen las autoridades locales o la institución que se encarga de las bibliotecas públicas en la región. Estos planes son útiles, en especial para fijar unas líneas generales de actuación y para identificar los temas trascendentes que afectarán a los servicios bibliotecarios en el futuro. Sin embargo, a menudo esta planificación es muy general y no va acompañada de compromisos por parte de las instituciones que asignan los presupuestos.

Trabajé como directora de las bibliotecas públicas de Louisville (Kentucky, EE.UU.) cuando se realizó una planificación muy efectiva en 1992. En este proceso participaron el personal bibliotecario, representantes de la comunidad, funcionarios de la Oficina Presupuestaria de la ciudad y del condado, políticos electos y el Consejo Rector de la biblioteca. Esta biblioteca, fundada por el municipio de Louisville y el condado de Jefferson, había tenido graves problemas económicos. Para solucionarlos, el Consejo Rector bibliotecario pidió a los dirigentes políticos del Gobierno municipal y del condado que crearan un comité de ciudadanos para analizar el tema y proponer soluciones. El comité había recibido instrucciones conforme no se podía aumentar la asignación presupuestaria. Tras los estudios pertinentes, transmitió sus conclusiones a los representantes electos.

Se recomendaba reducir el número bibliotecas y concentrar los servicios de calidad en las restantes. Evidentemente, los políticos no se alegran de tener que cerrar bibliotecas, pero la calidad del trabajo del comité les hizo examinar detenidamente sus recomendaciones.

Para estudiar las posibles soluciones, los representantes electos, los bibliotecarios, los funcionarios de la Oficina Presupuestaria de la ciudad y del condado, y el Consejo Rector bibliotecario se reunieron en largas sesiones para definir un plan que presentara un coste, unos servicios y un calendario de aplicación concretos. Se tuvieron en cuenta las políticas de la ciudad y del condado, así como los recursos económicos de los que se disponía para realizar el cambio. Se adoptó un plan de desarrollo detallado para cinco años, y todas las partes cumplieron sus compromisos en el periodo establecido. Como resultado, se logró mejorar significativamente los servicios de la comunidad y reducir costes.

En conclusión, si se implica desde el principio a las personas que ocupan cargos de poder y se toma en cuenta sus necesidades, el proceso de planificación tiene un impacto más directo. Los planes concretos, en contraposición a los generales, tienden a llevarse a la práctica mucho antes. Además, se logra un mayor compromiso en la aplicación de los planes si los implicados en el proceso creen que los resultados de la planificación tienen una importancia vital.

Perspectiva 27

Ruth Cameron

Brisbane City Libraries (Australia)

Las autoridades locales con las que trabajé recientemente no contaban con planes bibliotecarios y la planificación estratégica era mínima cuando empecé, por lo que he podido

tener una interesante perspectiva del antes y el después. La falta de planificación había tenido como consecuencia casi 30 años sin una intervención real en el desarrollo bibliotecario.

Durante cinco años como director en una administración local importante, el proceso de planificación pasó de consistir en un plan realizado por y para bibliotecarios -sin ningún tipo de participación social- a un plan interdepartamental con implicación por parte de la sociedad. El resultado de este proceso es que el personal se ha comprometido personalmente con un plan bibliotecario concreto. A pesar de todo, conforme los planes se hacían más generales, podía intervenir menos personal bibliotecario. Esto ha beneficiado principalmente a los representantes electos pero ha sido negativo para la evolución del personal bibliotecario.

Para las autoridades locales, la planificación optimizada e integrada tiene otra ventaja: sólo los principales objetivos estratégicos se incluyen en un plan final de gobierno local. Una vez más, esto significa que los políticos y los directores sólo tienen que centrarse en aspectos generales, pero puede resultar difícil para los responsables de la biblioteca (y para otros gestores) ver cómo los objetivos principales acaban publicándose sin las prometidas partidas presupuestarias. Y, desde luego, estas partidas suelen significar cantidades de dinero muy superiores a los objetivos.

Las promesas electorales de los políticos que están en el poder suelen ocupar la posición más destacada de la lista de prioridades. Esto no debería ser un problema si se realiza una planificación proponiendo opciones y una dirección estratégica que incluya alternativas. Como director de una biblioteca, he tenido prioridades pero he dejado que el orden de su aplicación se decida en el proceso político. De este modo, las dos partes salen ganando.

En mi opinión, cuando se realizan planes estratégicos que pretenden incluirlo todo y dejar a todo el mundo contento se acaba con un largo de documento de relaciones públicas, útil para conocer los principales objetivos, pero que sirve de poco de cara a su aplicación. Por lo tanto, debe crearse otro documento de trabajo capaz de implicar al personal de la biblioteca.

Respecto a la relación de recursos, los planes estratégicos deciden en parte el proceso presupuestario, pero este último siempre acaba obedeciendo a criterios políticos. Una de las claves del éxito es contar con un plan estratégico que no le obligue a uno a depender enteramente de la asignación de recursos. De lo contrario, el proceso presupuestario puede resultar un momento crítico.

Perspectiva 28

Wolfgang Reuther

Stadtbibliothek Gütersloh Ltd. (Alemania)

Casi todas las planificaciones de desarrollo bibliotecario se inician y se llevan a cabo en la biblioteca y casi nunca están al margen del apoyo fiscal. Ni los políticos ni el Gobierno suelen dejar de formar parte de estos planes. Si cooperan, quieren una propuesta sin cuestiones polémicas y a la que puedan dar su visto bueno. Siempre me ha costado mucho lograr que un político se manifestara a favor o en contra del plan de desarrollo de la biblioteca si no se le presentaba todo en bandeja de plata. Esto nos puede parecer muy conveniente, ya que nos permite realizar nuestro trabajo sin interferencias, pero es muy poco democrático. Y esta es una gran desventaja, ya que ni los políticos ni los funcionarios se sienten obligados a cumplir los planes que presenta la biblioteca, aunque cuenten con su consentimiento.

En una ocasión, diseñé un plan detallado para diez años que tenía como objetivo aumentar el fondo de la biblioteca y logré que el Ayuntamiento lo aprobara. Tan sólo cinco meses más tarde, cuando el jefe del departamento financiero presentó el nuevo presupuesto, el Ayuntamiento aprobó un importante recorte presupuestario en los fondos destinados a la biblioteca. La conclusión es clara, los planes no garantizan siempre la seguridad asociada a una buena previsión.

Creo que es necesario modificar el proceso presupuestario. Se debería dejar de pensar en la captación de fondos y pasar a centrarse en la relación entre los costes y los servicios prestados, algo que todavía es nuevo y no muy común en la administración municipal alemana. En un futuro cercano, puedo presentar alternativas concretas con costes determinados. Espero que esto lleve el dinero a donde se necesita.

Es decisivo que el presupuesto municipal se discuta a puerta cerrada: las personas con cargos importantes y los partidos elaboran una lista con sus proyectos y necesidades para el próximo año; luego, se realiza una selección en un círculo muy reducido de funcionarios de rango superior sin más participación política que la del alcalde. En el Ayuntamiento los debates son excepcionales y sólo afectan a los proyectos más importantes, que suelen ser de construcción y tráfico.

Por lo tanto, el punto de apoyo para la biblioteca es el jefe del departamento financiero o el alcalde. Si se le puede convencer, el presupuesto se aprobará sin más problemas. ¿Pero qué sucede si esta persona no tiene interés por la lectura, no tiene hijos o nunca ha usado la biblioteca? De nuevo, la biblioteca ha de presentarse como un servicio de información

-un papel que no cuenta con tradición en Alemania-, porque de esta manera se ganará su simpatía. Según mi experiencia, la habilidad de reunir material sobre cuestiones de especial interés para la sociedad en poco tiempo o incluso sin que se solicite siempre causa una profunda impresión.

Cuando se me pidió que elaborara una previsión sobre el personal necesario para un nuevo edificio en Germering (Baviera), presenté tres opciones de menos a más ambiciosa. En las tres aparecía el personal necesario junto a las horas de atención al público, en lo que creí que eran cifras precisas y actuales, para que el consistorio pudiera elegir. Antes de mandarlo a los concejales, el jefe del departamento de personal hizo su propia elección: tomó los números del personal del modelo "menos ambicioso" y los combinó con las horas de atención al público del modelo "más ambicioso". Gracias a su prestigio, convenció al Ayuntamiento y aprobaron el plan. Como jefe de la biblioteca - pero con un rango inferior al suyo- no se me permitió ni comentar sus planes en público. Cuando fui a protestar a su oficina, me dijo que pusiera en práctica lo que se había decidido o que dimitiera. Así pues, una de las cuestiones más importantes de la gestión bibliotecaria la decidió una persona que nunca había puesto un pie en la biblioteca y que nunca lo iba a poner.

En esta situación, con el equivalente a 6,5 personas a tiempo completo para 5 pisos y 37 horas de atención al público (no demasiado comparado con otros países), creí que sería una buena idea dejar que las personas para las que verdaderamente trabajamos conocieran nuestros problemas. Para ello, pusimos letreros que explicaban cuándo y por qué había un mostrador cerrado, por qué tenían que esperar tanto tiempo para que se les atendiera, y por qué no había nadie para cuidar a los niños en el departamento infantil por la mañana. Les animamos a que se quejaran no a la biblioteca, sino al alcalde. La prensa se hizo eco de la noticia, y hasta tuve que ir a entrevistas. Al principio no cambiaron mucho las cosas, pero durante los tres años siguientes, cuando se hablaba del personal de la biblioteca, encontraba mucho más fácil que se tomaran decisiones de mi agrado. Al final, conseguimos el equivalente a 7,5 personas a tiempo completo, sólo una menos de las que había previsto en mi planificación.

Perspectiva 29

Allison Dobbie

Dunedin Public Libraries (Nueva Zelanda)

En mi caso, las autoridades locales seguían instrucciones de la administración municipal, que deseaba crear un servicio que respondiera todas las dudas de los usuarios y atendiera las

consultas telefónicas. El objetivo era que este servicio informase sobre todas las actividades organizadas por el Ayuntamiento. Así pues, se habría respondido a preguntas de cualquier ámbito del saber que llegaran a la biblioteca, aunque el personal encargado de realizar esta función careciera de las habilidades o los conocimientos necesarios. En consecuencia, se habría acabado menospreciando las capacidades de la biblioteca. Mi respuesta fue participar en la fase de recogida de datos de este proyecto, para que quedara clara la magnitud de las preguntas que llegaban a la biblioteca. Recogimos otros datos sobre lo que implicaría que este servicio saliera adelante y sobre el impacto que tendría para la biblioteca. Como resultado, los que llevaban a cabo el proyecto decidieron que las preguntas que llegaban a la biblioteca no entraban dentro del ámbito de actuación de este servicio y que supondrían una presión excesiva, por lo que incluir a la biblioteca en el proyecto pasó al final de su lista de prioridades. Hoy, casi dos años después, se está considerando la posibilidad de que la biblioteca se incorpore a este servicio para aprovechar la experiencia del personal de la biblioteca en la organización de datos y la respuesta a preguntas. Ya existen varios ejemplos en Nueva Zelanda en que se ha aplicado este modelo con éxito. Cooperar en el proceso de análisis y facilitar los datos adecuados para que se tomaran las decisiones más convenientes fue muy importante. Si nos hubiéramos negado a participar, no se habrían tenido en cuenta nuestras preocupaciones. De este modo, hemos trabajado con discreción y hemos suministrado ejemplos pertinentes en momentos clave para poner la balanza de nuestro lado. Supongo que hemos demostrado un cierto sentido táctico.

VI. GESTIÓN ECONÓMICA

Para un director de biblioteca, probablemente no exista tarea que exija más tiempo, atención, buen criterio, conversaciones y, en definitiva, más trabajo y dedicación, que el proceso económico. Además, muchas veces resulta ser el proceso que conlleva más carga política y que tiene más repercusiones inmediatas y directas sobre cualquier cosa que la biblioteca haga.

Ninguna organización funciona sin dinero: las bibliotecas, por sí solas, obtienen relativamente pocos ingresos y dependen casi en su totalidad del dinero de los contribuyentes. Este dinero casi siempre pasa por la criba de un proceso político que en ocasiones no distingue bien lo fundamental de lo accesorio. Parece que hay un solo factor previsible y es que el proceso depende en último término de la economía nacional y local.

También suele ocurrir que los representantes del Gobierno y los funcionarios de la Administración (alcalde, concejales, administrador de la ciudad, director e inspector financiero) muestren continuos recelos. Es más, surge un gran debate público en el que intervienen tanto los miembros del Consejo Rector de la biblioteca como los ciudadanos.

La gestión económica de las bibliotecas implica no sólo conseguir financiación suficiente para su funcionamiento y desarrollo, sino también administrar eficazmente los recursos económicos para cumplir los proyectos sin sobrepasar el presupuesto. Los representantes del Gobierno están a todas luces implicados en la primera parte y es ahí donde resulta primordial que el director de biblioteca ejerza su poder de mediación y persuasión.

Una vez asignados los recursos económicos, todavía puede ocurrir que se ponga en entredicho el criterio del director. A veces puede que incluso se critique su profesionalidad e integridad, porque cuando hay dinero de por medio puede pasar cualquier cosa. El proceso no termina siquiera cuando ya se ha gastado todo: es entonces cuando los auditores examinan el organismo con lupa y le hacen la autopsia fiscal.

Preguntas:

- ¿A veces encuentra usted que personas implicadas en la elaboración de presupuestos sin apenas experiencia ni conocimientos sobre bibliotecas ponen en tela de juicio o no aceptan sus criterios en materia profesional o administrativa? ¿Cómo actúa ante esta situación? ¿Ocurre a menudo?
- ¿Considera que la elaboración de presupuestos, especialmente en lo que se refiere a compras y gastos de personal, está tan controlada por la burocracia administrativa que impide que haya una buena gestión? ¿Ha logrado evitarlo?
- ¿Se ha dado alguna vez el caso de que los recursos económicos asignados a la biblioteca fueran retenidos por razones políticas que nada tenían que ver con ella? ¿Cuál ha sido su reacción?
- ¿Le parece a veces que su biblioteca está dirigida por personas de la Administración en lugar de por usted y que ello va en detrimento del interés público? ¿Qué ha hecho al respecto?
- ¿Cree que en las relaciones económicas con representantes electos y empleados públicos municipales surte efecto una total sinceridad o le parece mejor limitar la información? ¿Siempre? ¿A veces?

Perspectiva 30

Charles W. Robinson

Baltimore County Public Libray, Towson, Maryland (EE.UU.)

En cualquier organización, la gestión económica supone principalmente una cuestión de asignación de recursos, es decir, ¿en qué gastamos el dinero que tenemos? No todos los directores de bibliotecas tienen la misma capacidad ni autoridad para decidir en qué se emplean

los recursos económicos; depende en muchos casos de la relación entre la biblioteca y su fuente de financiación y de la cantidad de control que ésta última quiera ejercer en el proceso de asignación de recursos. Además, en determinados temas los ciudadanos dejan oír su voz e influyen en la asignación de recursos, bien directamente con el director o bien intervinendo en los procesos políticos.

En 1992, confluyeron todos estos factores durante una fuerte recesión en EE.UU. que afectó gravemente a los presupuestos públicos del Gobierno estatal y municipal. En Maryland, el déficit presupuestario estatal provocó a medio ejercicio fiscal una redistribución de los fondos asignados a los Gobiernos locales del condado, lo que en Maryland supone una cantidad importante (los Gobiernos del condado, a diferencia de lo que ocurre en otros Estados, son aquí los principales órganos de gobierno).

En el condado de Baltimore, la única solución posible fue reducir, a mediados del año fiscal, los fondos que ya se habían asignado a varios departamentos del condado, incluida la biblioteca. Técnicamente, la biblioteca no tenía por qué renunciar a ninguna parte de sus recursos, ya que es un órgano de gobierno "independiente". Sin embargo, dado que el 80% de sus ingresos proviene de los fondos anuales asignados por el Gobierno local, el Consejo Rector, que legalmente tiene control absoluto sobre la gestión de la biblioteca, decidió que una actitud de cooperación repercutiría en un mejor trato a la biblioteca en el futuro, por lo que asumió, como todo el mundo, una importante reducción. El resultado fue un recorte en el presupuesto destinado a materiales y una semana de permiso sin sueldo para todos los empleados, incluido el director que, dadas las circunstancias, no se tomó la semana "de permiso", pero sí la de "sin sueldo".

En muchas bibliotecas de EE.UU. es normal que se produzcan recortes en el presupuesto a mitad de año, pero no lo era en Baltimore, dónde siempre había habido directores financieros prudentes que tenían por costumbre calcular a la baja los ingresos fiscales, con el consentimiento, aunque no siempre de buena gana, del Ejecutivo del condado (el alcalde, principalmente) y los concejales. En este caso, debido a la situación económica y sobre todo a los cambios demográficos en la población local, la diferencia fue que las previsiones fiscales del Gobierno del condado apuntaban a que la recaudación tributaria no iba a ser suficiente para compensar la previsible inflación y para atender la necesidad urgente de reparación de infraestructuras, especialmente de los colegios. Era de todo punto imposible plantear una subida de los impuestos.

Ante la previsión de un aumento de los costes anuales debido a la inflación (imprescindible subida del coste de la vida en las nóminas y del precio de materiales, suministros, alquileres y servicios), la posible reducción de la ayuda estatal y la perspectiva de que la ayuda

procedente del condado permaneciera igual o disminuyera, la biblioteca calculó un déficit en el presupuesto del año siguiente de 2 millones de dólares, lo que suponía alrededor de un 7% de sus necesidades operativas. Sabíamos que en otras bibliotecas, especialmente en las de ciudades de demografía variable e ingresos reducidos, se solía hacer frente a situaciones como ésta reduciendo de manera drástica el presupuesto destinado a materiales, lo que a menudo se traducía en bibliotecas prácticamente vacías o con apenas ejemplares de nueva adquisición y sustituciones.

La situación condujo rápidamente a aplicar una normativa fundamental del Consejo Rector, mantenida durante 44 años y de la que se informaba a los sucesivos directores en los siguientes términos: "O bien se gasta usted cada año el 20% del presupuesto total de la biblioteca en materiales, o buscamos otro director".

A pesar de esta norma, yo propuse que se recortara el presupuesto destinado a materiales y que de las 24 bibliotecas que había se cerraran ocho que eran muy pequeñas. Me parecía que no quedaba otra alternativa posible, y mi opinión era compartida por otros directores de las demás bibliotecas. Propuse también que se despidiera a una parte de los empleados, en su mayoría bibliotecarios profesionales, y que se estableciera un plan de incentivos para promover jubilaciones anticipadas. El Consejo Rector se opuso, decidió cerrar una biblioteca grande con todos los servicios y una circulación anual de 700.000 volúmenes, y se mantuvo en la idea de mantener el presupuesto destinado a materiales.

En la sesión ejecutiva, esta decisión del Consejo se consideró como un asunto que concernía a los empleados y fue apoyada por completo, lo que en mi opinión demostraba que el Consejo estaba muy unido y muy comprometido con la biblioteca como institución educativa. Su compromiso demostraba ser más firme que el del director, o sea el mío, ya que estaban resueltos a cerrar una biblioteca totalmente operativa en lugar de reducir el presupuesto destinado a materiales. Su decisión era además mucho más valiente.

El cierre de bibliotecas públicas, a no ser que se deba a un cambio de ubicación, es según mi experiencia, casi inviable políticamente, sobre todo si se avisa con antelación. La presión de la opinión pública acaba pesando más para los políticos que cualquier otro factor, sea cual sea la situación económica o a pesar de que se haya producido una marcada disminución de la población. Por eso, muchas redes de bibliotecas acaban teniendo pocos materiales nuevos y una considerable reducción de personal para atender al público.

En nuestro caso, no se avisó con antelación. El Ejecutivo del condado había tomado decisiones similares concernientes a otras instalaciones públicas, tales como centros para la tercera edad y centros recreativos, y anunció su cierre junto con el de nueve bibliotecas.

Por supuesto, era reacio a hacerlo y me sugirió en varias ocasiones que dejara abierta alguna de ellas a pesar de la falta de recursos económicos. Al final aceptó mi razonamiento de que así sólo se complicaría aún más la situación. Informé discretamente al Ayuntamiento de los cierres y de las razones por las que se efectuaban y me mostraron su consternación pero no se opusieron. El ambiente, dados los enormes recortes en la ayuda estatal, era bastante pesimista.

Al día siguiente del anuncio oficial se cerraron las bibliotecas; unos días después se trasladaron los libros a otras instalaciones y, en el caso de las minibibliotecas, se cancelaron los contratos de alquiler, ya que la mayoría de ellas se alojaban en locales comerciales arrendados. La biblioteca más grande se cedió al condado, que terminó utilizando las instalaciones para el Departamento de Sanidad.

La opinión pública reaccionó inmediatamente con protestas airadas; la dirección de bibliotecas, el Ejecutivo del condado, el Ayuntamiento y el Consejo Rector recibieron cartas, peticiones y presiones de todo tipo. En el caso de una de las bibliotecas hubo acusaciones de prejuicios raciales que ni siquiera la comparecencia pública de dos miembros afroamericanos del Consejo Rector consiguió aplacar. Las protestas tardaron seis meses en acallar, pero para entonces aunque el Gobierno del condado disponía de dinero, reabrir las bibliotecas habría sido como inaugurar bibliotecas nuevas pero más caro.

Se mantuvo el presupuesto destinado a materiales de la red bibliotecaria y se siguió poniendo a disposición del público libros nuevos. Veintidós bibliotecarios fueron despedidos o jubilados anticipadamente, aunque la mayoría, si no todos, encontró otros trabajos que en algunos casos estaban mejor remunerados. Al reducirse el número de unidades bibliotecarias, disminuyó ligeramente la circulación de volúmenes. El Ejecutivo del condado fue derrotado en las elecciones celebradas dieciocho meses después.

El nuevo Ejecutivo prometió volver a abrir algunas de las bibliotecas con la "ayuda de la comunidad", lo que implicaba voluntarios y recaudaciones locales. Los ingresos mejoraron considerablemente con la recuperación de la economía, por lo que conscientes de las necesidades políticas, a los miembros del Consejo Rector y a mí no nos quedó más remedio que aceptar y el condado financió en parte dos nuevos "centros de lectura" de cuya administración se ocuparon, no muy bien por cierto, grupos de voluntarios locales.

En 1998 me jubilé porque había alcanzado la edad, y las personas que aún recordaban los cierres no lo sintieron mucho. El nuevo director y los miembros del Consejo Rector fueron sometidos a presiones que exigían la reanudación de los servicios en las zonas donde se habían interrumpido, pero esta vez se facilitó dinero y se establecieron los criterios que

debían cumplir los centros de lectura y las minibibliotecas. Ha aumentado notablemente el dinero asignado para todas las cuestiones relacionadas con el funcionamiento de las bibliotecas, en especial en lo que se refiere a las nuevas tecnologías y ha aumentado también la ayuda estatal.

¿Qué se saca en claro de todo esto?

- Un consejo de gobierno unido, independiente políticamente, con las ideas claras y valor, puede tomar decisiones difíciles e impopulares que repercutan en beneficio de la biblioteca.
- Sólo se toman medidas radicales cuando el desastre financiero es absoluto.
- La dotación de la biblioteca es más importante que las instalaciones o comodidades de las que dispone, pero la opinión pública no lo cree así.
- La gente que nunca va a la biblioteca es la que más protesta cuando se produce un cierre, pero también defiende activamente la emisión de obligaciones para abrir otras nuevas.
- Los políticos acaban dando a la gente lo que pide, pero a menudo les dan demasiado poco o se lo dan demasiado tarde.
- "¡Así es la economía, tonto!"

Perspectiva 31

Anthony Lewis

Palmerston North City Library (Nueva Zelanda)

Situación: Palmerston North, una ciudad de provincias de 70.000 habitantes se había convertido en un centro educativo importante en el que el 40% de la población o bien trabajaba en una institución educativa, o bien asistía a ella como alumno. La biblioteca central llevaba en funcionamiento casi 30 años y sólo disponía de un 40% del espacio considerado necesario para una ciudad de ese tamaño. La prestación de servicios bibliotecarios se veía obstaculizada por las características de las instalaciones, por la escasez de personal y por la falta de visión de futuro en cuanto a la dirección de la biblioteca. A pesar de todos estos inconvenientes, la biblioteca tenía gran cantidad de usuarios: 17,6 préstamos y 8,9 visitas por habitante y año.

Prácticamente todo el Ayuntamiento de Palmerston North City coincidía en que las instituciones culturales, como el museo y la biblioteca, eran deficientes y necesitaban mejoras. Acababan de terminarse las obras de un nuevo complejo que alojaba un museo regional y una casa de las ciencias y aún quedaba dinero para poner en marcha otro proyecto de construcción de instalaciones culturales, es decir, para una nueva biblioteca central.

Actuaciones: El concejal de Urbanismo respaldó al director de la biblioteca en su propuesta de que la mejor ubicación para el nuevo centro era la zona de George Street y Coleman Place, situada en el principal distrito de la ciudad. La zona se caracterizaba por estar bastante abandonada y deteriorada aunque cobijaba varios pequeños comercios con solera; además, gran parte de las propiedades pertenecía al Ayuntamiento por lo que ofrecía muchas posibilidades para desarrollar un proyecto de remodelación urbanística.

Se concedió al director de la biblioteca un permiso de dos meses y una ayuda de viaje para llevar a cabo un estudio sobre los avances en gestión y diseño de bibliotecas públicas en EE.UU., Inglaterra, Dinamarca, Suecia y Finlandia. Durante ese tiempo se cerraron unos grandes almacenes antiguos, situados en un local próximo a la zona de George Street y Coleman Place, y la propuesta de que el edificio vacío se destinara al nuevo emplazamiento de la biblioteca central ganó rápidamente adeptos entre los concejales. El traslado de la biblioteca impulsaría un proyecto de rehabilitación del centro de la ciudad.

A su vuelta, el director de la biblioteca y el arquitecto tuvieron mes y medio para evaluar la ubicación "elegida" y presentar una propuesta conceptual. Hubo tres meses más para completar el anteproyecto y convertirlo en un proyecto ejecutivo. El Ayuntamiento terminó aprobando un proyecto de 17 millones de dólares para la construcción de las instalaciones de una nueva biblioteca central y nueve locales comerciales, que resultaban ser el señuelo imprescindible para que se aprobara el proyecto, ya que proporcionarían una importante fuente de ingresos. Se aceptó también el consejo del más imaginativo de los arquitectos neozelandeses, Ian Athfield, de que era fundamental que el proyecto contara con acabados de "alta" categoría.

Resultados: La nueva biblioteca central, en cierto modo, supuso una impresionante revelación de lo que era la arquitectura "moderna", habitual en otras ciudades más grandes de Nueva Zelanda, pero casi desconocida en Palmerston North. El nuevo edificio, con los locales comerciales incluidos, ganó un premio nacional de arquitectura en 1998 y la mención del jurado afirmaba: "Este emblemático edificio transforma no sólo el barrio adyacente sino en general la calidad del entorno urbano... Guiados por un encargo visionario, los arquitectos han creado un edificio que cuestiona y amplía el concepto de lo que puede ser una biblioteca..."

El día de la inauguración, el edificio recibió más de 20.000 visitantes. Dos años más tarde la biblioteca registra 21,6 préstamos y 12,3 visitas por habitante y año, lo que ha supuesto un incremento del 22,7% y el 38,2%, respectivamente. Pese a que una minoría esté empeñada en que arquitectónicamente es "horrorosa", la gran mayoría se siente orgullosa de su "singular" biblioteca, descrita por dos de sus socios en los siguientes términos: "Es una bendición para todos los habitantes de la ciudad, es como si fuera una extensión de sus propias casas" ...

"La estética y la funcionalidad de la nueva biblioteca no pasarían inadvertidas en Milán, París o Londres. ¡Ahí queda eso!".

Conclusiones: El director de la biblioteca durante años estuvo invirtiendo un tiempo y un esfuerzo considerables para ganarse el respeto del Ayuntamiento por su profesionalidad, creatividad, energía, entusiasmo y... sentido del humor. Siempre trata a los concejales con respeto, independientemente de lo que digan o piensen. Es imprescindible ser honrado y franco en todo momento. Cualquier político, por muy en contra que esté de la biblioteca, al final puede convertirse en uno de sus mejores aliados. El director de la biblioteca se ha asegurado siempre de que no se sobrepasara el presupuesto y así ha conseguido el grado de confianza necesario con el presupuesto del nuevo edificio. Se ha de lograr que el Ayuntamiento crea firmemente en la "estrecha relación" entre la biblioteca y los ciudadanos. Puede resultar muy interesante que haya una asociación de amigos de la biblioteca fuerte y eficaz (en nuestra reunión para aprobar el presupuesto del nuevo edificio no quedaba ni un solo asiento vacío). Hay que apelar al "orgullo ciudadano", "tanto si se construye un granero como si se levanta un edificio con proyección nacional o internacional". Nunca hay que renunciar a los ideales, sólo hace falta que sean compartidos por la colectividad y que se establezca un plan detallado para lograrlos. Para culminar con éxito cualquier proceso de cambio es necesaria la plena implicación de un núcleo de entre 6 y 10 personas como mínimo.

Resumen: Un ideal claro e incuestionable, plena dedicación, muchas energías, resolución y, sobre todo, planificación.

Perspectiva 32

Dr. Arend Flemming

Städtische Bibliotheken Dresden (Alemania)

Se intenta continuamente. Sin embargo, desde que la responsabilidad de gestionar los recursos económicos está descentralizada, la responsabilidad de actuación y la responsabilidad financiera van unidas. De este modo, se limita la influencia de financieros expertos en el funcionamiento y los proyectos de la biblioteca a las negociaciones del presupuesto que se producen una vez al año. Estas negociaciones están sujetas a un control político, lo que protege ampliamente a la biblioteca contra una posible consolidación "arbitraria".

La razón más importante para que se introdujera el nuevo modelo de control fue la engorrosa y, como ha quedado demostrado, innecesaria, burocracia financiera. Incluso habiendo

prescindido de los procesos administrativos complicados y lentos, la biblioteca ha demostrado, como se confirma por las auditorías, que las prácticas financieras propiamente dichas no han resultado perjudicadas. Además se obtiene un mayor rendimiento y calidad para los usuarios de la biblioteca. Como se ha explicado repetidamente, la comunicación con los políticos es buena. Es requisito previo para que los fondos se empleen en beneficio de la biblioteca y dentro del marco de unos objetivos políticos formulados conjuntamente.

La gestión de la biblioteca corre completamente a cargo del director, por lo que yo rechazaría cualquier tipo de interferencia por parte de las autoridades: no podría delegar una responsabilidad que no tengo. Además, resultaría difícil promover un proyecto común entre los empleados. Cualquier cambio imprevisto de gestión no haría más que repercutir negativamente en la gestión de personal.

Para proporcionar la autonomía necesaria para la consolidación se requiere una sinceridad absoluta, incluso sobre los datos financieros. (Antes del proyecto algunas personas implicadas consideraban peligrosa esta transparencia que incluía la sinceridad sobre posibles recortes de los gastos aún sin explotar.) Durante un tiempo trabajamos intensamente para utilizar una contabilidad basada en costes y resultados que permitiese generar toda la información que la dirección de la biblioteca, el Gobierno local y el Ayuntamiento necesitaban. Cualquier restricción en los datos o la información proporcionada es atribuible única y exclusivamente a los deseos o exigencias de las autoridades de control externas (altos cargos de la Administración o el Ayuntamiento). No hace falta decir que la biblioteca por sí misma no filtra ninguna información.

Perspectiva 33

Donna D. Nicely

Public Library of Nashville and Davidson County, Nashville, Tennessee (EE.UU.)

Resulta imprescindible que el director de una biblioteca conozca el contexto político en el que ésta funciona. La habilidad de defender coherente y convincentemente los intereses de la biblioteca, y a la vez ser considerado un miembro más del equipo, constituye un verdadero arte. Si la situación económica es buena, cabe esperar que la biblioteca reciba su porción de prosperidad, pero si corren malos tiempos habrá de asumir recortes como todo el mundo. Lo primero habrá de hacerse sin presumir de ello y lo segundo sin lamentarse. El objetivo es lograr una posición en la cual la biblioteca sea considerada un miembro más del equipo, igual a los demás departamentos.

En cuanto a las críticas e intromisiones en las decisiones, en el caso de Nashville el alcalde elabora los presupuestos y los somete a la aprobación del Ayuntamiento, por lo que resulta fundamental contar con su comprensión y apoyo. Lo más importante es asegurarse de que su propuesta incluya partidas presupuestarias para la biblioteca, ya que aunque el Ayuntamiento tiene poder para rectificar el presupuesto y de hecho lo hace, si no se cuenta con la recomendación del alcalde para una determinada partida presupuestaria, los obstáculos serán difíciles de superar. Hace poco nos aprobaron la contratación de empleados nuevos para ampliar una de las bibliotecas de nuestra red, a diferencia de otros departamentos que no recibieron ningún incremento; sin embargo, se omitieron otras modificaciones al presupuesto de la biblioteca que habíamos sugerido. Agradecemos los nuevos empleados y nos llamamos respecto a lo que no nos habían concedido.

En Nashville no existe la figura del administrador de la ciudad. Los jefes de cada departamento informan directamente al alcalde, por lo que el éxito económico de un departamento se basa en mantener relaciones cordiales con la Alcaldía y los concejales. El pleno que se celebró el año pasado con el fin de aprobar un incremento de los impuestos para financiar mejoras sustanciales en la biblioteca fue un ejemplo cómico de cómo se pueden fortalecer estas relaciones. Todas las tardes, durante los plenos en el salón del Ayuntamiento, yo me quedaba en los pasillos para poder hablar con los concejales. Elegí el rincón junto al servicio de caballeros, y como la mayoría de los concejales eran hombres, llegada la noche yo ya había saludado a la mayoría de ellos.

Personal/Adquisiciones: El trabajo de los departamentos de personal y adquisiciones es lento y complicado. El largo proceso de contratación de personal nos impide actuar deprisa, por lo que nos quedan puestos vacantes durante mucho tiempo. Hemos tomado varias medidas para agilizar la parte que nos corresponde del proceso y, a partir de ahí, procuramos hacer nuestro trabajo lo mejor posible.

En cuanto al proceso de adquisiciones, hemos dedicado muchas horas a instar a los representantes a que aceleren el papeleo. El proceso de adquisición es tan largo que nos resulta difícil gastar el dinero que nos corresponde. El estricto control a que es sometido lo convierte en un proceso inflexible e impide reaccionar rápidamente ante necesidades imprevistas. Además, el trabajo con los proveedores con contratos municipales resulta caro en tiempo y en dinero. Creemos que la normativa que regula las adquisiciones supone una de las principales trabas a la hora de dirigir eficazmente un departamento.

En nuestro último proyecto importante de mejoras, el Consejo bibliotecario pudo ceder la autoridad para decidir las contrataciones al departamento de desarrollo municipal en lugar de al departamento de adquisiciones. Había precedentes de acciones similares en otros proyectos

de construcción importantes de la ciudad. Esta decisión permitió negociar las contrataciones sin depender de las limitaciones impuestas por ofertas bajas, lo que tuvo enormes repercusiones en la calidad del proyecto.

Gestión: Cuando hay un problema relacionado con el control de la biblioteca, si se acepta que lo hay, incluso se puede sacar provecho. Nosotros tuvimos que enfrentarnos a la coyuntura de que un concejal y un poderoso representante del Gobierno municipal estaban resueltos a ampliar una pequeña biblioteca para convertirla en centro cívico. Este proyecto no era una prioridad para el Consejo bibliotecario ni entraba dentro de los presupuestos. Se trataba de una biblioteca diminuta que no tenía muchos usuarios, pero estaba rodeada de terrenos en los que estaba proyectado construir viviendas. La ciudad y la biblioteca se enfrentaban a un dilema. El alcalde aceptó nuestra propuesta de convertirla en un centro de refuerzo escolar y nos aumentó el presupuesto para financiar la iniciativa. Se instalaron ordenadores, el catálogo de la biblioteca se orientó hacia el refuerzo escolar y acudían voluntarios para ayudar a los niños con los deberes. La biblioteca rebosaba actividad y buenas intenciones. El alcalde y los políticos estaban satisfechos y al año siguiente se nos asignó una financiación de un millón de dólares procedentes de instituciones locales, federales y estatales para que ampliáramos el centro. También se construyó un salón de actos, ya que la población necesitaba tener un lugar de reunión. Al asumir el reto, la biblioteca consiguió dar un paso adelante, recuperar el control y ofrecer un valioso servicio a la comunidad.

Sinceridad: La reputación de eficacia y honradez va unida al trabajo con políticos y empleados públicos. La eficacia no es una virtud que se recompense en un marco burocrático lleno de conformistas que han sobrevivido a multitud de cambios de gobierno. Pese a la tendencia a la desidia, un director eficaz habrá de moverse, buscando siempre modos de recortar costes y de mejorar los servicios ofrecidos. Hay que darse cuenta de que un departamento bien dirigido logrará recompensas y recibirá financiación extra, por lo que el director ha de buscar continuamente el modo de dar a conocer la eficacia de su departamento. Los políticos valoran que se rentabilice el dinero de los contribuyentes.

Es importante responder a todas las preguntas sobre el presupuesto de la biblioteca con coherencia y exactitud y dar la impresión desde el departamento de que todo lo relacionado con el presupuesto está totalmente bajo control. Dicho esto, también hay que decir que lo mejor es presentar las necesidades del departamento cuando la situación es propicia, responder a lo que nos preguntan y ser coherente. No hay que dar detalles de las cosas que no salen bien, pero si nos preguntan habremos de responder con sinceridad. El éxito económico de un departamento vendrá determinado por la habilidad de su director para transmitir esta determinación y coherencia. No podemos olvidar que las reuniones en las

que se discuten los presupuestos se retransmiten por televisión y el público se preguntará si el jefe de bibliotecas sabe lo que se trae entre manos.

Perspectiva 34

Florian Nantscheff

Stadtbibliothek Lörrach (Alemania)

Hace más de dos años, cuando empeoró la situación financiera local, empecé en la biblioteca un proyecto piloto que se enmarcaba dentro de la reforma de la gestión financiera acometida en Lörrach y que más tarde se implantó en la mayoría de las ciudades alemanas. La reforma de la Administración en Alemania está encaminada a delegar responsabilidades, eliminar trabas burocráticas y crear una Administración municipal más competente, económicamente eficaz y, en resumidas cuentas, más rentable. La expresión "Dezentrale Ressourcenverantwortung" (responsabilidad descentralizada sobre los recursos) hace referencia a ese propósito, cuya solución financiera se denomina "Budgetierung" (presupuestación). Esto es, a un departamento se le asigna un presupuesto fijo (normalmente una cantidad inferior a la del año anterior) y, a partir de ahí, tiene libertad para gastar sus fondos en función de sus necesidades. La obtención de ingresos adicionales y el ahorro se pueden atribuir entonces individualmente al departamento.

Cuando la alcaldesa de Lörrach se planteó llevar a cabo una reforma administrativa, sugerí que la biblioteca era un buen departamento para analizar las ventajas e inconvenientes del sistema de "presupuestación", ya que era un departamento pequeño con unos ingresos reducidos y personal muy motivado. Aunque costó algún trabajo -el resto de la Administración no mostró mucho interés -, finalmente se establecieron proyectos piloto en los colegios y en la biblioteca.

Mis objetivos eran lograr mayor independencia, gestionar la biblioteca más eficazmente, mejorar mis conocimientos sobre los mecanismos financieros, intensificar la comunicación con el resto de la Administración y hacer de la biblioteca un departamento abierto a ideas nuevas. He de destacar que esta iniciativa contribuyó a que se lograra una mayor transparencia.

Durante un foro en el que participaron la biblioteca, los colegios, la administración financiera y la comisión de reforma logramos examinar y clarificar el concepto de "presupuestación" y, lo que es más importante, aprendimos a comunicarnos y conseguimos establecer un diálogo abierto del que todos nos beneficiamos.

He logrado los objetivos que me propuse y creo en la sinceridad y honradez, aunque en algunas ocasiones no resulten adecuadas. No obstante, debo admitir que tanto los políticos como el personal de la Administración de Lörrach fueron muy generosos y receptivos y me pusieron las cosas fáciles. Cuento con su apoyo para hacer cualquier cosa que yo considere que va en beneficio de la biblioteca. Si el presupuesto aumenta, podemos poner en marcha programas para proporcionar nuevos servicios.

Perspectiva 35

Susan Kent

Los Angeles Public Library, California (EE.UU.)

El presupuesto de la biblioteca es, sin lugar a dudas, el documento de planificación más importante para el año siguiente. Sin embargo, tanto la aprobación del presupuesto como su administración deben superar los trances que depara la política. Hace falta tacto, capacidad de comunicación y negociación, y a veces verdadero empeño.

Todos hemos pasado alguna vez por la experiencia de recibir directrices en materia presupuestaria pidiendo a la biblioteca y a otros departamentos de la Administración que aumentaran su "eficacia", renovar los programas e hicieran más con menos; en resumidas cuentas, que recortáramos. Sea cuál sea la última tendencia en presupuestos (presupuesto cero, programación, etc.), seguro que el Gobierno intenta ponerla en práctica. Hay muchísimas probabilidades de que la Administración de la que depende la biblioteca diga que el año próximo "hay que apretarse el cinturón", es decir, que se espera que disminuyan los ingresos, que aumente la demanda de servicios nuevos, que hace falta revisar las infraestructuras y que disponemos del mismo dinero que el año anterior. ¿Hay algo más triste que tener que explicar año tras año que el presupuesto de la biblioteca ya está "bajo mínimos" y que ya no queda "nada que rascar"? Si los que nos encargamos de supervisar la elaboración del presupuesto de la biblioteca un día recibiéramos una orden que dijera "Tenéis todo el dinero del mundo, pedid lo que necesitéis", sería como si recibiéramos una carta que nos felicitara porque nos ha tocado la lotería.

A mí no me sorprenden las intromisiones de la política en el presupuesto de la biblioteca, pero quizá sea porque ya llevo en esto mucho tiempo. Cuando era más inocente y se suponía que las cosas estaban "por encima de la política" y tenían un halo de "pureza", pensaba que el presupuesto se elaboraba en función de la finalidad y los objetivos de los servicios bibliotecarios. Ahora veo que, aunque la mayoría de las veces priman los objetivos, los distintos intereses políticos y las presiones que recibe la biblioteca pueden ser decisivos.

De vez en cuando, recibíamos directrices presupuestarias de algún analista financiero del Ayuntamiento que a la hora de la verdad imponían nuevas normas o pasaban por alto otras ya existentes. En otro empleo que tuve, me enviaron a un analista financiero que había de hacer de "enlace" con la biblioteca. Estaba recién salido de la Facultad de Económicas y no conocía el funcionamiento real de ninguna institución, y mucho menos el de una biblioteca pública. Propuso un plan para distribuir el presupuesto de la biblioteca destinado a materiales, porque pensaba que iba a ser "más eficaz y mejor" que cualquiera de los nuestros. En primer lugar, no era tarea suya, ya que la distribución del presupuesto es una decisión de gestión interna. En segundo lugar, había expuesto sus "ideas" ante el Consejo bibliotecario sin decírmelo antes. Tuve una conversación a solas con él y le hablé con calma y sin alterarme. Él estaba convencido de que tenía razón; después de todo yo sólo era una bibliotecaria, me dijo, y no estaba acostumbrada a hacer números ni a analizar datos. Cuando estábamos terminando la conversación, no me pude reprimir más y le dije que hablaría con su superior, el director municipal de presupuestos, y le pediría que le relevara de su cometido en la biblioteca. Inmediatamente después me fui andando hasta el Ayuntamiento y le dije al director muy claramente y, me avergüenza decirlo, de bastante malos modos, que no estaba dispuesta a tolerar que sus empleados impusieran las directrices de la biblioteca y se dirigieran al Consejo Rector a mis espaldas. De paso añadí que o enviaba a otro analista a la biblioteca o yo me negaba a colaborar. Por suerte, el director me hizo caso, aceptó lo que le propuse y todo salió bien. Si no llega a ser así, probablemente en el Ayuntamiento me habrían tildado de "persona conflictiva".

Donde trabajo ahora, en Los Ángeles, la estructura política es vasta y compleja y tengo muchos jefes. Entre ellos, el alcalde, que es mi jefe "de verdad", los quince concejales y los cinco miembros de la Comisión de Bibliotecas, que es un órgano de carácter político-administrativo.

Es muy poco probable que esas veintiuna personas estén de acuerdo en todos los asuntos importantes, por lo que mi trabajo consiste no sólo en dirigir la elaboración del presupuesto con todas las ideas y sugerencias aportadas por el personal directivo de la biblioteca, sino también, y sobre todo, en "vender" el presupuesto a todas las partes interesadas. El presupuesto debe responder a un programa de servicios bibliotecarios real y sólo se aprobará si el programa parece aceptable a los que toman las decisiones. Ahí es donde chocan la política con mayúsculas y la política de la biblioteca. He aprendido a "dividir" cada nueva propuesta presupuestaria entre 15. Es decir, si tenemos intención de ampliar en varios años el horario de las 67 bibliotecas de nuestra red, empezamos por 15 bibliotecas, una por cada distrito municipal. Si proponemos un nuevo programa de servicios bibliotecarios, presentamos 15 proyectos experimentales, uno por cada distrito municipal. Si diseñamos un programa que suponga mejoras sustanciales, nos aseguramos de que haya mejoras sustanciales

en cada distrito municipal. Cuando las propuestas presupuestarias contemplan asuntos que no son divisibles entre 15, tengo que esforzarme en dejar claras cuáles van a ser las ventajas inmediatas para los votantes.

Cuando se debate el presupuesto, al igual que en el resto de los asuntos relacionados con la biblioteca, intento comunicarme de manera abierta y sincera tanto con los líderes políticos como con los empleados de la Administración. A veces compensa, porque de esta manera el bibliotecario es visto como un profesional cualificado que entiende de lo suyo y que tiene todos los detalles bajo control. No obstante, hay veces en que la franqueza puede volverse en contra de uno. En una ocasión hablé abiertamente con uno de los concejales sobre un asunto presupuestario que le preocupaba. Durante la conversación me dijo que podía contar con él, pero por desgracia, su apoyo duró el tiempo que tardé en salir de la sala. Así que hay que medir la cantidad de información que se desvela y a quién se desvela.

El cargo de director entraña ser el máximo responsable de supervisar la elaboración y utilización del presupuesto de la biblioteca: en el fondo y, en los "fondos", él es el último responsable. Por lo tanto, el director ha de comprender que gestionar un presupuesto implica también cierta gestión política si quiere que la biblioteca pueda ofrecer un servicio óptimo a su comunidad.

VII. PROGRAMAS DE SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

Las bibliotecas públicas existen principalmente para proporcionar acceso generalizado a los datos y a la información. Para desempeñar su cometido han de poner en marcha diversos programas de servicios en ámbitos variados: fondos bibliotecarios, difusión de la tecnología, servicios de información, obras y mantenimiento, etc.

Cualquier programa que se proponga ha de tener respaldo económico, y cuando se pone en marcha es porque a alguien le parece que responde a las necesidades locales. Estas resoluciones puede que las tome el director o un empleado de la biblioteca, el Consejo Rector o representantes públicos, o bien puede que se definan a través de un proceso formal de planificación. En cualquier caso, todos los programas surgen cuando alguien decide ponerlos en marcha y el director es quien se encarga de hacer que se cumplan de manera eficaz.

En algunas ocasiones se instauran programas de servicios que van en contra de lo que aconseja el criterio del director, en especial programas financiados por el Gobierno central o municipal o por alguna fundación privada. A menudo no se tienen en cuenta todas las implicaciones económicas, especialmente a largo plazo. Otras veces se exige que se pongan en marcha programas sin proporcionar financiación de ningún tipo y hay que hacer cambios en

la distribución de recursos. En cambio, otros programas que el director considera asequibles y muy necesarios no se aprueban ni reciben financiación, incluso aunque la haya.

El respaldo de la opinión pública a la biblioteca y a los programas y servicios que ésta ofrece puede ser un factor determinante de lo que se concede y lo que no. Las asociaciones tipo "Amigos de la biblioteca" o las fundaciones bibliotecarias pueden influir en los representantes del Gobierno para que se mantengan programas que tenían pensado recortar o eliminar.

Preguntas:

- En su experiencia como director, ¿le parece que en general tiene vía libre para decidir qué programas de servicios ofrece su biblioteca? ¿Ha tenido alguna dificultad para mantener esta libertad o la tenía gracias a que se había ganado la confianza de otras personas?
- ¿Le ha exigido alguna vez el Gobierno local o estatal que pusiera en marcha programas que a usted le parecían innecesarios o poco rentables? ¿Cómo ha actuado en esta situación?
- ¿Ha tenido que hacer cambios en la distribución de recursos para poder respaldar un programa impuesto por los representantes del Gobierno? ¿Le parece que esa reestructuración al final fue beneficiosa para la biblioteca? ¿En qué?
- ¿Alguna vez ha tenido que iniciar o suprimir programas de servicios bibliotecarios debido a presiones u órdenes directas de políticos u empleados públicos? ¿Y del Consejo Rector? ¿Qué mecanismos políticos utilizó en este caso? ¿Repercutieron sus acciones positivamente en el programa general de la biblioteca?
- ¿Cree que la biblioteca funcionaría mejor y proporcionaría un mejor servicio si usted tuviera más control o incluso control total sobre un presupuesto establecido de antemano?

Perspectiva 36

Arend Flemming

Städtische Bibliotheken Dresden (Alemania)

Antes de tomar parte en cualquier proyecto investigamos a fondo si los gastos van en consonancia con los beneficios. Dentro de los gastos hay que contar con el trabajo que supone ponerlo en marcha, aplicarlo y evaluarlo. Haciéndolo así, evitamos que la biblioteca participe en determinados proyectos que no parecen muy necesarios, útiles o rentables.

Los cambios en la distribución de recursos y el inicio o suspensión de un proyecto a instancias políticas, sin duda son ventajosos para la biblioteca. Sin embargo, según mi experiencia, ninguna de estas medidas es necesaria si el trabajo se desarrolla siempre sobre la base de

acuerdos políticos que sólo pueden modificarse mediante un proceso democrático de discusión y toma de decisiones.

Perspectiva 37

Ginnie Cooper

Multnomah County Library, Portland, Oregon (EE.UU.)

En aquella época no parecía mala idea...

Lo ideal sería que hubiera una correspondencia directa entre las necesidades de servicios bibliotecarios y la financiación y el diseño de dichos servicios, pero la realidad es que de por medio se impone un proceso difícil y sinuoso que dista mucho de ser perfecto.

A veces me parece que los ciudadanos recibirían un mejor servicio si yo pudiera controlar todo lo que se hace: todo me resultaría más fácil. Pero si así fuera, en realidad yo no estaría a cargo de una biblioteca "pública". Cuando calificamos una biblioteca de "pública" es porque los ciudadanos deciden -a menudo a través de sus representantes en el Gobierno-, qué programas y servicios ofrecerá y cómo los financiará.

Sí, el servicio bibliotecario público tiene por objeto proporcionar acceso a los libros y a la información, y los que trabajamos en bibliotecas públicas cumplimos bien esa misión. No obstante, las bibliotecas se financian con el dinero de los contribuyentes y sus normas de funcionamiento y sus programas los establecen nuestros representantes públicos tomando las decisiones necesarias para ello en la esfera política.

Nuestra labor como directores de bibliotecas públicas consiste en actuar en esta esfera política y de acuerdo con los fines de la biblioteca. Una planificación estratégica de la biblioteca será eficaz, si se fijan unos objetivos que coincidan con los intereses de la clase política dirigente. El proceso de planificación tendrá validez si los que participan en él y toman las decisiones tienen la oportunidad de marcar las directrices. Así es como se establece un programa político compartido.

Doy gran importancia a los programas políticos. La principal preocupación de casi todos los representantes municipales de nuestra comunidad es apoyar la enseñanza pública. Por lo tanto, hemos desarrollado unos programas especiales de apoyo a la comunidad escolar. Mediante conexiones tecnológicas, visitas escolares y un mayor número de bibliotecarios a disposición de los jóvenes, damos respuesta, en parte, a un problema social. La programación

de la biblioteca incluye las relaciones con los colegios. Nuestra colaboración sé que es muy valiosa y también sé que tiene sentido para la biblioteca.

Hay veces que termino por hacer cosas que no tienen tanto sentido para la biblioteca. Por ejemplo, muchos gobernantes y los ciudadanos en general opinan que es lo mismo una biblioteca pública que una biblioteca escolar y les parece lógico juntarlas. ¿Por qué no situar la biblioteca pública en un colegio? A los niños les resultaría más cómodo, y al resto de los ciudadanos ¿qué más les da acceder a través del colegio? Bien, según la experiencia de muchos bibliotecarios profesionales, estas bibliotecas mixtas resultan ser bastante buenas como bibliotecas escolares (mucho mejores que las numerosas bibliotecas financiadas actualmente por distritos escolares), pero como bibliotecas públicas tienen pocos usuarios. Para la mayor parte de adultos con niños pequeños, personas mayores y alumnos de otros centros no resulta normal entrar en un colegio para acceder a una biblioteca pública, y de hecho, no lo hacen.

A pesar de ello, en la red bibliotecaria que yo dirijo estamos a punto de abrir una biblioteca en un instituto. ¿Por qué lo hacemos? Porque el Gobierno piensa que servirá para que la comunidad apoye y utilice las instalaciones del instituto. Por nuestra parte, vamos a hacer todo lo posible para que este proyecto conjunto de biblioteca escolar y biblioteca pública sea un éxito.

Así es el proceso de administración de una biblioteca pública en el ámbito político. Nosotros lo hacemos lo mejor posible y los gobernantes también, para ofrecer un servicio bibliotecario que se adecue a las necesidades del público.

Perspectiva 38

Brenda Branch

Austin Public Library, Texas (EE.UU.)

Como directora de la biblioteca pública de Austin durante los últimos ocho años he tenido que iniciar y suspender programas de servicios bibliotecarios debido a presiones políticas. Personalmente, lo que más me molesta es que las presiones políticas obliguen a abandonar programas valiosos que tienen gran aceptación. A continuación expondré algunos ejemplos:

En 1993 la biblioteca pública de Austin fue nombrada Biblioteca Nacional del Año por la publicación *Library Journal and Gale Research*. Afirmaron que el nombramiento recaía en nuestra biblioteca principalmente porque habíamos encontrado nuevas formas de proporcionar programas y servicios importantes a los ciudadanos de Austin, mediante subvenciones y patrocinios, y porque nuestros programas y servicios eran un ejemplo a seguir por otras

redes bibliotecarias. Durante la entrega de premios, en mi discurso destacué lo importante que era este reconocimiento para todos los empleados de nuestra biblioteca, ya que durante muchos años de recesión económica habíamos sufrido fuertes recortes de presupuesto. Los mismos empleados que se habían visto amenazados con el despido (algunos nada menos que tres veces) habían puesto todo su empeño y dedicación en conseguir fuentes alternativas de financiación para poder proporcionar servicios a los ciudadanos de Austin. Significaba mucho para nosotros que se reconociera mediante este nombramiento el compromiso social de todos esos empleados.

Estos son algunos de los programas destacados en el artículo de *Library Journal* que anunciaba el premio a la Biblioteca del Año:

- **Centro de desarrollo de la creatividad.** Una de las bibliotecas de nuestra red albergaba una colección de materiales para el desarrollo de la creatividad y la resolución de problemas. En este centro se llevaron a cabo talleres a los que asistieron más de 2.000 trabajadores de la ciudad para aprender a pensar de modo creativo y a emplear técnicas creativas de solución de problemas.
- **Centro de Información sobre Empleo.** Programa financiado con tres subvenciones del fondo federal LSCA, iniciado en 1990 y dirigido a ciudadanos socialmente desfavorecidos que sólo tenían estudios primarios. Funcionaba en una biblioteca de un barrio en el que había muchas personas de este grupo y contaba con servicios de orientación, asesoramiento y formación laboral, remisión a otros organismos, libros, equipos informáticos y software para preparar currículos, además de talleres permanentes sobre estos temas.
- **Centro de Recursos sobre Calidad.** Colección de libros, cintas de vídeo y audio, manuales de formación y otros materiales relacionados con la calidad procedentes de empresas y organizaciones locales, equipos informáticos y software especializado. El programa se implantó en 1991 en una de las bibliotecas de nuestra red, que también albergaba los archivos del Greater Austin Quality Council.
- **Programa *Victory* de refuerzo escolar.** Una subvención de la asociación Voluntarios al Servicio de América (Volunteers in Service to America, VISTA) permitió a la biblioteca reclutar voluntarios para poner en funcionamiento centros de refuerzo escolar en ocho bibliotecas situadas en barrios con "menores en situación de riesgo". A cada alumno se le asignaba un voluntario local que le daba clases de refuerzo y le asesoraba en los estudios. Como resultado de este programa, 4.126 "menores en situación de riesgo" han continuado sus estudios desde 1991.
- **Libros a domicilio.** Programa iniciado en 1990, financiado con dos subvenciones, en el que voluntarios locales llevaban materiales a 200 personas mayores o enfermas que no podían salir de sus casas.

- **Programa de alfabetización para trabajadores.** Desde 1989, este centro, que en un principio estaba ubicado en una de las bibliotecas de nuestra red, ha puesto en contacto a 626 trabajadores de Austin que eran analfabetos funcionales con otros trabajadores que les enseñaban a leer. Cuenta, además, con una colección de libros para la alfabetización y materiales dirigidos a nuevos lectores.

Todos estos programas dieron buenos resultados y tuvieron gran aceptación; algunos ganaron premios locales y nacionales. Curiosamente, las autoridades de Austin han retirado la financiación a todos ellos o bien los han transferido y ya no corren a cargo de la biblioteca. Esta es la situación actual de cada programa:

- **Programa de desarrollo de la creatividad.** El administrador de la ciudad retiró la financiación en 1994 y el programa ya no existe.
- **Centro de Información sobre Empleo.** El Ayuntamiento suprimió la financiación en 1995 y el programa ya no existe, aunque todavía nos solicitan este servicio y otras bibliotecas del país nos han pedido información sobre él para utilizarlo como modelo.
- **Centro de Recursos sobre Calidad.** El administrador de la ciudad retiró la financiación en 1997. El centro permanece en una de las bibliotecas de nuestra red, pero la financiación para mantener y ampliar los fondos y el equipo informático ha sido absorbida por la biblioteca.
- **Programa *Victory* de refuerzo escolar.** En 1996 el administrador de la ciudad traspasó el programa al Departamento de Educación del distrito escolar independiente de Austin. Aunque se retiró la financiación, la coordinadora se encuentra en la biblioteca central y el programa sigue en marcha en ocho bibliotecas de la red. Durante los dos últimos años los ciudadanos han presionado para que se volviera a incluir el programa en el presupuesto de la biblioteca.
- **Biblioteca a domicilio.** El Ayuntamiento retiró la financiación en 1991, aunque todavía nos solicitan este servicio y muchas bibliotecas del país nos han pedido información sobre él para utilizarlo como modelo.
- **Programa de alfabetización para trabajadores.** La financiación de este programa se traspasó al Departamento de Recursos Humanos de la ciudad de Austin. Sigo siendo presidenta del Consejo Asesor.

La decisión de suprimir o transferir cada uno de estos programas no obedecía a criterios de eficacia o rentabilidad sino simplemente a diversos motivos políticos que aconsejaban sacrificarlos para financiar otros programas. Había tal demanda que los empleados intentaron mantener en funcionamiento, aunque a menor escala y sin financiación, el Centro de Información sobre Empleo y la Biblioteca a domicilio. Era agotador y no se obtenían los resultados esperados, por lo que hubo que interrumpirlos. Todavía estamos buscando subvenciones y el respal-

do de alguna organización para volver a poner en marcha estos programas. El Centro de Recursos sobre Calidad se siguió financiando con los fondos destinados a colecciones y tecnología, aunque hubo que prescindir de algunos materiales y equipos que teníamos intención de comprar. Como considerábamos que el programa *Victory* de refuerzo escolar y el programa de alfabetización eran servicios de primera necesidad y había que ofrecer todo el respaldo posible para que siguieran funcionando, la biblioteca proporciona los locales y el trabajo de sus empleados, aunque ambos programas ya no dependen de ella.

Los representantes del Gobierno municipal siempre se enfrentan a la situación de tener que sopesar las necesidades de un electorado muy diverso. Los directores de bibliotecas se enfrentan a la creciente demanda de servicios y a la falta de recursos suficientes. Pese a los esfuerzos de los directores y de sus colaboradores, a veces se retira la financiación a servicios imprescindibles a favor de otros que son políticamente más viables. Cuando esto ocurre hay que evaluar cada programa para ver si hay otra forma de proporcionar ese servicio. Si no se encuentra financiación nueva, siempre se puede recurrir a patrocinios, pero hay ocasiones en las que no queda más remedio que suspender el programa hasta que se localicen recursos alternativos.



4 CONCLUSIONES E IMPRESIONES

Todos aprendemos de maneras distintas, pero para un director de bibliotecas una de las mejores maneras de aprender es observando cómo actúan otros en una situación similar. Esto es difícil en el área de dirección de bibliotecas si no es dentro de una biblioteca en particular, y puede que para el observador que no sea director la situación no tenga nada de "similar". Por este motivo, los directores de bibliotecas se las suelen arreglar hablando con otros directores, por lo general abordándose sin tapujos en congresos o en encuentros de directores de ámbito local.

En esta profesión los colegas son una fuente de información inestimable e inmediata sobre cualquier problema que pueda surgir. Al igual que los administradores de otros campos, los directores de biblioteca no pueden actuar si existe un vacío profesional, al menos no de manera eficaz. La inseguridad que a menudo acompaña a la responsabilidad se aplaca hablando con otros directores que han conseguido resolver situaciones difíciles. El teléfono es importante, pero también conviene fomentar otros modos de comunicarse con colegas del ramo. A pesar de que establecer una buena comunicación con los empleados públicos y los miembros del Consejo Rector y confiar en las recomendaciones del personal resulta extraordinariamente valioso, nada se puede comparar a la información que se obtiene hablando con otros directores o leyendo sobre sus experiencias. Sobre todo si trata, como es habitual, de escritos informales y no académicos.

De ahí el valor que tiene para el director leer sobre las experiencias de directores de bibliotecas de diferentes partes del mundo. Estas experiencias abren las puertas a un modo de comunicación poco habitual en la literatura del ramo, tan sólo esbozado ocasionalmente en algunas conversaciones. Su interés aumenta si se sabe leer entre líneas, ya que emergen a la superficie numerosas habilidades además de las exclusivamente políticas.

De la lectura de las múltiples experiencias recogidas en este informe, se deduce que muchos, por no decir, la mayoría de directores que han participado sucedieron a directores cuyas acciones -u omisiones- no les merecieron excesivo respeto. De hecho, en la mayoría de casos

fue preciso reestructurar casi todas las áreas aquí descritas como facetas de la eficacia política. Queremos suponer que es mera coincidencia y no señal de que la generación actual de directores de bibliotecas esté mucho mejor preparada que la anterior. Aunque, por supuesto, podríamos equivocarnos.

4.1 IMPLICACIONES PARA EL DIRECTOR DE BIBLIOTECAS

Algunas recomendaciones aparecen reiteradamente a lo largo del informe. Hemos identificado algunas de ellas y las recapitulamos a continuación con el ánimo de que sirvan al director como herramienta de autoevaluación. Para mayor claridad hemos clasificado las recomendaciones por facetas.

I. ESTRUCTURA GUBERNAMENTAL

- Familiarícese con la estructura del Gobierno local y su sistema de comunicación.
- Familiarícese con los procedimientos, políticas, leyes y reglamentos del Gobierno local y otras jurisdicciones pertinentes.
- Averigüe las normas no escritas por las que se rige la organización observando a los demás.
- Si tiene oportunidad, solicite asesoramiento a directores con más experiencia que hayan logrado resultados en otras demarcaciones y que estén dispuestos a compartir sus conocimientos.
- Acepte que cada Gobierno local tiene su "idiosincrasia" y que debe comprenderla y respetarla si quiere ser efectivo.
- Asista a las sesiones del Ayuntamiento, eventos municipales, etc. siempre que lo considere oportuno. Resista cualquier tentación de demostrar que en la ciudad o en la biblioteca en la que trabajó anteriormente se trabajaba mejor o de manera más eficiente y efectiva.

II. PERCEPCIÓN QUE TIENEN DE LA BIBLIOTECA

LOS REPRESENTANTES ELECTOS Y OTROS CARGOS PÚBLICOS

- Invite a los representantes políticos y otros empleados públicos de las autoridades locales a participar en las actividades de la biblioteca.
- Facilite a representantes políticos y otros empleados públicos informes actualizados y rigurosos sobre asuntos de interés.
- Responda a cualquier solicitud de información veraz y puntualmente.
- Presida o forme parte de las comisiones del Gobierno local para cumplir objetivos interdepartamentales.
- Demuestre con palabras y hechos que la biblioteca es un pilar de la comunidad.

- Agradezca a los representantes políticos y otros empleados públicos sus muestras de apoyo a las actividades de la biblioteca. Agradézcaselas en público si lo considera oportuno.
- Participe en organizaciones municipales y anime al personal bibliotecario a hacer lo mismo.

III. ÉTICA

- Asegúrese de que las políticas y prácticas bibliotecarias son coherentes con los valores y la ética profesionales.
- Entienda la negociación como parte esencial del proceso político.
- Recuerde que puede que llegue algún día en el que necesite coraje para mantenerse fiel a sí mismo o a la organización que dirige. Deberá estar preparado para actuar con valor.

IV. COMUNICACIÓN

- Recuerde que es importante mantener informados a representantes políticos y otros funcionarios públicos (en particular a aquellos ante los que debe responder) sobre cuestiones importantes o delicadas de cara a la opinión pública.
- Busque un equilibrio entre la sinceridad y la confidencialidad de manera que se refleje su integridad personal y el respeto hacia los demás.
- Redacte sus informes y publicaciones con claridad, concisión y teniendo en cuenta las necesidades informativas del lector.
- Fomente en su organización una base ideológica que valore la diversidad de opiniones y las propuestas constructivas.
- Instaure un programa de publicaciones para describir los servicios de la biblioteca y promover su utilización.

V. PLANIFICACIÓN

- Recuerde que la planificación es una herramienta de gestión básica y que debería integrarse en todas las operaciones de la biblioteca.
- Desarrolle planes estratégicos o planes a largo plazo realistas y que respondan a las necesidades de la comunidad.
- Implique a representantes políticos y otros funcionarios públicos en el desarrollo de los planes estratégicos o a largo plazo, si tiene oportunidad y lo considera oportuno.
- Implique a representantes de la comunidad en el desarrollo de los planes estratégicos o a largo plazo, si tiene oportunidad y lo considera oportuno.
- Asegúrese de contar con la aprobación o el respaldo del órgano gubernamental competente para el desarrollo de los planes estratégicos o a largo plazo.
- Implemente el plan y prepárese para responder ante cualquier imprevisto.

- Supervise, evalúe e informe sobre la consecución de los objetivos y las metas fijados en el plan.
- Participe en iniciativas municipales de una manera constructiva y aportando su perspectiva como profesional. Si es preciso coordine las iniciativas de planificación de la biblioteca con las de las autoridades locales.

VI. GESTIÓN FINANCIERA

- Solicite presupuestos realistas que reflejen el verdadero coste de los servicios actuales, nuevos o ampliados. Fije prioridades al solicitar presupuestos y utilice la lógica al considerar las propuestas.
- Asigne los recursos financieros de acuerdo con los fines y objetivos de la biblioteca y según las necesidades de la comunidad.
- Desembolse los fondos asignados siguiendo los procedimientos y políticas locales correspondientes, pero proponga cambios siempre que esos procedimientos o políticas obstaculicen la gestión efectiva de la biblioteca.
- Busque fondos de otras fuentes (subvenciones, patrocinios, donaciones, etc.) para respaldar y ampliar los programas de servicios bibliotecarios.
- Reconozca que los Gobiernos locales nunca disponen de fondos suficientes para financiar todos los servicios que desean los habitantes de la comunidad, pero defienda los intereses de la biblioteca a fin de conseguir los recursos necesarios para ofrecer los servicios que más se necesitan o desean.

VII. PROGRAMAS DE SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

- Desarrolle servicios con miras a procurar a clientes de todas las edades materiales y servicios acordes con sus necesidades de información.
- Reconozca que todos los programas de servicios tienen un ciclo de vida y que a veces es necesario eliminar algunos programas para seguir progresando. En el caso de que se vaya a suprimir algún programa únicamente por estar vinculado a la gestión del director anterior, evalúe si cabría defender el programa en interés de la comunidad.
- Busque oportunidades para desarrollar nuevos programas de servicios (o ampliar los existentes) que respondan a las necesidades de la comunidad consideradas prioritarias por los representantes políticos y otros cargos públicos.
- Participe en empresas conjuntas o en patrocinios cuando pueda resultar útil para cumplir los fines y objetivos de la biblioteca.

4.2 IMPRESIONES GENERALES

Las facetas de la eficacia política están interrelacionadas y dependen las unas de las otras en muchos aspectos. Caso tras caso se puso de manifiesto que, independientemente de la estructura gubernamental, para cambiar las percepciones de la biblioteca se precisa, entre otras cosas, una comunicación efectiva. Para comunicar, el director debe relacionarse con las personas que forman parte de la estructura y actuar con integridad y honradez a lo largo de todo el proceso. Si logra establecer buenas relaciones, se facilitarán y mejorarán los mecanismos de gestión fiscal y la creación o el mantenimiento de programas de servicios.

Una comunicación efectiva debe ir acompañada de un saber proporcionar aquello que se necesita. La credibilidad de una biblioteca depende de su habilidad para no salirse de presupuesto y ofrecer programas y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes, año tras año. En palabras de uno de los entrevistados: "no hay que dormirse en los laureles".

También es interesante ver el papel que desempeñan los usuarios de la biblioteca en las experiencias relatadas en este libro. En algunas de ellas, la opinión y el respaldo del público sirvieron para lograr resultados positivos para la biblioteca; unos resultados que el director no habría podido conseguir de actuar en solitario. A fin de cuentas, los representantes políticos deben responder ante quienes les han elegido y a ninguno le interesa tener a un cúmulo de ciudadanos descontentos. En la mayoría de escritos no se concede a la figura del director un papel de fuerza en la esfera política; en cambio, sí se reconoce este papel a los miembros de la comunidad, cuya fuerza como grupo de presión puede resultar extraordinariamente eficaz.

La flexibilidad es una condición indispensable cuando se trata con representantes electos, no sólo porque abordan el tema desde otra perspectiva, sino porque tanto las circunstancias como los representantes pueden cambiar. Las circunstancias cambian en cualquier lugar: es un hecho inevitable. En casi todos los escritos recibidos de los países representados, la habilidad para adaptarse personal y profesionalmente a los cambios ha sido una constante. Esta flexibilidad también pasa por reconocer las prioridades de los demás y ajustar las prioridades de la biblioteca a las del poder gubernamental.

La efectividad de una persona en el entorno político depende de quién es esa persona: de su experiencia profesional y también de sus valores y de su ética. Sin embargo, en todas las colaboraciones un factor parece imponerse sobre todos los demás: la capacidad de discernimiento. Nada puede sustituir a la capacidad de discernimiento, moderada por la experiencia, los valores y la ética profesionales, a la hora de tomar decisiones como las que diariamente debe tomar un director. Es interesante ver qué factores determinan una buena capacidad de

discernimiento -la historia personal, la educación, la experiencia o el perfil psicológico-, aunque probablemente se trate de una combinación de todos ellos acompañados de una dosis de sentido común.

Muchas veces uno se ve obligado a tomar decisiones muy rápidamente, sobre todo cuando se comunica con representantes gubernamentales. En política, con frecuencia se da por sentado que se tienen respuestas para cualquier problema que pueda surgir; si alguna vez hay tiempo para estudiar los pros y los contras o para considerar posibles alternativas, siempre es insuficiente. Hay que pensar con rapidez, a menudo sobre la marcha. La experiencia y el discernimiento ayudan, pero si a uno no le sale naturalmente le será difícil anteponer las prioridades de la biblioteca o defender sus prácticas.

Ninguna estructura de gobierno es "mejor" que otra, aunque evidentemente las circunstancias y la relación legal de la biblioteca con la fuente de financiación facilitan o dificultan considerablemente la labor del director. Excepciones aparte, un director puede ser eficiente en cualquier estructura gubernamental. La nacionalidad de la estructura no determina la calidad de los servicios bibliotecarios: los usuarios de las bibliotecas y sus necesidades se asemejan notablemente en Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Alemania.

5 LECTURAS COMPLEMENTARIAS Y NOTAS

Lecturas complementarias

Uno de los primeros pasos que dimos antes de redactar el informe fue documentarnos sobre lo que se había escrito hasta ahora sobre el tema. Estábamos casi seguros de que se había escrito muy poco y nuestras sospechas se confirmaron tras indagar en la bibliografía del sector, para lo que utilizamos las bases de datos más avanzadas existentes hoy en día (*Library Literature, Books in Print, Business Index, National Newspaper Index, PAIS, Magazine Index, ProQuest, etc.*).

Iniciamos la búsqueda bibliográfica tomando como referencia un tema muy concreto: el papel del director de bibliotecas públicas y su relación con el proceso político. Esta búsqueda tan precisa no nos permitió hallar apenas referencias bibliográficas. Pensamos que quizás mejoraría nuestra suerte si ampliábamos los parámetros de búsqueda, pero también esta opción resultó infructuosa. La mayor parte de la literatura existente se centra en cuestiones presupuestarias; sin embargo, nadie o muy pocos parecen haber estudiado en profundidad cómo influye el activismo político en la financiación de la biblioteca. Esto nos lleva a la conclusión de que, con la excepción de unos cuantos libros y artículos periodísticos, apenas existe bibliografía sobre el tema. La lista siguiente ha sido elaborada por Gregory Pringle, Biblioteca Municipal de San Antonio, San Antonio, Texas, Estados Unidos.

DALTON, Phyllis. "The Library and the Political Processes". En: ALTMAN, Ellen (ed.). *Local Public Library Administration*. 2ª edición. Chicago: American Library Association, 1980, pp. 29-38.

Dalton describe las formas de organización más habituales de los Gobiernos locales, anima a los directores de bibliotecas a participar en el proceso político y asegura convincentemente que el éxito de una biblioteca depende en gran parte de la relación que establece el director con la estructura de poder político local.

BECKERMAN, Edwin. *Politics and the American Public Library: Creating Political Support for Library Goals*. Lanham, Md: Scarecrow Press, 1996.

Beckerman sostiene que, a pesar de la flexibilidad de que disponen los directores de

bibliotecas a la hora de elegir en qué áreas desean invertir su energía, todos ellos deben centrarse en el entorno político. El autor ofrece una visión de la biblioteca pública como organismo estatal y propone estrategias útiles para conducirse en el turbulento mundo de la política local.

BLAKE, Virgil L. P. "Joining City Hall: Political Activism and Library Budgets". *The Bottom Line* 1, n° 2, 1987, pp. 22-26.

Este estudio plantea el siguiente interrogante: "¿Existe una relación directa entre el grado de actividad política del director de una biblioteca pública y el nivel de ayudas económicas que la biblioteca recibe anualmente del Gobierno local?" Además de denunciar la escasez de estudios realizados en este campo (seis estudios en 50 años), Blake sostiene, como conclusión de su estudio, que el activismo de los directores de biblioteca es importante a la hora de conseguir altos niveles de financiación pública.

BLAKE, Virgil L. P. "Library and Municipal Officials: The Great Divide". *The Bottom Line* 3, n° 2, 1989, pp. 28-31.

Blake examina las relaciones sociales que se establecen entre directores de bibliotecas, dirigentes de la ciudad y funcionarios municipales. A pesar de desarrollar actividades de perfil similar, estos tres grupos pocas veces coinciden o interactúan. En pocas palabras, Blake concluye que el director bibliotecario ya no se puede permitir su actual "aislamiento" y debe profundizar en su relación con los representantes públicos, tanto a nivel oficial como social, a fin de optimizar el perfil de la biblioteca y obtener más recursos.

CARRIGAN, Dennis P. "Politics and the Public Library". *Public Library Quarterly* 9, n° 3, 1989, pp. 13-22.

Mediante una revisión de los primeros estudios realizados sobre bibliotecas y el proceso político, Carrigan pone de manifiesto las connotaciones peyorativas que el concepto de "política" ha tenido históricamente para la comunidad bibliotecaria, que asocia política a intereses particulares, conspiración y manipulación. El autor sostiene que la política es el día a día de cualquier organismo gubernamental y que, cuanto más consciente sea de esto el sector bibliotecario, mejor se cumplirán los objetivos de financiación y servicios de la biblioteca.

CIRINO, Paul Joseph. *The Business of Running a Library: A Handbook for Public Library Directors*. Jefferson, NC: McFarland & Company, 1991.

Este valioso "manual de supervivencia para directores de bibliotecas públicas" aborda todas las situaciones con las que se puede encontrar un alto directivo y propone maneras creativas de trabajar con el Consejo Rector y directores de bibliotecas.

GETZ, Malcolm. *Public Libraries: An Economic View*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1980.

Getz examina la biblioteca pública como sector, basándose en modelos económicos para analizar parámetros de eficacia política y administrativa.

JOSEY, E. J. (ed.). *Libraries in the Political Process*. Phoenix: Oryx Press, 1980.

Esta sustanciosa obra analiza en su mayor parte el apoyo legislativo que han recibido sistemas bibliotecarios de todos los Estados Unidos. Se cierra con una recopilación de ensayos que adelantan estrategias destinadas a mejorar este apoyo: fomentar un activismo de base, saber utilizar las estadísticas, establecer alianzas políticas y aprovechar como recurso los medios de comunicación.

JIULIANO, Margaret C. "The Library Director's Other Job." *New Jersey Libraries*, Fall 1995, pp. 12-15.

En un entorno económico como el actual, cada vez más competitivo, Jiuliano invita a los directores de bibliotecas a mantener contactos *informales* frecuentes con los representantes políticos y poderes de decisión locales. Estos contactos resultan muy beneficiosos para la biblioteca, ya que aumentan su presencia pública y mejoran sus relaciones con empleados públicos de las autoridades locales.

LUCE, Richard E. "Library Leadership and Local Politics: The Ins and Outs." *Colorado Libraries* March 1988, pp. 11-13.

Luce, en el pasado director de biblioteca pública y concejal, propone una nueva manera de abordar la relación del director con la esfera política. Insiste en la importancia de dominar el vocabulario o lenguaje de los legisladores, aglutinar el apoyo de las bases y utilizar hábilmente los medios de comunicación para defender los intereses de la biblioteca.

MASON, Marilyn Gell. "Politics and the Public Library: A Management Guide". *Library Journal* 15 March 1989, pp. 27-32.

Mason se plantea la pregunta: "¿Qué hago [yo] exactamente como directora de biblioteca?". Su respuesta se resume en una palabra: política. Desde la cautivante perspectiva de un profesional, describe las formas más comunes de gobierno municipal y explica cómo se debe competir con otros organismos gubernamentales para conseguir la "parte del pastel" que nos corresponde. Asimismo, pone de relieve la importancia de establecer activamente buenas relaciones con representantes políticos, organizaciones civiles y medios de comunicación impresos y electrónicos.

SHAVIT, David. *The Politics of Public Librarianship*. Nueva York: Greenwood Press, 1986. Shavit desmonta el mito de la biblioteca "apolítica" y, tras revisar el funcionamiento de la política local, estatal y federal, examina su impacto en las instituciones bibliotecarias.

ST. LIFER, Evan. "Richard M. Daley: LJ's First Annual Politician of the Year: 1997." *Library Journal* 15 November, 1997, 28(3).

Este artículo, portada de una de las publicaciones de biblioteconomía más importantes de Norteamérica, fue clave en el proceso de concienciación de la clase política sobre la importancia de la profesión bibliotecaria. St. Lifer repasa la historia del sistema bibliotecario público de Chicago, que completa con una entrevista de dos páginas mantenida con el alcalde de la ciudad. Daley estudia cómo pueden mejorar los directores de bibliotecas su efectividad política en sus respectivas comunidades.

TURNER, Anne M. *Getting Political: An Action Guide for Librarians and Library Supporters*. Nueva York: Neal-Schuman Publishers, 1997.

Turner recrea una ciudad hipotética para ilustrar el proceso que debería seguir el director de bibliotecas a fin de introducirse en el proceso político. Explica cómo crear alianzas y coaliciones, reconocer la estructura de poder local y dirigirse a sus líderes. Turner también aborda cuestiones como la gestión de los medios y métodos para mantener a la biblioteca en el punto de mira de la comunidad.

Notas

1. Boyatzis, Richard E. *The competent manager: a model for effective performance*. Nueva York: John Wiley, 1982, p. 122.

2. Bennis, Warren. *Leaders: strategies for taking charge*. Warren Bennis & Burt Nanus. Nueva York: Harper & Row, 1985 passim, en particular pp. 152 y ss.

3. Whetten, D. *Developing management skill*. D. Whetten & K. Cameron Scott Foresman, 1984, pp. 247 y ss.

4. Pedler, Mike. *A manager's guide to self-development*. Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell, 2ª edición. Londres: McGraw Hill, 1986, pp. 60 y ss.

5. Kaplan, R. E. "Trade routes: the manager's network of relationships". *Organisational dynamics*, primavera 1984, pp. 191-204.

AUTORES

June Garcia

CARL Corporation
3801 E. Florida Suite 300
Denver, Colorado 80210
EE.UU.
Tel.: ++ / 303 758 30 30 / ext. 277
Fax: ++ / 303 758 06 06
E-mail: jgarcia@carl.org
Internet: <http://www.carl.org>

Sue Sutherland

Canterbury Public Library
89-91 Gloucester Street
PO Box 1466
Christchurch 8001
Nueva Zelanda
Tel.: ++ 64 / 33 72 78 51
Fax: ++ 64 / 33 65 17 51
E-mail: sutherlands@ccc.govt.nz
Internet: <http://www.ccc.govt.nz/Library/>

Colección "Biblioteca y Gestión"

1. **Reforma Organizativa y Estrategias de Gestión en las Bibliotecas Públicas**
2. **Gestión de calidad y marketing en las Bibliotecas Públicas**
3. **El papel de las Bibliotecas Públicas en una sociedad mediática e introducción de los medios electrónicos en las Bibliotecas Públicas**
4. **Alternativas de financiación de las Bibliotecas Públicas**
5. **Fidelizar clientes en la Biblioteca Pública**
6. **Un centro de conocimiento para la comunidad, una nueva función para la Biblioteca Pública**
7. **Directores de Biblioteca Pública en la arena política**
8. **Aprendiendo de otros en las Bibliotecas Públicas**
9. **Servicios de futuro basados en Internet en las Bibliotecas Públicas**

Otros títulos publicados por la Fundación Bertelsmann:

1. **Biblioteca Pública y Políticas Culturales: un compromiso político.** Primeras Jornadas sobre Biblioteca Pública y Políticas Culturales. Barcelona, abril 1997.
2. **Biblioteca Pública y Escuelas: una cooperación necesaria.** Segundas Jornadas sobre Biblioteca Pública y Políticas Culturales. Barcelona, abril 1998.
3. **La Biblioteca Pública, puerta de acceso al conocimiento.** Terceras Jornadas sobre Biblioteca Pública y Políticas Culturales. Barcelona, mayo 2000.



*Fundación
Bertelsmann*