

## **Bibliotecas sin muros: el saber para todos**

### **Herramientas prácticas para la construcción de estructuras comunitarias**

[[www.bibliotecassinmuros.blogspot.com](http://www.bibliotecassinmuros.blogspot.com)]

Taller

Lic. Edgardo Civallero

PROPALE - Universidad Nacional de Córdoba

Córdoba – Argentina

[edgardocivallero@gmail.com](mailto:edgardocivallero@gmail.com)

[www.bitacoradeunbibliotecario.blogspot.com](http://www.bitacoradeunbibliotecario.blogspot.com)

### **Resumen**

Las bibliotecas nacieron como reductos reservados a minorías especializadas, concededoras de las destrezas de la lecto-escritura. Tal espíritu cerrado cambió en gran medida a partir de la difusión de los libros y la alfabetización en todos los sectores sociales. Sin embargo, en la sociedad actual -etiquetada como “Sociedad de la Información”- son innumerables los casos de individuos, grupos y comunidades que, de una forma u otra, hallan dificultades para acceder al conocimiento gestionado por las distintas categorías de unidades de información. La generación de estructuras bibliotecológicas comunitarias, desde una perspectiva libre, abierta y solidaria, permite a cualquier persona el acercamiento a su propia cultura y al saber internacional, abriéndole puertas y caminos para su desarrollo personal y profesional como miembro de su cultura y ciudadano del mundo que conforman todas ellas. El taller pretende plantear un análisis crítico sobre las actuales estrategias de planeamiento bibliotecario, aportando ideas que establezcan diferencias sustanciales con los métodos establecidos. Desde las políticas a las funciones, desde los servicios a las actividades, desde los instrumentos de trabajo a las herramientas de evaluación, se intentará dar “otra mirada” al trabajo de planificación bibliotecológica.

*El formato “taller” ha sido elegido expresamente para permitir la discusión abierta y el trabajo conjunto con los participantes. Se proporcionará, de forma previa al encuentro, materiales básicos en los que se planteen cuestiones fundamentales para la posterior discusión y construcción de opinión y conocimiento.*

### **Un intento de definición**

Las “bibliotecas comunitarias” son unidades de información generadas –como su nombre claramente indica- desde la propia comunidad. No se trata de entidades cuyos servicios son dirigidos a la comunidad (pues la labor de toda biblioteca tiene, en última instancia, el mismo destino): estas unidades se caracterizan precisamente por su origen, planteado desde un grupo humano determinado, *por, en, con y para* ese grupo.

Se diferencian de otros tipos de bibliotecas por el fuerte espíritu comunitario que invade e infiltra cada una de sus características. Su nacimiento responde a la decisión de la propia comunidad, que colabora de manera conjunta para que esa propuesta tome forma y se concrete en una realidad. Sus servicios responden específicamente a las características de la

población destinataria, a sus necesidades, a sus dudas, a sus esperanzas y sueños, al idioma hablado y a la edad de los componentes del grupo, a su trabajo y a sus expectativas de futuro. Se busca en ella una salida para muchos problemas y carencias que la propia comunidad reconoce e identifica como propios. En este sentido, se trata de una biblioteca que responde en todo a una propuesta de *desarrollo de base*: es el propio grupo humano el que reconoce sus ausencias y fallos y el que sabe de qué manera solucionarlos con éxito. Otras bibliotecas (públicas, escolares) intentan, muchas veces, imponer estructuras prediseñadas en una realidad que termina por rechazarlas por inoperantes, vacías, inservibles o ineptas. Es prácticamente imposible, diseñar una propuesta bibliotecaria exitosa sin haber comprendido previamente todas las características y necesidades de los destinatarios. Ese trabajo de evaluación preliminar es innecesario en una biblioteca comunitaria, que conoce perfectamente esos elementos y busca darles respuesta.

En Latinoamérica, las bibliotecas comunitarias han surgido con fuerza por razones esperables y comprensibles, en especial en áreas periurbanas y rurales. La mayor parte de las iniciativas populares, públicas y escolares proveen servicios y generan actividades que los destinatarios no necesitan. Los fondos no siempre responden a los vacíos (in)formativos / recreativos del público (a veces ni siquiera a sus patrones culturales e idiomas), y los bibliotecarios desconocen (o se empeñan en ignorar) muchos de los rasgos culturales de sus usuarios. Bajo estas circunstancias, las iniciativas indígenas, campesinas y barriales se han multiplicado y han prosperado con total éxito. Incluso las iniciativas privadas (convertir bibliotecas personales en unidades comunitarias) han fructificado, quizás siguiendo el modelo “bunko” japonés, que floreció en los años 80’ debido a la escasez de bibliotecas públicas y a la inoperancia e ineficacia de las existentes.

### **El objetivo del taller**

Son pocos los profesionales de las ciencias de la información que se enfrentan al proceso de planear una biblioteca desde cero. La gran mayoría desempeña sus funciones en unidades que ya existen, y que han sido diseñadas, construidas y mejoradas con el paso del tiempo, muchas veces mediante el conocido método de “ensayo-error”. La generación de bibliotecas comunitarias no suele seguir una metodología pre-determinada: su construcción suele improvisarse, y, cuando se emplea un método seguro, se usa el plan de creación bibliotecario puesto en práctica sin distinción por unidades públicas, escolares o especializadas, realizando algunas adaptaciones de rigor.

Sin embargo, es necesario remarcar que el paso más importante en el desarrollo de una biblioteca es precisamente el proceso de planeamiento, el mismo que definirá la futura naturaleza, características, prioridades, políticas, servicios y actividades que proveerá la unidad de información. Suele prestarse escaso interés –incluso dentro de las carreras universitarias de bibliotecología- a este aspecto de la disciplina y la profesión, siendo esta una carencia detectada por la mayoría de los bibliotecarios que se enfrentan a una instancia de generación de un centro informativo a partir de la nada.

Este taller pretende plantear una revisión de la metodología más conocida de planeamiento bibliotecológico, partiendo de un marco anarquista y progresista, es decir, desde una perspectiva libertaria, igualitaria y solidaria, evitando aquellos pasos que impliquen negación, cadenas, trabas y prejuicios, y fomentando el pensamiento independiente, la libre expresión y las garantías a los derechos humanos más elementales.

Podrá plantearse, en este punto, que cualquier biblioteca garantiza los derechos de su población de lectores. Tal punto puede ser vehementemente discutido si se lo analiza desde un punto de vista objetivo: colecciones sesgadas, políticas de negación, actitudes cerradas al cambio, evolución nula, prejuicios y discriminación visibles hacia algunos sectores sociales (razas, credos, subculturas, orientaciones sexuales, edades, sexos...) y un largo “etcétera” que demostraría que las bibliotecas aún continúan portando cadenas medievales, elevando sus muros y poniendo barreras ante sus estantes, y, por ende, limitando el acceso al saber a una gran parte de su población, aún cuando tales acciones se realicen en una forma completamente inconsciente.

El objetivo final de la labor docente es abrir los ojos a nuevas realidades, o a realidades no tan nuevas, pero sí un tanto escondidas a las miradas de los estudiantes. Este taller pretende, a través del diálogo y la discusión, plantear la revisión crítica y participativa de algunas estructuras, métodos y acciones adoptados tradicionalmente por los bibliotecarios en el planeamiento e implementación de una biblioteca, con el fin de poder generar actitudes nuevas, aplicables al diseño y puesta en marcha de bibliotecas comunitarias, unidades que precisan de mentes abiertas y manos solidarias desde su propia concepción.

Se propone, pues, estudiar y analizar –sobre ejemplos prácticos- un proceso de generación de estructuras comunitarias desde una perspectiva “distinta”, aportando ideas que salgan de los marcos establecidos y generen diferencias.

### **Planeando una biblioteca**

El proceso de planeamiento y construcción de una biblioteca es el proceso de creación de una herramienta demandada por la comunidad, que el propio grupo humano reconoce como necesaria para paliar una serie de requerimientos insatisfechos en un amplio rango de áreas, como educación, información, formación laboral, etc.

Como todo proceso, incluye una serie de pasos que siguen una secuencia lógica y pre-determinada. Cada uno es necesario para el siguiente, que no podría ser desarrollado si el previo no fuera completado con éxito. Es una cadena de actividades que requieren de un planteamiento detallado.

Tales etapas incluyen la evaluación previa, la declaración de misión, el establecimiento de funciones, el diseño de metas y objetivos y la concreción de servicios y actividades. Tareas paralelas son la gestión de recursos humanos, económicos y materiales.

Como en todo proceso realizado por seres humanos, el planeamiento bibliotecológico puede ser “marcado” por las ideologías, prejuicios, valores y modos de pensar de sus responsables. Este hecho es natural: es imposible que una persona se despoje de sus estructuras mentales pre-construidas y pre-concebidas para realizar un trabajo “objetivo” y “neutral”. En este taller se plantea abandonar algunas prácticas habituales, revisarlas y evaluar la necesidad de un cambio de postura, agregando y eliminando elementos de acuerdo a las características de cada persona, de cada proyecto y de cada comunidad de destinatarios.

El proceso de planeamiento se inicia con el descubrimiento de una necesidad puntual: la de una biblioteca. No siempre este descubrimiento es sencillo, ni siempre que se dice “necesitar una biblioteca” se está planteando una necesidad verdadera. Muchas comunidades poseen una imagen idealizada, distorsionada o deformada de la biblioteca. La necesidad inicial debe ser analizada cuidadosamente por el responsable del proyecto para

comprender si las respuestas a las necesidades detectadas por la comunidad pueden ser, efectivamente, provistas por una biblioteca.

Debe recordarse que una unidad de información es una entidad dinámica y adaptable. No se trata de una estructura rígida, sólida, que responde a un concepto de diccionario. La biblioteca va mucho más allá de sus muros, sus estantes y sus libros. Una biblioteca puede estar constituida por un simple estante de madera burda que sostiene una colección pequeña de *cassettes* conteniendo tradición oral. La característica que identifica una biblioteca como tal es el servicio que provee: gestiona información. Cómo lo hace, con qué, para quién, cuándo, dónde, con qué frecuencia... son cosas que pueden variar tanto cómo se desee imaginar. Los únicos límites los ponen los recursos disponibles y la imaginación del bibliotecario y de los usuarios. La biblioteca no es una entidad física: es un servicio, una idea que puede ajustarse a una realidad determinada (con unos recursos concretos, con unas personas de carne y hueso, con unos materiales determinados) y que puede modificarse de acuerdo a la evolución propia de cualquier grupo humano, sociedades que están en continuo crecimiento, progreso y cambio...

¿Puede una biblioteca, es decir, un servicio de gestión de conocimiento, responder a las necesidades imperiosas y reales de una comunidad? Si la respuesta es afirmativa, el proceso de planeamiento puede continuar con una evaluación de esa comunidad, quizás el paso más interesante, importante y valioso de toda la metodología de planeamiento.

### **Evaluando = (re)conociendo**

El proceso de evaluación permite (re)conocer a la comunidad, sus características, recursos y necesidades. Esta instancia es el primer contacto profundo que el bibliotecario tiene con su grupo de destinatarios potenciales, y es por ello importante que sea llevada a cabo de manera cuidadosa. Generalmente, un trabajo de estas condiciones puede realizarse de dos formas. La primera –la más común, denominada “cuantitativa”- radica en recolectar datos estadísticos que permitan establecer algunos parámetros acerca de la población de usuarios: número, sexo, edades, ocupación, niveles de analfabetismo y desocupación, salud, educación y otras cifras usualmente recogidas en censos nacionales, provinciales y municipales. Estos números pueden complementarse con algunas entrevistas personales que permitan ampliar algunas temáticas de interés, como hábitos lectores (a maestros y profesores), necesidades informativas, patrones culturales y religiosos, y un reducido “etcétera”.

Estas prácticas, aunque importantes por la información que proporcionan, generan resultados ciertamente limitados. Es imposible conocer las problemáticas de una población o un sector social a través de números o estadísticas, por muy pertinentes que sean. Por otra parte, es aún más difícil identificar soluciones si no se tiene un contacto directo con los destinatarios de las mismas. Factores como recursos, intereses, canales de información y hábitos son invisibles en las tablas estadísticas.

La segunda forma de trabajo es la denominada “cualitativa”, que incluye métodos de trabajo como observación participante y descripción densa, y herramientas como entrevistas directas y recolección de historias de vida. El término “observación participante” –tomado de la antropología social- puede resumir totalmente la labor evaluativa: se trata de meterse dentro de la comunidad, de observar, de preguntar, de charlar, de escuchar, de saber, de enterarse, y de realizar una descripción de todo lo observado, una descripción que incluya cada pequeño detalle percibido a lo largo del

tiempo de estudio. Tal descripción –llamada “densa” por la cantidad de información que incluirá- permite un acercamiento más íntimo a la comunidad. Desvelará miedos, esperanzas, sueños, problemas, errores, prácticas comunitarias, costumbres, expectativas, necesidades, posibilidades, recursos... Es evidente la dificultad que entraña expresar estos resultados en un informe de investigación o en un proyecto bibliotecario. Sin embargo, no es imposible: se trata de extraer de tal “descripción”, algunas líneas generales que permitan complementar los datos numéricos dándoles un poco de “humanismo”, contextualizando las cifras con la situación real.

El plan de evaluación debe incluir algunos parámetros básicos, como datos de población (número, distribución por edad y sexo, ocupación y niveles de desocupación, principales rubros de actividad, niveles de pobreza y salud, principales problemáticas identificadas con relación a violencia y adicciones) e informes realizados acerca de la comunidad (p.e. documentos sobre enfermedad, problemas sociales, desempleo, ausentismo escolar, etc.). A estos datos pueden sumarse algunos extractos de las historias de vida y la descripción densa obtenida por observación participante (“desde dentro”): expectativas, opiniones sobre el libro y la biblioteca, hábitos lectores, fuentes de información populares, necesidades formativas, razones para abandonar los estudios, requerimientos puntuales de algún tipo de conocimiento en general...

Con estos datos el bibliotecario podrá realizar un perfil de comunidad, delimitando cuáles son sus necesidades, cuáles sus requerimientos para solucionarlas, cuáles los canales más apropiados para tal solución, cuáles los medios y los procedimientos para llevarla a cabo, cuáles los recursos y cuáles los posibles problemas a enfrentar. Este perfil o “informe de evaluación” será la base a partir de la cual se planifique la futura biblioteca.

*Novedad: Incorporación de metodologías cualitativas, especialmente algunos métodos tomados de la antropología y la sociología. Se evita una perspectiva numérica, estadística, oficialista y fría y se permite “hablar a la comunidad”, oír la voz de los usuarios potenciales y darle un enfoque más humano y personal.*

### **Iniciando el proceso de planificación: la misión**

Al conocer las características de la comunidad –tanto en sus cifras como en su parte más humana- el profesional de la información puede comenzar a definir su biblioteca, iniciando el proceso por la *misión*.

La declaración de *misión* es la expresión concisa de la finalidad de una biblioteca, y especifica las razones fundamentales de su existencia. Sirve de fundamento para el resto de las fases del planeamiento bibliotecológico y se basa, a su vez, en los resultados de la evaluación inicial.

La misión fija la dirección para las actividades diarias de la biblioteca. En ella se concentra la esencia de la unidad de información; por ende, debe ser clara, concisa y redactada en un lenguaje inteligible.

Una base para la redacción de la misión es:

“La biblioteca (qué hace) (para qué lo hace) (para quién lo hace)”

Todos estos elementos se desprenden de la evaluación inicial:

- Para quién lo hace: usuarios finales (más necesitados).
- Para qué lo hace: satisfacer (ciertas) necesidades.
- Qué hace: responde a dichas necesidades.

Un ejemplo general sería el siguiente:

“La biblioteca comunitaria proporciona materiales y servicios para ayudar a los miembros de la comunidad a satisfacer sus necesidades de información personales, educativas y profesionales”.

En donde:

Para quién lo hace: miembros de la comunidad.

Para qué lo hace: ayuda a satisfacer necesidades de información.

Qué hace: proporciona materiales y servicios.

Especificando un poco más, el ejemplo anterior se convertiría en la siguiente declaración de misión:

“La biblioteca comunitaria proporciona materiales y servicios de información y ocio para ayudar a los miembros de la comunidad (especialmente a niños y jóvenes) a satisfacer sus necesidades de lectura y formación, estimulando el interés y apreciación de la lecto-escritura y el aprendizaje de los niños”.

Especificando aún más el ejemplo...

“La biblioteca comunitaria, centro educativo y cultural de la comunidad, proporciona materiales y servicios de información y ocio para ayudar a sus usuarios (especialmente a aquellos en edad escolar) a satisfacer sus necesidades de información, estimulando el interés y la apreciación de la lecto-escritura y el aprendizaje de los niños”.

Los ejemplos pueden variar, de acuerdo a las condiciones y los tipos de biblioteca.

“La biblioteca comunitaria, centro de cultura y recuperación de la memoria comunal, proporciona materiales y servicios tendentes a recuperar el acervo cultural popular, la tradición oral y la memoria colectiva, y a difundirlas entre las nuevas generaciones”.

“La biblioteca comunitaria, centro de alfabetización, proporciona materiales y servicios para la enseñanza de la lectura y la escritura entre aquellos que no dominen tales destrezas, así como para su puesta en práctica en espacios comunales”.

“La biblioteca comunitaria, centro de formación e información estratégica, proporciona materiales y servicios relacionados con el conocimiento más valioso y necesario para los integrantes del grupo destinatario (salud / trabajo / derechos / lengua / género / minorías / etc.) y con su difusión entre todos los integrantes de la comunidad”.

La misión será el *alma mater* de la biblioteca, aquella intención que impulsa a su creación y al trabajo. En consecuencia, debe ser definida con total claridad, teniendo siempre en cuenta la opinión de los destinatarios, los cuáles deberán estar plenamente incluidos en las tomas de decisión y en el proceso de planificación. De esta forma se estará trabajando dentro de un modelo de *desarrollo de base*, que incluye en todo momento al usuario final del proyecto, su valoración del trabajo y su opinión sobre el mismo.

Por otro lado, es aconsejable proceder en todo momento de acuerdo a una metodología de investigación-acción, método que propone implementar / valorar en la práctica lo construido en la teoría. Este proceso permite mantener una evaluación continua –con la colaboración y participación comunitaria- y la corrección de problemas, errores e inconvenientes sobre la marcha. La investigación-acción propone un esquema muy similar al de ensayo-error, la forma de aprendizaje y construcción de conocimiento más natural en el ser humano. Permite aprender de cada paso equivocado, volver atrás y rehacer la estructura y el plan para volver a intentar de nuevo. Al igual que el modelo de desarrollo de base, da una importancia capital al papel que juega el destinatario del proyecto: únicamente desde su punto de vista –y no desde el del investigador / bibliotecario- puede evaluarse la pertinencia o no de cualquier acción.

*Novedad: Inclusión de una perspectiva de desarrollo de base y de una metodología de investigación-acción en el proceso de desarrollo bibliotecario. Tal adición permite evitar posturas tan comunes como la imposición de modelos extraños, desconociendo necesidades e inquietudes. Permite, además, la evaluación continua, la solución de errores y su aprovechamiento para a mejora del proceso, y la participación plena del usuario final.*

### **De lo abstracto a lo concreto: pensando las funciones**

Con la selección de *funciones*, se construye una estructura sobre la que se orientan las decisiones futuras. Basadas en la misión, las *funciones* limitan las acciones de la biblioteca a un espectro determinado (responder a las necesidades más urgentes y esenciales), dado que los recursos son siempre escasos, y los requerimientos de una comunidad (por pequeña que ésta sea) no pueden cubrirse nunca en su totalidad.

Se presentan, a continuación, una serie de funciones estándar, producto de generalizaciones basadas en experiencias internacionales en el área de las bibliotecas públicas. Contemplando la misión, puede seleccionarse un pequeño conjunto de las mismas, adaptándolas a la realidad en la que la biblioteca debe desempeñarse.

· Puerta de iniciación al aprendizaje para escolares.

La biblioteca despierta en los niños el interés por la lecto-escritura y el aprendizaje.

· Centro de materiales populares

La biblioteca ofrece materiales -en diversos formatos- muy solicitados e interesantes para personas de todas las edades.

· Centro de apoyo al aprendizaje

La biblioteca apoya a individuos de todas las edades (o de estratos etarios determinados) que cursen estudios de cualquier tipo (o de una categoría particular).

· Centro de actividades comunitarias

La biblioteca es un punto central, clave de las actividades, reuniones y servicios de la comunidad.

- Centro de información de la comunidad

La biblioteca es el sitio ideal para encontrar información actualizada sobre servicios, organizaciones y asuntos concernientes a la comunidad.

- Centro de alfabetización

La biblioteca ayuda a individuos de todas las edades a iniciarse en las destrezas de la lecto-escritura.

Conviene que las funciones sean redactadas de una manera más detallada.

### ***Función***

Biblioteca de materiales populares

### ***Descripción***

La biblioteca posee materiales de actualidad, de gran demanda y de alto interés, en una variedad de formatos y para personas de todas las edades. La biblioteca promociona activamente el uso de esta colección, usando técnicas básicas de marketing.

(Las bibliotecas que asuman este rol pueden elegir un área temática, un formato material y/o un grupo de edad en el que concentrar sus actividades).

### ***Beneficios***

Una gran variedad de materiales están a disposición de los usuarios. El servicio suple y mejora los de las librerías y medios de difusión. Se presta un apoyo importante a las actividades recreativas y culturales comunitarias. La oferta de materiales populares aumenta los préstamos y, por ende, la importancia de la biblioteca en la comunidad.

### ***Recursos esenciales***

- La colección: incluyendo materiales actuales y populares, en número suficiente.
- El personal: al día en los temas de interés popular, y anticipando las tendencias a futuro.
- Las instalaciones: expositores y señalización atractivos, área de lectura y acceso directo a los libros.

A través de las funciones pueden reconocerse recursos y elementos esenciales, necesarios en la puesta en marcha de la biblioteca. Además, se estarán identificando y delimitando áreas de acción concretas en las cuáles emplear los recursos económicos, materiales y personales que, como queda dicho, son siempre escasos e insuficientes para dar respuesta a la totalidad de las necesidades de la población de usuarios.

En este momento del planteamiento bibliotecológico surge la posibilidad de plantear funciones atípicas, es decir, no siempre contempladas por los modelos estandarizados y más usados. Si bien funciones como “centro de alfabetización” o “centro de rescate de tradición oral” están siendo implementadas cada vez con mayor frecuencia en muchísimas bibliotecas populares y comunitarias, aún no existe una formación fuerte al respecto: por ende, tales funciones (con sus correspondientes servicios) son llevadas a cabo casi de forma experimental. Funciones como “centro de trabajo sobre derechos humanos”, “derechos femeninos e infantiles”, “minorías” o “subculturas” son asumidas por algunas bibliotecas en casos muy especiales, pero tampoco existe una planificación determinada ni un entrenamiento sólido al respecto. Hablar de “centro de información sobre salud”, “sobre planificación familiar”, “sobre prácticas y enfermedades sexuales” y otras variantes, suena a las funciones de un centro médico: sin embargo, algunas bibliotecas altamente especializadas han asumido ese compromiso y, si dispusiera de los materiales informativos necesarios, cualquier biblioteca comunitaria podría replicar la experiencia. Los talleres de



formación laboral y expresión artística y cultural se han convertido, en muchas ocasiones, en actividades complementarias que aportan entradas económicas valiosas para las bibliotecas populares, públicas y comunitarias. Sin embargo, estas actividades poseen un estatus de “paralelas”: en determinadas circunstancias, una unidad de información puede plantear estos elementos como parte de su función como “centro de expresión cultural” o “centro de capacitación laboral”.

*Novedad: incorporación de roles y funciones más sociales y menos “bibliotecológicos”. Los papeles que las unidades de información pueden jugar se han visto bastante limitados por una falta notable de creatividad por parte de los bibliotecarios, y por su continua reticencia a involucrarse en áreas de conocimiento que no fueran las propias (salud, derecho, educación...). En este nivel del proceso de planeamiento se puede lograr que la biblioteca adquiera y juegue un rol más importante en el seno de la comunidad.*

### **Apuntando a la realidad: metas y objetivos**

El proceso de planeamiento bibliotecológico nos lleva desde ideas abstractas a temáticas más concretas, en una aproximación que semeja el paso de un objetivo fotográfico macro a uno micro. Esta operacionalización gradual de ideas generales nos permite llevar a la práctica, en forma pertinente, las intenciones primarias del proyecto, teniendo la oportunidad de evaluarlas en la realidad, gracias a la metodología de investigación-acción empleada, y a la continua opinión y participación de los destinatarios finales.

Las funciones han determinado “áreas de acción” dentro del proyecto de biblioteca, áreas en las cuales se invertirán recursos (humanos, materiales, económicos). A partir de este punto, es preciso comenzar a establecer *metas y objetivos* que permitan concretar aún más las acciones dentro de las áreas elegidas.

*Metas* son propósitos generales, amplios y a largo plazo, que describen una condición deseada o futura hacia la cual la biblioteca avanzará durante los próximos diez o doce meses. Derivan directamente de las funciones previamente definidas, y son la base de los *objetivos*.

Estos últimos son propósitos a corto plazo, que describen resultados a alcanzar en un periodo de tiempo concreto (uno a tres meses). Deben ser medibles, específicos, realizables en un tiempo limitado y comenzar su enunciado con un verbo de acción en infinitivo.

De acuerdo a algunas clasificaciones convencionales, las metas pueden ser:

- De servicio: metas dirigidas al público.
- De gestión: metas internas, relacionadas con el manejo de recursos humanos, espacio físico, equipo o finanzas.

Asimismo, los objetivos pueden ser:

- De creación: generación de servicios o actividades nuevas, recursos novedosos, nuevo personal o espacios y equipos.
- De mantenimiento y mejora: mantener y mejorar un servicio o un recurso ya existente.
- De eliminación: minimizar problemas o eliminar servicios / recursos insostenibles.

Tomando como muestra un ejemplo de *función* planteado en el apartado anterior (“biblioteca de materiales populares”), se expresarán a continuación algunas metas y objetivos, a lograr en un periodo de tiempo de un año (metas) dividido en cuatro trimestres (objetivos). El modo de escritura es el tradicional.

### ***Metas de servicio***

#### ***Meta 1*** (periodo anual)

Que los miembros de la comunidad puedan obtener materiales y servicios para continuar su aprendizaje y para satisfacer sus necesidades de información.

#### ***Objetivos*** (periodo trimestral)

- (de creación) Aumentar en un 25% la colección de materiales populares, mediante políticas de adquisición dinámicas (compra, canje y donación).
- (de mantenimiento y mejora) Mejorar la exposición de materiales populares en los estantes y su distribución para lograr una presentación atractiva.
- (de eliminación) Reducir en un 50% el nivel de extravío y sustracción de materiales prestados o consultados en la sala de lectura.

#### ***Meta 2*** (periodo anual)

Que los niños y jóvenes de la comunidad tengan acceso a servicios que estimulen la lectura.

#### ***Objetivos*** (periodo trimestral)

- (de creación) Crear actividades semanales de fomento de la lectura infantil y juvenil, destinadas a tres segmentos etarios.
- (de mantenimiento) Comunicar la oferta de servicios a los establecimientos educativos locales.
- (de eliminación) Pasar a depósito aquellos materiales que, por su antigüedad o contenidos, no despierten el interés de niños y jóvenes.

### ***Metas de gestión***

#### ***Meta*** (periodo anual)

Que la biblioteca contrate, instruya y mantenga al personal más competente disponible.

#### ***Objetivos*** (periodo trimestral)

- (de creación) Generar un programa de tres semanas de duración, para formación bibliotecológica de recursos humanos locales.
- (de mantenimiento y mejora) Crear actividades semanales de instrucción sobre materias puntuales en bibliotecas, promoción cultural y fomento de la lectura y la escritura en niños y jóvenes.
- (de eliminación) Eliminar los recursos humanos menos formados o que, por sus características, no cumplan con las metas planteadas por la biblioteca para el periodo anual.

Teniendo en cuenta que pueden incluirse funciones “alternativas” o “no-tradicionales” para una biblioteca, las metas y objetivos deben de ser planteadas en consonancia con los términos de la función. Un acercamiento diferente implicaría no plantear metas / objetivos solamente en función de números (tiempos y cantidades), sino también en función de la calidad de los resultados obtenidos. Generalmente planear metas / objetivos para cumplir en un plazo determinado conduce a forzar situaciones que para ciertas comunidades –e incluso

para ciertos bibliotecarios- tienen ritmos propios (caso de pueblos originarios o campesinos). Además, la cuantificación de las metas no siempre expresa “qué” se desea lograr y “con qué calidad”. Con la “cualificación” de estos elementos se pretende agregar realismo al plan, evita carreras contra el reloj y el calendario, poner énfasis en la calidad del servicio por encima de la cantidad, y apostar por la humanización de la biblioteca y sus actividades, centrándola en la respuesta a necesidades humanas / comunitarias y desenfocándola de las estadísticas.

Empleando el ejemplo anterior, los objetivos podrían variarse de la siguiente forma:

**Meta 1** (periodo anual)

**Objetivos** (de acuerdo a la evaluación de los usuarios)

- (de creación) Mejorar la calidad de la colección existente de materiales populares, mediante políticas de adquisición alternativas (solicitud de materiales concretos, descarga de documentos multimedia de Internet, elaboración de carpetas con impresiones de materiales digitales o CDs con selecciones varias).
- (de mantenimiento y mejora) Mejorar la exposición de materiales populares en los estantes y su distribución, para lograr una presentación atractiva.
- (de eliminación) Reducir el nivel de extravío y sustracción de materiales prestados o consultados en sala de lectura.

*Novedad: Inclusión de elementos cualitativos en el planteamiento de metas y objetivos, lo cual permite quitar la severa importancia y el rol de presión que poseen plazos, porcentajes y números en esta sección del planeamiento, agregando términos de calidad.*

### **Servicios y actividades: el último eslabón de la cadena**

El fin último de cualquier biblioteca, desde las más complejas a las más sencillas, es brindar servicio a sus usuarios. Una biblioteca no es un museo, ni un almacén estático de libros, sino una organización dinámica que debe poner en movimiento sus materiales, y hacerlos llegar a la comunidad usando los medios que considere adecuados, empleando todas las formas posibles.

Los servicios se diseñan sobre la base de las metas planteadas por la biblioteca para un periodo de tiempo, y los objetivos subsiguientes. Por ende, pueden existir varios servicios desarrollándose conjuntamente en la misma unidad de información.

Cada servicio está compuesto por una serie de actividades, planificadas cuidadosamente para cumplir con los objetivos planteados. Servicios y actividades se diseñan de acuerdo a los recursos, fondos, espacios y personal disponibles, respondiendo a necesidades comunitarias concretas.

La generación de actividades bibliotecarias depende exclusivamente de la imaginación y la creatividad de los responsables de la biblioteca. Es difícil proporcionar lineamientos básicos que orienten acerca de cómo diseñar servicios. Existe un conjunto de actividades elementales que deberían incorporarse necesariamente. Para las demás, un buen método es informarse acerca de otras experiencias y tomarlas como ejemplos y modelos que adaptar a nuestra realidad... o dar rienda suelta a la imaginación e intentar...

Algunas ideas a tener en cuenta a la hora de diseñar servicios / actividades son las siguientes:

- Deben ser generadas desde un punto de vista plural, es decir, evitando perspectivas xenófobas, racistas, sexistas o discriminatorias en cualquier otro aspecto. Las actividades de una biblioteca deben incluir y unir a los usuarios, convirtiendo a la biblioteca en un espacio para el encuentro y el reconocimiento mutuo.
- Deben generarse desde una perspectiva solidaria, es decir, enfocadas hacia el desarrollo y el crecimiento de aquellos que tiene menos oportunidades. De esta forma, la biblioteca logrará, con su labor, ajustar los desequilibrios que generalmente se plantean en la sociedad actual y en el seno de numerosas comunidades desaventajadas.
- Aprovecharán los canales de información locales, en especial si los mismos son orales o emplean otro tipo de expresión cultural (música, teatro, marionetas, danzas, actividades lúdicas, etc.). Dentro de tales canales, suelen existir actores clave (generalmente mujeres y ancianos) que son nodos informativos. Tales actores –que generalmente ocupan un nicho apartado dentro de la comunidad- deben de recibir el trato que merecen, enfatizándose su rol y brindando apoyo al papel que juegan en la comunicación de la información.
- Aprovecharán los recursos locales para la preparación de actividades. El uso de recursos humanos, materiales e informativos locales permite que el conocimiento transmitido y gestionado quede inserto en un contexto conocido por el usuario. La información, pues, será suministrada a través de una interfaz amigable.
- El saber local, regional y nacional debe ser de uso prioritario en los servicios bibliotecarios, en especial el de minorías étnicas y lingüísticas. Esto no implica el desconocimiento de otros acervos culturales, igualmente importante. Sin embargo, el uso de cuentos tradicionales locales en la sección infantil o el de recetas medicinales regionales en los servicios de información sobre salud permite que la comunidad sienta a la biblioteca como gestora de su memoria, y, por ende, como parte activa e integrante de la misma.
- Las culturas alternativas deben ser tenidas en cuenta, de acuerdo a su importancia dentro de la comunidad. Muchas de ellas generan un enorme caudal de publicaciones, información y conocimientos orales, el cual puede ser extremadamente útil dentro del grupo de usuarios.

Es muy interesante trabajar con prototipos, es decir, con servicios que apenas se esbozan y se ponen en práctica para testear como funcionan entre el público. El manejo y uso de prototipos responde a la metodología de investigación-acción usada a lo largo de todo este planeamiento, y permite a la biblioteca probar nuevas ideas sin arriesgarse a fracasar totalmente en la puesta en marcha de un servicio poco popular.

Los servicios y actividades son el final de la cadena de planeamiento bibliotecológico, y son la parte del proceso que el usuario realmente puede ver y sentir en su propia piel. Si bien a lo largo de todo el proceso la comunidad ha colaborado estrechamente con el bibliotecario, es en este punto cuando los destinatarios finales pueden apreciar la realidad de la labor de la unidad de información. Por ende, toda la imaginación, todas las ideas, todas las creencias, todos los sueños y las esperanzas colocadas en el proyecto bibliotecario deben de ser traducidas y tenidas en cuenta en esta etapa de creación de actividades. El límite para las mismas lo ponen la imaginación y los recursos. Por ende, dejar volar la mente es útil, tanto para los responsables de la biblioteca como para la comunidad que

colabora con ellos... y para el resultado final del trabajo, que será portador de toda esa riqueza humana.

*Novedad: Incluir pensamientos, creencias e ideologías en el proceso de diseño de servicios y actividades, un proceso que normalmente sólo incluye ideas comunes a todas las bibliotecas existentes (lectura, préstamo, cuenta-cuentos, referencia...). Es necesario recordar que la biblioteca no tiene límites de ningún tipo, que es un verdadero pulmón cultural para la comunidad, un espacio de gestión de memorias y de saber, y que, por ende, el empleo que se le dé a sus fondos y a sus recursos debe responder a las necesidades comunitarias, y no a una definición de diccionario o a la opinión de los academicistas intransigentes y opacos.*

### **Paralelo pero importante: el espacio y la colección**

La gestión del espacio dentro de una unidad de información es vital en el establecimiento de la relación usuario-biblioteca. Un mostrador que separe al lector de los libros, poca luz, mesas incómodas, un entorno opaco y burocrático, documentos alejados... son elementos que no aseguran el retorno del usuario a la sala de lectura.

Evidentemente, el bibliotecario dependerá fuertemente de las posibilidades y los recursos existentes en lo referente a espacio, mobiliario y acondicionamiento. Sin embargo, en muchos casos es posible realizar aportes propios que pueden ayudar a dar “otra imagen” de biblioteca a la comunidad destinataria.

Los espacios existentes deben de estar bien iluminados y pintados en colores claros. Si existen pocos recursos, deben ser bien aprovechados en este sentido. Los espacios de trabajo amplios son siempre bien recibidos: mesas y bancos grandes (que no significan inversiones altas, sino un uso imaginativo del presupuesto) y espacios de tránsito despejado... El uso de música en la biblioteca ha sido desaconsejado tradicionalmente (de hecho, el silencio es siempre asociado a una unidad de información). Sin embargo, experiencias personales demuestran que, si es bien elegida, la música es una digna acompañante del lector. La comida y la bebida son otras acompañantes indeseadas en una biblioteca que, de establecerse normas concretas de comportamiento, deberían ser permitidas. Las áreas para fumadores (de acuerdo con la legislación en vigencia) deben ser tenidas en cuenta.

La colección debe ser abierta. Las colecciones cerradas imposibilitan una relación fluida entre el usuario y el saber. Los problemas de seguridad deben de solucionarse a través de otros medios, pero jamás colocando un mostrador entre el lector y el libro. Al fin y al cabo, la función del bibliotecario es, precisamente, lograr que esa relación surja con fuerza, sirviendo de catalizador, y no convirtiéndose en una traba, un filtro, un vigilante, una sombra funesta, una presencia indeseada y molesta...

Si la colección es abierta, debería rodear el salón de lectura. La sensación debe ser de acceso total a todo el saber disponible en la biblioteca. El mostrador del responsable de la unidad debería encontrarse en alguna posición central, de forma que pueda dar un servicio correcto y pertinente a los usuarios, siendo visible y pudiendo visualizar en todo momento la actividad en la sala.

La colección debería ser lo más variada posible, tanto en formatos como en temáticas. Sin embargo, su adquisición –y la de otros recursos materiales- es la parte más espinosa y difícil de todo planeamiento bibliotecológico. Generalmente se reconocen tres vías de

adquisición: canje, compra y donación. Para las dos primeras es necesario disponer de recursos (materiales o económicos); para la tercera es necesario contar con mucha suerte o con un fuerte tesón.

La solicitud directa de donaciones y la presentación de proyectos de becas y subsidios son buenas vías para la gestión de una donación. La creación de materiales propios (impresión de documentos digitales, escritura, dibujos realizados por niños, grabación de CDs, redacción propia, elaboración de álbumes de recortes...) es una opción poco contemplada, pero muy válida. En aquellas unidades en donde sólo exista una computadora o una conexión a Internet, esta última modalidad servirá para evitar el peso de la “brecha digital” y aproximar a los usuarios un fragmento de la realidad virtual.

Los fondos de una biblioteca deben incluir libros, revistas, panfletos, folletos, mapas, afiches, manuales, diccionarios, enciclopedias y otros tipos de documentos escritos... Pero también debe incluir materiales tridimensionales (maquetas, juegos, etc.), audiovisuales y sonoros de todo tipo (dependiendo de las posibilidades de reproducción y/o uso) y, en caso de ser necesario, materiales especiales como textos en braille, libros sonoros o fondos orales para minorías analfabetas. Estos materiales deben ser solicitados a instituciones especializadas si no es posible generarlos en forma independiente.

El procesamiento físico (proceso técnico) que deben recibir los libros debería limitarse a un tratamiento básico y elemental. El uso de un cuaderno de inventario y de un catálogo sencillo es suficiente para que el bibliotecario pueda encontrar cualquier documento en su colección, por extensa que ella sea. En el caso de existir soporte informático, un simple cuaderno de inventario digital permite, con una función de búsqueda, ubicar cualquier texto a partir de una simple palabra.

La clasificación en los estantes también debe ser sencilla. El uso de códigos de colores facilita mucho el uso de la colección abierta, y permite al lector una comprensión rápida de la estructura del fondo bibliográfico. Un simple número permite la ubicación exacta del ejemplar, evitando engorrosas signaturas topográficas que nada dicen, ni al lector ni al profesional sin formación especializada.

La colección debe reflejar la propia naturaleza de la comunidad, su espíritu, su necesidad de información. Si la biblioteca nació por voluntad popular, la colección debe albergar, entre sus páginas, las respuestas buscadas y las soluciones esperadas.

### **El factor humano: los bibliotecarios**

En líneas generales, suele esperarse que los responsables de una biblioteca posean formación académica o especializada para desempeñar sus funciones con pertinencia. Sin embargo, son escasos los profesionales con educación en bibliotecología que trabajan en bibliotecas comunitarias.

Los recursos humanos que desempeñarán sus funciones dentro de una biblioteca comunitaria deben recibir formación especializada en bibliotecología, ya sea en forma de talleres, a través de manuales o gracias a cursos. En este sentido, las grandes bibliotecas, las asociaciones profesionales nacionales / regionales y las escuelas de bibliotecología deben hacerse cargo de esta tarea, proporcionando lineamientos básicos que permitan a los colegas que laboran en unidades comunitarias, adquirir conocimientos específicos acerca de su labor.

En muchas ocasiones, el paso por las aulas aportará más lastres, pre-conceptos e ideas erróneas que ayuda y novedades. El bibliotecario comunitario debe de mantenerse alerta,

seleccionando, de los contenidos aprendidos –sea cual sea el medio de aprendizaje- aquellos que puedan serle útiles para su trabajo. Al respecto, los cursos, talleres y seminarios destinados a esta categoría de profesionales deben de ser planificados de tal forma, que incorporen herramientas útiles –metodológicas, teóricas y prácticas- para el trabajo a realizar por los alumnos.

Los recursos humanos que se desempeñen en la biblioteca deben, en la medida de lo posible, ser extraídos de la propia comunidad. De esta forma ya conocerán muchas de las costumbres, los rasgos, los hábitos y las necesidades de sus usuarios, y se estará apostando por la sustentabilidad a largo plazo del proyecto, toda vez que es la propia comunidad –a través de uno de sus miembros- la que se está haciendo cargo de la unidad de información y sus tareas, la que se está formando en el trabajo bibliotecológico y la que está desarrollando servicios.

Todo bibliotecario debe tener en cuenta que su labor es y será un servicio. Como tal, debe quedar a disposición de las necesidades de sus usuarios, respondiendo en forma coherente y pertinente, sin convertirse jamás en un escollo entre los lectores y el saber almacenado en los estantes. El bibliotecario debería ser un guía, un catalizador, un canalizador, un maestro, pero jamás una barrera. La biblioteca y su colección perderían totalmente su valor si los recursos humanos que la gestionan no liberaran el conocimiento y lo hicieran llegar a cada rincón de la comunidad. Las unidades comunitarias nacen por deseo y voluntad de la propia sociedad: sería una triste paradoja que el saber organizado no fuera útil.

En el caso de existir varios trabajadores en la misma unidad, se aconseja intentar el trabajo en equipos orgánicos, evitando estructuras jerárquicas verticales. El empleo de una estructura horizontal, en la cual cada individuo juegue el rol para el cual está mejor preparado, evitará problemas asociados a las relaciones humanas dentro del equipo, y permitirá que cada miembro del grupo de trabajo se sienta a gusto en el espacio que ocupa dentro de la biblioteca.

El equipo humano es importantísimo dentro de una biblioteca: se trata del factor que pondrá en movimiento el conocimiento. Sin bibliotecarios, una biblioteca sería una simple colección de libros. Con bibliotecarios inconscientes de su labor, lo seguirá siendo. Sólo con trabajadores conscientes y comprometidos con su trabajo, la biblioteca puede ser una herramienta muy poderosa para el logro de los objetivos planteados.

*Novedades: La inclusión de estructuras anarquistas –equipos horizontales- dentro del equipo humano, evitando las jerarquías verticales tan empleadas en las bibliotecas, que solo conducen a encadenar a muchos profesionales a puestos que odian. Asimismo, el énfasis realizado en la formación / educación especializada, apuntando específicamente a temas prácticos relacionados con la comunidad, y la necesidad de incluir individuos pertenecientes a la propia comunidad. La mentalidad de “servicio” debe ser siempre conservada, mantenida y revitalizada a diario.*

## **Conclusiones: el final del principio**

Una biblioteca es un *sistema*, un conjunto de elementos íntimamente relacionados que trabajan para el logro de un objetivo, proporcionando salidas (productos y servicios) y atrapando entradas (información, opiniones, necesidades). Se trata de una entidad muy similar a un organismo vivo: responde a las variaciones de su entorno, se adapta para sobrevivir, es flexible, evoluciona, crece, incluso se reproduce y replica. Y a veces muere.

El ciclo vital de un sistema cumple una serie de pasos y se cierra, a veces para volver a comenzar, otras veces para siempre. Sea como sea, debe tenerse siempre en cuenta que cualquier unidad de información debe estar viva. Convertirla en un museo fosilizado es matarla, asesinar su espíritu sin contemplaciones, arruinar un proyecto que podría haber sido hermoso y útil para un pequeño o gran grupo de gente.

La réplica de modelos pre-establecidos puede ser útil en algunos casos, pero generalmente es más pertinente realizar todo un proceso de planeamiento completo teniendo en cuenta a los usuarios finales potenciales. Generalmente la réplica de modelos ya existentes suele ser tomada como un implante extraño en las comunidades destinatarias: tales implantes casi siempre son rechazados y fracasan estrepitosamente. Por ende, es importante oír las necesidades y las voces necesitadas, conocer el contexto humano y espacial, buscar la solución más adecuada e implementarla con los recursos existentes, de la mano de las personas implicadas.

La biblioteca debe ser pensada para que la propia comunidad la gestione en un mediano – largo plazo. Es posible que, en un primer momento, su gestión quede a cargo de los responsables de proyectarla y crearla. Pero, a la larga, debe convertirse en patrimonio de la comunidad que la soñó, que la dibujó con su deseo y que, al fin y al cabo, fue artífice de su nacimiento.

La biblioteca trabaja en, por, para y con la comunidad. Esta frase nunca debe ser olvidada. Son muchas las unidades de información que se emplazan en el corazón de poblaciones necesitadas y que allí siguen, inútiles y vacías. En su orgullo, se han creído salvadoras, heroínas capaces de moldear a la gente a su gusto. En realidad, es el proceso contrario: la biblioteca es la arcilla que el pueblo va a moldear a su entero placer hasta que tenga una forma adecuada. Y solo entonces, beberán de ese recipiente de arcilla todo el saber que guarde en su interior. No será de otra forma. Jamás será de otra forma.

### **Bibliografía básica**

1. Bryson, Jo. 1992. Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de información. Salamanca: Fundación Germán Sánchez Ruipérez.
2. Carrión Gútiérrez, Manuel. 1993. Manual de bibliotecas. 2.ed. Salamanca: Fundación Germán Sánchez Ruipérez.
3. De la Vega de Deza, Aurora. Archivos e información. [Sin datos].
4. Dobra, Ana. 1997. La biblioteca popular, pública y escolar : una propuesta para su organización. Bs.As.: CICCUS.
5. García, Juan R. 1997. Función social de la biblioteca y el bibliotecario. En Morales Campos, Estela (comp.). *La función social del bibliotecólogo y la biblioteca*. México: UNAM.
6. Guinchet, Claire y Menou, Michel. 1983. Introducción general a las ciencias y técnicas de la información y la documentación. Madrid: CINDOC (CSIC)/UNESCO.
7. Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane P. 1998. Management information systems : new approaches to organization and technology. 5.ed. New Jersey: Prentice Hall.



8. McClure, Charles R. *et al.* 1991. Manual de planificación para bibliotecas : sistemas y procedimientos. Salamanca: Fundación Germán Sánchez Ruipérez.
9. Orera Orera, Luisa (ed.). 1997. Manual de biblioteconomía. Madrid: Síntesis.
10. Osborne, L. y Nakamura, M. 2000. Systems analysis for librarians and information professionals. Englewood : Libraries Unlimited.