

Hacia dónde queremos ir

La gestión profesional
de las bibliotecas

Un proceso de mejora continua en el que se establecen metas que, una vez logradas, nos conducen a nuevas mejoras de calidad. Esto es lo que muchas bibliotecas desearían alcanzar. ¿Cómo intentarlo? Una buena opción se basa en la filosofía del Círculo de Deming, padre de la gestión de la calidad.



Ilustración de Arthur Rackham. London, Heinemann, 1907

“Si no sabes dónde quieres ir, Alicia, todos los caminos te conducirán allí”,

de Alicia en el país de las maravillas (Lewis Carroll).



Este pasaje de la obra de Lewis Carroll nos sirve como magnífico preámbulo a estas líneas, ya que el primer paso de una gestión profesional es el de saber qué queremos que sea la biblioteca, qué función queremos que cumpla, cuál va a ser su MISIÓN.

Efectivamente, como se indica en la cita, si uno no sabe hacia dónde dirige sus pasos, todos los caminos son buenos, pero no llegará a un destino concreto e invertirá tiempo y esfuerzo inútilmente; además, no será capaz de aprovechar las oportunidades relacionadas con ese objetivo que le vayan surgiendo, ya que no las reconocerá.

Para conseguir una gestión eficaz se hace necesario plantear la gestión tomando en cuenta los diferentes pasos que W. Edwards Deming, el padre de la gestión de la calidad, expone en su obra *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*, publicada en la década de los 80.

Deming articula su teoría en lo que se ha venido a denominar el **Círculo de Deming**. Es una metodología recomendada para la realización de cualquier actividad, que permite lograr los resultados esperados en forma sistemática, partiendo de información fiable para la toma de decisiones. El Círculo de Deming tiene cuatro fases:

Todos lo hacemos en nuestra vida cotidiana cuando queremos hacer un viaje, comprar una casa, incluso elegir restaurante.

1. **Planificar.** En esta etapa se deben cumplir cuatro pasos:

- Definir los objetivos que se pretenden lograr.
- Analizar la situación actual, realizando un diagnóstico y definiendo los problemas a resolver y las áreas de mejora, priorizadas en orden de importancia.
- Definir las acciones de mejora, necesarias para pasar de la situación actual a la situación deseada (objetivos definidos).
- Establecer, a través de un plan de trabajo, todos los pasos que deben seguirse para la implementación de las acciones de mejora.

2. **Hacer.** Esta etapa es la de implementación de la solución definida. Es importante que se efectúe el plan tal como fue diseñado y que se establezcan mecanismos de control, para ir evaluando los progresos y/o corrigiendo los fallos.

3. **Evaluar.** La fase de verificación permite comparar los resultados obtenidos con los esperados. La evaluación se da en dos momentos: mientras se implementa el proceso y cuando ya se tienen los resultados. La evaluación pretende comprobar si lo que se planificó y ejecutó cumplió las expectativas.

4. **Ajustar.** De acuerdo con los resultados de la evaluación, se deben ir haciendo los ajustes y replanteando las acciones para lograr los beneficios esperados. Si los resultados se lograron, se deben estandarizar y sistematizar los procedimientos para asegurar el mantenimiento de los resultados.



Para conseguir una gestión eficaz se hace necesario seguir los pasos de W. Edwards Deming, creador de la metodología denominada Círculo de Deming.

Este es un proceso de mejora continua, en el que se van estableciendo metas, que una vez logradas, nos conducen a buscar nuevas mejoras de calidad.

Esta metodología, que quizá puede parecer compleja, es en realidad sencilla de seguir. Todos lo hacemos en nuestra vida cotidiana cuando queremos hacer un viaje, cuando queremos comprar una casa, incluso cuando queremos elegir restaurante y, ¿por qué nos cuesta hacerlo en nuestra responsabilidad profesional? Si somos capaces de articular, aunque sea de forma sencilla, cuál es la MISIÓN de la Biblioteca, qué objetivos nos podemos plantear para cumplir esa misión, qué problemas detectamos para llevarlos adelante, qué mejoras podemos implementar, cómo articulamos un plan de trabajo para efectuar esas mejoras, cómo evaluamos los resultados y cómo

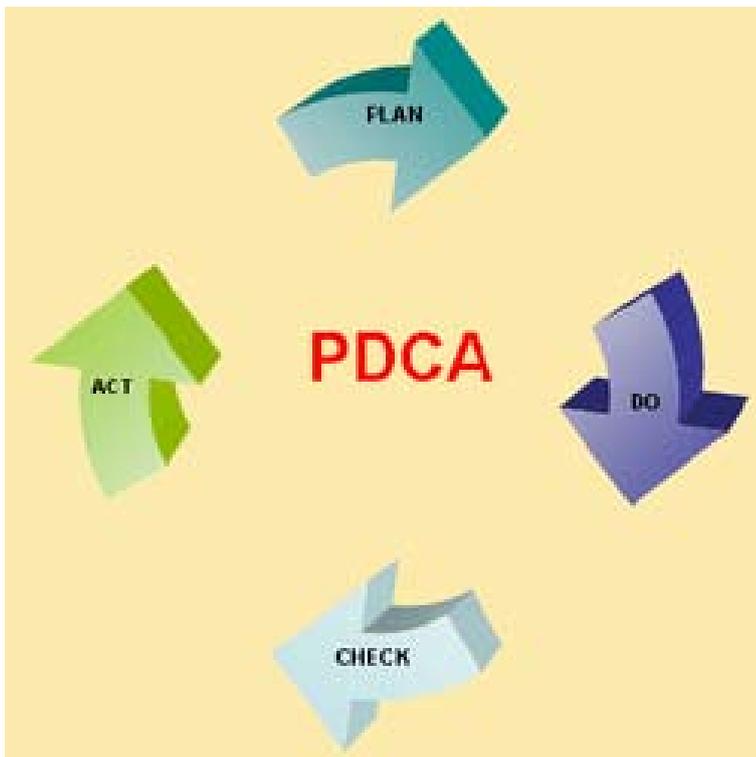
modificamos los objetivos iniciales para adaptarlos y que entren a formar parte de la tarea cotidiana y no como algo extraordinario, habremos conseguido unos buenos resultados a un coste no excesivamente alto, ni económico ni de personal, puesto que cuando se trabaja con método, los procesos se simplifican.

Otra de las grandes ventajas que tiene este sistema de gestión es el de permitir una mayor implicación de las personas que participan en el proceso, ya que el hecho de trabajar con objetivos estratégicos –de más contenido político– y operacionales –más del día a día– hace que se terminen implicando el conjunto de las personas y unidades de la biblioteca.

Pongamos un ejemplo: si en el Plan Estratégico de una Universidad o de un Ayuntamiento apareciera como una de las líneas principales el conseguir una mayor capacidad tecnológica en el uso de la información por parte de los ciudadanos, tanto la biblioteca universitaria como la municipal tendrían que empezar a plantearse

cómo conseguirlo. En el caso de la biblioteca universitaria, incorporaría como objetivo estratégico propio uno que se podría articular como: “Aumentar el acceso a los recursos de información electrónica de los alumnos de primer ciclo”, que, a su vez, se articularía en varios objetivos operacionales anuales:

- * Llevar a cabo una encuesta que permita saber el nivel de interés y conocimiento del uso de nuevas tecnologías por parte de los alumnos.
- * Organizar un plan de formación gradual, en diferentes niveles, según los diferentes tipos de usuarios.



W. Edwards Deming,
Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis, 1989

* Gestionar ante la institución un presupuesto, que permita el paso de los recursos impresos a la versión electrónica.

* Conseguir financiación para mejorar la dotación de equipamiento informático, con objeto de facilitar más puestos informatizados.

Si uno no sabe hacia dónde dirige sus pasos, todos los caminos son buenos, pero no llegará a un destino concreto.

Está claro, dada la diversidad de objetivos, que en esta tarea se implicarían necesariamente varias personas de diferentes unidades en cada uno de los objetivos parciales, con un objetivo común: “Aumentar el acceso a los recursos de información electrónica de los alumnos de primer ciclo”.

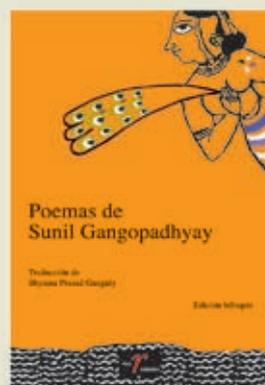
Este sistema de gestión por objetivos no está exento de dificultades —sobre todo en lo que se refiere a su seguimiento—, pero si se sistematiza el procedimiento y las personas se comprometen a una puesta en común mensual o trimestral, la realidad demuestra que cuando el año termina y se hace un repaso general de la actividad desarrollada, sorprendentemente nos encontramos con el hecho de que todos han trabajado en la misma dirección, con un horizonte común porque, al contrario que le ocurría a nuestra querida Alicia: “Saben a dónde quieren ir y qué camino deben tomar”. ■

Ficha Técnica

AUTORA: Taladriz Mas, Margarita.
FOTOGRAFÍAS: Revista *Mi Biblioteca*.
TÍTULO: *¿Hacia dónde queremos ir? La gestión profesional de las bibliotecas.*
RESUMEN: Se pretende exponer la necesidad de gestionar las bibliotecas con criterios profesionales utilizando herramientas de gestión, que permitan unas actuaciones objetivas y claras, guiadas por principios de calidad, conocimiento y oportunidad.
MATERIAS: Bibliotecas Universitarias / Gestión de Bibliotecas / Calidad.



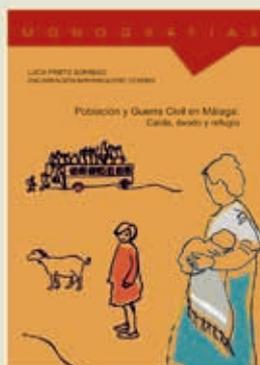
Maremoto
 N.º 16. *Elegía para la espalda mojada*
 Mezouar El Idrissi
 98 pp. Precio: 10,82 €



Maremoto
 N.º 18. *Poemas de Sunil Gangopadhyay*
 Traducción de Syhama Prasad Ganguly
 120 pp. Precio: 10,82 €



Diccionario
español-árabe hasaní
 José Aguilera Pleguezuelo
 72 pp. Precio: 7,50 €



Monografías
 N.º 29. *Población y Guerra Civil en Málaga: Caída, éxodo y refugio.* Lucía Prieto Borrego y Encarnación Barranquero Texeira
 Fotos. 348 pp. Precio: 16,00 €



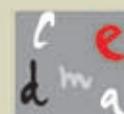
Maremoto
 N.º 17. *Las lamentaciones del viejo Tombo*
 Ismael Kati.
 Traducción de David Marín
 131 pp. Precio: 10,82 €



Maremoto
 N.º 19. *Antología de poesía de la Patagonia*
 Edición de Concha García
 160 pp. Precio: 10,82 €



La flora de Málaga.
 300 especies de los parques naturales de la provincia
 Antonio Miguel Pérez Ortigosa
 Fotos, ilustraciones. 323 pp.
 Precio: 15,00 €



centro de ediciones
 Málaga.es diputación

Avda. de los Guindos, 48
 29004 Málaga
 Tlfs.: 952 069 207 - 8
 www.cedma.com
 e-mail: cedma@malaga.es

CENTRO DE EDICIONES · DIPUTACIÓN DE MÁLAGA · ÚLTIMAS PUBLICACIONES