



Universidad Complutense de Madrid



Nº
FECHA

Noviembre de 1996

Nº

1996/7

**LA BIBLIOTECA DE
HUMANIDADES DE LA
FACULTAD DE GEOGRAFÍA
E HISTORIA DE LA UCM:
PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA DE UNA
BIBLIOTECA DE FACULTAD**

**LA BIBLIOTECA DE HUMANIDADES DE LA
FACULTAD DE GEOGRAFÍA E HISTORIA DE LA
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID.
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA
BIBLIOTECA DE FACULTAD**

Elaborado por:

Francisco Javier de JORGE GARCÍA-REYES

Noviembre de 1996
Biblioteca
Universidad Complutense

ÍNDICE

	Página
PRÓLOGO	3
0. PRESENTACIÓN	4
1. MISIÓN	7
2. IDENTIFICACIÓN DE AGENTES CRÍTICOS	8
3. METAS Y OBJETIVOS	10
4. ANÁLISIS DAFO/SWOT (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, oportunidades)	12
FORTALEZAS	12
DEBILIDADES	14
OPORTUNIDADES	15
AMENAZAS	16
5. IDENTIFICACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS	18
6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	19
Recursos económicos y la financiación	19
Optimizar los recursos humanos disponibles	19
Insertar a la biblioteca en un nuevo entorno académico	20
Desarrollo y mantenimiento de las colecciones	20
Modificación de los actuales ámbitos arquitectónicos y su adaptación en función de las nuevas tecnologías	21
ANEXO I	
PLAN DE DESARROLLO DE LAS COLECCIONES.	
CARTA DE COLECCIONES	23
BIBLIOGRAFÍA	26

PRÓLOGO

Una vez aprobadas (6-11-1996) por el Claustro Universitario las líneas estratégicas relativas a la Biblioteca en el proyecto de Libro Blanco de la Universidad Complutense, (Líneas estratégicas de Docencia e Investigación III,8; III,9 y III,10), la Biblioteca Universitaria debe realizar los estudios correspondientes y el establecimiento de políticas de actuación en los servicios bibliotecarios que desarrollen los objetivos estratégicos contenidos en ellas.

El presente análisis estratégico aplicado a la Biblioteca de la Facultad de Geografía e Historia pretende ser una herramienta de gestión que ayude en la planificación de las actuaciones que cada equipo de dirección de biblioteca de Facultad lleve a efecto. La mejora de los servicios públicos, la búsqueda de la excelencia, y la mejora de la calidad en la atención a los usuarios pasan necesariamente por el análisis de las técnicas de gestión y los procedimientos de ejecución.

Los directores de biblioteca de facultad hemos de utilizar el análisis estratégico en lo que sea de aplicación a nuestra cotidiana actividad bibliotecaria. Esta técnica de análisis no es nueva pero quizá, si resulte algo novedosa en la gestión bibliotecaria. El estudio de las metas de servicio, los objetivos que en cada biblioteca se establezcan, el desarrollo de las estrategias para conseguirlos en definitiva, plasmar en un documento lo que va a ser o queremos que sea nuestra biblioteca, en consonancia con las líneas estratégicas definidas por el Libro Blanco y la Dirección de la BUC, forma parte ineludible de nuestras obligaciones como directivos públicos .

La planificación estratégica se viene efectuando con éxito en otras instalaciones y servicios bibliotecarios de países de nuestro entorno y en el caso de la Biblioteca Universitaria comienzan a definirse líneas de actuación, basadas en este análisis. He estudiado y utilizado estas experiencias para redactar este documento, que espero sea de alguna utilidad a quienes tenemos asignada la tarea de dirigir las bibliotecas de centros, responsables directas del impacto de los servicios bibliotecarios en el mundo universitario, y fiel reflejo de su actividad académica.

0. PRESENTACIÓN

Los bibliotecarios hemos de reaccionar frente a las nuevas demandas en el cambio de la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento (Peter Drucker. La década de los noventa y más allá). Esta situación, particularmente crítica en el mundo universitario, ha forzado un nuevo concepto de la gestión profesional del quehacer bibliotecario y en los modelos de gestionar la biblioteca.

En un contexto cambiante, el replanteamiento de los procesos internos de trabajo ha de conducir a aunar las técnicas de gestión con nuestro propio cambio en la gestión profesional. Como interpretes de las necesidades de información de los usuarios, ahora considerados clientes, y en tanto que comunicadores de conocimientos y diseñadores de sistemas de acceso a la información, tenemos que afrontar un entorno en constante incertidumbre que nos lleve a asumir un posicionamiento competitivo de la profesión y de la biblioteca en el ámbito universitario.

Por ello, hemos de hacer explícita una gestión eficaz y eficiente comprometida con el resultado de nuestra productividad debido a la dificultad de cuantificar económicamente los beneficios. En definitiva, hemos de satisfacer las necesidades y expectativas de beneficio de nuestros usuarios mediante el logro de los objetivos fijados en la biblioteca, con el menor coste posible y alcanzando, en la prestación de nuestros servicios, la calidad como medida de productividad.

Las bibliotecas actualmente se conciben como sistemas de información integrados por múltiples elementos, dinámicamente relacionados, que influyen en el entorno en el que se inscriben y que sufren a su vez la influencias de éste con el que operan de forma continua para proporcionar resultados.

Buckland recoge de la Teoría de Sistemas la concepción de la biblioteca como un sistema abierto de partes que inter-actúan entre si, respondiendo a los cambios y adaptándose al entorno con fines de

supervivencia y que fuerzan la necesidad de incorporar el pensamiento estratégico para neutralizar la incertidumbre del entorno, esforzándose, de modo sistemático, en la producción de decisiones (compromiso para la acción) y acciones para responder adecuadamente a los cambios de forma proactiva o, lo que es lo mismo, adelantándose a los requerimientos futuros del entorno. Las tres propiedades esenciales de los sistemas abiertos son totalidad (gestalt = un todo) retroalimentación y equifinalidad, así los resultados no están determinados tanto por las condiciones de partida como por la naturaleza del proceso y los parámetros del sistema elegido o de la organización.

Las bibliotecas en tanto que organizaciones están revestidas de los mismos problemas que tienen las organizaciones no públicas y con demasiada frecuencia se ven afectadas por consideraciones de las organizaciones matrices de las que dependen (Universidad, en el caso de bibliotecas universitarias), crisis económica, problemas de personal, etc.

La planificación estratégica es esencial en la garantía de los servicios bibliotecarios futuros a los usuarios, entendidos como clientes, y para obtener la máxima ventaja competitiva respecto a la organización matriz (universidad) a los usuarios/clientes y a los competidores (servicios comerciales de información). No obstante en el caso que nos ocupa y dada la actual tendencia de la educación universitaria no parece probable un cambio significativo en la demanda de servicios hacia organizaciones no públicas, al menos en un sector importante de la población usuaria/cliente, cual es, la amplísima mayoría estudiantil. Esto no es óbice para que nuestras exigencias se reafirmen en la mejora de la calidad de nuestros servicios, puesto que, aunque el declive de la demanda no se produzca, es necesario rentabilizar al máximo los recursos escasos en tiempo de crisis mediante la adopción de políticas adecuadas.

Si toda planificación estratégica como proceso integrado de gestión conlleva una serie de etapas, se debe comenzar por definir la misión, determinada por los principios y valores que guían el proceder de la biblioteca y que determinan tanto su identidad (necesaria para que exista misión), como su cultura de organización (necesaria para el desarrollo de sus objetivos).

1. MISIÓN

La definición estatutaria de la biblioteca universitaria la entiende en su Artículo 141,4 como *"una unidad funcional al servicio de la docencia e investigación de la comunidad universitaria, integrada por el conjunto de bibliotecas homologadas y por todos los fondos bibliográficos documentales y audiovisuales de la universidad, cualquiera que sea el lugar donde se custodien o el concepto bajo el que se adquieran"*.

Esto exige el logro de un marco estructural y organizativo adecuado que permita ofrecer a los usuarios/clientes la calidad que esperan en la prestación de los servicios, gestionando los recursos necesarios de forma óptima e implantando, no sólo nuevos modelos tecnológicos sino también de gestión.

La misión específica en el caso de una **biblioteca de facultad**, responsable del impacto de los servicios bibliotecarios universitarios es la de **"proporcionar, y facilitar el acceso a los recursos documentales imprescindibles de información de su área temática que puedan cubrir las necesidades actuales y futuras de sus usuarios, directos e indirectos, y la de servir de soporte a los objetivos de enseñanza e investigación de la facultad correspondiente"**.

2. IDENTIFICACIÓN DE AGENTES CRÍTICOS

Los agentes críticos identificados, directamente involucrados en la negociación de la planificación estratégica de la biblioteca, se agrupan en dos grandes sectores: a) agentes vinculados con la estructura organizativa de la institución matriz y b) clientes/usuarios.

a) **agentes vinculados con la estructura organizativa de la institución matriz.**

La Dirección General de la Biblioteca de la UCM, con representación en la Junta de Gobierno estructura los procedimientos de actuación conforme a estándares y dicta normas de homologación de servicios y de planificación de políticas generales en las que se halla inmersa la Biblioteca Universitaria. Su definición se recoge en los estatutos y su participación en el proceso es imprescindible. Dirige la política de la biblioteca coordinándola con lo preceptuado en el vigente reglamento de biblioteca.

La representación sindical [Junta de Personal y Comité Laboral], queda implicada en la adaptación al cambio de los recursos humanos de la biblioteca. El acuerdo sobre planes de formación o la flexibilización de horarios y de las normas de los concursos de traslado es de todo punto necesario para llevar a término el cambio demandado, al permitir la reasignación los efectivos adecuándolos a la funcionalidad del puesto de trabajo. Es necesario el debate sobre el alcance de determinadas medidas que vendrán dadas por el proceso de la negociación colectiva en el que, frecuentemente, tienen mayor peso los criterios de reivindicación laboral que las necesidades y expectativas de los clientes.

b) **clientes/usuarios**

El alumnado determina las actuaciones en todos los servicios de la facultad. Su colaboración es absolutamente necesaria en los procesos de cambio y de planificación futura. Su actitud será determinante y el conocimiento de sus expectativas de beneficio el eje del cambio y la

planificación. Es imprescindible la colaboración estrecha con sus legítimos representantes en Junta de Facultad y de Gobierno. El cambio de la Cultura de la organización se articula fundamentalmente sobre el cambio de la mentalidad en los usos de la biblioteca.

El profesorado y los investigadores deben aportar las líneas necesarias en la conformación y futuro desarrollo de las colecciones. Su opinión es determinante en la resistencia o facilitamiento del cambio organizativo, dada la articulación de la vida académica sobre los departamentos, estructura aglutinante organizativa básica de la universidad, según lo preceptuado en la LRU.

La estructura académico-administrativa esta representada directamente en **la Junta de Facultad y en sus comisiones delegadas, especialmente, la comisión de biblioteca**, que se constituye en el órgano consultivo asesor del equipo decanal y de la Junta en relación con la biblioteca.

En la Junta de Facultad, **el equipo decanal** vela por el cumplimiento de las directrices emanadas de las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias. Dicta normas de actuación en relación con la vida con la vida académica. Coordina, y en su caso lleva a efecto, los mandatos legales y estatutarios con las directrices resultantes de la puesta en ejecución de los programas rectorales.

Finalmente, **la Gerencia de la Facultad** articula los procedimientos de gestión en relación con las directrices del staff académico y administrativo [Gerencia General]. Su participación y colaboración en los procesos de cambio se revela necesaria.

3. METAS Y OBJETIVOS

Las metas de servicio identificadas son las siguientes

Asegurar los recursos de la biblioteca

Formar y Desarrollar las colecciones

Facilitar una mejor consulta y acceso en la biblioteca

Gestionar los recursos de la biblioteca de acuerdo a un

programa de coste-eficacia/efectividad

Las siguientes metas se desarrollan en una serie de objetivos

(1) ***Asegurar los recursos de la biblioteca necesarios para la comunidad académica a la que servimos.***

(1,1) Involucrar a la biblioteca en la planificación de todos los programas académicos.

(1,2) Cooperar con el profesorado en la política de desarrollo de las colecciones de acuerdo con los requerimientos de los programas académicos.

(1,3) Asegurar un entorno arquitectónico e infraestructuras adecuadas para proporcionar un ámbito de estudio eficaz.

(2) ***Adquirir los materiales bibliográficos y documentales en diferentes soportes necesarios para los propósitos educativos de la facultad.***

(2,1) Redactar de la Carta de Colecciones de la biblioteca de la Facultad

(2,2) Construir las colecciones de acuerdo con el desarrollo de políticas conjuntas con los miembros del profesorado y de los órganos de gobierno de la facultad.

(2,3) Proporcionar materiales básicos considerados esenciales para los cursos de las titulaciones de 1er y 2º ciclos y los relativos a nuevos planes de estudio impartidos en la facultad.

- (2,4) Proporcionar los materiales bibliográficos y documentales especializados necesarios para los cursos de tercer ciclo, de postgrado y de investigación.
 - (2,5) Acrecentar y mantener una colección equilibrada y suficiente pero limitada de biblioteca de trabajo para el soporte y la actualización de todo el profesorado y PAS de la facultad.
- (3) ***Proporcionar un mejor conocimiento de la biblioteca y de su utilización.***
- (3,1) Impartir formación de usuarios a todos los nuevos estudiantes, profesores y Personal de administración y servicios.
 - (3,2) Proporcionar la asistencia necesaria para los trabajos de clase, de investigación (tesis, tesinas, conferencias, etc.) a los estudiantes, doctorandos e investigadores fortaleciendo el servicio de información bibliográfica.
 - (3,3) Proporcionar las guías de consulta necesarias para el manejo de la biblioteca y cuantas informaciones sean útiles para su conocimiento y el de los materiales que se encuentran en ella.
- (4) ***Gestionar los servicios de la biblioteca con una filosofía de coste-eficacia, acorde con las políticas de la institución, sus procedimientos y sus requerimientos legales.***
- (4,1) Planificar el futuro desarrollo de los servicios de la biblioteca utilizando los recursos disponibles del modo mas eficaz posible en la mejor relación coste-eficacia.
 - (4,2) Garantizar que los recursos económicos asignados a la biblioteca se emplean del modo mas eficaz y eficiente.
 - (4,3) Asegurar que los recursos humanos se rentabilizan al máximo y que todo el personal de la biblioteca presta la máxima contribución posible al servicio.
 - (4,4) Garantizar que la biblioteca cumple los requerimientos específicos en materia de salud laboral.

(4,5) Asegurar que la biblioteca cumple la legislación vigente y en especial las disposiciones de la Ley de Propiedad Intelectual y de Patrimonio Histórico.

4. ANÁLISIS DAFO/SWOT (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, oportunidades)

FORTALEZAS

En relación con el entorno de la UCM y la BUC

La progresiva proyección de la biblioteca en el mundo universitario es un factor de ventaja. Se ha producido un auge de los servicios prestados, una mejor disposición de la Comunidad Académica acerca de la biblioteca y un aumento de las disposiciones legales y normativas.

El fortalecimiento de una política europea y estatal de apoyo decidido al sector de información, especialmente a las bibliotecas universitarias (Subsector de máximo crecimiento en Europa en 1996), como demuestra la abundancia de Programas y de Proyectos ofertados por la Dirección General XIII., o la política mas o menos frecuente de subvenciones de los organismos autónomos o ministeriales (CAM; MEC;)

El apoyo decidido en los programas rectorales sobre la renovación tecnológica en las bibliotecas y la voluntad de redefinir la proyección de la biblioteca en la Institución con mayores y mas frecuentes asignaciones económicas en función del cambio operado en el entorno universitario.

La estabilización e incremento del uso de la informática en el trabajo del profesorado, la mejora de la conectividad de sistemas, la irrupción de los recursos informativos en RED (INTERNET) son factores que han vuelto la mirada hacia la biblioteca exigiéndole un cambio orientado hacia los usuarios y no hacia los procesos bibliotecarios.

En relación con el entorno de la facultad

La biblioteca de Humanidades de la Facultad de Geografía e Historia, por su condición de **biblioteca piloto de experiencias avanzadas en el proceso de implantación de las nuevas tecnologías** se encuentra en cabeza en materia de incorporación de registros bibliográficos a la base de Datos de la BUC, con una considerable ventaja en la disponibilidad de recursos de información en RED.

Su ventaja en la adaptación de nuevos dispositivos informáticos tales como los sistemas de AUTOPRÉSTAMO, simplifican la obtención de materiales en préstamo y aumentan la oferta de información y de servicios, con su correspondiente traducción en un considerable aumento de su demanda . Reflejo de esta situación es el considerable y continuo incremento estadístico que reflejan los procesos y servicios de la biblioteca.[Memoria de 1993/1994/1995].

El correcto diseño de la instalación arquitectónica con facilidades para acceder, incluida una adecuada ubicación en el Campus y la comodidad que ofrece, sirve de catalizador de las deficiencias estructurales del entorno, aunque éstas se corrijan paulatinamente [Biblioteca Central de la UNED. 1994]. Con todo estas ventajas, también constituyen una debilidad, dado que la presión sobre los servicios conduce periódicamente a la saturación.

Otro aspecto a destacar como fortaleza es **la fuerte motivación del personal técnico y del área auxiliar**, cada vez mas profesionalizado. La biblioteca ha venido atrayendo a los opositores mejor situados en los procesos selectivos así como a los mas vocacionales que aceptan una dinámica de trabajo exigente en función de los factores anteriormente expuestos.

El tamaño del edificio, la accesibilidad a las colecciones y al uso de la biblioteca han condicionado el crecimiento de los recursos de personal y de la colección que se ha incrementado, pero no suficientemente, lo que ha obligado a un replanteamiento del desarrollo de la colección.

DEBILIDADES

En relación con el entorno de la UCM y la BUC

En primer lugar, la **masificación** debida a la enorme dimensión de la UCM junto con la **complejidad estructural**. [Actualmente se está elaborando una reorganización estructural del servicio bibliotecario que tendrá su reflejo en el nuevo reglamento y que apuesta por la centralización de procesos y servicios con una nueva filosofía de servicio que quedara recogida en el Plan de Calidad de la Biblioteca como medida moduladora de la actividad bibliotecaria]

En segundo lugar, la **subordinación de los criterios profesionales a los proyectos políticos**. Este factor asumido como fortaleza, en la práctica, fuerza una **constante redefinición de la política bibliotecaria** sin que opere un planteamiento estratégico de futuro acerca de ella que supere el período de mandato de los diferentes equipos de gobierno. Hay que considerar aquí la falta de definición de objetivos en las políticas relativas a biblioteca, aunque se hagan esfuerzos en este sentido.

En relación con el entorno de la facultad

El tamaño del edificio fuerza una **demanda de recursos humanos par atender un número alto de puntos de acceso y atención** en las 5 plantas de que consta. La fortaleza que supone la abundancia de puntos de atención a los usuarios se transforma en debilidad por el elevado número de efectivos necesarios para su atención.

El **aumento del número de usuarios** así como del acceso a los recursos de información ha producido un mejor conocimiento de los fondos y una mayor demanda en función del incremento de estudiantes exigiendo una **elevada inversión para la compra de nuevos títulos y para completar y desarrollar colecciones**. Esto se está transformando en una debilidad debido a la necesidad de incrementar constantemente los recursos económicos cada vez mas escasos en general.

La necesidad de disponer de las asignaciones fijas para la compra y el mantenimiento de los dispositivos informáticos, requiere un constante replanteamiento presupuestario y la **resistencia de la organización** a efectuar renovaciones del parque tecnológico. Se trabaja con ejecución del gasto no con presupuesto propio

Otro factor percibido como debilidad radica en el hecho de que un **crecimiento sostenido por encima del entorno conlleva una desestabilización** que opera en la demanda de los usuarios que acuden donde más y mejor información obtienen sin forzar el cambio en sus instituciones académicas sean estas facultades o universidades lo que conduce a una **saturación de los servicios** que alcanzan en determinadas fechas su nivel de incompetencia.

Otra debilidad se deriva de **la accesibilidad a la colección bibliográfica en acceso directo que no se ha acompañado de los planes de formación de usuarios** necesarios lo que ha significado un considerable **deterioro de dicha colección**.

OPORTUNIDADES

Identidad corporativa. Identificación en el proyecto común de la BUC.

Cambios en los grupos de Usuarios clientes. Se ha producido una diversificación de los grupos de usuarios de la biblioteca, que empieza a ser considerada una referencia obligada en la consulta de

fondos de su área temática, por investigadores ajenos a la comunidad universitaria. Mayor accesibilidad de usuarios remotos. a través de red informática y mediante acuerdos de cooperación de la institución Matriz (BUC) con instituciones académicas europeas (Kings college), participación en REBIUN (Red de bibliotecas universitarias españolas) y en la red LIBERTAS (usuarios conectados al mismo programa).

Cambio proactivo: Transformación del concepto de biblioteca; se ha pasado de una biblioteca a la que van los usuarios a una biblioteca que va hacia los usuarios.

Cambio progresivo en los valores de la cultura de la organización. Se ha producido una transformación de la Biblioteca universitaria como institución pública centrada en los procesos de la información a una biblioteca centrada en los usuarios.

Capacitación profesional y perfil de los recursos humanos de la biblioteca. Esto implica una voluntad normalizadora, un sentido de homologación, autocrítica y conciencia de la necesidad del cambio organizativo. Junto a ello, la incorporación de efectivos en las áreas Técnica y Auxiliar con una preparación específica debido a las nuevas diplomaturas y titulaciones. Por último, la política de racionalización de los recursos humanos relativa a la transformación y agrupación de las categorías profesionales mediante procesos de Funcionarización.

AMENAZAS

Atomización organizativa de procesos de gestión y cierta resistencia a los procesos centralizadores necesarios para el cambio organizativo de la biblioteca de la facultad

Recursos escasos económicos y de personal en tiempos de crisis

Resistencia al cambio en los métodos tradicionales de trabajo(cultura normativa) y resistencia a la aceptación del uso de nuevas

tecnologías por los usuarios. Autosuficiencia profesional. La nueva tecnología cambia métodos de aprendizaje y de prestación de servicios, en el modo de concebir el trabajo y las técnicas y procedimientos de búsqueda..

Valoración negativa de lo público. Exigencias cada vez mayor de los usuarios /clientes debido, en parte, a la insuficiencia de los servicios por la masificación.

Pujanza por nichos de mercado abiertos por el uso de nuevas tecnologías

Escasa identificación con los proyectos que afectan a la globalidad de la vida universitaria por parte de la comunidad académica y de gestión.

5. IDENTIFICACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS

Los temas estratégicos identificados son:

Recursos económicos y financiación: necesidad de definir nuevas herramientas de gestión económica y de fijar un presupuesto propio que evite la discrecionalidad en la asignación de recursos. Implicar a la biblioteca en el obtención de recursos derivados de la actividad extra-académica.

Optimizar los recursos humanos disponibles.

Insertar a la biblioteca en un nuevo entorno académico: adecuando sus servicios a las nuevas demandas de los usuarios

Desarrollo y mantenimiento de las colecciones: en relación con la actividad académica [nuevas titulaciones] y el incremento de la demanda, especialmente, de un número elevado de títulos idénticos de las bibliografías básicas.

Readaptación de espacios e infraestructuras durante el curso académico 1997/1998

6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Se establecen estrategias diferencias para cada tema estratégico identificado.

Con relación a *los recursos económicos y la financiación*, es necesario redactar un **informe detallado que contenga la situación económica** de la biblioteca de la Facultad durante los 5 últimos años, desde la entrada en funcionamiento del nuevo edificio de la Biblioteca de Humanidades(1992), con las predicciones económico financieras para los próximos 3 años que habrá de ser presentado ante la Junta de Facultad, la Dirección de la Biblioteca y los órganos unipersonales o colegiados implicados en el proceso de cambio, con la intención de incrementar, al menos, un 25% la dotación presupuestaria que la biblioteca obtiene de la facultad para compra de materiales bibliográficos. Es preciso recordar aquí que la organización comienza y termina , en buena medida, en la adecuada ordenación de los medios y ésta depende de la previsión económica que define el presupuesto. La Comisión de Biblioteca y la Gerencia de la Facultad estudiarán los procedimientos de la organización para establecer un cambio en la gestión económica que termine con el desequilibrio organizativo al centralizar los procesos de gestión en la unidad de adquisiciones de la facultad sobre la base del módulo de adquisiciones del sistema automatizado integrado de gestión de la Biblioteca.

Optimizar los recursos humanos disponibles: La estrategia la realizará el equipo de Dirección de la Biblioteca, en colaboración con el equipo de Dirección de la Biblioteca Universitaria de la Complutense y a través de ella, con la Gerencia General para que se continúe el **proceso de racionalización emprendido en la política de personal** de la BUC al objeto de unificar en la biblioteca las categorías profesionales del personal bibliotecario en tres Grupos profesionalizados A, B y C, . Los grupos A y B con cometidos expresos de índole técnica y el Grupo C con cometidos definidos en el área Auxiliar [esta distribución se entenderá siempre de manera flexible] y en el caso de no continuarse, por impedimentos económicos, se fuerce en lo posible una **reasignación de efectivos** que tienda a lograr este objetivo.

Junto a esto se impartirán nuevos **cursos de formación en las áreas de préstamo e información bibliográfica para la puesta en marcha de las nuevas herramientas de gestión** y se aplicará estrictamente la **normalización en los procedimientos de evaluación del rendimiento y calidad de los servicios mediante el establecimiento de los indicadores necesarios**. Se actualizará periódicamente el **manual de procedimientos MAPRO para que sirva de esbozo a un MAPRO de actuaciones más usuales de la BUC**. Para mejorar los procesos de gestión se precisa **definir la estructura organizativa de la Biblioteca de facultad y de área como modelo de unidad funcional descentralizada dentro de la biblioteca de la Universidad Complutense**. Para ello el equipo de Dirección de la Biblioteca se obliga en la participación activa en la discusión y redacción de los **planes de Calidad** con la Dirección de la BUC en los que esta estructura funcional quedará asegurada y definida.

Insertar a la biblioteca en un nuevo entorno académico y adecuar los servicios a las crecientes demandas de los usuarios. La estrategia tenderá a **promocionar la adhesión de los usuarios al proyecto de la biblioteca**, mediante la reunión periódica con los clientes /usuarios y los agentes implicados de la Facultad para la solución de desviaciones observadas en el servicio. Se impartirá **formación de usuarios a los nuevos estudiante y PAS**. Se expondrá periódicamente ante la Junta de la Facultad las medidas iniciadas por la Biblioteca para la implantación de las estrategias iniciadas y su evaluación así como las alternativas que hayan de discutirse a las mismas. Se implantará durante el 3er. trimestre del año el **MARKETING DE SERVICIOS interno** para lograr el cambio en la actitud de los usuarios de la biblioteca y de cara a la institución matriz y evaluar el grado de satisfacción de los mismos.

Desarrollo y mantenimiento de las colecciones Se requiere una estrategia importante en relación con el aumento de la demanda y las nuevas titulaciones. El método más factible de proceder con la situación al objeto de **corregir la desigualdad cuantitativa y cualitativa por áreas temáticas con las desviaciones producidas**, es negociar con el profesorado de cada departamento el número de ejemplares de cada título [en lo posible]

necesarios para **actualizar la colección bibliográfica** e impartir las nuevas titulaciones y además completar las colecciones bibliográficas en Historia, Geografía y Arte.

Se propondrá y se redactará **la carta de colecciones** cuyo esbozo proponemos en el Anexo I. Por otro lado también se pretende con este proceder, **identificar los títulos mas utilizados de publicaciones periódicas** e intentar además **reducir el número de suscripciones de Publicaciones periódicas** cuyo uso sea inferior a 30 solicitudes anuales. Un elevado número de artículos relevantes puede ser obtenido en préstamo interbibliotecario, reprografiado en los términos que señala La Ley de Propiedad Intelectual y obtenerse en la biblioteca por los estudiantes. Igualmente se favorecerá la **compra de suscripciones de CD-ROMs** mas baratas y que ya incorporan facilidades para la obtención de copias de los artículos que contienen. Junto a ello se pretende **aumentar el numero de donaciones en un 20%** y **consolidar** y en su caso **establecer canje de publicaciones con la mayoría de las instituciones españolas del ámbito científico en que se inscribe la Biblioteca**, de modo centralizado o bien descentralizado si las circunstancias administrativas así lo exigiesen.

Por último se dotará de **los recursos económico-administrativos necesarios a la unidad de información bibliográfica para hacer disponibles a los investigadores** los recursos de INTERNET, si bien este aspecto se alcanzará con la adecuada planificación de los recursos en Red desde la MEDiateca.

Modificación de los actuales ámbitos arquitectónicos y su adaptación en función de las nuevas tecnologías. Esta estrategia intenta aumentar los puestos de lectura existentes y reorganizar los espacios en función de las necesidades detectadas por las crecientes demandas de los usuarios. Se procederá durante el último trimestre del año, coincidiendo con el período no lectivo al **traslado de la actual Sala de Lectura de la Hemeroteca de la Planta 3º a la Sala de Catálogos de la planta 1ª** cuya actual utilidad es nula al haber retroconvertido al sistema informático toda la información contenida en los catálogos. Por otro lado, la consulta de las publicaciones

periódicas puede realizarse en un ámbito menor que el actual y ésta sala de Hemeroteca se precisa para el traslado de la colección bibliográfica de Arte en Libre acceso y para **aumentar en 135 los puestos de lectura existentes**. Será necesario un proyecto de reforma de los despachos actuales y un presupuesto de modificación de equipamiento [mobiliario y equipos de trabajo].

Se dotará a la biblioteca de los dispositivos de AUTOPRÉSTAMO en las Salas de Lectura en libre acceso (1 en cada sala de lectura) necesarios para la gestión ágil de la circulación de estos materiales bibliográficos .

Se iniciarán las modificaciones necesarias para la **puesta en servicio de la MEDIATECA durante 1997** (dotación económica inicial de 8.500.000 ptas.), y se procederá al estudio de un proyecto de **renovación de la CARTOTECA** que la dote de los instrumentos técnicos necesarios y **permita establecer conexión con el aula de SIG (Sistemas de Información Geográfica) de la Facultad (Departamento de Geografía Humana)**. Igualmente se pretende obtener un mejor aprovechamiento de todos los recursos documentales en soporte **planimétrico o cartográfico** de otras áreas de conocimiento (Prehistoria, Ciencias y Técnicas historiográficas, Arte).

ANEXO I
PLAN DE DESARROLLO DE LAS COLECCIONES.
CARTA DE COLECCIONES

La carta de colecciones es un documento público destinado a dar a conocer a cualquier usuario de la biblioteca -real o potencial- los principios de constitución y desarrollo de las colecciones adoptados por la biblioteca. No hay que confundirla con el reglamento interno que se ocupa de la utilización del conjunto de la biblioteca.

Su elaboración se realizará en diferentes etapas según se establezca en la negociación de los diferentes artículos con los grupos de usuarios implicados, tanto internos como externos de la biblioteca.

El documento resultante deberá refrendarlo la autoridad académica pertinente, en este caso, la Junta de Facultad. No obstante, hay que precisar aquí, que las autoridades académicas pueden mostrar una cierta reticencia a vincularse con un proyecto cuyas implicaciones funcionales y administrativas no controlan del todo. No obstante, no debe de abandonarse este punto pues es el que garantiza la legitimidad de una política de adquisiciones.

En el caso de que no se produzca el refrendo de la autoridad académica o institucional, el documento tendrá un valor de directriz en la formación y desarrollo de las colecciones para uso de la biblioteca.

El texto se duplicará pero no se distribuirá a cada uno de los usuarios, dado que éstos no se interesan obligatoriamente ni espontáneamente por la política de la biblioteca. No obstante se realizarán y expondrán copias y se pondrán ejemplares a disposición de cuantos quieran examinarlos. Se remitirá sistemáticamente a los agentes institucionales o personales que se determine por su especial relevancia e influencia en la política de la biblioteca.

El documento no sobrepasará nunca las 20 páginas, para que sea fácilmente legible y se revisará al menos una vez cada cinco años.

La redacción de la **Carta de colecciones** queda establecida en 10 puntos que fijaran claramente los objetivos de la política documental de la biblioteca:

Los 10 puntos de una política de adquisiciones:

Comienzan básicamente por una breve descripción de los objetivos, filosofía y destino de la biblioteca. Se continuará con una breve descripción de la comunidad de usuarios en la que la biblioteca presta servicio. A continuación se incluirán los siguiente puntos

- 1.- **Una explicación clara y específica indicando quien es legalmente responsable de la actividad de la biblioteca (Universidad ; Facultad; Servicio)**, quien le ha otorgado la facultad de hacer la selección y efectuar la compra de los diferentes documentos bibliográficos.
- 2.- **Los métodos de selección y la disponibilidad presupuestaria**, en función de los diferentes usuarios y necesidades académicas:
 - a) principios y criterios para seleccionar documentos
 - b) lista o repertorios de revistas y de repertorios bibliográficos o documentales utilizados para decidir las compras.
- 3.- **Casos problemáticos.** Pueden abarcar desde el tipo de materiales o soportes excluidos de compra (determinadas obras en función de usos, etc.:repertorio de leyes; estadísticas; microformas), hasta el número de ejemplares adquiridos de un mismo título, normas de encuadernación o procedimiento de restitución o reemplazo de documentos perdidos.
- 4.- **Una indicación acerca de la manera en que se procederá a construir la colección en términos de áreas de conocimiento y que áreas se priorizarán dentro de la colección.** Para cada categoría de materias, los "principios para la formulación de políticas de desarrollo de la colección" recomiendan un análisis basado en los siguientes términos:

- a) nivel de exhaustividad de los fondos:
 - importancia actual del fondo
 - nivel de actividad actual del fondo(circulación)
 - nivel de adquisición deseable para responder a las necesidades definidas
- b) lengua
- c) período cronológico cubierto
- d) zonas geográficas incluidas
- e) tipos de soporte adquiridos(exclusiones)
- f) quien/es se responsabiliza/n de la Sección de Adquisiciones en la biblioteca

5.- **Principios relativos a la compra de obras en lenguas extranjeras**

6.- **Definiciones.** "Documentos" significa casi exclusivamente materiales bibliográficos, pero ninguna biblioteca debe olvidar actualmente otros soportes de otras formas de comunicación. Los diferentes soportes se enumeraran en los artículos de la política de adquisiciones con mención de su compra o no-compra y cualquier mención de su importancia relativa en relación con el conjunto de fondos.

7.- **Un artículo acerca del tratamiento de los datos.**

8.- **Los requisitos acerca de la política de préstamo interbibliotecario.**

9.- **Clarificación de las prácticas de expurgo y eliminación**

10.- **Artículos relativos a la libertad intelectual en la adquisición de obras.**
Deontología y ética bibliotecaria (Principios de actuación)

BIBLIOGRAFÍA

- CALENGE, B.: *Las politiques d´acquisition*. Paris, Editions du cercle de la Librarie, 1994
- CARR, S.: *Strategic planning in libraries: An Analysis of a management function and its applications to library and information works*. En *Library management*, vol. 13, issue 5, 1992, pp. 4-17
- CARRIÓN GÚTIEZ, M.: *Manual de Bibliotecas*, 2ª ed. Madrid, Fundación Germán Sánchez.Ruipérez, 1993
- DEAN GUELBENZÚ, M.J.: *El Marketing interno como herramienta de gestión. Aplicación práctica en la Gerencia de A.P.de Tenerife(Servicio Canario de Salud)*. Congreso Nacional de Economía, 5, 1992
- JORGE GARCÍA-REYES,F.J.y BENITO, R.: *La Gestión de los Recursos: Personal, asuntos económicos e instalaciones*. En Segundas jornadas de Gestión Administrativa de la Universidad Complutense de Madrid, Área de Biblioteca, 1994, pp 51-68
- LLORET, Nuria.: *El Sistema de Calidad total(TQM):Principios básicos para la realización de un manual de calidad en centros de documentación, bibliotecas o archivos*. En *Métodos de información*, vol.2, nº 5, 1995, pp. 18-20
- MAGAN VALLS, J.A.(Coord.): *Tratado Básico de Biblioteconomía*. Madrid, Editorial Complutense, 1995
- TORRES SANTO DOMINGO, Marta: *La biblioteca universitaria : situación actual y líneas de estrategias de futuro*. En Segundas jornadas de Gestión Administrativa de la Universidad Complutense de Madrid, Área de Biblioteca, 1994, pp.5-15.

- UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID : *Proyecto del Libro Blanco de la Universidad Complutense*, Madrid, Noviembre de 1996, pp. 25-37