

LA COLECCIÓN DE MATERIALES. LAS DEFINICIONES. DESARROLLO Y GESTIÓN DE LA COLECCIÓN

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Como capítulo introductorio, tratamos en primer lugar la cuestión de las definiciones de colección de materiales. Es un tema más complejo de lo que pudiera parecer a primera vista, dado que las grandes transformaciones sufridas en los soportes y formatos de los materiales bibliotecarios han complicado enormemente, sin lugar a dudas, el campo de trabajo de estos centros. Resuelta, sin ánimo de exhaustividad (sino yendo esencialmente a los mejores tratadistas), esta cuestión de las definiciones, el punto siguiente se refiere al no menos complejo asunto del desarrollo y/o gestión de la colección: siempre que ha sido posible, autores, obras y enfoques aparecen estudiados desde una perspectiva cronológica.

Evidentemente, las colecciones de materiales constituyen auténticos sistemas. Este nuevo epígrafe está dedicado a ahondar algo en el enfoque sistémico, interno y externo, desde el que también las colecciones pueden, y deben ser estudiadas.

La planificación, y dentro de ella, los planteamientos de Evans, constituyen la materia de las dos últimas partes de este primer capítulo. No parece que necesite mucha defensa decir por qué se dedica un epígrafe a la cuestión de la planificación de la colección de materiales; en cuanto a Evans, nos parece uno de los más importantes teóricos de estas cuestiones y es su esquema, de hecho, lo que nos sirve de estructura básica para nuestro estudio.

1. INTRODUCCIÓN

Definir qué sea una colección de materiales de una biblioteca es algo bastante más complejo, complicado incluso, de lo que a primera vista podríamos pensar. En la base de esta afirmación aparecen dos cuestiones que, pese a su evidencia, pueden pasarnos fácilmente desapercibidas.

En primer lugar está todo lo que se refiere a la enorme y creciente diversidad de soportes y formatos con que hay que tratar; de no me-

nor importancia es todo lo referido a la diversa tipología de bibliotecas pues, desde una pequeña biblioteca escolar o municipal, a las grandes bibliotecas de las universidades y centros de investigación, sin olvidar en modo alguno a las bibliotecas nacionales, se comprenderá que los problemas de las colecciones de esas bibliotecas en general no son meramente cuantitativos.

Estudiar las colecciones de las bibliotecas supone entrar en un mundo amplio, extenso, a veces casi inabarcable. Si entendemos que la colección de materiales de una biblioteca es su motor, su elemento central, comprenderemos que no estamos exagerando; ítem más: no se puede llevar a término un estudio completo de la colección si no tenemos en cuenta lo que se refiere al personal que con ella va a trabajar; otro tanto sucede respecto a las instalaciones, la organización, el presupuesto, etcétera.

El estudio de la colección no puede ser aislado de un escenario externo en el que la biblioteca desarrolla su trabajo, ni tampoco puede enfocarse sin tener en cuenta todas las diversas circunstancias internas que están configurando el día a día de cualquier centro bibliotecario, sea del tamaño y tipo que sea.

La biblioteca, y ninguno de sus componentes, desarrolla su labor en abstracto; eso solo ocurre en los estudios teóricos. Cualquier profesional, buen profesional ciertamente, sabe que la política (en general o desde la institución de la que depende la biblioteca), los presupuestos, las relaciones que la biblioteca establece con la sociedad en que desarrolla su labor, etc., condicionan la existencia de estos centros objeto de nuestra atención.

Todas estas cuestiones resultan altamente complicadas cuando contemplamos los nuevos problemas que trae consigo la aparición de los recursos y colecciones digitales.

Los medios electrónicos son ya, desde hace años, una herramienta imprescindible en cualquier sector de la vida del ser humano. Aunque esta afirmación no deja de ser una obviedad, lo realmente importante para nosotros ahora es el hecho de que para algunos, incluso desde dentro de la profesión bibliotecaria, todo lo que se refiere al proceso de formación, organización, mantenimiento y difusión de la colección de materiales de la biblioteca va teniendo cada vez menos importancia, si es que acaso le han concedido alguna. Se extiende la idea de que los materiales digitales, cada vez más numerosos en la red, hacen superflua la existencia de las colecciones de materiales de las bibliotecas, esencialmente en papel.

Desde la más estricta neutralidad esto no deja de ser una completa falacia, un engaño: es imposible que todos los materiales estén en la red; aún así, es necesario que alguien los seleccione, los valore, los estructure de alguna manera. Tan peligroso –acaso más– que la no existencia de materiales de información y conocimientos es la superabundancia de

estos, hasta el punto de que llegan a resultar totalmente imposibles de manejar. Esta situación necesita de profesionales con experiencia que sepan poner orden en el caos.

Es de ingenuos pensar que cualquiera tiene la formación adecuada para, por sí mismo, conseguir la información que necesita y solo aquella que necesita. La cuestión de la colección de materiales, de su selección, adquisición, organización, etc., se presenta pues, y como decíamos anteriormente, más complicada que nunca hasta hoy día.

Queda claro, como conclusión de todo lo expuesto, que un análisis en profundidad de la colección de materiales de cualquier biblioteca lleva implícito un estudio serio y en profundidad de todos los componentes de esa colección, incluida la cuestión cada vez más importante de los materiales digitales; y sin olvidar en modo alguno las circunstancias que condicionan el ser y existir de la biblioteca y, por ende, de su colección.

Para Clayton y Gorman “las bibliotecas ahora, como siempre, proporcionan un acceso organizado, y esto lo llevan a cabo para hacer frente a las necesidades de aquellos a los que sirven. Teniendo en mente esta nueva mezcla de recursos impresos y electrónicos, frecuentemente se hace referencia a estas llamándolas ‘bibliotecas híbridas’”¹.

No obstante lo dicho, conviene no olvidar que la revolución digital no es el único cambio importante que está afectando al desarrollo de la colección de las bibliotecas. De igual importancia son los cambios que se están produciendo en la industria editorial que, asimismo, también hace esfuerzos similares a los de las bibliotecas para adaptarse a la revolución de la información electrónica.

En lo que se refiere especialmente a las bibliotecas, las editoriales y los editores se ven involucrados en cinco elementos del mundo de la información: los materiales, que expresan su contenido informacional de cierto modo, mediante un soporte, y distribuidos por los apropiados canales hacia sus respectivos mercados².

Por ejemplo:

- Un material de información, que expresa su contenido en modo textual, mediante el soporte libro, utiliza el canal venta (librería), y va dirigido a un mercado de profesionales (la obra *Planificación de bibliotecas*, del autor de este trabajo, Juan J. Fuentes Romero).
- Un material de información, que expresa su contenido en modo revista, mediante un soporte electrónico, dirigido a un mercado educativo (EdRev: revista electrónica de contenido educativo).
- Un material informacional, que expresa su contenido visual mediante un soporte cd-rom, utiliza el canal venta (distribuidora), y va dirigido al canal del mundo empresarial (Windows xp).

¹ P. Clayton y G. E. Gorman (2001): *Information Resources in Libraries. Collection Management in Theory and Practice*. London, Library Association.

² *Ibidem*.

- Un material de entretenimiento, que emplea su contenido informacional en modo texto, mediante el soporte libro, utilizando un canal de ventas (librerías) y para un público de consumidores en general (*Don Quijote de la Mancha*).
- Un material de entretenimiento, que expresa su contenido informacional en modo visual, utilizando un soporte vídeo, distribuido mediante un canal de venta (librería) y para consumidores en general (*Casablanca*).

2. LAS DEFINICIONES

Para Bryant (1987) "el objetivo de cualquier organización del desarrollo de la colección debe ser proveer a la biblioteca de una colección que haga frente a las necesidades propias de su población de usuarios, dentro de los límites de sus recursos personales y presupuestarios"³.

Para Buckland (1995) "la función primordial de la colección bibliotecaria tradicional es la de facilitar la información buscada suministrando a sus usuarios el acceso adecuado a los recursos de información pertinentes"⁴.

Para Cynthia Orr "una colección bibliotecaria es la suma total de materiales bibliotecarios -libros, manuscritos, publicaciones seriadas, publicaciones oficiales, folletos, catálogos, informes, grabaciones, películas de microfilm, microtarjetas y microfichas, fichas perforadas, cintas de ordenador, etc.- que constituyen los fondos de una colección particular"⁵.

Para Peek (1998) "las bibliotecas (en el pasado) eran colecciones de información, normalmente bases de datos llamadas libros, contenidas en una localización específica. La suposición es que esta información tenía como fin el ser compartida -tal vez no compartida por todo el mundo, pero disponible para una comunidad específica-. Los muros constituían un concepto práctico y las bibliotecas poseían la información contenida dentro de esos muros"⁶.

Para Lee (2000), "una colección bibliotecaria es una acumulación de recursos de información desarrollada por profesionales de la información, dirigida a una comunidad de usuarios o a un conjunto de comunidades"⁷.

³ B. Bryant (1987): "The Organizational Structure of Collection Development", en: *Library Resources & Technical Services*, 31 (April/June), p. 118.

⁴ M. Buckland (1995): "What will developers collection do?", en: *Information Technology and Libraries*, 14, 3, pp. 155-159.

⁵ C. Orr: "Collection Development in Public Library", en: Kent y Lancourt (eds.), *Encyclopedia of Library and Information Science*. (Vol. 5), p. 585.

⁶ R. Peek (1998): "Miss Web Manners on Digital Libraries", en: *Information Today*, 15 (7), p. 36.

⁷ H. L. Lee (2000): "What is a Collection?", en: *Journal of the American Society for Information Science*, 51 (12), pp. 1106-1113.

A partir de los tres elementos que componen esta definición (recursos de información -profesionales de la información- comunidad de usuarios), Lee señala las cuatro características fundamentales de una colección de materiales tal como se ha venido entendiendo tradicionalmente este concepto:

1. Tangibilidad

El concepto de *tangibilidad* parte de la asunción de que una biblioteca es un almacén físico que recoge sólo documentos tangibles; de este modo, todos los conceptos y cuestiones asociadas con una biblioteca tradicional, incluyendo una colección, connotan tangibilidad⁸.

Esta visión de la biblioteca, y de su colección por ende, tan alejada de la biblioteca virtual, no es lo normal hoy día, aunque sea la visión más deseosamente expandida por quienes, desde una idea absolutamente excluyente de las nuevas tecnologías, niegan a las bibliotecas el pan y la sal, considerándolas dinosaurios en vías de extinción.

Las bibliotecas, adaptándose a las innovaciones que los tiempos iban trayendo, acogieron desde los audiovisuales hasta, hoy día ya, toda la variedad de materiales no impresos y de recursos electrónicos.

A partir del concepto de tangibilidad -sigue diciendo Lee- surge la no fácil cuestión de si los recursos de información remotos forman parte de la colección de una biblioteca, ya que no están físicamente ubicados en ella. Existen en biblioteconomía precedentes de una colección que no está físicamente situada en la biblioteca:

- Por una parte, la UNESCO ha definido la colección nacional como "la colección de todos los materiales que posee un país"⁹.
- Los bibliotecarios australianos, por otra parte, han defendido enérgicamente el concepto de Colección Nacional Distribuida (DNC: Distributed National Collection)¹⁰.

Para Lee, y para nosotros ciertamente, no conduce a nada el debate sobre si colección es realmente sólo lo que tiene entidad física o si también hay que considerar colección a todo lo "virtual": "Se han desarrollado las colecciones con el propósito de servir las necesidades de información de los usuarios. La comprensión conceptual de una colección debe recoger este propósito práctico. Así, las consideraciones más pertinentes se refieren a cómo los usuarios perciben la colección mientras están buscando información, en qué medida también hacen

⁸ H. L. Lee, *op. cit.*, p. 1107.

⁹ IFLA (1977): Section on National Libraries. Scope, en: <<http://www.ifla.org/VII/s1/snl.htm>> (consultado el 20 de mayo de 2008).

¹⁰ D. Waters (1992): "The Distributed National Collection. Conspectus, Resource sharing and Cooperative Collection Development", en: *Australian Academic and Research Libraries*, 23 (1), pp. 20-24.

esto los profesionales que desarrollan la colección y de qué manera un concepto de colección puede facilitar la búsqueda de información"¹¹.

Por otra parte, en la medida en que cada vez más información está disponible mediante formatos digitalizados, los servicios de información van estando constituidos de manera creciente por documentos intangibles, además de los tangibles, por lo que es cuestionable definir la colección exclusivamente en términos de ubicación y de tangibilidad.

2. Propiedad

La concepción tradicional de la colección implica su propiedad, por lo que los recursos remotos no pertenecen a la biblioteca y, en consecuencia, no forman parte de su colección.

Entender que solo forman parte de la colección de materiales de una biblioteca aquellos materiales que ésta posee supone una visión muy restrictiva del concepto de colección.

Muchas bibliotecas públicas norteamericanas poseen enormes cantidades de libros, que ya no son de muy gran demanda, mediante acuerdos de alquiler por parte de las editoriales; tanto los bibliotecarios como los usuarios consideran que estas obras forman parte de la colección de la biblioteca.

En segundo lugar, hay que entender que el préstamo interbibliotecario de un libro no es lo mismo que el acceso a un documento remoto. El libro prestado, obviamente, no pertenece a la biblioteca que lo recibe y nunca va a formar parte de su colección. Ahora bien, si una base de datos, por ejemplo LISA, se carga en la propia colección de bases de datos de la biblioteca, al ser utilizada por múltiples usuarios es prácticamente igual que el resto de los materiales que posee la biblioteca¹².

En tercer lugar, muchas bases de datos se presentan en cd-rom; no parece lo más acertado considerar que este tipo de soporte sí forma parte de la colección mientras que no sucede lo mismo en el caso de que se llegue a esa misma información mediante acceso remoto.

3. Comunidad de usuarios

Una colección es realmente útil cuando sus componentes han sido seleccionados de manera individual, teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad.

4. Mecanismo unificado de recuperación

Una colección puede estar físicamente dispersa en varios centros (una biblioteca universitaria descentralizada, por ejemplo), pero las vías

¹¹ H. L. Lee, *op. cit.*, p. 1108.

¹² LISA es, obviamente, la conocida base de datos *Library and Information Science Abstract*.

para conseguir los materiales, normalmente un catálogo colectivo, deben ser homogéneas¹³.

El análisis detallado del planteamiento de Lee nos lleva a un nuevo enfoque cuando hablamos de la colección de materiales de una biblioteca: los criterios de tangibilidad y propiedad, así como la creciente importancia de la comunidad de usuarios y, desde un punto de vista técnico, el valor esencial de la existencia de mecanismos unificados de recuperación de la información, suponen toda una nueva perspectiva desde la que enfrentarnos a la colección de materiales.

Para el bibliotecario inglés Jim Vickery (2000), "la construcción planificada de colecciones a nivel local, regional o nacional es esencial; las colecciones son vitales para la posteridad, y no sólo para hacer frente a las necesidades del usuario actual. Se necesitan grandes colecciones tanto para el préstamo en las bibliotecas públicas como para la referencia, estudio y consulta, especialmente en las bibliotecas académicas y de investigación. Necesitamos hacer frente a cuestiones tales como: ¿quién va a controlar los depósitos de publicaciones electrónicas y quién va a supervisar el acceso a las bases de datos de los editores?"¹⁴.

3. DESARROLLO Y GESTIÓN DE LA COLECCIÓN. SUS ELEMENTOS COMPONENTES

Para H. Edelman el desarrollo de las colecciones, la selección y adquisición son elementos de una jerarquía:

- El nivel superior es el desarrollo de las colecciones, que es una función planificadora.
- El nivel medio es el de la selección, que comprende las decisiones de inclusión o exclusión de piezas específicas de la colección.
- El último nivel es el de la adquisición, que pone en práctica las decisiones de la selección y los proyectos de desarrollo de las colecciones.

En 1979 el citado Edelman proponía considerar el trabajo del gestor de la colección desde dos aspectos antagónicos: satisfacción de las demandas a corto plazo y satisfacción de las demandas a largo plazo. El proceso de selección en sí mismo se hace a partir de:

- La identificación de las publicaciones existentes en el mercado.
- La apreciación de esas publicaciones gracias a las recomendaciones de los lectores y de los críticos y, en tercer lugar,
- a partir de las colecciones ya existentes en la biblioteca¹⁵.

¹³ H. L. Lee, *op. cit.*, pp. 1107-1109.

¹⁴ J. Vickery, *Acquisitions in a Electronic Age. Building the Foundations for Access*, en: <<http://www.ifla.org/IV/ifla61/61-vicj.htm>> (consultado el 2 de noviembre del 2006).

¹⁵ H. Edelman (1979): "Selection Methodology in Academic Libraries", en *Library Resources and Technical Services*, 23, pp. 33-38.

Beatriz Kovacs presenta un modelo que, en cuanto al desarrollo de la colección, engloba siete rutinas:

- Percepción: reconocimiento de la necesidad de cobertura de un tema particular, derivado de la observación de un usuario, de la creación de un nuevo curso en la universidad, de la publicidad o de las críticas especializadas.
- Diagnóstico: es preciso identificar los elementos requeridos y sus características (lengua y fecha de publicación, copyright, formato, precio, etc.).
- Investigación o búsqueda: ¿está ya el título en el centro? ¿Hay otros títulos de características similares?
- Medio de obtención: consiste en buscar el medio más eficaz para procurarse el producto (compra, préstamo interbibliotecario, búsqueda en línea por servidor, etc.).
- Vendedores: pasa revista a los vendedores y a sus méritos respectivos.
- Evaluación final del ítem en cuestión y elección definitiva.
- Autorización de compra¹⁶.

Es difícil establecer una terminología que resulte absolutamente clara cuando nos referimos al proceso, con todos los elementos que conlleva, de formación de la colección. De entrada, nos encontramos con la ambigüedad respecto al uso de palabras tales como desarrollo o gestión aplicadas a la colección de materiales de la biblioteca. Decimos "ambigüedad" porque a menudo los diversos autores usan dichas palabras de forma tal que llegan a significar cosas realmente diferentes, o lo mismo, según quiénes sean dichos autores.

El estudio sistemático y en profundidad de las colecciones de las bibliotecas es algo que podemos dar por iniciado a principios de la década de los 50 del pasado siglo xx.

Para Gabriel (1995) los primeros teóricos sobre las cuestiones relativas a la colección de materiales de las bibliotecas han sido Guy Lile y Wilson y Tauber, en los años sesenta del pasado siglo y, sin lugar a dudas, G. Edward Evans, ya en 1979^{17 18 19}.

En cuanto a estas cuestiones referentes a la colección de materiales, Gabriel utiliza la palabra "desarrollo" y afirma: "desarrollo de la colección es el proceso de planificar, construir y mantener los recursos de información de una biblioteca de modo que sea eficiente en su coste y relevante para sus usuarios.

¹⁶ B. Kovacs (1990): *The Decision-Making Process for Libraries Collections: Case Studies in Four Types of Libraries*. Westport (Co.), Greenwood Press.

¹⁷ G. Lyle (1961): *The Administration of the College Library*. New York, H. W. Wilson.

¹⁸ L. Wilson y M. Tauber (1956): *The University Library*. New York, Columbia University Press.

¹⁹ G. E. Evans (1979): *Developing Library Collections*. Littleton, Libraries Unlimited.

Las principales actividades incluyen:

- La identificación, selección y a veces la obtención de materiales apropiados a nivel local.
- La distribución de los recursos presupuestarios entre los diferentes temas y formatos.
- La gestión de la colección, su análisis y evaluación.
- La relación con los usuarios de la biblioteca.
- La planificación e implementación a la hora de compartir recursos y programas y
- la determinación y coordinación de las políticas y procedimientos que gobiernan estas funciones²⁰.

En esta definición de Gabriel señalamos dos cuestiones:

1. Para este autor la gestión está dentro del desarrollo de la colección.
2. Asimismo, el citado autor señala que el proceso de adquisición de materiales es una cuestión independiente tanto del desarrollo como de la gestión de la colección.

Para Jenkins y Morley (1999) "la gestión de la colección es un concepto amplio y que va más allá de la política de adquisición de materiales, entrando de lleno en las políticas de recepción, preservación y almacenamiento, expurgo y descarte del fondo. Además de la selección y adquisición, la gestión de la colección destaca la gestión sistemática de la colección existente de la biblioteca: la gestión sistemática de la planificación, composición, financiación, evaluación y uso de las colecciones de la biblioteca durante periodos de tiempo extensos, con la finalidad de hacer frente a los objetivos institucionales específicos²¹.

A este respecto, estas dos mismas autoras siguen diciendo en la obra que coordinan: "se asume normalmente que para ser eficaz la gestión de la colección ha de basarse en un acuerdo acerca de la política de desarrollo de la colección revisada regularmente, formulada después de una valoración de las necesidades de los usuarios y de una evaluación de la colección existente. Otros factores inherentes a una gestión exitosa de la colección son:

- La existencia dentro del personal de un profesional con experiencia que sea ampliamente responsable de la gestión de la gestión de la colección.
- La concesión de prioridad a la relación con los miembros de la institución matriz de la que depende la biblioteca (los docentes de la universidad en el caso de una biblioteca universitaria) y con

²⁰ M. Gabriel (1995): *Collection Development and Collection Evaluation*. Lanham, Md. & London, Scarecrow Press, p. 402.

²¹ C. Jenkins y M. Morley (coords.) (1999): *Collection Management in Academic Libraries*. Aldershot, Gower Publishing, p. 2.

los restantes usuarios en lo tocante a la selección y revisión del fondo.

- La implicación de los profesionales bibliotecarios en estos procesos.
- Un programa continuo de mantenimiento de la colección: preservación, expurgo, descarte, relegación, basado todo ello en unas directrices acordadas y por escrito.
- La coordinación bibliotecaria en la coordinación presupuestaria.
- La planificación para la cooperación y el uso común de los recursos²².

Para Amy E. Fordham, el término “desarrollo de la colección” hace referencia al “proceso de construcción sistemática de colecciones de materiales bibliotecarios que sirven para el estudio, la enseñanza, la investigación, el esparcimiento y otras necesidades de los usuarios de la biblioteca. El proceso incluye la selección y expurgo de materiales actuales y retrospectivos, la planificación de estrategias para la adquisición continua y la evaluación de las colecciones para determinar hasta qué punto sirven a las necesidades de los usuarios. En general, el desarrollo de la colección engloba muchas operaciones bibliotecarias, desde la selección de títulos individuales para su adquisición hasta el deshecho de aquellos materiales a los que conviene suprimir”²³.

Para Clayton y Gorman (2001), “desarrollo de la colección es un término bien amplio. Supone la formulación de un plan general sistemático para la creación de una colección bibliotecaria que sirva para atender las necesidades de los clientes”²⁴.

Acto seguido, los citados autores presentan la definición que de desarrollo de la colección da la American Library Association (1983): “Un término que engloba un número de actividades relacionadas con el desarrollo de la colección de la biblioteca, incluyendo la determinación y coordinación de la política de selección, la valoración de las necesidades de los usuarios y de los usuarios potenciales, los estudios de uso de la colección, la evaluación de la colección, la identificación de las necesidades de la colección, la selección de materiales, la planificación para compartir recursos, el mantenimiento de la colección y el expurgo”²⁵.

Para Branin (1999) y colaboradores, la auténtica gestión de las colecciones en las bibliotecas de investigación (y esta afirmación respecto a este tipo específico de bibliotecas puede ser aplicada, *mutatis mutandis*, a cualquier otra, sea del tipo que sea) surge con posterioridad a la II

²² Ibidem.

²³ A. E. Fordham, The Collection Development Planning Process, en: <<http://www.libsci.sc.edu>>.

²⁴ P. Clayton y G. E. Gorman (2001): *Management Information Resources in Libraries. Collection Management in Theory and Practice*. London, Library Association.

²⁵ American Library Association (1983): *ALA Glossary of Library and Information Science*. Chicago, ALA.

Guerra Mundial y se ve afectada por tres importantes cuestiones²⁶:

1. La rápida expansión de la educación superior y de las colecciones que con ese fin se van creando.
2. El cambio de perspectiva, desde el desarrollo a la gestión, en el tratamiento de la colección.
3. La idea de la colección como esfuerzo cooperativo que evita el problema de la duplicidad de los materiales en una sola biblioteca.

Los años 50 y 60, con el periodo de bonanza económica que, en general, se dio en la mayoría de los países occidentales, fueron de continuo crecimiento para las bibliotecas y, por ende, para sus colecciones de materiales.

Es a principio de los 80, y en los Estados Unidos, cuando se produjo la separación de las adquisiciones del desarrollo de la colección, por entender muchos autores que el desarrollo de la colección debe estar orientado al servicio más que a la colección en sí misma considerada y como mínimo debe estar tan focalizado en las necesidades de información de la clientela de la biblioteca como en los métodos para el acopio de los materiales.

De este modo, mientras que el proceso general de desarrollo de la colección puede ser contemplado como un proceso continuo que conlleva el análisis de la comunidad, las políticas, la selección, la adquisición, el descarte y la evaluación, también requiere una especial atención la estructura organizativa necesaria para poner en marcha dicho proceso de desarrollo de la colección.

Para Gómez Hernández (2002), “hablamos de gestión o desarrollo de la colección para referirnos a todo lo relacionado con su planificación, formación, evaluación y mantenimiento. Abarca varias actividades como la determinación de los criterios de selección, evaluación de necesidades, proceso de adquisición, estudios del uso de la colección, evaluación, cooperación para compartir recursos, conservación y expurgo”²⁷.

Resulta evidente que para el citado autor no hay una diferencia considerable entre los conceptos de gestión o desarrollo aplicados a las colecciones de las bibliotecas, postura ésta que consideramos como esencialmente pragmática y que en gran medida compartimos.

Para Peggy Johnson (2004) fue a principios de los años sesenta del pasado siglo xx cuando se comenzó a usar la denominación de “desarrollo de la colección” para reemplazar a “selección”, como reflejo de un amplio proceso por el cual el desarrollo de la colección aparecía en respuesta a prioridades institucionales y comunitarias o en cuanto a los intereses y necesidades de los usuarios²⁸.

²⁶ J. Branin, F. Groen y S. Thorin (1999): “The Changing Nature of Collection Management in Research Libraries”, en: *Library Research and Technical Services*, 44, 1, pp. 32-34.

²⁷ J. A. Gómez Hernández (2002): *Gestión de bibliotecas*. Murcia, Universidad de Murcia.

²⁸ P. Johnson (2004): *Fundamentals of Collection Development and Management*. Chicago, American Library Association.

Sigue diciendo Johnson que “se entendió el desarrollo de la colección como la cobertura de diversas actividades respecto a las colecciones de la biblioteca, incluyendo la selección, la determinación y coordinación de la política de selección, la valoración de las necesidades de los usuarios y de los usuarios potenciales, los estudios de uso de la colección, el análisis de la colección, la gestión del presupuesto, la identificación de las necesidades de la colección, los servicios y relaciones con la comunidad y la planificación para compartir recursos”²⁹.

No obstante lo que acabamos de afirmar, el gran cambio al que los bibliotecarios de los años 80, y sobre todo de los 90, debieron de hacer frente no fue el casi dramático recorte en los presupuestos que se produce durante estas dos últimas décadas, sino la aparición de los sistemas de información digital. El catálogo en línea fue seguido por las bases de datos de referencia electrónicas y, hacia mediados de los 90, por la aparición de las publicaciones digitales a texto completo. Este nuevo escenario ha dado como consecuencia que los bibliotecarios encargados de las colecciones de materiales deban tener en cuenta tanto las publicaciones impresas tradicionales como las que originariamente ya aparecen con un formato digital, en la red. Como consecuencia, los profesionales de las bibliotecas se ven obligados a conocer la naturaleza de los materiales digitales y las nuevas circunstancias de trabajo, lo que supone tener que desenvolverse, y cada vez más, en un entorno en red.

Son diversos los elementos que en los tiempos actuales están afectando en profundidad a las bibliotecas; por citar solo a los más importantes, se podría decir que a principios del siglo XXI las bibliotecas se enfrentan a:

- Una economía en fase de recesión.
- La aparición de la información en formato digital.
- La consolidación y crecimiento continuo del sector editorial (y esto pese a los embates que para el mercado del libro suponen la aparición de los citados nuevos soportes y medios de transferencia de la información)³⁰.

Parece cierto afirmar que el efecto combinado de estas tres circunstancias ha dado como resultado profundos y sorprendentes cambios en la gestión de la colección de las bibliotecas.

Afecta a cualquier biblioteca, del tipo que sea, el hecho de que los avances técnicos en la digitalización han revolucionado el modo en que se publica, organiza y mantiene la información que continuamente, y de manera imparable evidentemente, viene apareciendo, de modo que, dado lo reciente de esta situación, el alcance y extensión de este cambio es difícil aún de comprender y de gestionar por parte de los profesionales bibliotecarios³¹.

²⁹ Ibidem.

³⁰ J. Branin, F. Groen y S. Thorin, *op. cit.*, p. 25.

³¹ Ibidem, p. 26.

Resulta, según lo comentado, que hoy por hoy no se sabe hasta qué punto toda esta serie de nuevas situaciones va a afectar –lo está haciendo ya, cierto es– a las técnicas y modos en que se gestiona la colección.

A partir de cuanto vamos afirmando, queda claro que analizar las políticas de desarrollo de las colecciones que siguen las bibliotecas en general supone entrar en un terreno indudablemente difícil, donde la dificultad viene dada tanto por la enormidad de las colecciones en sí mismas consideradas, como por el hecho evidente de que los nuevos soportes y formatos de la información y del conocimiento están trayendo a un primer plano toda una serie de cuestiones organizativas que, incluso, están obligando a redefinir de nuevo y de manera diferente el papel que hoy día representan las bibliotecas.

A fines de la década de los 70, en 1979 concretamente, cuando el análisis de la colección estaba ya constituido como campo de estudios teóricos y de aplicaciones prácticas, Osburn establece unos principios de política de desarrollo de la colección que tardarían bastantes años en ser reconocidos como tales pero que, a nuestro entender, suponen toda una eficaz base desde la cual enfocar el tema siempre arduo de la constitución de las colecciones de materiales de una biblioteca³².

Osburn afirmaba que el desarrollo de la colección tenía que ser planificado en dos niveles fundamentales:

- Un primer nivel, cuya razón de ser es el servicio que las necesidades identificadas conllevan en cuanto a la formación de dicha colección. En este primer nivel el acento está puesto en el entorno local, en la atención a las necesidades y deseos de los usuarios más cercanos.
- Un segundo nivel, basado en la integración del desarrollo local de la colección dentro de sistemas nacionales para el uso común de los recursos, en apoyo del esfuerzo de una investigación nacional al más alto nivel y en su más amplia escala.

Este segundo nivel de organización de la colección, desde una perspectiva que tuviera en cuenta todo el sistema nacional de información, no se ha llegado a alcanzar nunca, ya que durante los últimos cincuenta años la gestión de la colección ha estado primariamente basada en la actividad local, de modo que en su desarrollo se ha partido casi exclusivamente de las necesidades de su composición inmediata y de la atención directa a los usuarios de su entorno. No obstante lo que acabamos de señalar, si a la altura de 1979, cuando aparece el citado artículo, esa planificación a partir de la integración de lo local en lo nacional resultaba más que problemática, resulta claro que es totalmente factible hoy día

³² Ch. Osburn (1979): “Collection Development and Management”, en: *Academic Libraries: Research Perspectives*. Chicago, American Library Association.

mediante el uso, obviamente, de las TIC. La aparición de estas Tecnologías de la Información y de la Comunicación conlleva, respecto a las colecciones de materiales de cualquier biblioteca, un replanteamiento total de los temas que se refieren al desarrollo y gestión de dichas colecciones de materiales, pues la cuestión ahora no se refiere ya a unos soportes y formatos de almacenamiento de la información más o menos novedosos, sino a una auténtica revolución respecto al ser mismo de las colecciones y, por ende, de las bibliotecas.

En este contexto surgen una serie de nuevos problemas a los que ineludiblemente las bibliotecas han de hacer frente desde una actitud proactiva, es decir, de anticipación, de análisis continuo y constante, tanto del problema en sí y de sus posibles e hipotéticas soluciones, como de los efectos positivos, negativos, o de ambas clases simultáneamente, que la solución del problema conlleva.

Entre estos problemas a los que nos estamos refiriendo podríamos citar:

- El acceso frente a la propiedad de los materiales.
- Un volumen cada vez más creciente de información virtual, caren- te de soporte físico en muchos casos y existente sólo en la red.
- Los problemas referentes al depósito legal y propiedad intelectual de esa información virtual.
- La capacidad de los bibliotecarios para garantizar la autenticidad y fidelidad original de una información, la virtual, facilísimamente manipulable y alterable.
- La conservación de esa información virtual cuando, almacenada en los nuevos soportes, no presenta con el paso del tiempo garan- tías de un uso eficaz dado el constante cambio en las máquinas (los ordenadores, que se tornan absolutamente obsoletos en un corto periodo de tiempo) y en los programas (necesarios, obvia- mente, para utilizar la información, pero más cambiantes aún, si cabe, que los ordenadores mismos).

Resulta evidente que analizar la cuestión de la colección de materia- les de una biblioteca requiere un planteamiento enormemente amplio, desde diversas y a veces contradictorias perspectivas, máxime si tenemos en cuenta que nos movemos en un campo, el del manejo del conoci- miento y de la información, que cada día nos aporta una novedad y en el que el saber técnico y profesional tradicional necesita de un continuo *aggiornamento* si realmente se quiere hacer frente, con posibilidades de éxito, al nuevo escenario que plantean estas nuevas circunstancias.

Branin, refiriéndose a los bibliotecarios encargados del desarrollo y gestión de la colección en estos tiempos de profunda transición en los re- cursos y servicios de información, sugiere que "deberíamos convertirnos en gestores del conocimiento más que en gestores de la colección". No se trata, sigue diciendo, de olvidarnos de nuestras colecciones de impresos

en esta época de transición, pero tampoco de anclarnos en ellas, "debe- mos gestionar la intersección de los sistemas de información impresos y electrónicos mediante la aplicación de las habilidades de planificación de la colección, selección, análisis y cooperación... Nuestra misión no ha cambiado, seguimos siendo los responsables de investigar el universo de los recursos de información, pero ahora atendiéndolos tanto en forma impresa como electrónica, y seleccionando, organizando y preservando esos recursos que constituyen el registro del conocimiento"³³.

Es el mismo Branin quien, desde esta perspectiva de la confluencia de un sistema de información basado en los impresos interactuando con otro semejante (pero basado en los materiales electrónicos), afirma que se presentan tres desafíos importantes:

- Debemos cumplir nuestras promesas de acceso electrónico:

Supone esto la posibilidad de proporcionar los contenidos impresos corres- pondientes a materiales electrónicos, poder convertir la información impresa o electrónica en la que necesite el usuario, poder entregar cualquier informa- ción multimedia o texto completo mediante el uso de las redes.

- Debemos replantearnos y redoblar nuestros esfuerzos en el desa- rrollo cooperativo de la colección:

Mediante los materiales electrónicos podemos superar uno de los mayores obs- táculos a la hora de compartir los recursos de las bibliotecas: la dificultad de ha- cer llegar el material impreso a usuarios no presenciales. Actualmente, resulta adecuado y económico desarrollar cooperativamente colecciones electrónicas, comenzando por la consolidación de nuestras colecciones impresas en los cen- tros nacionales y regionales.

- Los gestores del conocimiento deben mantener en sus bibliotecas el balance apropiado entre las actividades de información median- te materiales impresos y electrónicos.

Este balance, afirma Branin, va a ser difícil durante este periodo de cambio e incertidumbre, pero no hay que ser demasiado lentos y perder los beneficios de los nuevos media, o demasiado rápidos y encontrarnos con que somos incapaces de mantener las promesas que hemos hecho. El balance está en cambiar desde una información impresa a otra elec- trónica y debemos llevar a cabo alguna redistribución, difícil y tal vez dolorosa, en el presupuesto de personal y de adquisiciones, así como rediseñar las operaciones de gestión de la colección para hacer frente a este cambio³⁴.

Como punto de partida en cuanto a la cuestión del desarrollo de la colección puede servirnos el planteamiento de Sheila Creth (1991): "La valoración de la organización más apropiada para el desarrollo de la co-

³³ J. Branin (1994): "Fighting Back Once Again: From Collection Management to Knowledge Management". en: P. Johnson y B. Mac Ewan (eds.), *Collection Management and Development. Issues in an Electronic Era*. Chicago, ALA, pp. xi-xvii.

³⁴ Ibidem.

lección debe ocurrir en el contexto del examen total de las actividades y operaciones de la biblioteca, identificando el diseño organizativo y de proceso más eficaz para el futuro³⁵.

Creth señala una amplia lista de actividades que describen el trabajo de desarrollo de la colección y que desarrollaremos con más amplitud posteriormente³⁶:

- Selección, referida a cualquier material en todo tipo de formato, incluyendo los donativos e intercambios.
- Expurgo, descarte de los materiales de la colección, incluyendo la cancelación de publicaciones seriadas.
- Preservación, identificación de los materiales necesitados de preservación o de tratamiento de conservación, participación en proyectos cooperativos con otras bibliotecas, planificación de desastres.
- Relación con las autoridades políticas y administrativas de las que depende la biblioteca.
- Referencia y educación de usuarios (referencia individual especializada, seminarios sobre manejos de temas concretos, desarrollo de aptitudes de búsqueda bibliográfica).
- Responsabilidad presupuestaria (análisis de costes, desarrollo de peticiones presupuestarias, control de gastos, valoración de tendencias editoriales, actuaciones con los proveedores).
- Desarrollo de políticas.

En la esencia y en el quehacer de cualquier biblioteca están interactuando cuatro elementos, de modo que de la actividad de estos va a depender totalmente su éxito o fracaso. Se trata de:

- Recursos del conocimiento: libros, documentos, publicaciones periódicas, archivos, manuscritos, mapas, grabaciones, etcétera.
- Instalaciones y recursos tecnológicos: ordenadores, catálogos en línea, terminales, redes locales, servidores, instalaciones, etcétera.
- Recursos económicos: presupuestos, donativos, etcétera.
- Recursos humanos: probablemente los más importantes para cualquier biblioteca y para cualquier faceta de su trabajo³⁷.

A la altura de 1979 Edelman estableció, en cuanto a esta cuestión de la teoría sobre el desarrollo de la colección, lo que se ha denominado "la triada de Edelman"; según este autor, en el proceso de desarrollo de la colección aparecen esencialmente tres fases:

³⁵ S. Creth (1991): "The Organization of Collection Development: A Shift in the Organization Paradigm", en: *Journal of Library Administration*, 14, 1, pp. 67-85.

³⁶ *Ibidem*.

³⁷ N. M. Cline (1994): "Staffing: The Art of Managing Change", en: P. Johnson y Bonnie Mac Ewan (eds.), *Collection Management and Development. Issues in an Electronic Era*. Chicago, ALA.

- Una primera, o desarrollo de la colección propiamente dicho, que consiste en la función de planificación.
- El segundo nivel corresponde a la selección, que es una función directa del desarrollo de la colección. Consiste en el proceso de toma de decisiones relacionado con la implementación de los objetivos establecidos previamente.
- El tercer nivel en esta jerarquía es la adquisición, que a su vez consiste en la realización de las decisiones de selección. Se trata, ciertamente, de la parte del proceso a partir de la cual se incorporan los materiales a la biblioteca³⁸.

4. La gestión de la colección

Es en los 80 cuando aparece el término "gestión de la colección", una especie de concepto-paraguas que subsume en sí al de "desarrollo de la colección", incluyendo el desarrollo de la colección y todas las decisiones acerca del expurgo, la cancelación de suscripciones, el almacenamiento y la preservación. En cualquier caso, la antes citada Johnson afirma que "gestión de la colección" y "desarrollo de la colección" se usan actualmente como sinónimos e indistintamente³⁹.

El concepto de gestión de la colección incluye la selección de materiales en cualquier formato, las políticas respecto a la colección, el mantenimiento de la colección (la selección para el expurgo y almacenamiento, la preservación y la cancelación de suscripciones), el presupuesto y demás cuestiones económicas, la valoración de las necesidades de los usuarios reales y potenciales, las actividades de relaciones externas unidas a la colección y a sus usuarios, los estudios de uso de la colección, la evaluación de la colección y la planificación para la cooperación y el uso compartido de recursos.

Todas estas son las actividades que lleva a cabo el bibliotecario encargado del desarrollo y gestión de la colección y a ellas hay que añadir otras referidas al acceso a la colección, presencial y remoto, la política de préstamo de los materiales, los tipos de interfaces utilizados en la biblioteca, la calidad de los registros bibliográficos y prioridades que se establecen en su creación, y la extensión hasta donde los registros de los catálogos locales reflejan el acceso a los recursos remotos.

Como venimos diciendo, es a partir de los años 80 del pasado siglo xx cuando comienza, desde algunos autores, estudiosos y teóricos de estas cuestiones, a producirse un cambio en cuanto a lo que hasta entonces se había denominado como "desarrollo de la colección", de modo que poco a poco van introduciendo la denominación de "gestión de la colección".

³⁸ H. Edelman (1979): "Selection Methodology in Academic Libraries", en: *Library Resources & Technical Services*, 23 (Winter 1979), p. 34.

³⁹ P. Johnson (2004): *Fundamentals of Collection Development and Management*. Chicago, American Library Association.

Este cambio en los términos conlleva una cierta variación en el enfoque, de modo que no se quiere significar lo mismo en el caso de una u otra denominación.

Para el antes citado Gabriel, el concepto de gestión de la colección abarca cuestiones tales como el trabajo de adquisición, la circulación (préstamo de materiales), el préstamo interbibliotecario, y las funciones tradicionales de desarrollo de la colección.

Siguiendo esta tendencia, los diversos centros bibliotecarios (hablamos, obviamente, de bibliotecas de tamaño mediano a grande) comienzan desde entonces a contar entre su personal con un profesional de experiencia que resulta ser el "bibliotecario encargado de la gestión de las colecciones"⁴⁰.

Como ya hemos señalado anteriormente, es de justicia reconocer que no existe acuerdo sobre el uso de la terminología respecto a "desarrollo de la colección" y "gestión de la colección"; sin embargo hay, como también ya hemos señalado anteriormente, ciertas diferencias conceptuales.

Según estas, desarrollo de la colección se referiría a la selección y adquisición de materiales para la expansión de la colección, así como a las decisiones respecto a cuáles son los materiales que habría que incluir en la colección.

La gestión de la colección, por su parte, subsumiría lo ya dicho y además podría incluir:

- La asignación del presupuesto y el balance entre libros, publicaciones periódicas y conservación.
- La decisión de adquirir el acceso a los recursos electrónicos y a otros media por compra o alquiler.
- Las decisiones de ubicación de los materiales, ya sea entre las diversas filiales de una gran biblioteca central o teniendo en cuenta la proporción entre materiales en los depósitos y materiales en libre acceso.
- El control y fomento del uso de la colección.

La gestión de la colección incluiría también cuestiones relacionadas con la conservación y disponibilidad de los materiales e iría dirigida más al usuario que a la colección en sí misma considerada.

La política de desarrollo de la colección, por su parte, resulta esencial para la buena marcha de una biblioteca, establece los fines y objetivos del centro, identifica los grupos de usuarios y los servicios e indica las prioridades que se establecen entre estos.

Además, esa política es un instrumento de primer orden para la buena gestión del presupuesto, algo esencial si tenemos en cuenta que siempre son muchas más las necesidades que los medios para satisfacerlas. En la base de un buen desarrollo de la colección siempre está pre-

⁴⁰ M. R. Gabriel (1995): *Collection Development and Collection Evaluation... op. cit.*, p. 8.

sente la existencia de una política adecuada respecto a las actuaciones que se deberían llevar a cabo.

Aunque se puede hablar de políticas de desarrollo de las colecciones en términos generales parece más práctico, en cuanto a su posterior aplicación, analizar dichas políticas refiriendo ese análisis a tipos concretos de bibliotecas.

Antes de entrar en el desarrollo de cada uno de los puntos anteriormente tratados es importante reconocer algunas de las cuestiones que afectan al desarrollo de la colección de materiales.

La primera se refiere al debate sobre calidad versus demanda. Desde un enfoque general, este ha sido sin lugar a dudas uno de los temas recurrentes en el ámbito de las bibliotecas, sean estas del tipo que sean. Se podría optar por una colección basada exclusivamente en las propuestas de los usuarios, lo que puede conllevar índices de calidad francamente mejorables; también se podría optar, en el otro extremo, por una colección en que, llevados por el objetivo de conseguir los más altos niveles de calidad, esta fuese poco o nada útil para atender a las necesidades reales de sus usuarios. Resulta evidente que en esto, como en casi todo, en el centro está la virtud.

La segunda cuestión hace referencia a la explosión de la información. La cantidad de materiales susceptibles de formar parte de la colección crece sin parar y el deseo -imposible de cumplir al 100%- sería el poder contar con las colecciones más grandes posibles. No obstante, los presupuestos se estabilizan o, simplemente, van a la baja al tiempo que otro de los problemas, el que se refiere a la disponibilidad física de espacio, sigue omnipresente. Si los materiales crecen *ad infinitum* el problema consiguiente de espacio crece en la misma medida. A todo lo dicho vienen a sumarse la aparición de los nuevos soportes y formatos de la información, los de las TIC. Esto, a su vez, trae a escena toda una nueva gama de problemas relativos a la cantidad, inmensa ahora, de información, el precio de los materiales y de los equipos, la preparación del personal, los nuevos procedimientos de atención a los usuarios, etcétera.

La tercera cuestión digna de ser tomada en consideración es la que atañe a la cooperación entre bibliotecas. En el campo de las bibliotecas actualmente ya nadie se plantea en manera alguna la existencia en solitario; ni siquiera las más importantes de entre ellas se atreven hoy día a planificar sus actuaciones de formación y desarrollo de la colección sin tener en cuenta que vivimos, a todos los efectos, en un mundo globalizado. La cuestión ahora no es cooperar, sino cómo, qué se espera conseguir, con qué recursos materiales y humanos contamos para ello, etcétera.

Como conclusión general de este epígrafe dedicado al análisis de las posibles diferencias existentes entre desarrollo y gestión de la colección podríamos señalar que algunos autores entienden el desarrollo como el establecimiento de los principios y objetivos generales en torno a los cuales se va a ir construyendo la colección mientras que la gestión acudiría a

los apartados más concretos de dicha puesta en marcha de la colección, ocupándose de cuestiones tales como la selección y adquisición, la organización, lo referente al personal, el presupuesto, la instalación física de los materiales en su caso,... todo ello sin olvidar las diversas cuestiones e implicaciones referentes a materiales electrónicos y digitales, a los que dedicaremos en este estudio todo un capítulo específico.

No obstante, también es procedente señalar que para algún que otro autor (caso, por ejemplo, de Peggy Johnson) la diferencia entre desarrollo y gestión de la colección es prácticamente inexistente.

Por nuestra parte, entendemos como aceptable que el desarrollo se refiere a los grandes principios generales a partir de los cuales se va a poner en marcha la colección, mientras que reservaríamos el término de *gestión* para el análisis y actuación en casos y cuestiones concretas y específicas, desde la selección hasta todo lo referente a la conservación y preservación de los materiales.

¿Cuál sería el problema de entender una u otra cosa, o incluso pensar que desarrollo y gestión no son sino dos caras inseparables de una misma moneda, lo que, posiblemente, sea lo más acertado?

Do it yourself o, si lo prefiere, sírvase Vd. mismo.

5. La exploración del entorno

La exploración del entorno (*environmental scanning*, en inglés) aparece como un componente clave de la planificación estratégica y ha sido definida como "una metodología para el manejo de los factores sociales, económicos y tecnológicos externos que posiblemente sean difíciles de observar o predecir pero que ni pueden ser olvidados ni van a desaparecer"⁴¹.

Su finalidad es detectar, vigilar y analizar tendencias y factores en el entorno, tanto interno como externo, en el que actúan las organizaciones. Es un componente esencial de la planificación porque posiciona a una organización para establecer objetivos y para hacer planes en el escenario de un futuro emergente.

Aparece a fines de los 60 del pasado siglo como una metodología de actuación válida, cuando desde el mundo empresarial se buscaban caminos que permitieran soslayar las crisis que se esperaban y fórmulas para hacer frente a unos cambios constantes y crecientes.

Como ejemplo clásico se pone lo sucedido a principios de los años 70 del pasado siglo xx en la industria norteamericana del automóvil, que en modo alguno estuvo preparada para enfrentarse a los cambios como consecuencia de la aparición de unas familias más pequeñas, del precio creciente de los combustibles y del declive del interés por el automóvil, que para amplias franjas de la población ya comienza por entonces a no ser considerado como un símbolo de estatus social.

⁴¹J. D. Stoffels (1982): "Environmental Scanning for Future Success", en: *Managerial Planning*, 31, 3, pp. 4-12.

Fueron, en consecuencia, las empresas extranjeras las que, poco a poco, se hicieron con partes sustanciales del mercado americano y, en consecuencia, se sacó obviamente la conclusión de que estar preparado para los grandes cambios que podrían llegar era algo sumamente positivo, lo que a su vez conllevó un mayor y mejor conocimiento de los mercados y de las fuerzas que los gobiernan para, desde este conocimiento, convertirse en organizaciones más competitivas. "Una organización que analiza las alternativas futuras y vigila eficazmente las amenazas y oportunidades potenciales puede adelantarse con sus acciones. Puede modificar sus actuaciones presentes y adaptarse con mayor rapidez"⁴².

La exploración del entorno va más allá de la simple vigilancia. Se compone de cuatro elementos: exploración, análisis, informe y confección de la respuesta organizacional adecuada.

La exploración formal del entorno requiere la formación de un equipo de exploración, que colecta y analiza la información. El equipo selecciona los recursos para explorar, elige los criterios desde los cuales llevar a cabo esa exploración, y desarrolla las categorías y tipos de tendencias que hay que vigilar.

A los miembros del equipo se les asignan tareas individuales de exploración; estos miembros se reúnen periódicamente para revisar esas tendencias.

Después de seleccionar las tendencias claves, interpretan la importancia estratégica de dichas tendencias para la organización. El equipo es responsable de la producción de informes y resúmenes breves que sirvan a la hora de planificar la toma de decisiones.

Esta metodología no es muy usada por las organizaciones no lucrativas, debido a las enormes complejidades que su puesta en marcha conlleva; en cualquier caso, parece cierto que la planificación estratégica es realmente difícil de implantar si no se parte de estos estudios del entorno, que sirven realmente a la hora de la toma de decisiones acerca del presupuesto, del personal o de las instalaciones, sobre todo en épocas de crisis.

Muchas bibliotecas ya actúan a partir de esta metodología, como base de las actividades de planificación. Esta técnica implica la lectura de las fuentes materiales, la vigilancia de las listas y foros de debates electrónicos, y la información directa mediante contactos personales. Algunas bibliotecas incluso presentan a su personal "archivos de lecturas" de materiales de importancia en los que se incluyen boletines de novedades, informes de especialistas y de bibliotecas de la zona, artículos y editoriales pertinentes, anuncios y boletines de las universidades o autoridades locales, de las escuelas de la zona, del gobierno, de los proveedores de la biblioteca, y de cualquier agencia oficial con que la biblioteca mantiene contactos regulares. También diversas revistas dedi-

⁴²P. Johnson (?): *Fundamentals of Collection Development and Management*. Chicago, American Library Association, pp. 69-70.

cadadas a la organización y estudio de las bibliotecas mantienen secciones dedicadas a presentar desarrollos y cuestiones importantes para el mundo de estos centros.

El uso de la metodología de la exploración del entorno implica una actitud de apertura acerca de todo lo que ocurre en la sociedad y que de una u otra manera puede afectar a la buena —o mala— marcha de la biblioteca, de modo que cuanto más información se llegue a tener mejor podría ser la planificación de actuaciones y, en consecuencia, la toma de decisiones.

Un aspecto importante de la exploración del entorno, y al que a menudo no se le presta la importancia adecuada, es el que se refiere al análisis de la información que se va obteniendo. La cuestión es: ¿qué significan estas tendencias para nuestros programas, servicios y colecciones? El análisis de tendencias no tiene por qué estar controlado por un equipo especial cuya responsabilidad permanente sea coleccionar y analizar la información.

Tanto individuos concretos como pequeños grupos del personal pueden preparar esos breves informes que sirvan como guía en la planificación y el establecimiento de los objetivos. Además, se pueden mantener reuniones ocasionales del equipo de gestión o de otros grupos o equipos de la biblioteca para la revisión y análisis de cuestiones candentes a las que conviene prestar atención para que puedan ser incorporadas a la planificación.

El objetivo de la exploración del entorno está en la identificación y análisis de las tendencias que pueden servir como información para la planificación. De la misma forma que el sector empresarial busca ventajas competitivas mediante la exploración del medio en que desenvuelve su actividad, así también las bibliotecas pueden mejorar su propia posición para hacer frente a los cambios futuros.

La identificación de tendencias, situaciones e ideas que la biblioteca está en disposición de capitalizar puede, asimismo, servir como guía en la gestión de los recursos financieros y de personal. Al mismo tiempo, las bibliotecas pueden identificar posibles situaciones que escapan a su control, que representan amenazas y respecto a las cuales es necesario planificar y buscar vías para que puedan ser mitigadas. Si esas cuestiones y tendencias resultan identificadas con prontitud, los bibliotecarios pueden incorporarlas en la planificación. El reconocimiento de, y la reacción respecto a, los cambios en el entorno antes de que estos lleguen a producirse constituyen el objetivo de la exploración del entorno.

Como venimos diciendo, a partir de un enfoque sistémico existe, obviamente, un entorno externo, todo lo que queda fuera del organismo o institución de que se trate, en nuestro caso las bibliotecas, y un entorno interno, el referido a todas las partes y elementos que conforman cada organismo, institución, etcétera.

En un equipo de fútbol, por ejemplo, el entorno externo vendría

dado por la normativa de la federación correspondiente, la financiación que sea capaz de conseguir, las buenas o malas relaciones que mantiene con la prensa, etcétera.

El entorno interno aparece conformado por cuestiones como la plantilla de jugadores, sus relaciones con el entrenador, los demás componentes del club de fútbol, etcétera.

Este planteamiento de análisis de los entornos externo e interno es aplicable, obviamente, a cualquier institución y, en no menor medida, a una biblioteca y, más en concreto, a su colección de materiales.

6. El entorno externo

Según esto, en la consideración del entorno externo a la colección de materiales hay que tener muy en cuenta cuestiones como las siguientes:

1. El entorno jurídico-político

El predominio evidente de una ideología liberal, en la que aparece como gran valor la autorregulación a partir de las leyes de la oferta y demanda y por la que la acción del Estado y de los poderes públicos ha de ser cada vez menor, supone un amplio recorte en los presupuestos, sobre todo en los destinados a atender necesidades de carácter social. Es indudable que estos recortes están afectando de continuo a la formación y desarrollo de la colección de materiales; además, los dichos recortes van acompañados, en general, de un mayor control por parte de los poderes públicos.

2. Las nuevas necesidades sociales

Abocada a este mundo de cambios vertiginosos, la ciudadanía requiere mejor preparación e información, por lo que aumenta su demanda cuantitativa y cualitativa de nuevos servicios. Más servicios en cantidad y mejor calidad en los servicios requeridos. Desde el enfoque de la colección de materiales aparecen nuevos condicionantes como las necesidades de nuevos materiales para la formación a distancia, el aprendizaje de lenguas extranjeras, la mayor exigencia de información específica por parte de los colectivos sociales más concienciados y beligerantes en muchas ocasiones, etcétera.

3. Un nuevo planteamiento económico de los servicios públicos

Como decíamos al hablar del entorno jurídico-político, adquiere cada vez mayor fuerza el ideario de la libertad de mercado, lo que en definitiva conlleva un nuevo planteamiento en la financiación de los servicios públicos, planteamiento que, como tal vez nunca anteriormente, conlleva al surgimiento público de cuestiones tales como: ¿por qué mantener la gratuidad de unos servicios públicos —las bibliotecas y sus colecciones de materiales, entre otros— cada vez más onerosos para el erario público y que, al mismo tiempo,

no son usados masivamente? El debate está servido, y no basta con decir que el uso de estos centros ha de ser gratuito; ahora hay que explicar, razonar, convencer.

Evidentemente, la tendencia general y social más extendida no es la más proclive al gasto en servicios cada vez más caros. Es preciso defender la gratuidad, pero desde la defensa de la utilidad de estos centros como recurso público; desde, incluso, el argumento del indirecto –pero real– valor económico que representa la mayor y mejor preparación e información de los ciudadanos y ciudadanas.

Hay que explicar y razonar por qué la existencia de buenas colecciones de materiales en las bibliotecas es algo realmente positivo y beneficioso, de modo que se visualice claramente que de ninguna manera contar con un buen servicio bibliotecario es un lujo, sino la posibilidad cierta de disponer de una más que útil herramienta para la igualdad de oportunidades y para un desarrollo social más justo y a todos los niveles.

4. La incertidumbre del futuro

El tópico no por tópico es menos cierto: vivimos en un mundo totalmente cambiante, en todos los aspectos de la vida, de modo que nos afecta a todos, con independencia de país, condición social, etc. Los cambios tecnológicos, por citar una sola cuestión entre muchas, son tan enormes que ni siquiera se intuye cuáles vayan a ser los presumibles horizontes de actuación.

Como ejemplo de algo que afecta directamente a la colección de materiales, y por ende a la biblioteca toda en su conjunto, citaremos el caso de los libros y demás materiales impresos, junto con la institución física, real, que se dedica a contenerlos.

Algunos “gurus” de la sociedad de la información llevan ya decenas de años profetizando (mediante libros y artículos, en papel ciertamente) que cada nuevo día nos va a llegar “la sociedad sin papel” y que las conexiones en línea, lo virtual, Internet, etc., van a acabar con el libro, al menos tal como lo hemos conocido hasta ahora.

Lo cierto es que el libro (que, evidentemente, es tan obstinado que no atiende a los dictados de los gurus de turno) sigue existiendo, con más fuerza incluso que hace décadas, y que nunca se han construido bibliotecas –contenedores de libros– tan majestuosas e imponentes como las actuales.

Evidentemente, pensamos en lo útil y eficaz de las nuevas tecnologías, pero no creemos (o, al menos, no pensamos que hoy día haya indicios ciertos para ello) que el libro vaya a desaparecer, ni las colecciones de materiales en papel, ni las bibliotecas “reales”.

Cosa otra, y bien distinta, es que algunos hayan llegado a la conclusión de que es más barata una biblioteca virtual con, exclusivamente, colecciones virtuales, que otra real, con el personal adecuado en canti-

dad y calidad, con el correspondiente edificio, ordenadores, Internet y todo tipo de medios electrónicos y digitales, y con colecciones reales de materiales, de libros y publicaciones periódicas y revistas en papel. Esa es otra cuestión (y, ciertamente, está por demostrar que a la larga una colección de materiales, la virtual, realmente vaya a salir más barata que la otra, la real) sobre la que ahora no vamos a profundizar.

En cualquier caso, dejamos meridianamente claro que no ha de haber ningún tipo de oposición o enfrentamiento en la decisión entre materiales reales y virtuales. Tan necesarios, o al menos así lo creemos, son los unos como los otros, y prueba de esto es que las buenas bibliotecas de hoy día son indudablemente las bibliotecas híbridas, en las que la confluencia de toda clase de soporte y formatos no representa sino una mayor posibilidad de contenidos y medios diversos para los usuarios.

5. La sociedad del conocimiento y de la información

De nuevo comenzamos diciendo que el tópico, pese a ser tópico, es totalmente cierto: vivimos, al menos en las sociedades más desarrolladas, en la sociedad del conocimiento y de la información.

Los mentados conocimiento e información se han convertido en recursos estratégicos de primer orden; es decir, su posesión y manejo va mucho más allá de lo meramente cognoscitivo o de su aspecto como elementos de información, para entrar de lleno en lo económico.

El poder ahora no está en el dominio de la tierra (sociedades agrícolas) o de las fábricas (sociedades industriales); como señaló Bell, hemos entrado en la sociedad postindustrial, y como fase final de momento, estamos plenamente inmersos en la antes citada sociedad del conocimiento y de la información.

Ni que decir tiene que esta nueva etapa en el desarrollo de las sociedades humanas tiene una enorme influencia, esencial diríamos, sobre los procesos de creación, mantenimiento y difusión de las colecciones de materiales de las bibliotecas, sean del tipo que sean, de modo que el nuevo entorno en que desarrollan su quehacer estos centros objeto de nuestra atención supone cambios de todo orden en la vida y actuación de estos, así como en todos y cada uno de sus componentes, incluida obviamente la colección de materiales.

Pero, ¿cómo se visualiza realmente la influencia de este nuevo tipo de sociedad en que vivimos inmersos? Podemos acudir, entre otros elementos, al Manifiesto de Alejandría, expuesto en la Pre-Conferencia de la Segunda Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información, celebrada en Túnez en el año 2005⁴³.

En dicho Manifiesto se parte de la excepcional importancia del uso y de la gestión de Internet y también, en no menor medida, se ha des-

⁴³IFLA. Manifiesto de Alejandría: *Bibliotecas: La Sociedad de la Información en Acción* (Biblioteca de Alejandría, Egipto, 10-11 de Noviembre de 2005), en: <<http://www.ifla.org/III/wsis/Alexandria/Manifiesto-es.html>> (consultado el 10/08/08).

tacado la idea de que para las bibliotecas y en general para los servicios de información aparece como punto focal todo lo que se refiere al libre acceso a la información y al reconocimiento de la importancia de la alfabetización en el uso de la información.

En un mundo en el que se atribuye un valor estratégico al conocimiento, el gran riesgo está en que la información sea vista sólo como un factor económico, sin que para nada se tengan en cuenta sus aspectos éticos, sociales y de solidaridad. Desde este enfoque, en el Manifiesto se defiende una sociedad de la información inclusiva, es decir, abierta a todos, de modo que sus beneficios sean accesibles también a los países menos desarrollados, contemplado todo ello desde una óptica de pluralismo y de participación.

La posición más adecuada y fructífera de las bibliotecas en la sociedad del conocimiento y de la información implica, por tanto, el acceso a Internet y, muy en particular, la posibilidad real de acceso a la información y el aprendizaje de todas las técnicas referidas a la alfabetización en el uso de la información.

En este Manifiesto, IFLA (como es bien sabido, la *International Federation of Library Associations and Institutions*) mantiene que las bibliotecas posibilitan la libertad intelectual al proporcionar un acceso a la información, a las ideas y a las obras de la imaginación en cualquier medio y con independencia de las fronteras.

Ayudan las bibliotecas –sigue diciendo IFLA–, a salvaguardar imparcialmente los valores democráticos y los derechos civiles universales oponiéndose a cualquier forma de censura: “El papel único de las bibliotecas y de los servicios de información está en que responden a cuestiones particulares y a las necesidades de los individuos. Esto sirve como complemento a la transmisión general del conocimiento mediante los media, por ejemplo, y hace que las bibliotecas y los servicios de información representen un papel vital en una Sociedad de la Información democrática y abierta. Las bibliotecas son esenciales para una ciudadanía bien informada y para una gobernación transparente, así como para el funcionamiento del e-gobierno”.

Como medio fundamental para conseguir que las bibliotecas funcionen eficazmente en la Sociedad de la Información IFLA señala la promoción de la alfabetización informacional y el apoyo y entrenamiento para el uso eficaz de los recursos de información, incluyendo las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Las bibliotecas ayudan a mejorar los recursos humanos, condición *sine qua non* para lograr el desarrollo económico y, además, contribuyen de manera significativa a superar la brecha digital y las desigualdades en el acceso a la información.

Señalamos algo posiblemente conocido por la mayoría, por todos mejor dicho, quienes andamos en estos mundos del estudio de las bibliotecas, la gestión del conocimiento y de la información, etc.: la bre-

cha digital es el espacio que media entre países ricos y pobres en todo lo que se refiere a la posesión, manejo y disfrute de la información digital, de modo que los países ricos utilizan ya de forma rutinaria la información digital, Internet esencialmente, mientras que en los países pobres esto no pasa de ser una auténtica utopía, con el agravante de que la citada brecha digital entre ricos y pobres no solo no desaparece o se acorta sino que, según va pasando el tiempo, se hace más grande.

Las bibliotecas, asimismo, según el Manifiesto que estamos comentando y desde la perspectiva de la colección de materiales, ayudan a que sean una realidad los Objetivos de Desarrollo del Milenio, incluyendo la reducción de la pobreza. Se estima, afirma IFLA, que una modesta inversión en biblioteca produce una recuperación de entre 4-6 veces la cantidad invertida.

Como herramientas esenciales en la consecución de la incorporación a la Sociedad de la Información IFLA señala el respeto y cumplimiento de las normativas de derecho de autor y la promoción de los contenidos multilingües, de la diversidad cultural y de las necesidades especiales de los pueblos indígenas y de las minorías.

IFLA y los servicios bibliotecarios y de información asumen la visión común de una Sociedad de la Información para Todos adoptada en la Cumbre Mundial de la Sociedad de Ginebra, en diciembre de 2003.

Esta visión promueve una sociedad inclusiva basada en el derecho fundamental de los seres humanos al acceso y expresión de la información sin restricciones y en la cual a cada uno le sea posible crear, acceder, usar y compartir la información y el conocimiento.

A partir de todo lo señalado hasta aquí, IFLA urge a los gobiernos nacionales, regionales y locales, así como a las organizaciones internacionales, a:

- Invertir en bibliotecas y servicios de información como elementos vitales en sus estrategias, políticas y presupuestos respecto a la Sociedad de la Información.
- Mejorar y extender las redes bibliotecarias existentes para obtener los más grandes beneficios posibles para sus ciudadanos y comunidades.
- Apoyar el acceso sin restricciones a la información y a la libertad de expresión.
- Promover el acceso abierto a la información y eliminar las barreras estructurales y de cualquier tipo a dicho acceso.
- Reconocer la importancia de la alfabetización informacional y apoyar vigorosamente las estrategias para crear una población alfabetizada y dotada de habilidades que pueda avanzar y beneficiarse de la Sociedad de la Información global.

6. El nuevo mercado de la información

Si a nivel social y hasta hace unas décadas la biblioteca, junto con la prensa y la radio, era la única institución proveedora y difusora de información, la situación ha cambiado radicalmente con la aparición masiva de las nuevas tecnologías y, sobre todo, de Internet.

Muchos son los elementos que hoy día configuran el mercado de la información, de modo que los centros documentarios se ven obligados a luchar, a cambiar su casi pasividad tradicional en función de que su clientela, Internet por medio, puede llegar a pensar (equivocadamente, creemos nosotros) que ya no necesita de la actuación de estos centros.

El mal entendimiento, a veces nada ingenuo ni imparcial en sus planteamientos, de la auténtica razón de ser de las bibliotecas, da como consecuencia el que, partiendo de la idea ya admitida a todos los niveles de que la información es, entre otras cosas, una mercancía, un valor económico, da como consecuencia una minusvaloración de nuestros centros.

Desde una perspectiva general las bibliotecas constituyen entidades que, por su obvio carácter no lucrativo, ni pueden ni deben entrar en el juego de la compraventa de esa información que recogen, almacenan y difunden.

Este nuevo mercado de la información al que nos estamos refiriendo supone ciertamente una serie de cambios en todo lo referente a la formación, organización y difusión de la colección. Las editoriales tradicionales siguen existiendo; incluso, y a tenor de los datos de las empresas del sector, la producción libraria no solo no disminuye, sino que sigue aumentando año tras año.

Pero, además, la irrupción de las publicaciones digitales (ya sea con soporte físico, la amplia variedad de discos ópticos), o sin ese soporte y totalmente en línea, vía Internet, trastoca, por así decirlo, las prácticas tradicionales de selección, adquisición, organización y difusión de los materiales de la colección.

En cualquier caso procede admitir que, pese al incremento de las publicaciones digitales, el crecimiento en el número de libros y publicaciones seriadas en papel es constante; esto supone un triple impacto sobre las bibliotecas:

- Los presupuestos de nuestros centros son incapaces de crecer en paralelo a las publicaciones de las editoriales, por lo que las bibliotecas sólo pueden coleccionar una parte mínima, y decreciente, de los diversos materiales que podrían interesar a sus usuarios.
- En la medida en que los precios suben más que los presupuestos de adquisiciones (incluso con el factor añadido de que los presupuestos sufren recortes), aumenta la tendencia a un porcentaje de adquisiciones cada vez menor respecto a todo lo que realmente se podría comprar.

- Esta tendencia resulta incluso empeorada si tenemos en cuenta que cada vez más las bibliotecas han de dedicar mayores partes de su presupuesto a la adquisición de materiales distintos a los de soporte papel (materiales electrónicos preferentemente)⁴⁴.

Otro aspecto de la cuestión es el que se refiere al equilibrio entre monografías versus publicaciones periódicas y seriadas. Dependiendo del tipo de biblioteca, pero muy especialmente si tomamos en consideración a las bibliotecas universitarias y a las dedicadas a la investigación y desarrollo científico, hace ya varias décadas que comenzó a producirse el fenómeno de aumento progresivo de las publicaciones periódicas. Frente a dichas publicaciones periódicas se produjo un estancamiento o disminución progresiva en el número de monografías que en estas bibliotecas son objeto de adquisición.

A la hora de seleccionar materiales, y sobre todo en el momento de la distribución de las partidas presupuestarias para adquisiciones, esta cuestión ha de ser tenida muy en cuenta.

A todo lo hasta aquí señalado hay que añadir el hecho, no menos evidente, de que aparece un nuevo tipo de usuario que día a día va creciendo: el usuario no presencial, a distancia. Aparecen aquí incluidos todos los que, "enredados", se informan, consultan datos, se relacionan incluso con su biblioteca desde la distancia.

Internet posibilita que no se tenga que acudir presencialmente al centro en cuestión para poder consultar determinados textos o, incluso, para llevar a cabo ciertas operaciones tales como renovar un préstamo. Resulta evidente que, desde el enfoque de la colección, todo esto supone una serie de cambios de envergadura a los que la biblioteca ha de hacer frente. Ante el cambio enorme sobrevenido no hay más actitud positiva que aceptarlo, meterse en él y utilizarlo como elemento favorable y que, indudablemente, supone la aparición de nuevas oportunidades que hay que saber aprovechar.

Pese a que ha sido señalado en numerosísimas ocasiones, no debemos pasar por alto la perspectiva económica que se plantea con la información cuando hay que tratar el tema de su acceso frente a su propiedad. Nos referimos, ciertamente, a la información digital (compramos su acceso) y a la información impresa (la biblioteca compra, para siempre podríamos decir, esa información).

De momento la cuestión solo está planteada y en modo alguno resuelta, pero es una de las que resultan de esencial importancia a la hora de distribuir el presupuesto de adquisiciones de los materiales de la colección.

"Es particularmente equivocado asumir que un futuro electrónico va a ofrecer un acceso gratuito a toda la información, en todos los for-

⁴⁴ P. Clayton y G. E. Gorman (2001): *Managing Information Resources in Libraries. Collection Management in Theory and Practice*. London, Library Association, p. 12.

matos y para todos. Existen razones suficientes como para pensar que ciertas clases de información van a estar restringidas a tan pocos privilegiados del entorno electrónico actual como los que existieron en el entorno de ayer. Los bibliotecarios van a ser descuidados si fracasan al aprovechar las ofertas extraordinarias de la revolución electrónica, pero van a ser igualmente negligentes si reniegan de los productos en papel, solo por el argumento de mantenerse al día⁴⁵.

7. El entorno interno

En la misma medida en que todo lo externo a la biblioteca está actuando sobre ella y, como decíamos, sobre su colección de materiales, el ambiente interno, con todos sus componentes específicos y sus diversas particularidades, influye en no menor medida sobre la biblioteca en su conjunto y, en lo que ahora nos interesa, sobre su colección de materiales.

Según esto, hasta aquí hemos analizado los elementos del entorno exterior a las bibliotecas, que están de continuo actuando sobre estas, considerada la cuestión desde el enfoque de la colección de materiales. Ahora vamos a analizar, siquiera brevemente, los fenómenos de carácter interno, procedentes de la biblioteca considerada en sí misma, y que están influyendo también de manera continua sobre la colección de materiales. Desde este enfoque, podemos hablar de:

1. Las nuevas necesidades que se plantean a los profesionales.

Si, mirando hacia atrás (sin ira, obviamente), establecemos un corte generacional en torno a 15 ó 20 años como mucho, se podría afirmar que la preparación de los profesionales que trabajaban ya en las bibliotecas con anterioridad a las fechas señaladas, no ha sido en muchas ocasiones la suficiente ni la requerida para hacer frente a los nuevos desafíos que se presentan en la actualidad.

En diversas cuestiones, pero sobre todo en lo que se refiere al manejo y dominio de las nuevas tecnologías, y en no menor medida en lo tocante a Internet, los profesionales han de acudir a nuevos cursos de formación y reciclaje que les permitan hacer frente a los nuevos retos que, día a día, van apareciendo en el trabajo.

Ni que decir tiene que en la medida en que estos profesionales no quieren o pueden adaptarse a estas nuevas situaciones puede aparecer, y de hecho aparece en más ocasiones de las que se podría pensar, la frustración personal, el estrés laboral, el absentismo, etcétera.

Internet y las nuevas tecnologías, y ahora nos estamos refiriendo exclusivamente al factor humano, han supuesto no solo la llegada de una nueva vía de comunicación que nos libera de los problemas

planteados por la diversidad de soportes y formatos, sino también la necesidad de aprender nuevos procedimientos de trabajo: nuevas máquinas, nuevos materiales en la colección y nuevos métodos para la selección, adquisición, organización y almacenamiento de los materiales no menos nuevos.

Casi podríamos hablar de un nuevo tipo de profesional en la medida en que los problemas que conlleva la adaptación a las nuevas rutinas de trabajo con la colección de materiales son, tal vez, de mucha mayor consistencia de lo que en principio podríamos pensar.

2. Los nuevos modos de gestión.

Desde el enfoque interno que estamos utilizando al comentar el nuevo escenario en que se desarrolla el trabajo con la colección de materiales, las bibliotecas han de plantearse su organización y sus métodos de trabajo de manera muy distinta a como lo han venido haciendo hasta ahora.

Tanto el nuevo marco social como las tecnologías o incluso el mercado de la información hacen que, desde dentro y desde el trabajo con las colecciones de materiales, las bibliotecas deban plantearse unas nuevas vías y métodos de actuación, no solo en lo que se refiere a su organización, sino también en cuanto a los procesos de trabajo que se deben llevar a cabo.

La organización tradicional, de tipo jerárquico, piramidal (posiblemente sin saberlo pero, en gran medida, tayloriana al fin y al cabo), con un exceso de órdenes y, en paralelo, con una amplia carencia de comunicación interna, se ve abocada a ver el fin de sus días. En contraposición a este estatus, tal vez aún vigente en más de un centro, se tiende, cada vez más, a una organización de carácter horizontal y en la que se practican los diversos métodos y técnicas que caracterizan a una buena gestión tal y como se entiende hoy día. Esto implica, entre otros elementos de actuación, la existencia y puesta en práctica de la delegación de poderes.

Escrito resulta evidentemente fácil; otra cosa, y bien distinta, es llevarlo a la práctica, sobre todo en aquellas bibliotecas de mayor tamaño y en las que la tradición, precisamente por las dimensiones (en todos los aspectos) del centro, hace bastante difícil transformar rutinas de trabajo esclerotizadas.

Contemplada la cuestión a partir de la colección de materiales, desde este enfoque, equivocado y retardatario y al que podríamos denominar como de "excesivamente pegado a la tradición", sucede que al menor atisbo de variación en el más insignificante de los procedimientos, siempre habrá algún miembro del personal que lo analizará diciendo que "esto no es lo que se ha venido haciendo normalmente" o, en el mismo sentido, "no hay por qué cambiar ninguno de los procedimientos de actuación si los que hemos usado desde siempre nos han dado los resultados apetecidos".

⁴⁵ C. Holleman (1996): "Collection issues in the new library environment", en: *Collection Management*, 21, 2, pp. 47-64.

Ante esta situación general en la que tanto externamente (desde fuera de los centros documentarios) como internamente (desde dentro de dichos centros) tantos y tan grandes elementos de cambio están continua e intensamente actuando sobre ellos, las bibliotecas pueden actuar en dos sentidos diferentes y opuestos.

Por una parte, en una situación general de cambios como esta a la que nos estamos refiriendo, las dichas bibliotecas pueden reaccionar de manera puntual, inmediata, intuitiva diríamos, con actuaciones de corto alcance. Esas acciones vienen provocadas por el día a día, con lo que el margen de hechos erróneos es amplio y, a partir de cada error, el siguiente puede ser, y de hecho lo es en las más de las ocasiones, indudablemente mayor que el anterior.

Las bibliotecas que funcionan según esta "metodología" languidecen de manera continua, tal vez escasamente perceptible en principio, pero poco a poco se irán convirtiendo en vestigios del pasado, incapaces de adaptarse a las nuevas circunstancias y proporcionando cada vez más un servicio inadecuado a sus usuarios.

Cada vez son más incapaces, asimismo, y aquí concretamos en la gestión de la colección, de alcanzar mínimamente unos objetivos que en casi ningún caso están preestablecidos, por lo que corren el grave y evidente riesgo de desaparecer, ya que los poderes públicos no van a estar financiando eternamente a unos organismos que a duras penas logran sobrevivir.

Por la otra parte, y desde un enfoque radicalmente diferente, las bibliotecas, contemplada la cuestión desde la colección de materiales, haciendo frente a toda esta serie de cambios a los que nos referimos, se ven abocados a plantearse un bloque estructurado de actuaciones a corto, medio y largo plazo.

De este modo, y mediante la metodología adecuada, estos centros objeto de nuestra consideración, se acostumbran a establecer para la colección los objetivos que desean alcanzar y las vías y medios para alcanzarlos, teniendo asimismo la adecuada flexibilidad para adaptarse a los cambios que, de manera inexorable e ineludible, se van a ir presentando.

En la consecución de estos objetivos y como método general de actuación solo hay una herramienta disponible: la planificación.

8. La planificación de la colección

Como acabamos de ver, el uso de la exploración del entorno como herramienta metodológica para la planificación estratégica no es realmente sino una de las dos partes, la externa, del análisis sistémico de la realidad en que la biblioteca desarrolla sus actuaciones. La planificación aparece así como el proceso esencial que nos va a permitir situarnos en una situación ventajosa para hacer frente a las incidencias,

de todo orden, tanto positivas como negativas, respecto a las cuales la biblioteca tiene que enfocar sus actuaciones. Sometidas a una realidad cada vez más cambiante, las bibliotecas, como cualquier otro organismo o institución, tienen que estar preparadas y actuar de modo que esos cambios les perjudiquen lo menos posible. Cambio supone incertidumbre y, dado que los cambios son absolutamente inevitables, la cuestión es estar preparados, de modo que contemos con varias opciones que en lo posible palién los efectos no deseados de lo que ineludiblemente va a llegar. Entendemos que la planificación habría de ser la fase inicial en cualquier programa de desarrollo y/o gestión de la colección, lo que en modo alguno invalida planteamientos como el de Evans, que será analizado en el epígrafe siguiente.

Como punto de partida, la planificación de la colección conlleva el establecimiento de la política de desarrollo de la colección, considerada entre los profesionales como una herramienta necesaria para la toma de decisiones consistentes e informadas.

Lo ideal sería la creación de un documento vivo y sujeto a revisiones periódicas que "sirva para organizar y guiar los procesos de adquisición y provisión de acceso a los materiales y a las fuentes de información, integrándolas dentro de colecciones coherentes, gestionando su crecimiento y mantenimiento, y tomando decisiones acerca de su preservación, expurgo y cancelación"⁴⁶.

El establecimiento por escrito de esta planificación general de la colección está dirigido a "clarificar objetivos y facilitar la coordinación y la cooperación, tanto dentro de una biblioteca o sistema bibliotecario como entre diversas bibliotecas que cooperan entre sí... Si se hace bien, dicha planificación de la colección debería servir como una herramienta de trabajo para el día a día que proporciona las directrices necesarias para sacar adelante la mayor parte de las tareas dentro del área de construcción de la colección"⁴⁷.

Planificar implica vislumbrar un futuro que en gran medida es impredecible, de modo que se trata de prever hasta qué punto nos va a afectar ese futuro y de qué manera. Obvio es señalar que en la medida en que la elaboración de una planificación general afecta a toda la biblioteca en su conjunto, está afectando de la misma manera a todos y cada uno de los elementos que inciden en la colección de materiales.

Como ya decíamos en el epígrafe anterior, la mejor manera de enfrentarse a la denominada "planificación formal" (la que se establece con un proceso previamente diseñado, de largo alcance y elaborada en todas sus partes constituyentes, por oposición a la "planificación informal", que se lleva a cabo día a día y de manera más o menos intuitiva), es

⁴⁶ G. E. Gorman y R. H. Miller (1997): *Collection Management for the 21st Century: A Handbook for Librarians*. Westport, CT, Greenwood Press (The Greenwood Library Collection).

⁴⁷ R. K. Gardner (1981): *Library Collections: Their Origin, Selection and Development*. New York, McGraw-Hill Book Company.

mediante la perspectiva sistémica: se considera que cualquier organismo o institución configura un sistema, entendiendo por este a un conjunto de partes que actúan al unísono para conseguir unos resultados comunes para todos los elementos participantes.

Peggy Johnson, desde una perspectiva esencialmente pragmática, se refiere a una diversidad de modelos de planificación señalando de entrada que lo mejor es adaptarse a las circunstancias, de modo que incluso "se pueden usar varios tipos de planificación simultáneamente en la misma biblioteca"⁴⁸.

Estos diversos tipos de planificación señalados son los siguientes:

- Planificación superior: es la que se elabora desde arriba, desde la cabeza de la institución u organismo en cuestión, de modo que es ahí donde se ponen en marcha las directrices respecto a objetivos, procedimientos y resultados que se deben alcanzar. Puede ser la que elabora el alcalde de una ciudad desde su despacho, o el director de una escuela, o incluso el director de una biblioteca que actúe individualmente o teniendo en cuenta sólo a sus más directos colaboradores. Se trata, afirma Johnson, "de un modelo simple, porque la responsabilidad de la planificación no aparece dispersa y nada es susceptible de cambio a menos que sea autorizado por el cuerpo superior desde el que emana dicha planificación. Las unidades e individuos de la organización o institución raramente están satisfechos con tales planteamientos. El conocimiento y experiencia de estos no contribuye al proceso de planificación y se establecen los planes aisladamente respecto a la realidad en la que trabajan los bibliotecarios".
- Planificación de contingencia: dirigida específicamente a la preparación de un futuro posible y usualmente deseado. Por ejemplo, las bibliotecas preparan planes contingentes respecto a desastres. El plan comienza con la identificación de desastres posibles, tales como una inundación y sus consecuencias para las instalaciones, servicios y colecciones. Los planes de contingencia identifican las etapas apropiadas para responder a esas circunstancias. Los bibliotecarios encargados de la colección deben asegurarse de que el plan de respuesta al desastre esté preparado y actualizado respecto a la colección.
- Planificación formal democrática: es un proceso cíclico de planificación en el cual se pide a todas las unidades que formulen sus planes para el desarrollo de los programas en un calendario determinado. Luego se revisan los planes simultáneamente para llegar a uno que realmente sea completo y coherente para toda la biblioteca, sea del tipo que sea, elaborado desde todas las unidades y de abajo arriba. En este tipo de planificación el origen de las ideas

está principalmente en los individuos y en las unidades individuales. Se puede dar a las unidades y a los individuos que contribuyen uno o más temas o prioridades sobre las que centrarse.

- Planificación estratégica: presenta un enfoque externo y requiere una exploración para estar al tanto de los cambios que se producen en el entorno. La exploración de dicho entorno es un componente importante de la planificación estratégica, pero es igualmente útil en todos los tipos de planificación. La planificación estratégica revisa constantemente las condiciones externas, así como los cambios en las condiciones internas, y proporciona una respuesta adecuada. Normalmente la planificación estratégica comienza con una visión del futuro de la organización a la que sirve, de modo que aparezca como una guía para analizar y establecer los fines, objetivos y estrategias que configuran el programa de actuaciones. La planificación estratégica es ampliamente participativa y a menudo usa a pequeños grupos para generar estrategias que resultan incorporadas a un plan coherente. La planificación estratégica, aunque pueda parecer que crece a intervalos de uno, tres o cinco años, no produce un plan final y estático. Aparece como un final abierto, como un proceso continuo que busca mantener a la organización en consonancia con su entorno. Las actividades de desarrollo de la colección se definen y planifican teniendo en cuenta el entorno.
- En la planificación según el escenario (y repetimos que seguimos usando el esquema de Peggy Johnson), la biblioteca desarrolla escenarios que describen futuros alternativos y formulan planes o estrategias para la biblioteca en esos diversos futuros. Se puede usar la planificación según el escenario en la planificación estratégica y en otros tipos de planificación. Proporciona una oportunidad para ser creativo al prever el futuro de la biblioteca y al considerar lo que es probable, posible y deseable.
- Planificación empresarial: también llamada planificación oportunista, supone una actitud de "laissez faire", una aproximación individual a la planificación de programas que confía en que los individuos van a avanzar siempre que tengan una idea respecto a cómo cambiar o expandir los programas. No existen ningunas cortapisas en esta planificación, ningún esquema de tiempo y ninguna petición formal de ideas. Implica actuar inmediatamente cuando se presenta la oportunidad. El procedimiento de elegir recursos electrónicos en las bibliotecas es a menudo empresarial. Si un nuevo recurso aparece de momento como disponible y su precio es favorable, la biblioteca puede elegir comprar el acceso a este, incluso aunque ese recurso o tema focal concreto no haya sido identificado como una prioridad en la planificación prioritaria.

⁴⁸ P. Johnson (2004): *Fundamentals of Collection Development and Management*, op. cit., pp. 67-69.

– Planificación incentivada: no ha llegado a ser predominante en las organizaciones no lucrativas, aunque sí aparece con más frecuencia en la educación de nivel superior en los Estados Unidos, donde incluso se le llama “gestión centrada en la responsabilidad”. Se ve a la institución como a una organización económica. Los líderes institucionales realizan actuaciones evaluables por comparación con estándares preestablecidos, de modo que existe una estructura de incentivos en la que se recompensan determinados tipos de actividad. Cada unidad o departamento selecciona los programas que se van a desarrollar partiendo de una estructura de incentivos.

En la planificación de la colección aparecen como de excepcional importancia las fases siguientes:

1. Establecimiento de objetivos y de la política de actuación

Los objetivos de la colección de materiales de una biblioteca presentan un aspecto general y otro específico. Desde un punto de vista general cualquier biblioteca existe para atender las necesidades de sus usuarios. Desde un punto de vista específico los objetivos de la biblioteca van a depender de la tipología a la que pertenece la biblioteca en cuestión.

Según esto, resulta evidente que cada biblioteca va a presentar unas connotaciones específicas que hacen referencia a su propia razón de ser. Por ejemplo: en una biblioteca nacional, lo esencial es recoger toda la producción bibliográfico-documentaria de un país, de modo que esta biblioteca aparezca siempre como el gran recurso al que poder dirigirse cuando se desea utilizar cualquier material bibliográfico de ese país. La colección ha de tener siempre en cuenta este principio fundamental, por lo que la labor de selección de materiales es mínima, ya que ha de recoger todo, absolutamente todo, lo que se publica en el país.

Si pensamos ahora en una biblioteca escolar, por ejemplo, los objetivos específicos de su colección de materiales han de atenerse al cumplimiento de unas obligaciones respecto al desarrollo de los programas docentes, respecto a su uso como herramienta de ayuda para alumnos y profesores y, en no menor medida, en cuanto a su carácter de herramienta esencial en los programas de afianzamiento de las habilidades de lectura y escritura.

2. Metodología de desarrollo de la planificación

Establecidos los objetivos, hay que ponerse manos a la obra; hay que actuar. Esto conlleva el establecimiento de directrices concretas respecto a los procesos de selección y adquisición de materiales, respecto a la organización de estos cuando entran a formar parte

de la colección y, en no menor medida, respecto a las operaciones de expurgo que permitan que la colección esté viva, al día y libre, en la medida de lo posible, de todo lo que signifique un lastre, un peso muerto.

3. Consecución de resultados

Los objetivos y la metodología nos deben llevar a conseguir los resultados deseados; esto implica la existencia de medios materiales y humanos al respecto y el uso eficaz y eficiente de ellos.

4. Evaluación

Planificar es lo mismo que trabajar para conseguir los mejores resultados posibles. La evaluación es la herramienta por la que vamos a saber si hemos conseguido los resultados apetecidos y hasta qué punto. Evaluar es conocer si hemos hecho bien lo que teníamos que hacer, si hemos conseguido los resultados con los medios adecuados para ello, usando dichos medios de la manera más eficaz y eficiente posible.

Refiriéndose a la planificación de la colección, Nancy M. Cline, directora de la Biblioteca Universitaria de la Pennsylvania State University, afirma:

La planificación estratégica es un proceso continuo. Requiere una revisión constante de las condiciones externas, así como respecto a las condiciones internas cambiantes y el establecimiento de la respuesta apropiada. La planificación estratégica no se traduce exclusivamente en un plan escrito que se tiene en la mesa de trabajo y que se consulta periódicamente. Es un modo de vida. Es preciso aprender y actuar de modo estratégico. Esto significa desarrollar una comprensión amplia del gran escenario y un saber situarse en una posición ventajosa dentro de la organización. No se trata solo de poseer las más grandes colecciones, sino de hacer que estas sean realmente accesibles a sus usuarios⁴⁹.

9. Los planteamientos de G. E. Evans (1979)

La monografía de G. Edward Evans sobre las colecciones de la biblioteca supone indudablemente un hito en el estudio de estas cuestiones, de modo que su obra ha sido y sigue siendo ampliamente citada y usada por los estudiosos de estos temas⁵⁰.

Para este autor, “el desarrollo de la colección es un proceso universal mediante el cual los bibliotecarios adquieren diversos materiales con los que hacer frente a las demandas de los clientes. Este proceso continuo está compuesto de seis elementos definibles:

– Análisis de la comunidad (Usuarios)

⁴⁹ N. M. Cline (1994): “Staffing: The Art of Managing Change”, en: Peggy Johnson y Bonnie Mac Ewan (eds.), *Collection Management and Development. Issues in an Electronic Era*. Chicago, ALA.

⁵⁰ G. E. Evans (1995): *Developing Library and Information Center Collections*. Englewood, CO, Libraries Unlimited (Library Science Text Series).

- Política de la colección (Normas y estándares)
- Selección
- Adquisición
- Expurgo
- Evaluación⁵¹.

El esquema que plantea Evans y que, como hemos dicho, ha sido ampliamente seguido por su claridad y rigor lógico, supone una concatenación causal, de modo que el análisis de la comunidad es el paso previo e ineludible para el establecimiento de una adecuada política de la colección, de la misma manera que solo el establecimiento de una buena política nos va a permitir una selección adecuada para, a partir de ésta, poder llevar a cabo un proceso de adquisición eficaz y eficiente.

Si la selección y adquisición son procedimientos positivos, para aumentar la colección, el expurgo forma parte de ellos, pero desde un punto de vista negativo, de modo que es este expurgo lo que nos va a permitir mantener la colección libre del peso muerto que suponen las obras que por diversas razones carecen de valor alguno y de las que, por tanto, conviene desprenderse.

El último paso que señala Evans en el desarrollo de la colección es la evaluación, auténtica piedra de toque de todo el proceso; esta evaluación nos va a mostrar si se han conseguido, y hasta qué punto, los objetivos que se supone debe alcanzar la colección.

Gabriel, a quien seguimos en este análisis de la obra de Evans y de la influencia que ha tenido en estudiosos posteriores, afirma que cada una de las partes que el citado Evans señala como constituyentes del desarrollo de la colección de la biblioteca, ha dado por consecuencia estudios determinados respecto a la cuestión señalada⁵².

- El análisis de la comunidad

En primer lugar, y referido al primero de los elementos que para Evans componen el desarrollo de la colección, el análisis de la comunidad o, lo que es lo mismo, el estudio de los usuarios de la colección, Gabriel presenta la obra de Galvin y Lynch (1982); estos consideran el análisis de la comunidad como una función de planificación esencial para el desarrollo de la colección⁵³.

Si nos referimos a las bibliotecas universitarias, por ejemplo, en la medida en que cambia la comunidad académica, así han de cambiar las colecciones de la biblioteca para enfrentarse a las nuevas prioridades: los modelos de contratación de los docentes universitarios, el cambio en las metas y objetivos de la universidad, la creación y eliminación de

⁵¹ Ibidem.

⁵² M. R. Gabriel (1995): *Collection Development and Collection Evaluation. A Sourcebook*, Lanham, Md. & London, The Scarecrow Press.

⁵³ T. Galvin y L. Beverly (1982): *Priorities for Academic Libraries*. Washington, Jossey Bass.

programas académicos, el desarrollo de nuevos métodos de estudios, etc., todo ello ejerce un influjo cierto sobre las políticas de desarrollo de la colección.

Si se presta una atención inadecuada a estos cambios en el mundo universitario (dado que, según señalan los autores citados, los recursos económicos son escasos), y si las unidades académicas y los universitarios individualmente se ven sin el acceso adecuado a un nivel apropiado de apoyo bibliotecario, acabarán completamente frustrados.

- Las políticas de la colección (normas y estándares)

Como hemos señalado, el análisis de la comunidad da como consecuencia el segundo de los elementos establecidos por Evans, el referido a las políticas de desarrollo de la colección.

La primera obra de importancia respecto a esta cuestión, señala el citado Gabriel, ha sido sin lugar a dudas *Guidelines for collection development*, auspiciada por la ALA⁵⁴.

El primer capítulo de esta obra presenta las "Guidelines for the formulation of collection development policies" (Directrices para la formulación de políticas de desarrollo de la colección). Estas directrices identifican los elementos esenciales para el establecimiento por escrito de una política de desarrollo de la colección y formulan una terminología respecto a los estándares y una estructura para la preparación de tales políticas.

Aunque no son igualmente aplicables a todas las bibliotecas, las *Guidelines* fueron formuladas para atender a centros de toda clase y tamaño. Al diseñar políticas individuales, las bibliotecas crean herramientas que permiten a los encargados de la selección trabajar hacia objetivos definidos y así usar el presupuesto sabiamente, tanto en la configuración de colecciones valiosas, como para informar al personal de la biblioteca y a los usuarios en lo referente al alcance y naturaleza de los recursos existentes y de los planes para un desarrollo continuo de la colección.

El establecimiento de estándares también sirve para suministrar una información evidente y objetiva para su uso en el proceso de distribución presupuestaria, y como ayuda a los usuarios, de modo que estos sean en todo momento conocedores de lo que realmente la colección de materiales les va a poder ofrecer.

Las políticas de desarrollo de la colección, señala también Gabriel, deben asimismo contener instrucciones acerca del expurgo, respecto a la comparación de los recursos de instituciones diferentes, en cuanto al inicio de planes de cooperación y para el establecimiento de diversos niveles de colección aplicables según centros individuales, según disciplinas, áreas temáticas o lenguaje.

Continuando con el esquema que plantea Evans y que venimos si-

⁵⁴ D. Perkins (1979): *Guidelines for Collection Development*. Chicago, American Library Association.

guiendo a partir de los comentarios de Gabriel, tras el análisis de la comunidad (hoy hablaríamos mejor de estudio de usuarios), y a continuación de todo lo referente a la política de la colección (lo tocante, de manera principal, a las normas y estándares), el tercer elemento que hay que tomar en consideración al estudiar el desarrollo de la colección es el referido a la selección de materiales.

– *La selección de materiales*

En una pequeña biblioteca unipersonal, obviamente, todo el trabajo recae en ese encargado de la biblioteca; también la selección va a ser una más de las diversas ocupaciones a que ha de hacer frente.

En el caso de un centro mediano o grande, con una amplia especialización de trabajadores profesionales, la selección supone la toma de decisiones a nivel descentralizado, de modo que en dicho trabajo intervienen una serie de actores muy diferentes, tales como los bibliógrafos, los bibliotecarios referencistas, los encargados de bibliotecas filiales, así como los diversos elementos que componen una red o un sistema bibliotecario, ya se trate de miembros individuales o institucionales (un profesional dentro de un amplio equipo o una biblioteca que forma parte de un conjunto de ellas).

Es evidente que la selección resulta afectada por diversas influencias que dependen de las condiciones internas de la institución matriz de la que forma parte la biblioteca, incluyendo entre estas:

- La distribución del presupuesto.
- El diverso énfasis sobre las publicaciones actuales o retrospectivas
- El sistema concreto de adquisición que se utilice.
- La interacción de los diversos individuos relacionados con el proceso de desarrollo de la colección y, finalmente,
- la tipología de los soportes y formatos que van a formar parte de la colección.

– *Las adquisiciones*

El cuarto de los elementos que configuran el desarrollo de la colección, siempre siguiendo a Evans, es el que se refiere a las adquisiciones. Evidentemente las adquisiciones son una consecuencia directa del anterior proceso de selección, de modo que del grado mayor o menor de esta va a depender que aquella consiga los niveles de eficacia y eficiencia que normalmente se le deben requerir.

Las adquisiciones abarcan toda una serie de fases tales como la petición de materiales, la facturación, la recepción, la comprobación, el pago y cualquier otra operación relacionada con el proceso total.

Aunque resulta evidente que en su *how-to-do-it* el proceso de adquisición va a ser diferente según cuál sea el tipo y tamaño de la biblioteca en cuestión, no resulta menos claro que existe un proceso global de compra de materiales que en su esencia es el mismo con independen-

cia del tipo de centro y que en sus líneas generales responde a las fases señaladas anteriormente.

– *El expurgo*

El quinto de los elementos al que hace mención Evans es el que se refiere al expurgo. A día de hoy es amplísima la bibliografía existente sobre este tema. Como es bien sabido, el expurgo es la operación mediante la cual “aligeramos” a la colección del peso muerto que suponen aquellos materiales que por diversas razones carecen totalmente de interés para la colección. Se comprenderá que es de suyo una operación compleja, y complicada, merecedora de un análisis detenido.

– *La evaluación de la colección*

El último de los elementos citados por Evans trata de la evaluación de la colección. Afirma, con toda la razón, que sin lugar a dudas la evaluación constituye un elemento de esencial importancia dentro del proceso general de desarrollo de la colección y presenta la siguiente definición:

La evaluación es el proceso de identificar las fortalezas y debilidades de la colección de materiales de una biblioteca atendiendo a las necesidades de los usuarios y a los recursos de la comunidad y con la idea de corregir las debilidades existentes en caso de que las hayan. Esto requiere el examen y la valoración constante de los recursos de la biblioteca, así como el estudio continuo tanto de las necesidades de los usuarios como de los cambios en la comunidad a la que se atiende.