

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: UNA EXPERIENCIA EN UNA BIBLIOTECA ACADÉMICA

Maritza Grajales, MLS
Lourdes Cádiz Ocasio, MLS

La siguiente entrevista formó parte de la investigación realizada por Lourdes Cádiz Ocasio para su tesis de maestría "La mercadotecnia social y su efectividad en la Biblioteca de la Universidad Politécnica de Puerto Rico: estudio de caso", aprobada en julio de 1999 por la Escuela Graduada de Bibliotecología y Ciencia de la Información de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. La entrevista se utilizó como fuente de información y referencia para elaborar un análisis cuantitativo de la organización. A continuación la entrevista:

Lourdes Cádiz: ¿Cómo puede definir su experiencia de trabajo con la planificación estratégica?

Martiza Grajales: Antes de la planificación estratégica, se laboraba con un plan de trabajo anual. Transcurría gran parte del año,

Directora de la Biblioteca, Universidad Politécnica de Puerto Rico.

Jefe, Departamento de Circulación, Universidad Politécnica de Puerto Rico.

antes de que se pudieran observar resultados concretos. Esto ocurría así porque dependía de la aprobación de presupuestos, personal y otros. La maduración de los proyectos y los procesos de trabajo en el plan tradicional tomaba mucho tiempo. Para mí, este tipo de plan de trabajo carecía de visión.

En el 1993, las asociaciones profesionales comenzaron a orientar sobre la planificación estratégica. La Prof. Lucila Marvel, Catedrática de la Escuela Graduada de Planificación, era uno de los recursos que capacitaban sobre el tema. Ella había sido mi profesora en la Escuela Graduada de Bibliotecología y coordiné un taller de planificación estratégica para los jefes de departamentos de la Biblioteca.

Estas nuevas ideas me motivaron a buscar la visión de un proyecto a largo plazo. Me interesaba evaluar cómo los departamentos van madurando hasta lograr la autonomía en sus funciones con un mínimo de supervisión. Ahora, después de cinco años, puedo señalar que se ha logrado desarrollar liderato en el nivel intermedio de la Biblioteca. Todo el mundo sabe lo que tiene que hacer, no sólo en el presente, sino en el próximo año. Al sentirse parte (muchos, no todos) se ha logrado un sentido de pertenencia en el grupo.

Estos resultados me han permitido disponer de tiempo para otros asuntos. Mi aspiración era que, llegado el momento, yo pudiese tener más independencia para dedicarme a las relaciones públicas, a la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos y a nuevos proyectos, como por ejemplo, el de biblioteca sin papel. Antes de la planificación estratégica no había tiempo para este tipo de innovaciones. Ahora, con el segundo ciclo de la planificación estratégica se definirán nuevos proyectos especiales.

Mi opinión sobre el mayor beneficio que proporciona la planificación estratégica es su continuidad, independientemente de las personas. Un plan estratégico es trabajar con un documento abierto. Éste tiene sus ventanas (los cambios) que resultan en los apéndices del documento original. Permite la reestructuración de los comités de trabajo para que se den cambios en los procesos laborables. Además, el periodo de tiempo (5 años) permite continuidad y seguimiento en los proyectos de gran alcance y de mucho dinero. Toma tiempo la maduración

de dichos procesos. Ésta no es una teoría, es una vivencia de un grupo de trabajo.

Lourdes Cádiz: ¿Cómo describe la función de la Biblioteca en la comunidad académica?

Martiza Grajales: La Biblioteca es un organismo vivo, con presencia definida en una comunidad académica. Su existencia se debe a dos razones principales: apoyar los programas de estudio de la Universidad y cumplir con los requisitos que establecen las agencias acreditadoras. La gerencia está consciente del papel de la Biblioteca en la comunidad académica y su importancia en los procesos de acreditación de la Institución. Es por dicha razón que siempre se ha contado con un apoyo de la alta gerencia de la Universidad. Considero que la Biblioteca es una institución respetada porque observamos ese respeto y respaldo hacia lo que hacemos. En alguna medida, la facultad se está integrando cada vez más, se están dando unos procesos en el salón de clases que llevan al estudiante a la Biblioteca.

Lourdes Cádiz: ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de la Biblioteca?

Martiza Grajales: Hay varios aspectos en la Biblioteca que puedo identificar como fortalezas. El primero es la planta física que alberga la Biblioteca desde hace tres años; es un edificio independiente. Estamos disfrutando y sufriendo este logro. Más adelante explicaré la paradoja. El segundo aspecto es la estructura de los departamentos. Considero que están bien definidos y bien relacionados. Un tercer aspecto que puedo identificar como fortaleza es la independencia en el manejo del presupuesto de la Biblioteca. Ésta es la única dependencia de la Universidad que tiene tres compradores principales. Esto nos ha permitido controles y transferencias en el presupuesto. La administración y la contabilidad del presupuesto han sido eficientes y en los procesos de auditoría no han surgido señalamientos negativos de ninguna índole. El resultado ha sido un aumento en la asignación anual que ya alcanza un millón de dólares.

Otro renglón de fortaleza es el personal de la Biblioteca. Todos tienen bachillerato y experiencia en el ambiente bibliotecario. La

gerencia intermedia ha tenido una continuidad de cinco años como promedio en el empleo. Esto permite que este personal conozca profundamente la Biblioteca y la Universidad. No puedo dejar de mencionar como fortaleza el apoyo consistente de la Presidencia.

Entre las debilidades de la Biblioteca puedo mencionar las relaciones con otros departamentos. Por ejemplo, necesitamos más ayuda del Departamento de Servicios Generales. No tenemos automóviles asignados y dependemos de los recursos de ese Departamento. No tenemos chofer para buscar materiales. Estamos sujetos a dicho Departamento como intermediario y los asuntos se demoran.

En cuanto a la paradoja que mencionaba anteriormente, es otra de nuestras debilidades, no se construyó el tercer piso cuando se entregó el nuevo edificio de la Biblioteca. Se ha estado construyendo por áreas y como resultado, esto ha provocado enfermedades en el personal e incomodidad y disgustos con la clientela. Además, hemos tenido que hacer planes alternos para manejar el crecimiento de la colección de publicaciones seriadas, entre otros.

Lourdes Cádiz: ¿Qué medios o recursos utiliza la Biblioteca para identificar la diversidad de necesidades de información en su mercado?

Maritza Grajales: El principal medio que tiene la Biblioteca para identificar las necesidades de información de la clientela son los programas académicos que ofrece la Universidad. En segundo término se encuentra la identificación de recursos económicos para satisfacer las necesidades. En la Biblioteca hacemos un análisis del presupuesto para suplir las mismas. Además, los directores académicos están muy conscientes y se integran al desarrollo de las colecciones.

Las recomendaciones de estas personas y las del resto de la facultad son claves para satisfacer las necesidades de la clientela. Cuando no se dispone de esta ayuda, se recurre a los servicios profesionales del bibliotecario. La Biblioteca tiene el área de Desarrollo de Colecciones como parte del Departamento de Servicios Técnicos. La persona a cargo está capacitada y tiene todos los recursos a su alcance. También, recibimos las peticiones de los usuarios.

Todos estos medios o recursos mencionados han dado resultado porque no hemos tenido señalamientos de las agencias acreditadoras. Se han recibido respuestas positivas.

Lourdes Cádiz: ¿Qué beneficios o estímulos ofrece la Biblioteca a los diferentes segmentos de la clientela?

Maritza Grajales: Uno los principales servicios que tenemos beneficia segmentos importantes de la clientela. Estos son los estudiantes en su tercer año de estudio, los estudiantes de honor, los estudiantes graduados y la facultad. Me refiero al servicio de Acceso a la Colección. Comenzó en el 1988 con el nombre de Acceso 100 por el número de créditos que se requería tener aprobados.

El servicio empezó como una preocupación personal frente a la seguridad de la colección. Se desea que el usuario pueda acceder libremente a las colecciones, pero nos encontramos con personas que no valoran los recursos. Por otro lado, se encontraban los altos costos de los sistemas de seguridad. La alternativa hasta el momento ha sido el servicio de Acceso a la Colección. Éste ha evolucionado a través de los años y su clientela ha aumentado.

Otro servicio especial es un Coordinador de la Biblioteca como enlace con el Programa de Honor. Esta persona trabaja en conjunto con el Coordinador de la Universidad. No se ha logrado un impacto con este segmento, pero sabemos que mejorará.

Se ofrece también el servicio de fotocopias en colores para el estudiante de arquitectura. Se dispone del servicio de fotocopias que usa una tarjeta llamada "Vendacard". El costo de las copias es de 7 centavos. En el primer y en el tercer piso de la Biblioteca hay cubículos grupales de estudio. Y finalmente, ofrecemos gratuitamente los servicios de bibliografías del catálogo en línea.

Lourdes Cádiz: ¿Cómo evalúa la Biblioteca la efectividad de sus productos y servicios?

Maritza Grajales: En la Biblioteca llevamos a cabo, periódicamente, encuestas a la clientela, pero no se ha institucionalizado para realizarlas anualmente como es lo recomendable. Esta responsabilidad se le ha asignado al Jefe del Departamento de Circulación. A largo plazo, esta práctica permitirá llevar a cabo estudios longitudinales sobre los niveles de satisfacción de la

clientela. La Universidad también realiza otras encuestas para los procesos de acreditación de la Institución.

Otro mecanismo es el propio estudiante. Éste se comunica con el personal de servicio y se le trata de ayudar adecuadamente. Siempre se le escucha con interés y respeto para resolver sus necesidades. Todo el personal trabaja de forma muy profesional. Se orienta al personal nuevo sobre las actitudes hacia el cliente y el servicio en una organización privada.

Lourdes Cádiz: ¿Qué medidas de rendimiento utiliza la Biblioteca para conocer el por ciento que sirve del mercado?

Maritza Grajales: En la Biblioteca se recopilan estadísticas de uso desde el 1982. El estudio de la información que brindan estas estadísticas aún no se ha completado, por lo tanto carecemos de los datos necesarios para poder contestar la pregunta.

Lourdes Cádiz: ¿Qué canales de comunicación existen para los clientes y cómo funcionan?

Maritza Grajales: Existen varios. A continuación los siguientes: (1) la comunicación verbal; (2) los medios de promoción, como por ejemplo, hojas sueltas. Tenemos un periódico de la Biblioteca, *El Polinoticias*, desde el 1988. Es el más antiguo y el de mayor continuidad. Actualmente, forma parte de *El Politécnico*, órgano oficial de la Universidad, con una tirada de miles de ejemplares; (3) el "Manual del Usuario", para los estudiantes de nuevo ingreso, que ya no se reproduce en papel porque la Biblioteca tiene su página en el Web; (4) el Programa de Destrezas de Información que tiene un Coordinador y se aspira a que se convierta en un departamento formal de la Biblioteca. Podemos resumir que la Biblioteca provee múltiples medios para servir a su clientela. Esto lo vemos en comunicados, hojas sueltas, exhibiciones educativas, Semana de la Educación, obsequios y reconocimientos, la introducción de la INTERNET y las amnistías en multas.

Lourdes Cádiz: ¿Es la Biblioteca el principal proveedor de los servicios de información en la comunidad universitaria?

Maritza Grajales: Es el principal, pero no el único. La Universidad tiene un Centro de Cómputos para uso de los estudiantes con

un salón desde el cual se accede a la INTERNET que no está administrado por la Biblioteca. Yo, como profesora, utilizo la INTERNET. Los laboratorios de ingeniería tienen sus propios manuales y vídeos educativos. Los directores de los departamentos académicos tienen sus mini-colecciones de libros que prestan a los estudiantes y a los profesores. Además, los profesores utilizan el sistema de fotocopias y también, aunque en un grado mínimo, refieren estudiantes a otras bibliotecas y a agencias gubernamentales. Una sola biblioteca no puede suplir toda la información que pueda requerir un cliente.

Lourdes Cádiz: ¿Cómo responde la Biblioteca a la competencia?

Maritza Grajales: La INTERNET es competencia para la biblioteca académica. Esta situación es producto del desconocimiento de lo que es dicha red y el papel de la biblioteca. La INTERNET se convierte en competencia por el gran poder económico de las compañías que respaldan y están interesadas en promover el medio. Los medios de promoción crean necesidades y se establece la imagen de la INTERNET como la panacea de la información. La mayoría de la población de nuestro país desconoce la función de la biblioteca porque la misma no ha tenido recursos económicos para promocionar sus productos y servicios a una gran cantidad de personas.

Los medios que promueven la INTERNET identificaron la población juvenil mundial como el consumidor ideal. Éste es el cliente potencial que va a respaldar un producto futurista. En contraposición, la biblioteca tiene una imagen poco atractiva. Las bibliotecas son milenarias para la juventud. Los medios de promoción han creado una imagen de la biblioteca como rígida, de ambiente obscuro, aburrida y a cargo de una austera mujer. Recuerdo un anuncio transmitido por cable TV, de un cereal, en el cual se vende esta imagen.

La biblioteca académica maneja la competencia ofreciéndola en su ambiente como un producto más para satisfacer las necesidades de información y, a la misma vez, educa a su clientela para que conozca y experimente la función de dicho organismo en su aprovechamiento académico.

Lourdes Cádiz: ¿Recomendaría a otros directores de bibliotecas académicas la práctica de nuevas estrategias administrativas de trabajo?

Maritza Grajales: Claro que sí. Considero que ayudaría mucho a la imagen de la biblioteca. Una sola organización, una sola persona no puede. La rutina diaria nos roba tiempo y no nos permite ser innovadores y ser pro-tecnología.

Lourdes Cádiz: ¿Considera que la planificación estratégica mejoró la efectividad de la Biblioteca como proveedora principal de servicios de información?

Maritza Grajales: Como señalé anteriormente, la Biblioteca es la proveedora principal de los servicios de información en la comunidad académica porque está diseñada para responder y apoyar un currículo particular de estudios. Para ello desarrolla una colección y diseña unos servicios para integrar los productos, las funciones y los resultados. Existe una realidad para el bibliotecario que se llama presupuesto frente a la colección. Tenemos que cumplir con nuestra misión: establecer un balance en el desarrollo de la colección y los servicios que se ofrecen. La planificación estratégica nos ayuda a determinar el grado de excelencia que se desea lograr y mantener, permite aumentar la capacidad de la Biblioteca para satisfacer las demandas de los clientes y se fortalecen áreas débiles. Las siete áreas estratégicas se lograron por el trabajo en equipo y por el documento que se redactó. Ayudó en diversos aspectos para redundar en un mejor servicio.