UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

FACULTAD DE HUMANIDADES

COMUNICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

Departamento de Biblioteconomía y Documentación

LAS BIBLIOTECAS DE MUSEOS ESTATALES: EVALUACIÓN DE RECURSOS, ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y PLAN DE DESARROLLO

TESIS DOCTORAL

Presentada por

María del Rosario López de Prado

Dirigida por

Ana Reyes Pacios Lozano

Getafe, 2004

VOL. II

LAS BIBLIOTECAS DE MUSEOS ESTATALES: evaluación de recursos, análisis de situación y plan de desarrollo

SUMARIO

Introducción 9

Parte primera: .....

Planteamientos teóricos: objetivos de la tesis, métodos y campo de trabajo 15

1. Objetivos de la tesis 17
   1.1. El concepto de objetivo. 21
      1.1.1. Establecimiento de objetivos. 22
      1.1.2. Clases de objetivos 23
      1.1.3. Características de los objetivos 25
   1.2. Objetivos estratégicos y generales: las metas 26
   1.3. Objetivos operativos 27
      1.3.1. Análisis de la situación actual. 27
      1.3.2. Plan estratégico para las bibliotecas de los Museos Estatales 29
      1.3.3. La aplicación informática. 29
   1.4. Limitaciones de los objetivos 30
2. Ámbito de estudio: evaluación y planificación estratégica 33
   2.1. La gestión 35
      2.1.1. La evolución del concepto de gestión 37
      2.1.2. Las corrientes en la gestión 38
      2.1.3. Procesos, funciones e instrumentos de gestión 41
   2.2. La evaluación 45
      2.2.1. Concepto 45
      2.2.2. Tipos de evaluación 46
      2.2.3. Los problemas de la evaluación 49
      2.2.4. Objetivos de la evaluación. 51
   2.3. Planificación 53
      2.3.1. Concepto 52
      2.3.2. Planificación y estrategia 55
      2.3.3. Factores estratégicos 56
      2.3.4. Clases de estrategias 58
      2.3.5. Funciones de la planificación estratégica 59
   2.4. Los recursos 60
   2.5. La gestión de las instituciones sin ánimo de lucro 62
   2.6. Bibliotecas de museos 63
      2.6.1. El concepto de museo 63
      2.6.2. Características de los museos 65
      2.6.3. Tipología de los museos 67
      2.6.4. Museos y bibliotecas 70
      2.6.5. Orígenes de las bibliotecas de museos 74
      2.6.6. Biblioteca de museo: definición y características 78
   2.7. Las bibliotecas de los Museos Estatales 85
3. Fuentes, métodos y campo de trabajo 87
   3.1. El método 90
   3.1.1. Los precedentes: observación, inducción, hipótesis 90

3.1.2. Prueba de la hipótesis por experimentación 91
3.2. Planteamientos teóricos acerca del método 91
3.2.1. El modelo de gestión 92
3.2.2. El modelo de evaluación 92
3.2.3. Los modelos de estrategia 93
3.2.4. El modelo de planificación estratégica 93
3.3. Delimitación del campo de trabajo 94
3.3.1. Bibliotecas incluidas 94
3.3.2. Bibliotecas excluidas 94
3.3.3. Causas para la inclusión o exclusión 95
3.4. Procedimientos 98
3.4.1. Análisis de la situación actual 98
3.4.2. Etapas del trabajo de campo 98
3.4.1.1. Etapas previas 98
3.4.1.2. Planificación de las tareas 100
3.4.1.3. Recogida de datos 102
3.4.1.4. Análisis de resultados 103
3.4.1.5. Estudios comparativos 103
3.4.1.6. Algunos problemas prácticos 104
3.4.3. Sistema de evaluación 106
3.4.4. Parámetros de medida 107
3.4.5. El plan estratégico 109
3.4.6. La aplicación informática 111
3.4.7. Elaboración formal del trabajo y conclusiones 111
3.5. Fuentes y estado de la cuestión 112
3.5.1. Los centros de información 112
3.5.2. Literatura especializada en gestión y administración 113
3.5.3. Literatura especializada en gestión de bibliotecas 114
3.5.4. Literatura sobre museos y bibliotecas especializadas 115

Parte segunda:

Análisis de la situación actual en las bibliotecas de museos 119
4. Entorno y sistema 121
4.1. El entorno 124
4.1.1. Tipos de entorno 125
4.1.2. Características del entorno 127
4.1.3. Las tendencias del entorno 128
4.2. El sistema 131
4.2.1. La identidad del sistema 132
4.2.2. Los subsistemas 134
4.2.3. Propiedades del sistema de bibliotecas de Museos Estatales 135
4.2.4. El perfil estratégico y el análisis DAFO 136
5. Macroentorno 137
5.1. Elementos del macroentorno 139
5.1.1. Los factores geofísicos 141
5.1.2. Los factores económicos 146
5.1.3. Los factores demográficos 151
5.1.4. Los factores socioculturales 155
5.1.5. Los factores tecnológicos 160
5.1.6. Los factores legales 166
5.1.7. Los factores políticos 175
5.2. Perfil estratégico del macroentorno 181
5.2.1. Análisis de los factores estratégico 181
5.2.2. Análisis del perfil estratégico del macroentorno 187

6. Microentorno 193
6.1. Elementos del microentorno 195
6.1.1. Administración Pública 196
6.1.2. Museos 210
6.1.3. Clientes 225
6.1.4. Competencia 236
6.1.5. Proveedores 262
6.1.6. Mecenas, patrones, amigos 268
6.1.7. Instituciones relacionadas 276
6.1.8. Sindicatos 277
6.2. Perfil estratégico del microentorno 282
6.2.1. Análisis de los factores estratégicos 282
6.2.2. Análisis del perfil estratégico del microentorno 289
7. Las bibliotecas de museos 295
7.1. Las bibliotecas de los Museos Estatales 297
7.1.1. Relación de Museos Estatales 297
7.1.2. Fuentes de información 298
7.1.3. Sistema de medidas utilizados 300
7.1.4. Descripción de las bibliotecas de los Museos Estatales 301
7.1.4.1. Museo y Centro Nacional de Investigación de Altamira 301
7.1.4.2. Casa y Museo del Greco. Toledo 307
7.1.4.3. Museo Sefardí 313
7.1.4.4. Casa Museo de Cervantes 319
7.1.4.5. Museo Nacional de Escultura 321
7.1.4.6. Museo Nacional de Arte Romano 327
7.1.4.7. Museo de América 333
7.1.4.8. Museo Nacional de Antropología 339
7.1.4.9. Museo del Pueblo Español 345
7.1.4.10. Museo Arqueológico Nacional 351
7.1.4.11. Museo Nacional de Artes Decorativas 357
7.1.4.12. Museo Cerralbo 363
7.1.4.13. Museo Nacional de la Ciencia y la Tecnología 369
7.1.4.14. Museo Nacional de Reproducciones Artísticas 375
7.1.4.15. Museo Romántico 377
7.1.4.16. Museo Sorolla 383
7.1.4.17. Museo Nacional de Arqueología Marítima 389
7.1.4.18. Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias 395
7.2. Evaluación de recursos en las bibliotecas de Museos Estatales 401
7.2.1. Datos y parámetros de evaluación 401
7.2.2. Características generales de los indicadores 403
7.2.3. Datos e indicadores utilizados 404
7.2.3.1. Datos e indicadores relacionados con los usuarios 405
7.2.3.2. Datos e indicadores relacionados con el presupuesto 408
7.2.3.3. Datos e indicadores relacionados con el personal 410
7.2.3.4. Indicadores relacionados con los servicios 411
7.2.3.5. Datos e indicadores relacionados con la colección 413
7.2.3.6. Datos e indicadores relacionados con el uso y disponibilidad 417
7.2.4. Indicadores en las bibliotecas de Museos Estatales 419
7.2.4.1. Museo y Centro Nacional de Investigación de Altamira 419
7.2.4.2. Casa y Museo del Greco. Toledo 423
7.2.4.3. Museo Sefardí 427
7.2.4.4. Casa Museo de Cervantes 430
7.2.4.5. Museo Nacional de Escultura 431
7.2.4.6. Museo Nacional de Arte Romano 435

7.2.4.7. Museo de América ... 439
7.2.4.8. Museo Nacional de Antropología ... 443
7.2.4.9. Museo del Pueblo Español ... 447
7.2.4.10. Museo Arqueológico Nacional ... 451
7.2.4.11. Museo Nacional de Artes Decorativas ... 455
7.2.4.12. Museo Cerralbo ... 459
7.2.4.13. Museo Nacional de la Ciencia y la Tecnología ... 463
7.2.4.14. Museo Nacional de Reproducciones Artísticas ... 466
7.2.4.15. Museo Romántico ... 467
7.2.4.16. Museo Sorolla ... 471
7.2.4.17. Museo Nacional de Arqueología Marítima ... 475
7.2.4.18. Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias ... 479
7.3. Análisis endógeno ... 483
7.3.1. La evaluación relativa ... 483
7.3.2. Usuarios ... 484
7.3.3. Presupuestos ... 487
7.3.4. Personal ... 491
7.3.5. Disponibilidad y tasa de ocupación ... 494
7.3.6. Características de la colección ... 498
7.3.7. Uso de la biblioteca ... 503
7.3.8. Gestión ... 507
7.4. Característica de las bibliotecas de museos ... 509
7.4.1. Usuarios y acceso ... 510
7.4.2. Horarios ... 511
7.4.3. Superficie útil ... 512
7.4.4. Plazas disponibles ... 513
7.4.5. Automatización ... 515
7.4.6. Servicios ... 516
7.4.7. Recursos humanos ... 517
7.4.8. Presupuestos ... 519
7.4.9. Costes ... 520
7.4.10. Fondos ... 522
7.5. Análisis exógeno ... 525
7.5.1. Aspectos generales ... 525
7.5.2. Número y titularidad de las bibliotecas de museos ... 525
7.5.3. Horario y disponibilidad ... 525
7.5.4. Dimensiones físicas ... 526
7.5.5. Fondos ... 529
7.5.6. Presupuestos ... 531
7.5.7. Personal ... 535
7.5.8. Automatización y equipamientos ... 537
7.5.9. Servicios ... 538
7.5.10. Equipamiento ... 538
7.6. Resultados del análisis ... 541
7.6.1. Planteamientos previos ... 541
7.6.2. Características generales del sistema de bibliotecas de los Museos Estatales ... 541
7.6.2.1. Usuarios ... 541
7.6.2.2. Presupuestos ... 542
7.6.2.3. Personal ... 543
7.6.2.4. Disponibilidad ... 543
7.6.2.5. Fondos ... 543
7.6.2.6. Instalaciones ... 544
7.6.2.7. Equipamientos ... 544
7.6.2.8. Automatización ... 545

7.6.2.9. Gestión ... 545
8. Fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas ... 547
8.1. El análisis DAFO ... 549
8.2. Elementos del análisis ... 549
8.3. El análisis DAFO de las Bibliotecas de los Museos Estatales ... 551
8.3.1. Puntos fuertes ... 554
8.3.2. Puntos débiles ... 556
8.3.3. Oportunidades ... 558
8.3.4. Amenazas ... 562
8.4. Conclusiones del análisis ... 565

Parte tercera:

El plan estratégico ... 567
9. El plan estratégico ... 569
9.1. Planteamientos generales ... 571
9.2. Características del plan estratégico ... 573
9.3. Elementos fundamentales del plan estratégico ... 574
9.4. Las etapas de elaboración del plan ... 575
9.4.1. Etapas previas ... 576
9.4.2. Evaluación ... 577
9.4.3. Fijación de objetivos ... 577
9.4.4. Elección de estrategias ... 578
9.4.5. Temporalización ... 579
9.4.6. Aplicación ... 580
9.4.7. Seguimiento ... 580
9.4.8. Etapas posteriores ... 581
9.5. Limitaciones ... 581
10. Misión ... 583
11. Metas, objetivos, indicadores ... 587
11.1. Meta 1: Aumentar el campo de influencia ... 591
11.2. Meta 2: Rentabilizar los recursos disponibles ... 596
11.3. Meta 3: Mejorar la recuperación de la información ... 603
11.4. Meta 4: Garantizar la calidad del servicio ... 608
11.5. Meta 5: Crear una imagen corporativa atractiva y unificadora ... 615
12. Estrategias ... 627
12.1. Aspectos generales ... 629
12.2. Tipos de estrategias utilizadas ... 630
12.2.1. Estrategias de supervivencia ... 630
12.2.2. Estrategias de reorientación ... 630
12.2.3. Estrategias defensivas ... 631
12.2.4. Estrategias ofensivas ... 631
12.3. Agrupación de las estrategias en áreas de actuación ... 635
12.3.1. Estrategias correspondientes al empleo de recursos ... 635
12.3.2. Estrategias relativas a la gestión ... 637
12.3.3. Estrategias relacionadas con el proceso documental ... 638
12.3.4. Estrategias que afectan a los servicios a usuarios ... 640
12.3.5. Estrategias que atañen a la proyección externa ... 642
12.4. Niveles de desarrollo de las estrategias ... 646
12.4.1. Primer nivel: reorganización de espacios ... 646
12.4.2. Segundo nivel: reorganización de recursos ... 647
12.4.3. Tercer nivel: reorganización de los fondos ... 647
12.4.4. Cuarto nivel: reorganización de la gestión ... 647
12.4.5. Quinto nivel: sistematización de los procesos técnicos documentales ... 647
12.4.6. Sexto nivel: desarrollo de los sistemas de información ... 647

12.4.7. Séptimo nivel: ampliación y mejora de servicios ... 648
12.4.8. Octavo nivel: captación y mantenimiento de clientes ... 648
12.4.9. Noveno nivel: explotación rentable de recursos ... 648
12.4.10. Décimo nivel: reforzar la imagen externa ... 648
13. Desarrollo estratégico: algunas propuestas prácticas ... 653
13.1. Primer nivel: reorganización de espacios ... 655
13.1.1. Reagrupación física de las bibliotecas próximas ... 656
13.1.2. Reorganización de las bibliotecas restantes ... 662
13.1.3. Adaptación de los accesos físicos ... 665
13.1.4. Aumento de espacios destinados a usuarios ... 665
13.2. Segundo nivel: reorganización de recursos humanos, bienes, y equipamientos ... 667
13.2.1. Instalación de mobiliario ... 667
13.2.2. Refuerzo del equipamiento informático ... 671
13.2.3. Desarrollo de la red para el tratamiento de la documentación ... 672
13.2.4. Actualización profesional ... 678
13.2.5. Reorganización de recursos humanos ... 687
13.3. Tercer nivel: reorganización de los fondos ... 688
13.3.1. Adecuación de la disposición del fondo ... 688
13.3.2. Planificación del crecimiento de las colecciones ... 699
13.3.3. Impulso de estudios de calidad y uso de publicaciones ... 700
13.3.4. Racionalización de las adquisiciones ... 703
13.4. Cuarto nivel: reorganización de la gestión ... 707
13.4.1. Desarrollo del uso de instrumentos de gestión ... 707
13.4.1.1. Plan estratégico ... 708
13.4.1.2. Organigrama ... 709
13.4.1.3. Descripción de los puestos de trabajo ... 710
13.4.1.4. Manuales de procedimiento ... 714
13.4.1.5. Diagramas de flujo ... 716
13.4.1.6. Presupuestos ... 718
13.4.1.7. Sistemas de estadísticas ... 719
13.4.1.8. Memoria anual ... 720
13.4.1.9. Guía de las bibliotecas ... 720
13.4.1.10. Sistemas de estudios de calidad ... 721
13.4.2. Automatización de los procesos de gestión ... 721
13.4.3. Creación de página web corporativa ... 723
13.5. Quinto nivel: sistematización de los procesos técnicos documentales ... 728
13.5.1. Creación y mantenimiento de bases de datos centralizadas ... 728
13.5.2. Automatización de los catálogos manuales ... 732
13.5.3. Tratamiento automatizado de fondos de nuevo ingreso ... 733
13.5.4. Depuración de las bases de datos ... 735
13.5.5. Desarrollo de sistemas de control de autoridades ... 736
13.5.6. Creación y mantenimiento de utensilios de léxico en red ... 738
13.6. Sexto nivel: desarrollo de los sistemas de información ... 739
13.6.1. Definición de perfiles de usuario ... 740
13.6.2. Establecimiento de niveles de acceso ... 742
13.6.3. Análisis periódicos de estrategias de búsqueda ... 745
13.6.4. Creación de herramientas de búsqueda y recuperación ... 746
13.6.5. Implementación de sistemas de búsquedas por interfaz único ... 748
13.6.6. Digitalización ... 749
13.6.7. Revisión periódica de los procesos documentales ... 753
13.7. Séptimo nivel: ampliación y mejora de servicios ... 755
13.7.1. Mejora de los servicios ... 755
13.7.2. Ampliación de la oferta ... 757
13.7.3. Implantación sistemas para agilizar los tiempos de respuesta ... 758

13.7.4. Difusión de normas de uso y carta de servicios ... 758
13.8. Octavo nivel: captación y mantenimiento de clientes ... 761
13.8.1. Desarrollo de actividades de divulgación ... 761
13.8.2. Establecimiento de programas de formación de usuarios ... 762
13.8.3. Desarrollo de oferta de servicios en Internet ... 764
13.8.4. Captación de usuarios remotos ... 764
13.9. Noveno nivel: explotación de recursos ... 766
13.9.1. Introducción de servicios de pago ... 766
13.9.2. Fomento de planes de cooperación bibliotecaria ... 766
13.9.3. Incremento de la cooperación con otras instituciones ... 767
13.9.4. Participación en actividades externas ... 767
13.9.5. Promoción de actividades de mecenazgo ... 768
13.9.6. Apertura a la participación de empresas privadas en actividades paralelas ... 769
13.10. Décimo nivel: reforzar la imagen externa ... 770
13.10.1. Establecimiento del programa de imagen corporativa ... 770
13.10.2. Integración de los aspectos externos en el Programa de imagen ... 770
13.10.3. Difusión de los rasgos característicos en los sectores del mercado ... 771
13.11. El resultado final: Centro de Documentación de Museos ... 772
13.11.1. Definición ... 772
13.11.2. Misión, metas y objetivos ... 773
13.11.3. Funciones ... 773
13.11.4. Usuarios ... 774
13.11.5. Estructura orgánica ... 774
13.11.6. Estructura funcional ... 775
13.12. Algunas observaciones finales ... 777
14. Estimación de recursos necesarios ... 779
14.1. Edificio y superficies ... 781
14.2. Equipamientos ... 785
14.3. Fondos y crecimiento estimado ... 787
13.4. Equipamiento informático ... 787
14.5. Recursos humanos ... 795
14.6. Transporte ... 802
14.7. Otros. ... 803
14.8. Temporalización. ... 803
15. El CD-ROM ... 809
15.1. Objetivos del CD-ROM ... 811
15.2. Contenidos ... 811
15.2.1. Los documentos de apoyo ... 811
15.2.2. La estructura de la Intranet ... 817
15.2.3. La estructura de la página web ... 820
15.2.4. El Centro de Documentación de Museos ... 820
15.3. Modo de empleo ... 821
15.4. Aplicaciones ... 821
Conclusiones ... 823
16.1 La evaluación ... 825
16.2. La solución propuesta ... 828
16.3. Resultados finales ... 830
BIBLIOGRAFÍA ... 833
Índices de tablas y figuras ... 883
Índice de tablas ... 885
Índice de figuras ... 886

Parte tercera:

EL PLAN ESTRATÉGICO

9. EL PLAN ESTRATÉGICO

A partir de este capítulo, la tesis propone un plan para el desarrollo de las Bibliotecas de los Museos Estatales, partiendo de los resultados del análisis y con unos objetivos realistas. La primera parte plantea las características y elementos del plan estratégico y señala sus limitaciones

9.1. Planteamientos generales

El análisis de la situación actual de las bibliotecas de los Museos Estatales muestra unas instituciones dotadas de buenos recursos, bien emplazadas y con considerables oportunidades, pero que están mal gestionadas, son infrautilizadas, e incluso ignoradas y cuyos costes de mantenimiento y uso resultan exorbitantes. Reciben muy pocos visitantes, casi no prestan servicios y las normas de uso, extremadamente duras para los usuarios externos, no suelen respetarse dentro de los propios museos.

En general, las condiciones objetivas favorables son tantas, y de tanta calidad, que cuesta trabajo comprender cómo se ha llegado al estado de abandono y atraso en que se encuentran estas bibliotecas. Es difícil entender cuáles han sido las razones para que casi haya desaparecido un grupo de bibliotecas bien dotadas, bien situadas, insertas en una sociedad con un nivel de formación aceptable y en una época en la que las bibliotecas se encontraban en plena expansión. No se comprende como han mantenido –por no decir deteriorado- los procesos de trabajo más anticuados y han permanecido ajenas al desarrollo tecnológico: sin automatización, sin programas de digitalización, sin fondos electrónicos, de espaldas a Internet.

Aún resulta más incomprensible su estado si se observa que disponen de un público objetivo prácticamente cautivo -no había casi competencia-, a los que se les ofrecían unas condiciones de uso excepcionales y con capacidad para decidir en el funcionamiento de las bibliotecas y de determinar la política de adquisiciones. Un público con un nivel de formación alto, que necesita a las bibliotecas como instrumento de trabajo imprescindible, buen conocedor del fondo y de los servicios y muy exigente con los resultados. Y que, sin embargo, ha sido parte activa de su deterioro y abandono al propiciar la aparición y mantenimiento de determinados vicios, el primero de los cuales ha sido el de no reconocer a las bibliotecas su papel dentro del museo

El análisis que se ha llevado a cabo muestra las causas más inmediatas que han provocado la situación actual: aislamiento, poca utilización, negligencia. Una aproximación más detallada muestra fallos en la distribución de recursos, ausencia de política de adquisiciones, falta de instrumentos de control, descoordinación entre unidades.... En conjunto, falta de gestión. Las consecuencias son desastrosas, no sólo por lo exiguo de los resultados, sino porque resultan exageradamente caros, dado que los medios a su alcance no son pocos.

La falta de gestión o, lo que es igual, una gestión deficiente, desaprovecha los recursos de una organización y las condiciones objetivamente positivas pueden llegar a convertirse en negativas. Así, la protección que ofrece la adscripción administrativa ha dado lugar a esclerosis y excesiva burocracia, la posibilidad de obtener colaboración de los clientes ha provocado un

comportamiento corporativista, la posibilidad de realizar adquisiciones sin demasiadas restricciones ha hecho desaparecer la política de crecimiento de las colecciones, el peso de los museos las ha ahogado. El desarrollo de las redes de información, excelente vehículo de desarrollo, puede ser, si no se utiliza a favor, la clave de su total desaparición: o se hacen visibles o, más tarde o más temprano, terminarán por estar prácticamente solapadas por los contenidos de Internet.

Lo cierto es que, a pesar de las condiciones negativas, es evidente que tales bibliotecas disponen de recursos ricos y, en muchos casos, sin competencia seria en su entorno. Además, la evolución de las demandas sociales las hace especialmente valiosas, si saben resolver adecuadamente. Pero, si no saben responder con solvencia a las necesidades reales de los posibles clientes, estos buscarán satisfacción en otras instituciones, que ocuparán rápidamente el lugar que deberían ocupar las bibliotecas de los Museos Estatales: los llamados "nichos de mercado" dejarán de existir. Eso significará la pérdida de oportunidades de estas bibliotecas, oportunidades que difícilmente volverán a aparecer. En resumen, se puede afirmar que las bibliotecas de los Museos Estatales se encuentran en un momento decisivo: o aprovechan la oportunidad que les brindan las condiciones de su entorno, o, probablemente terminen por convertirse definitivamente en lo que prácticamente ya son: meros depósitos de documentos.

Sin duda existen muchas posibilidades de llevar a cabo un plan para el desarrollo de las bibliotecas de los Museos Estatales: pero cualquiera de ellas ha de pasar forzosamente por una planificación cuidadosa y debe llevar aparejado el empleo de instrumento de control que permitan hacer un seguimiento de su funcionamiento. Una vez analizada la situación y contabilizados los recursos disponibles, es necesario plantearse unas metas que alcanzar, y arbitrar las estrategias que, contando con los recursos necesarios, sean capaces de lograrlas. Un plan sistematizado y temporalizado, realista y práctico. En conjunto, un plan estratégico.

La tesis ofrece un plan que utiliza los recursos que ya existen en las bibliotecas de los Museos Estatales y, empleando las mínimas inversiones extraordinarias, propone el relanzamiento de este grupo de bibliotecas. Aunque no es la única vía, sí es, posiblemente, la más fácilmente abordable, porque en su planteamiento han primado los criterios de economía y racionalidad, con el fin de lograr la mayor rentabilidad posible a través de tres vías: la captación de usuarios, la explotación de los recursos (más servicios y más variados, más calidad en las prestaciones, mejor empleo de los bienes) y el crecimiento racional.

Es un plan ambicioso, pero perfectamente factible. Parte de la realidad actual y pretende, globalmente, devolver a las bibliotecas de los Museos Estatales, el papel que les corresponde en la sociedad española, y que nunca debieron haber perdido. No propone grandes desembolsos, pero sí cambios drásticos. Aboga por una mejor utilización de los recursos, antes que por la adquisición de otros nuevos, y se basa en la racionalización de los

procesos documentales, en la rentabilización de los servicios, en la formación continua del personal, en la planificación sistemática de las actividades, en la evaluación de los resultados y en la retroalimentación. En resumen, en implantar, desarrollar y mantener sistemas de gestión. Porque no basta con mejorar: es preciso mantener las mejoras y seguir desarrollando la capacidad de respuesta que ofrecen las bibliotecas de los Museos Estatales, ya que, si el plan funciona, lleva implícito un incremento continuo de la demanda, en cantidad y variedad. Por este motivo, el Plan completo debe considerarse a desarrollar en tres grandes etapas:

Evaluación, etapa cubierta por el presente trabajo, y base imprescindible de cualquier planificación.

Desarrollo del programa de mejoras, propuesto por el plan estratégico –y estructurado a su vez en varias etapas-, que sienta las bases de la recuperación de las bibliotecas.

Mantenimiento, apoyado en la retroalimentación del propio sistema, que se manifiesta por tres vías: a) corrección de errores y desviaciones; b) mantenimiento de los procesos de éxito; y c) implementación de nuevos servicios y procesos basados en las variaciones de la demanda. Esta última vía deberá, además, estar favorecida por el propio funcionamiento de las bibliotecas, que, si es correcto, favorecerá el crecimiento de la demanda.

9.2. Características del plan estratégico

El plan estratégico es "*un proceso formal y escrito, sujeto a cambios y realimentación permanentes, consistente en detectar qué variables influyen en forma positiva o negativa, en la marcha al objetivo deseado*" (www.pymesmanager.com).

Esta definición implica que debe reunir las siguientes condiciones:

Formal: consiste en un proceso compuesto por una serie de elementos relacionados entre sí, estructurado y respondiendo a unas normas establecidas.

Escrito: debe estar escrito, es decir, que el aspecto formal toma cuerpo.

Flexible: está sujeto a cambio y realimentación, con lo que se le declara evaluable y modificable.

Realista: se elabora teniendo en cuenta las variables favorables y desfavorables que influyen en su desarrollo.

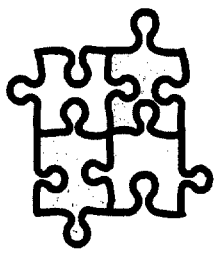
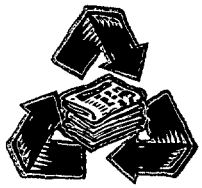
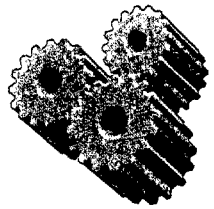
El plan estratégico			
Formal	**Escrito**	**Flexible**	**Realista**
			

Figura 125: Características del plan estratégico

Las características propias del plan estratégico hacen que sea algo más que un conjunto de medidas para alcanzar determinados fines: es un programa marco para la identificación de las estrategias que permitan obtener los objetivos deseados. Por ello, debe recoger tanto los objetivos a alcanzar como las estrategias para conseguirlo, los recursos necesarios y el tiempo que se dedicará a su desarrollo.

El plan estratégico para el desarrollo de las bibliotecas de los Museos Estatales, que se propone en esta tesis, cumple con los requisitos que se esperan:

Es formal, ya que está compuesto por una serie de elementos relacionados entre sí con el fin de cumplir unos objetivos determinados y seleccionados racionalmente

Está escrito, y de tal forma se presenta en el trabajo

Es flexible, pues admite modificaciones y adaptaciones en función de las necesidades, de la evolución de la demanda y de los resultados obtenidos

Es realista, pues se basa en la situación actual, cuenta con los recursos existentes y trata de lograr metas alcanzables con los medios de que dispone.

9.3. Elementos fundamentales del plan estratégico.

Además de las características fundamentales que definen al plan estratégico, este debe comprender un conjunto de elementos propios y que constituyen la base sobre la que se estructura. Sin ellos, no es que el plan esté incompleto, sino que no puede considerarse como tal. Son los siguientes:

- La intención de actuar con carácter normativo, como un marco de funcionamiento.
- El diagnóstico de la situación real y actual
- Un conjunto de propuestas de mejora de carácter general

- Un conjunto de propuestas de actuación de carácter específico
- Una descripción de los recursos necesarios para llevarlo a cabo
- Un programa de prioridades
- Un sistema de evaluación

El plan que se propone para desarrollar las bibliotecas de los Museos Estatales cumple con todos los requisitos para ser considerado un plan estratégico:

- Tiene la intención de actuar con carácter normativo, ya que debe ser al ámbito de actuación profesional de las bibliotecas implicadas durante el tiempo de desarrollo. Las directrices que traza el plan estratégico serán de obligado cumplimiento en las bibliotecas de los Museos Estatales, aunque consensuadas y adaptadas a las necesidades de cada caso.
- Hace un diagnóstico de la situación real y actual, pues analiza en profundidad las bibliotecas y sus condiciones ambientales (macroentorno, microentorno y sistema bibliotecario).
- Plantea un conjunto de propuestas de mejora de carácter general, las estrategias, encaminadas a alcanzar las metas y objetivos correspondientes, y establecidas a partir de los recursos disponibles.
- Plantea otro conjunto de propuestas de carácter específico, al detallar el desarrollo de las estrategias disponiendo las líneas concretas de actuación hasta el punto es que en posible hacerlo en cada caso.
- Describe y relaciona sistemáticamente los recursos necesarios para llevarlo a cabo, cuantificando cada uno de ellos.
- Establece un programa de prioridades en el tiempo, al estructurar las estrategias en niveles de prioridades que se van enlazando entre sí, ya que cada nivel es la base del siguiente.
- Cuenta con un sistema de evaluación por medio de los indicadores, acompañando, además, de herramientas para la recogida de datos, elaboración e interpretación de datos estadísticos.

9.4. Las etapas de elaboración del plan.

La elaboración de cualquier plan estratégico lleva necesariamente por una serie de etapas que arrancan en la simple constatación de que existe un problema y finalizan en un proceso posterior a la puesta en marcha del propio plan.

Etapa	Actividades
Etapas previas	• Constatación informal del problema • Análisis previo de la situación • Reconocimiento de posibilidades de mejora
Evaluación	• Recogida de información • Análisis de los datos • Constatación de medios disponibles
Fijación de objetivos	• Análisis de la situación actual • Fijación de misión, metas y objetivos generales • Contraste entre objetivos deseados y situación actual • Reconocimiento explícito de limitaciones • Elección de objetivos a alcanzar en un plazo determinado
Elección de estrategias	• Definición de las líneas estratégicas • Desarrollo de las estrategias concretas • Distribución de recursos • Asignación de prioridades
Temporalización	• Establecimiento de los niveles de actuación • Temporalización de las actividades • Elaboración del cronograma
Aplicación	• Desarrollo del plan
Seguimiento	• Evaluación de resultados • Retroalimentación • Modificaciones y corrección de desviaciones
Etapas posteriores	• Comparación entre objetivos propuestos y resultados obtenidos • Elaboración del siguiente plan estratégico

Tabla LXVII: Las etapas del plan estratégico

9.4.1. Etapas previas

o Constatación informal del problema. El mal funcionamiento de las bibliotecas de los Museos estatales es una situación real y muy evidente, pero se puso completamente de manifiesto en la actividad profesional de la autora de la tesis. No era preciso ningún análisis sistemático para constatar que tales bibliotecas no funcionaban o funcionaban muy mal.

- Análisis previo de la situación. La simple constatación del mal funcionamiento de las bibliotecas era fruto de la simple observación: la primera recogida de datos hizo posible detectar los problemas reales y el grado de disfunción en los servicios.
- Reconocimiento de posibilidades de mejora. Una vez establecida la existencias de problemas es preciso considerar si estos tienen solución o no. La observación del funcionamiento de las bibliotecas de museos y sus múltiples carencias –la mayor parte de las veces, carencias de organización- hizo evidente que era posible una mejora notable a medio plazo, aunque no se podía estimar hasta que punto era posible mejorar.

9.4.2. Evaluación

- Recogida de información. La primera etapa propiamente dicha de la elaboración de un plan estratégico es la recogida de información: las anteriores son etapas previas. El primer paso para la elaboración del plan estratégico para las bibliotecas de los Museos Estatales consistió en una evaluación de las propias bibliotecas, que se presentó en la universidad Carlos III como un trabajo de investigación. Posteriormente, se analizaron los entornos de las bibliotecas, con el fin de comprobar si estos permitían proyectos de mejora.
- Análisis de los datos. Una vez recogidos todos los datos correspondientes a entorno y sistema, se procedió a elaborar un análisis SWOT de la situación, que puso de manifiesto las posibilidades de desarrollo futuro de las bibliotecas
- Constatación de medios disponibles. Por último, fue necesario constatar los recursos de que se disponía o de los que se podía esperar razonablemente disponer en a corto y medio plazo.

9.4.3. Fijación de objetivos

- Análisis de la situación actual. El resultado del análisis del entorno y sistema, junto con la relación de recursos es un paso necesario para establecer qué objetivos se pretende alcanzar porque se cuenta con el diagnóstico del problema y se sabe de qué los remedios se dispone para solucionarlo.
- Fijación de misión, metas y objetivos generales. La misión es una cuestión que está por encima de la situación de las instituciones y de los recursos de que disponga: la misión existe, independientemente de que se cumpla o no con ella. Ahora bien, la misión define los objetivos que se quieran alcanzar, ya que deben estar siempre en

función de la línea que ella marca y deben ir siempre orientados a permitir que se cumpla.

- Contraste entre objetivos deseados y situación actual. Los objetivos y metas son cuestiones de carácter realista, que dependen no sólo de la misión, sino de las posibilidades para desarrollarlos. Un objetivo inalcanzable no debe ser considerado como tal: en todo caso, es un sueño. Una vez estudiada la situación actual, fue posible establecer unos objetivos realistas y alcanzables.
- Reconocimiento explícito de limitaciones. Los objetivos que no se podían cumplir –al menos de momento- o aquellos que podrían estar sometidos a desviaciones en función de determinadas variables, fueron identificados como limitaciones. También son limitaciones las condiciones objetivas que impiden el desarrollo.
- Elección de objetivos a alcanzar en un plazo determinado. Todos los objetivos alcanzables no lo han de ser al mismo tiempo, ni es posible encarar una reforma integral y perfecta de una institución, que no deje ningún cabo suelto. Partiendo de esta realidad, se establecieron los objetivos que han de ser alcanzables en un período de tiempo determinado, y que, una vez logrados, han de ser el punto de partida para otros más amplios, que han de formar parte del siguiente plan estratégico.

9.4.4. Elección de estrategias

- Definición de las líneas estratégicas. Una vez conocida la situación actual –de donde se parte-, los objetivos que se quieren alcanzar –a donde se llega y los medios para ellos –el vehículo-, es preciso determinar las estrategias –el camino. En el primer momento es necesario establecer las líneas estratégicas generales y sus conjuntos. Esta es una etapa de gran importancia, ya que las estrategias no sólo deben ser adecuadas a los objetivos, sino coherentes entre sí, por lo que se han de concretar dentro de un marco bien definido. En este caso se han establecido un total de 30 estrategias generales agrupadas en cuatro bloques: de supervivencia (9), de reordenación (4), defensivas (8)y ofensivas (9).
- Desarrollo de las estrategias concretas. Una vez establecidas las líneas estratégicas generales es necesario detallar cómo se va a proceder para desarrollar cada una de ellas, a menudo divididas en varias actividades diferentes. En este punto no siempre es posible precisar todos los detalles porque a menudo el desarrollo de unas estrategias condicionan el progreso otras y porque la constante retroalimentación de resultados fijan el modo de aplicación. La parte dedicada al desarrollo de las

estrategias es pues, limitado y condicionado a la puesta en marcha de todo el proceso.

- Asignación de prioridades. Aunque todas las estrategias sean igualmente decisivas para la consecución de los objetivos, no todas tienen la misma importancia y, desde luego, no todas se han de poner en marcha al mismo tiempo. La asignación de prioridades en el desarrollo de las estrategias depende, sobre todo, de la necesidad de establecer unas bases sólidas sobre las que apoyarse, es decir, construir los cimientos de la obra general. Por este motivo, es fundamental establecer un sistema de prioridades que le de ventaja a las estrategias encaminadas a conseguir objetivos básicos, sin los cuales es imposible tratar de alcanzar los demás. El plan para las bibliotecas de los Museos Estatales contempla esta situación mediante el establecimiento de diez niveles de funcionamiento.
- Distribución de recursos. Aunque previamente a la definición de las estrategias se debe saber los recursos disponibles, no es posible proceder a su distribución hasta que no han sido detalladas las estrategias, y esto por dos razones: a) porque el sistema de prioridades aconsejará asignar más recursos a las estrategias del primer nivel y b) porque el desarrollo de las actividades previstas modificará el total de recursos, consumiendo unos, aumentando otros y produciendo otros nuevos. Por eso, la asignación de recursos debe orientarse fundamentalmente a las estrategias básicas: además, es necesario favorecer estas, ya que sin ellas sería imposible desarrollar las siguientes.

9.4.5. Temporalización

Es difícil establecer un plan de temporalización mientras no se conozcan detalladamente todas las actividades que se van a llevar a cabo. No obstante, se pueden disponer unas líneas generales que se habrán de tener en cuenta en el momento de construir el cronograma.

- Establecimiento de los niveles de actuación. Si los niveles de prioridad de las estrategias han sido establecidos de forma coherente, la aplicación en el tiempo es prácticamente igual. No obstante, puede darse el caso de algunas estrategias de niveles superiores que pueden empezar a desarrollarse antes de que hayan finalizado las otras, bien porque sean independientes, bien porque se puedan poner en marcha sin interferir.

- Temporalización de las actividades. Los niveles de actuación indican el orden en que deben ponerse en marcha las estrategias, pero no señalan su duración, que es uno de los factores determinantes del éxito del plan. Las estrategias deben tener un momento de inicio y otro de finalización determinado de antemano, aunque sujeto a posibles revisiones: no sólo es necesario acordar una meta, es preciso decir cuando está previsto llegar a ella. Sólo así es posible evaluar el éxito o fracaso de la empresa. El plan que se propone prevé la fecha en que se debe alcanzar cada una de las metas a partir del momento de su puesta en marcha.
- Elaboración del cronograma. El cronograma no es más que la plasmación gráfica del punto anterior. No obstante, es una herramienta de gran utilidad, ya que permite, de un solo golpe de vista, comprobar si se están alcanzando los objetivos previstos en el tiempo acordado, o si es necesario establecer nuevos plazos. Si este es el caso, y si esto sucede con frecuencia, el plan entero debe ser revisado.

9.4.6. Aplicación

- Desarrollo del plan. La aplicación real del proyecto es el desarrollo del plan. No termina con su puesta en marcha, sino que debe ser considerado como una etapa más, la práctica y definitiva, donde se demostrará si el plan estaba bien o mal diseñado. Esta etapa es posterior al trabajo de planificación y, lógicamente, no se incluye en la tesis.

9.4.7. Seguimiento

- Evaluación de resultados. A lo largo de toda la puesta en marcha del plan se deberán evaluar los resultados que se vayan obteniendo, con el propósito de comprobar que se van alcanzando los objetivos previstos y en el tiempo establecido.
- Retroalimentación. Los resultados de la evaluación continua no sólo permiten conocer el nivel de éxito obtenido, sino que proporcionan información para retroalimentar todo el sistema, lo cual permite: a) corregir las desviaciones; b) modificar la velocidad de implementación de las mejoras y c) disponer de elementos suficientes para elaborar el siguiente plan. El plan estratégico para las bibliotecas de los Museos Estatales incluye un sistema para evaluar los resultados mediante indicadores.

- Modificaciones y corrección de desviaciones. Es la última parte de plan propiamente dicho y se basa en su flexibilidad y en la aplicación de los resultados de la evaluación.

9.4.8. Etapas posteriores

- Comparación entre objetivos propuestos y resultados obtenidos. Una vez finalizado el desarrollo del plan es preciso comprobar si se han alcanzado los objetivos, en caso afirmativo, hasta qué grado y en caso negativo, dilucidar las causas del fracaso.
- Elaboración del siguiente plan estratégico. Con toda la información precedente se elaborará el siguiente plan estratégico, cuyos objetivos se apoyarán en los resultados del anterior y que contemplará también el mantenimiento y mejora de los objetivos logrados.

9.5. Limitaciones

Cualquier plan estratégico tiene sus limitaciones, marcadas, tanto por la definición de los objetivos como por las condiciones que pueden impedir su desarrollo. El plan estratégico para las bibliotecas de los Museos Estatales está limitado de antemano por los siguientes aspectos:

- La dependencia administrativa, que la obliga a someterse a una gestión de ámbito superior con la que puede coordinarse, pero no evitarla.
- La pertenencia a la Administración Pública, que la obliga a adoptar una serie de normativas legales que impiden la puesta en funcionamiento de determinados mecanismos, algunos de ellos muy importantes, como los presupuestos por objetivos o el sistema de incentivos en la plantilla

Cualquier otro aspecto puede considerarse un factor negativo, o un condicionante, pero no una limitación: la inadecuada formación del personal, los hábitos adquiridos, la falta de comunicación entre las bibliotecas y los museos, el carácter corporativista, o cualquiera de los problemas detectados en el análisis de las bibliotecas, puede mejorarse o incluso anularse con una acción decidida y firme. Las limitaciones no pueden evitarse de ninguna manera: todo consiste en adaptarse a ellas.

Finalmente, hay una cuestión que se puede objetar al plan propuesto, y es que es obra de una persona aislada -aunque relacionada profesionalmente con estas bibliotecas-, cuando los planes de este tipo deben ser producto de equipos de trabajo que integren a todos los sectores afectados por el cambio. Es una objeción exacta, porque, sin la implicación real de estos sectores, los proyectos de desarrollo no tienen viabilidad alguna. Por ese motivo, y conscientes de que el alcance real del programa está limitado por necesaria colaboración de todas las partes, **es preciso considerar que tiene más el carácter de una propuesta de trabajo, sobre la que será preciso trabajar en sus detalles, e incluso puede ser necesario adaptar en determinados aspectos.**

10. MISIÓN

La primera parte de un plan estratégico consiste en definir la misión de la institución a la que va dirigido, concepto en el que se insertan tantos los objetivos generales como las estrategias más específicas. En el caso de las bibliotecas de los Museos Estatales, la misión no puede ser ajena a la de los propios museos, por lo que se toma esta como punto de referencia.

Mission: a bold, audacious statement that draws an organization forward by connecting its values and purpose with concrete, time-specific goals and initiatives.
Targets for transformation.
A Strategic Plan for the Syracuse University Library 2000-2005.

La misión de una institución o empresa es una breve descripción que explica claramente que es lo que la institución quiere hacer y por qué. Es preciso que la misión se defina clara y brevemente:

> "*Only a clear definition of the mission and purpose of the business makes possible clear and realistic business objectives*". (Drucker, 1970).

Según Corrall (2000), la misión define, diferencia y declara intenciones. La misión de una institución define a la misma, ya que justifica su propia existencia, la diferencia de otras instituciones similares y marca las coordenadas en las que se inscribirán las metas y objetivos. Además, se ha de formular de forma concisa, clara, comprensible, creíble, fácil de recordar, viva, relevante y abierta a modificaciones. Por eso, para llegar a precisar cual es tal misión, es preciso contar con la implicación y el compromiso de todos los sectores que forman la institución misma.

Para que la misión de las bibliotecas de los Museos Estatales cumpla estas condiciones, es preciso plantearse una cuestión previa sin la cual la mencionada misión no sería más que una especulación estrictamente teórica, y que se deriva de su situación orgánica. Como unidades integradas en organismos superiores, su misión no puede estar desligada, de ninguna de las maneras, de la propia misión de los Museos. Esta situación plantea dos graves problemas:

- No existe un documento que declare la misión de los Museos Estatales
- No se cuenta con líneas precisas de actuación que permitan suponer cuales pueden ser las características de tal misión.
- Tampoco hay que olvidar que la forma de uso de bibliotecas y museos difiere mucho, como difieren las colecciones que guardan, el tratamiento técnico y hasta el nivel de normalización. El carácter mismo de cada una de las instituciones es tan diferente que, con frecuencia pueden entrar en conflicto.

A esto hay que añadir que la definición de la misión no es función de una sola persona, como sí es, por el contrario, la elaboración de una tesis. Sin embargo, sin contar con la misión

que marca la finalidad de las bibliotecas no sería posible, ni elaborar un programa de desarrollo ni establecer las estrategias para conseguirlo, ya que sería imposible señalar las metas y objetivos. Es decir, el proyecto estaría bloqueado antes de comenzar.

Para intentar subsanar este problema, sin traicionar por ello los principios que rigen la declaración de la misión, ni arrogarse funciones que no corresponden, pero contar con un punto de partida, se ha recurrido a definir una misión de las bibliotecas de los Museos Estatales de características muy abiertas y flexibles, en la que puede enmarcarse cualquier otra más específica y, que por lo demás, está implícita en la Ley de Patrimonio Histórico Español, a cuya custodia, conservación y protección están entregados los propios museos:

> La misión de las bibliotecas de los Museos Estatales consiste en facilitar el acercamiento de la sociedad al patrimonio histórico y cultural de la humanidad, especialmente al relacionado con las colecciones que custodian los museos, a los que secundarán en su misión, y ayudarán a alcanzar sus metas y objetivos

Esta misión implica:

- Que las bibliotecas apoyarán el funcionamiento de los museos, ayudando a conseguir sus objetivos y garantizando el acceso a la información a los profesionales, con tratamiento de prioridad a los Museos Estatales.
- Que facilitarán el acceso a la información relacionada con las colecciones a toda la comunidad investigadora, sea cual sea su nivel profesional.
- Que promoverán la difusión de la información especializada entre todos los sectores de la población, con la intención de acercar el patrimonio cultural a la sociedad actual y fomentar el interés por los estudios de Humanidades.

Tal misión cumple con las características que se señalan como fundamentales:

- Define a las bibliotecas de los Museos Estatales, como encargadas de facilitar el acceso al conocimiento del Patrimonio histórico
- Diferencia al grupo de bibliotecas de otras, ya que precisa cual es su función, distinta a las de otras bibliotecas similares
- Declara las intenciones que guiarán las actuaciones de tales bibliotecas.

11. METAS, OBJETIVOS, INDICADORES

El plan estratégico se apoya en la consecución de cinco metas principales que no son independientes entre sí y se estructuran en objetivos específicos más concretos, cada uno con sus propios indicadores para evaluar el grado de desarrollo.

Así como la misión define de manera amplia el campo en el que actuará una institución, las metas y objetivos se ciñen a aspectos muy concretos y delimitan las acciones en los próximos años. Por ello es más fácil determinar las metas y objetivos que la misión, aunque no menos comprometido. También deben precisarse en equipo, lo que supone una seria limitación al trabajo que nos ocupa. No obstante, debe tomarse este en su estricta función, que es la de presentar una alternativa a la situación actual de las bibliotecas de los Museos Estatales, que, en todo caso, sería necesario revisar por el personal encargado de llevarlo a cabo. Una vez admitidas estas acotaciones, se concretan las metas y objetivos considerados necesarios para el desarrollo de las bibliotecas de los Museos Estatales, procurando mantener en todo momento una línea práctica que permita su revisión y actualización. Todas las metas están justificadas y se indican su prioridad y viabilidad. Si una meta se considera escasamente viable, es preciso abandonarla y marcarse otra más realista. Es preferible elegir pocas metas básicas y abandonar las urgentes: la abundancia de metas empuja a la dispersión y disemina recursos y esfuerzos.

Por último, es preciso contar con herramientas que permitan medir hasta que punto se han alcanzado las metas propuestas, detectar los errores y desviaciones y diagnosticar las causas que los provocan. Estas herramientas son los indicadores. Siguiendo estas pautas, se han establecido cinco metas fundamentales, desglosadas, a su vez en varios objetivos. No son metas desvinculadas entre sí, sino que, de hecho, existe una clara relación de interdependencia. Para incrementar el número y la variedad de usuarios (Meta 1) es preciso ofrecer servicios atractivos y de calidad (Meta 4), lo que se logra, entre otros medios, mejorando la recuperación de la información y la creación de un sistema más ágil de información (Meta 3), que sea reconocido (Meta 5); para desarrollar este aspecto, es necesario rentabilizar los recursos disponibles (Meta 2), lo que no es posible si no se incrementa el número de usuarios (Meta 1).

Cada meta tiene un nivel de prioridad determinado, que señala su importancia en el desarrollo de las bibliotecas de los Museos y la posibilidad que estas tienen de cumplir la misión establecida. En el caso que nos ocupa, dada la lamentable situación de estas bibliotecas, y la necesidad apremiante de responder a la demanda creciente, se consideran de prioridad alta el 80% de las metas propuestas. También se indica las posibilidades que existen de alcanzar tales metas, contando en cada caso con los recursos disponibles actualmente o de los que razonablemente cabe esperar disponer. Son las siguientes:

META 1: Aumentar el campo de influencia hacia sectores sociales más amplios
META 2: Rentabilizar los recursos disponibles
META 3: Mejorar la recuperación de la información.
META 4: Garantizar la calidad del servicio
META 5: Crear una imagen corporativa atractiva y unificadora

Finalmente, el nivel de alcance de cada meta no sería controlable si no fueran acompañadas de los indicadores que permiten medir su evolución y grado de desarrollo. En cuanto a estos indicadores, es necesario señalar los siguientes puntos:

- **Los indicadores que se han determinado para controlar el grado de consecución de las metas propuestas tienen un carácter exhaustivo. No es necesario aplicar todos y cada uno de ellos, sino que podrán elegirse, en cada momento, los que se consideren más importantes.** Su función es la de poder controlar los procesos bibliotecarios, no de esclerotizarlos con una carga adicional de trabajo burocrático.
- **Los indicadores indispensables para el control básico del funcionamiento de las bibliotecas tienen carácter prioritario.**
- La recogida de datos para poder calcular los indicadores debe ser sistemática y, siempre que sea posible, automatizada. **La práctica totalidad de los indicadores pueden calcularse con 18 datos, la mayoría de los cuales se obtienen directamente de la interrogación de los sistemas de proceso técnico.** Los sistemas automatizados de gestión bibliotecaria deben permitir recoger información suficiente acerca de los fondos, su estado, uso y circulación; en caso contrario, sería penoso, por no decir imposible, contar con estos datos de manera fehaciente. Los datos básicos son los siguientes: *número y movimiento de usuarios*, *número de servicios solicitados y prestados*, *uso de los fondos*, reclamaciones, coste de la biblioteca, superficie (dato fijo), horas de trabajo, *registros procesados*, *documentos digitalizados*, *uso de las herramientas tecnológicas*, *servicios prestados en línea*, tiempos de respuesta, errores detectados en registros y en recuperación, horas de formación, horas de absentismo laboral, citas, *enlaces externos* y *volumen del fondo*. (En cursiva, los datos que se obtienen automáticamente). A esto habrá que añadir, no obstante, los resultados de cuestionarios que se deben aplicar en determinadas situaciones o cuando se necesite evaluar un aspecto concreto de la biblioteca.
- El cálculo de los indicadores estará centralizado y debe hacerse, siempre que sea posible, en hojas de cálculo informáticas, con el fin de evitar errores, de elaborar gráficos automáticamente y de hacer más sencilla la comparación de resultados.
- Muchos de los indicadores aparecen en el cuadro correspondiente a una sola de las metas, pero en realidad, son útiles para comprobar el desarrollo de más de una, por lo que su inclusión en un área no debe entenderse como pertenencia exclusiva a la misma.

Las tablas exponen de forma esquemática las metas propuestas, el grado de prioridad y viabilidad, las razones que las justifican, los objetivos clave, las actividades por las que se alcanzan y los indicadores que las miden; todo ello se explica posteriormente con más detalle.

11.1. Meta 1: Aumentar el campo de influencia alcanzando a usuarios de sectores sociales más amplios

Prioridad: Alta

Viabilidad: Media / Alta

Justificación

- ***Aumento del nivel de vida y del nivel de formación.***
- ***Ampliación de los sectores sociales con estudios universitarios***
- ***Extensión de la cultura del ocio y la demanda de actividades culturales***
- ***Exigencia de la sociedad de disponer de mejores accesos a la información humanística***

Las bibliotecas de los Museos Estatales se caracterizan por acoger a un número muy limitados de usuarios, a veces casi inexistentes. Además, la procedencia de tales usuarios es prácticamente única, y son los propios museos: sólo en algunos casos se acoge a usuarios procedentes del CSIC, las Universidades y poco más. Esta situación es la causa directa de dos de los males más graves que afectan a estas instituciones: el excesivo coste de los servicios y la escasa proyección de las bibliotecas fuera (e incluso dentro) de sus respectivos museos.

La sociedad española ha experimentado un sensible cambio en las últimas décadas. Ha aumentado el nivel y la calidad de vida, se ha incrementado la cultura del ocio, mucha más gente accede a la enseñanza universitaria y el consumo de bienes culturales ha crecido. El resultado es un aumento notable de la demanda, en calidad y en cantidad: no sólo hay más clientes potenciales, sino que estos disponen de más recursos económicos y mejor preparación. Las instituciones culturales –sobre todo las de carácter público- deben estar preparadas para hacer frente a esta demanda, e incluso para generar más: hay posibles usuarios en casi todos los sectores de la población, y es preciso atraerlos. Por otra parte es preciso tener en cuenta que la captación de clientes lleva aparejada la necesidad de fidelizarlos: es más difícil recuperar un cliente defraudado que hacer 25 clientes nuevos. Así pues, las actividades que se lleven a cabo para alcanzar esta meta deberán tener a la vista que no se acaba simplemente con añadir nuevos lectores a la lista de los ya existentes, sino que estos deberán mantenerse. Atraer nuevos clientes es relativamente fácil: mantenerlos es mucho más complejo.

La prioridad de esta meta es alta: sin la captación de nuevos clientes todo el desarrollo de las bibliotecas carece de sentido y, además, es una condición imprescindible para alcanzar algunas de las otras metas propuestas. La viabilidad se mueve entre la alta y la media, ya que, aunque la demanda existe de forma más o menos explícita, no siempre es fácil atraer a nuevos sectores de la población a terrenos hasta ahora desconocidos para ellos, como son las bibliotecas de los museos.

OBJETIVO

1A. Extender el campo de clientes a sectores más amplios de la población

Las bibliotecas deben esforzarse por reclutar usuarios procedentes de diversos sectores de la población, con lo cual cumplirán mejor su misión de facilitar el acercamiento de la sociedad al patrimonio histórico y aumentarán su proyección. Hasta ahora, los usuarios de las bibliotecas de museos respondían mayoritariamente a un único perfil y su extracción sociocultural era prácticamente la misma. El primer objetivo que se propone se orienta a la ampliación de los tipos de usuarios, lo que revierte en una mayor proyección de las bibliotecas en la sociedad.

INDICADORES

- **Número total de usuarios recibidos por sectores y perfiles**

  Total de usuarios que hacen uso de la biblioteca.

  Indica: Nivel de utilización de la biblioteca

  Medida: Número anual de usuarios. Desglosado mensualmente por perfiles.

- **Incremento de usuarios por sectores y perfiles**

  Porcentaje de aumento de usuarios con relación al período anterior por sectores

  Indica: Evolución de los tipos de usuarios

  Medida:

$$\frac{[N^{o} \text{ de usuarios año (sector)} - N^{o} \text{ de usuarios año anterior(sector)}] \times 100}{N^{o} \text{ de usuarios año anterior}}$$

Nota: Es conveniente poder establecer comparaciones no sólo entre diferentes períodos de tiempo, sino también entre diferentes perfiles.

OBJETIVO

1B. Ampliar las vías de acceso tanto presenciales como remotas

Las bibliotecas no deben olvidar a los grupos de usuarios que no pueden acceder físicamente a ellas, o que no pueden hacer uso de sus servicios en las condiciones en que actualmente se encuentran: niños, ancianos, discapacitados, o simplemente personas que viven en zonas alejadas y no disponen de suficientes medios de comunicación. Para estos usuarios es preciso disponer de facilidades de acceso, tanto reales –siempre que sea posible- como virtuales, estableciendo canales de comunicación que aseguren los servicios a usuarios remotos.

Los medios de comunicación y el desarrollo tecnológico permiten enfocar esta posibilidad a cualquier tipo de biblioteca que cuente con unos medios mínimos, ya que la ampliación de servicios y su implementación fuera de los muros de la propia biblioteca no suponen una inversión demasiado grande.

INDICADORES

- **Número de servicios solicitados**

Total de servicios solicitados por el público

Indica: Proyección de la biblioteca

Medida: Total de servicios solicitados anualmente.

Se debe desglosar por meses y tipos de servicios.

(No confundir con los *servicios prestados*)

- **Incremento de la demanda**

Porcentaje de servicios solicitados con relación al período anterior

Indica: Crecimiento de la demanda

Medida:

$$\frac{(\text{Nº de servicios solicitados año} - \text{Nº de servicios solicitados año anterior}) \times 100}{\text{Nº de servicios año anterior}}$$

- **Número de servicios prestados**

Total de servicios prestados

Indica: Nivel de explotación de los recursos

Medida: Total de servicios prestado anualmente.

Se debe desglosar por meses y tipos de servicios

- **Incremento de la oferta**

Porcentaje de servicios prestados con relación al período anterior

Indica: Incremento de la explotación de recursos disponibles

Medida:

$$\frac{(\text{Nº de servicios prestados año} - \text{Nº de servicios prestados año anterior}) \times 100}{\text{Nº de servicios prestados año anterior}}$$

- **Índice de uso de fondos por secciones**

Porcentaje de utilización de los fondos por secciones (publicaciones periódicas, especializados, documentos electrónicos, etc.).

Indica: Nivel de uso especifico de los fondos

Medida:

$$\frac{[N^{o}\text{ de servicios prestados año (sector)} - N^{o}\text{ de servicios prestados año anterior(sector)}] \times 100}{N^{o}\text{ de servicios prestados año anterior (sector)}}$$

- **Índice de consulta en sala**

Porcentaje de documentos utilizados "in situ".

Indica: Grado de utilización de los fondos en las instalaciones (uso de las instalaciones).

Medida:

$$\frac{N^{o}\text{ de documentos utilizados "in situ"} \times 100}{N^{o}\text{ total de documentos existentes en la biblioteca}}$$

- **Índice de préstamos realizados**

Porcentaje de documentos prestados

Indica: Grado de utilización de los fondos fuera de las instalaciones

Medida:

$$\frac{N^{o}\text{ de documentos prestados} \times 100}{N^{o}\text{ total de documentos existentes en la biblioteca}}$$

- **Grado de uso de los fondos de libre acceso**

Nivel de utilización de los fondos disponibles por acceso directo

Indica: Evolución del uso de fondos más fácilmente accesibles

Medida:

$$\frac{N^{o}\text{ de documentos de acceso directo utilizados} \times 100}{N^{o}\text{ total de documentos de acceso directo existentes en la biblioteca}}$$

OBJETIVO

1C. Perfeccionar los procesos documentales para mejorar los resultados de las búsquedas

Al ampliar los perfiles de usuarios es preciso ampliar también los criterios de búsqueda y recuperación de información, por lo que será preciso revisar los procesos documentales, pensando en un espectro mucho más abierto de clientes. Este objetivo incluye actividades de muy diversa índole, que van desde la reorganización de los fondos a la aplicación de sistemas diferentes de tratamiento documental. Es también uno de los más complejos de alcanzar, pues

no es fácil proporcionar sistemas de búsqueda y recuperación que sirvan por igual a clientes especializados y público en general, y menos aún cuando se hace preciso disponerlo en varios idiomas.

INDICADORES

- **Índice de reclamaciones recibidas por problemas de acceso a fondos e instalaciones**

  Porcentaje de reclamaciones y quejas recibidas en relación con el número de usuarios

  Indica: Grado de insatisfacción de usuarios (problemas en las prestaciones de servicios)

  Medida:

$$\frac{\text{Nº de reclamciones" x 100}}{\text{Nº total de usuarios reales}}$$

- **Grado de satisfacción del usuario**

  Porcentaje de servicios prestados en relación a los servicios solicitados

  Indica: Evolución de la capacidad de respuesta a la demanda de servicios

  Medida:

$$\frac{\text{Nº de servicios prestados x 100}}{\text{Nº de servicios solicitados}}$$

- **Porcentaje de socios activos**

  Número de usuarios activos en relación con el número total de usuarios de la biblioteca

  Indica: Uso real de la biblioteca

  Medida:

$$\frac{\text{Nº de usuarios activos x 100}}{\text{Nº total de usuarios registrados}}$$

- **Fluctuación de socios activos**

  Porcentaje de usuarios activos en relación con el del período anterior

  Indica: Evolución del uso real de la biblioteca

  Medida:

$$\frac{\text{(Nº de usuarios activos año - Nº de usuarios activos año anterior) x 100}}{\text{Nº Nº de usuarios activos año anterior}}$$

11.2. Meta 2: Rentabilizar los recursos disponibles

Prioridad: Alta

Viabilidad: Alta

Justificación

- ***Garantizar el buen empleo de los recursos presupuestarios***
- ***Mejorar las inversiones realizadas con fondos públicos***
- ***Necesidad de reducir los costes medios de los servicios.***
- ***Asegurar el mantenimiento de las colecciones en tiempos de crisis***

Las bibliotecas de los Museos Estatales se mantienen exclusivamente de los fondos procedentes de los Presupuestos Generales del Estado; en consecuencia, tienen la obligación de responder ante el contribuyente del uso que se haga de ellos. Actualmente, estas bibliotecas tienen un coste medio por usuario realmente exorbitante, que no está justificado bajo ningún concepto. Este elevado coste, además de ser excesivamente oneroso para el contribuyente, las coloca en una situación muy delicada, ya que ante una crisis económica podrían reducir sus efectivos e incluso desaparecer. De hecho, la política de los sucesivos gobiernos tiende cada vez más a recortar gastos, especialmente aquellos de difícil justificación, postura, por lo demás, perfectamente lógica. Es, por tanto, absolutamente imprescindible que se rebajen los costes de los servicios, lo que sólo se puede lograr incrementando estos y recurriendo al mecenazgo y patrocinio privado campos hasta ahora prácticamente inexplorados.

No obstante, es importante señalar que no se trata de reducir los costes, sino de minimizar los gastos y, sobre todo, rentabilizar las inversiones. Es muy difícil rebajar los presupuestos de mantenimiento –y no siempre aconsejable-, pero se pueden hacer mucho más rentables mediante la explotación razonable y el incremento de la clientela.

OBJETIVO

2A. Aumentar el número de usuarios

El incremento cuantitativo del número de usuarios rebaja los costes medios de los servicios, ya que no suponen un aumento lineal de los gastos, por lo que se aprovechan mejor los recursos disponibles. Se trata de obtener mejor aprovechamiento de los medios actuales, más que de invertir en otros nuevos, multiplicando sus prestaciones y disminuyendo los tiempos muertos en las jornadas de trabajo o, lo que es lo mismo, mayor número de prestaciones con los mismos recursos.

INDICADORES

- **Número de usuarios recibidos**

Número total de usuarios recibido en un determinado período de tiempo

Indica: Cantidad absoluta de usuarios recibidos

Medida: Suma de los recuentos diarios de usuarios

- **Incremento del número de usuarios**

Indica: Crecimiento porcentual de los usuarios en relación con el anterior período.

Medida:

$$\frac{(\text{Nº total de usuarios recibidos en un período de tiempo} - \text{Nº total de usuarios recibidos el anterior período}) \times 100}{\text{Nº total de usuarios recibidos el anterior período}}$$

OBJETIVO

2B. Incrementar la demanda de servicios

El incremento de la demanda de servicios podría contemplarse más como una consecuencia del aumento de usuarios y su diversificación que como un objetivo en sí mismo. Sin embargo, sería un grave error ignorar la necesidad de generar demanda intencionadamente, incluso antes de disponer de la oferta; si se pretende aumentar el número de clientes es preciso crear una espiral de oferta - demanda - oferta que actúe como motor de actividad. Así, por ejemplo, la oferta de determinados servicios a las universidades generará automáticamente la demanda de nuevos usuarios (estudiantes, profesores, etc.), demanda que será necesario satisfacer con la ampliación y diversificación de nuevos servicios.

INDICADORES

- **Número de servicios solicitados**

Número total de servicios solicitados en un determinado período de tiempo

Indica: Cantidad absoluta de servicios solicitados

Medida: Suma de los recuentos diarios de servicios solicitados

- **Incremento del número de servicios solicitados**

Indica: Crecimiento porcentual de los servicios solicitados

Medida:

$$\frac{(\text{Nº total de servicios solicitados en un período de tiempo} - \text{Nº total de servicios solicitados el anterior período}) \times 100}{\text{Nº total de servicios solicitados el anterior período}}$$

OBJETIVO

2C. Ofrecer servicios de calidad y adecuados a la demanda a costes más reducidos

Entre los grupos humanos, cuando se alcanzan los niveles suficientes para garantizar la supervivencia, se deja de solicitar cantidad –puesto que esta ya está satisfecha- para demandar calidad. Una vez alcanzado los mínimos en cuanto a la demanda de información que satisfaga las necesidades fundamentales de los usuarios, es preciso ofrecer servicios de calidad suficiente para mantener nuestra "cartera de clientes" e ir aumentándola progresivamente. En este sentido es preciso tener en cuenta que el aumento de calidad en la oferta hará aumentar también la calidad en la oferta de la competencia, por lo que se debe considerar también como un objetivo "en espiral", y sólo se mantendrá la competitividad en tanto en cuanto se pueda ofrecer un alto nivel de calidad dentro del sector.

INDICADORES

- **Evolución del coste por usuario**

Indica: Los cambios que se producen en los costes medios por usuario. Es el mayor indicador de rentabilidad en el aspecto cuantitativo. Se calcula porcentualmente para que el resultado refleje mejor el valor de las fluctuaciones. Deberá tomarse anualmente y crear gráficos comparativos para seguir la evolución de los costes.

Medida:

A) Cálculo por usuario

$$\frac{\text{Coste total de la biblioteca}}{\text{Usuarios reales}}$$

B) Cálculo de evolución del coste

$$\frac{(\text{Coste por persona en el año presente} - \text{Coste por persona en el año anterior}) \times 100}{\text{Coste por persona en el año anterior}}$$

- **Evolución del coste por m2**

Indica: Coste de mantenimiento

Medida: Se cuentan tan solo los gastos derivados de mantenimiento. Es imprescindible hacer, además, el cálculo comparativo anual

A) Cálculo por m^2 de superficie

$$\frac{\text{Coste total de mantenimiento de la biblioteca}}{\text{Total de } m^2 \text{ de superficie}}$$

B) Cálculo de evolución del coste

$$\frac{(\text{Coste por de } m^2 \text{ en el año presente} - \text{Coste por de } m^2 \text{ en el año anterior}) \times 100}{\text{Coste por de } m^2 \text{ de en el año anterior}}$$

- **Evolución del coste por servicio**

Indica: Los cambios que se producen en los costes medios por servicio; es muy útil para considerar la conveniencia de modificar o suprimir determinadas prestaciones. Se calcula porcentualmente para que el resultado refleje mejor el valor de las fluctuaciones. Es necesario advertir que no siempre se puede calcular este indicador –es muy complejo-, pero se debe hacer siempre que sea posible por la información tan valiosa que proporciona.

Medida:

A) Coste de cada servicio

$$\frac{\text{Coste total del servicio}}{\text{Número de servicios prestados}}$$

B) Evolución del coste del servicio

$$\frac{(\text{Coste por servicio en al año presente} - \text{Coste por servicio en al año anterior}) \times 100}{\text{Coste por servicio en al año anterior}}$$

- **Evolución del coste de actividades permanentes**

Indica: Aunque se calculará el coste de cada una de las actividades, pero sólo se considerará la evolución en aquellas que tengan carácter permanente. El coste de cada actividad debe calcularse en función al número de asistentes, y su evolución, en términos porcentuales.

Medida:

A) Coste de actividad:

$$\frac{\text{Coste total de la actividad en al año presente}}{\text{Número de asistentes}}$$

B) Evolución del coste

$$\frac{(\text{Coste de la actividad en al año presente} - \text{Coste de la actividad en al año anterior}) \times 100}{\text{Coste de la actividad en al año anterior}}$$

- **Coste de la hora de trabajo**

Indica: Inversión en personal. La rentabilidad de esta inversión se obtendrá comparándola con los productos y servicios que se hayan ofrecido; la evolución proporcional pertenece más al ámbito estrictamente laboral y no es asunto de competencia directa de las bibliotecas.

Medida:

$$\frac{\text{Total invertido en personal}}{\text{Horas trabajadas}}$$

- **Evolución del canje**

Indica: Fondos ingresados en la biblioteca por canje de publicaciones (sistema semioneroso). Se debe hacer separadamente el cálculo de las publicaciones periódicas, las monografías y las publicaciones en otros soportes y se computará en número de publicaciones canjeadas. Este indicador siempre será aproximado, ya que el valor real de una publicación concreta puede depender más de la utilidad en la biblioteca que de su precio; sin embargo, es buen indicador de las relaciones de cooperación que mantiene la biblioteca. Conviene mantener el control anual de este indicador para poder establecer su evolución

Medida:

$$\frac{\text{(Total de documentos canjeados el año presente - Total de documentos canjeados el año anterior) x 100}}{\text{Total de documentos canjeados el año anterior}}$$

- **Evolución del préstamo interbibliotecario**

Indica: Se pueden aplicar las mismas consideraciones que al canje.

Medida:

$$\frac{\text{(Total de documentos canjeados el año presente - Total de documentos canjeados el año anterior) x 100}}{\text{Total de documentos canjeados el año anterior}}$$

- **Evolución de los ingresos y gastos totales**

Indica: La diferencia entre gastos e ingresos de un organismo comercial es el que señala la forma más evidente de comprobar su grado de éxito o fracaso, ya que el objetivo prioritario consiste en aumentar todo lo posible las ganancias económicas. Aunque este no es el caso en los organismos sin ánimo de lucro, como son las bibliotecas, es muy necesario controlar la relación entre ingresos y gastos, sobre todo porque se espera que terminen reduciéndose a cero.

Medida:

A) Diferencia anual entre ingresos y gastos

$$\text{Ingresos anuales totales} - \text{Gastos anuales totales}$$

B) Evolución anual

$$\frac{\text{(Diferencia entre ingresos y gastos en el año presente} - \text{Diferencia entre ingresos y gastos en el año anterior) x 100}}{\text{Diferencia entre ingresos y gastos en el en al año anterior}}$$

- **Cuotas de libros no pedidos**

Indica: Utilización del fondo. Los libro no solicitados se refieren a títulos.

Medida:

$$\frac{\text{(Total de títulos} - \text{Total de títulos no pedidos) x 100}}{\text{Total de títulos}}$$

- **Evolución de altas, bajas y excluidos de préstamo**

  Indica: Movimiento de los fondos. En los tres casos es importante mantener los resultados anuales para compararlos.

  Medida:

  A) Altas

  $$\frac{\text{Documentos dados de alta x 100}}{\text{Total de documentos}}$$

  B) Bajas

  $$\frac{\text{Documentos dados de baja x 100}}{\text{Total de documentos}}$$

  C) Excluidos de préstamo

  $$\frac{\text{Documentos excluidos de préstamos x 100}}{\text{Total de documentos}}$$

- **Evolución del préstamo: índices totales, por sectores y por tipo de documento**

  Indica: Uso del servicio de préstamo. Debe hacerse en términos totales (total de documentos prestados), por sectores (contenido de los documentos prestados) y por tipo de documento (monografías, publicaciones periódicas, documentos electrónicos, etc.). Es importante poder cotejar los sucesivos resultados anuales para determinar hacía donde se deben orientar las adquisiciones de cada ejercicio.

  Medida:

  Total de documentos prestables

  $$\text{Total de documentos de la biblioteca} - \text{Documentos excluidos de préstamo}$$

  Evolución del préstamo total

  $$\frac{\text{Total de documentos prestados x 100}}{\text{Total de documentos prestables}}$$

  Evolución del préstamo por materias

  $$\frac{\text{Total de documentos prestados de la materia A x 100}}{\text{Total de documentos prestables de la materia A}}$$

  Evolución del préstamo

  $$\frac{\text{Total de documentos prestados del tipo de material x 100}}{\text{Total de documentos prestables del tipo de material}}$$

- **Porcentajes de documentos disponibles**

  Indica: Disponibilidad de los fondos. Es una cuestión que puede responder a diferentes conceptos: documentos no disponibles porque se encuentran prestados (el más usual y también el más útil) o porque están excluidos de uso por otras razones (mal estado, restauración, exposiciones, etc.); también pueden tomarse como punto de referencia la totalidad de documentos que no se encuentren disponibles, sea por el

motivo que sea. En cualquier caso, es necesario considerar que los resultados de cada uno indican diferentes problemas. En general, y para no sobrecargar de cálculos el trabajo diario, parece más aconsejable la opción de englobarlos a todos en una fórmula única.

Otra cuestión que se plantea en el cálculo de este indicador es la elección del momento en que se han de tomar los datos, ya que no siempre está fuera de la biblioteca el mismo número de documentos. Para solucionar este problema, es conveniente tomar nota de alas ausencias de una forma sistemática, en días determinados (el primer día de cada mes, por ejemplo) y llevar dos cálculos simultáneos: uno, con los resultados obtenidos –y que dará lugar a un gráfico anual- y otro, anual, con la media de los resultados parciales.

Medida:

Datos mensuales

$$\frac{\text{Total de documentos no disponibles x 100}}{\text{Total de documentos}}$$

Datos anuales

$$\frac{\text{Datos de enero + Datos de febrero +.....+ Datos de diciembre}}{12}$$

- **Porcentaje de documentos utilizados por sectores**

Indica: Uso de los fondos. Los cálculos son idénticos a los de préstamos de documentos, pero en este caso se incluyen cualquier tipo de utilización, y no sólo préstamo: consulta en sala, fotocopia, fotografía, digitalización, etc. Conviene llevar a cabo esta medida mensualmente, aunque es preciso tener en cuenta la dificultad de control en los casos de los fondos de libre acceso.

Medida:

$$\frac{\text{Total de documentos de la materia A utilizados x 100}}{\text{Total de documentos de la materia A}}$$

- **Promedio de uso de un documento**

Indica: Utilización de los fondos. Incluye cualquier tipo de uso que se haga de los documentos: préstamo, reprografía, consulta, etc. Debe entenderse en términos globales, ya que el uso de cada uno de los documentos se debe poder hacer consultando el registro de préstamo asociado al propio documento.

Medida:

$$\frac{\text{Total de documentos utilizados x 100}}{\text{Total de documentos}}$$

11.3. Meta 3: Mejorar la recuperación de la información

Prioridad: Alta

Viabilidad: Alta

Justificación

- ***Necesidad de agilizar los procesos documentales.***
- ***Facilitar una recuperación de la información rápida, precisa y pertinente, sin ruidos ni distorsiones.***
- ***Ofrecer la mayor eficacia al menor coste***
- ***Garantizar el acceso a la información por encima de barreras espacio-temporales***
- ***Asegurar la posibilidad de intercambio de información***

La recuperación de la información es el fin último de las bibliotecas y de cualquier sistema documental; de aquí la importancia de esta meta. Hace ya tiempo que el problema de los bibliotecarios no está en conseguir información, por demás abundante y fácil de alcanzar, sino en conseguir la información pertinente, y sólo esa, es decir, sin ruidos ni distorsiones. La cuestión, pues, está en la selección, más que en la exhaustividad.

Las bibliotecas de los Museos Estatales suelen recibir quejas porque no son capaces de ofrecer servicios de información ágiles y eficientes a sus lectores; paradójicamente, la mayoría de las veces se refieren a la incapacidad de recuperar información contenida en documentos que posee la biblioteca, y de cuya existencia se tiene completa seguridad. Los lectores no llegan siquiera a solicitar servicios de información más complejos; se contentarían con que las bibliotecas garantizaran la disponibilidad de la información que custodian. Es evidente que este debe ser uno de los puntos sobre los que más es preciso incidir si se quiere lograr que las bibliotecas de los Museos Estatales se conviertan en centros de calidad.

En la tarea de mejorar la recuperación de información, los profesionales cuentan actualmente con unas herramientas de inapreciable valor, como son las tecnologías de la información y las redes de comunicación. Sin embargo, para hacer uso correcto de ellas y poder explotar convenientemente las posibilidades que ofrecen, es preciso que se utilicen las formas normalizadas de transmisión de información, sin cuyo uso, nos exponemos a convertirnos, como mucho, en meros espectadores, mientras que lo que se desea es la participación activa. Por esta razón, mejorar la recuperación de la información pasa, obligatoriamente, por la implantación de sistemas normalizados de tratamiento de la información y, por supuesto, por el uso de las nuevas tecnologías y redes de comunicación.

OBJETIVO

3A. Automatizar fondos y servicios utilizando formatos normalizados de intercambio

Uno de los elementos más importantes a tener en cuenta si se pretende desarrollar a las bibliotecas de los Museos Estatales es la normalización de los procesos de tratamiento documental, que les permita beneficiarse de la posibilidad de intercambiar registros. Aunque esta cuestión está fuera de toda duda en el campo de las bibliotecas, no es en absoluto así de clara para los profesionales de los museos. Es preciso tener en cuenta que los museos están aún muy lejos de disponer, no ya de formatos normalizados de intercambio, sino incluso de las más elementales normas comúnmente aceptadas; ya se ha visto que falta de normalización llaga incluso al interior de los propios museos, donde no es raro encontrarse con varias formas diferentes de tratar la información.

INDICADORES

- **Evolución porcentual del número de registros (bibliográficos, fondos y autoridades) en el catálogo automatizado**

  Indica: El crecimiento de la base de datos. Debe hacerse por separado de los bloques de registros bibliográficos, de fondos y de autoridad, y comprenderá tanto los procedentes de la conversión retrospectiva como los de nuevo ingreso. Tendrá carácter porcentual y se hará a partir de los registros computados el anterior período. Es conveniente hacerlo por meses, ya que ayuda a ver el desarrollo de los procesos bibliotecarios.

  Medida:

$$\frac{\text{(Total actual de registros – Total de registros del período anterior) x 100}}{\text{Total de registros del período anterior}}$$

- **Índice de tiempos de catalogación de documentos**

  Indica: Indica la dinámica de los procesos bibliotecarios; también puede señalar la familiaridad del personal con los instrumentos de trabajo.

  Medida:

$$\frac{\text{Tiempo empleado en la catalogación de documentos (en minutos)}}{\text{Número de documentos catalogados}}$$

- **Evolución porcentual de la catalogación retrospectiva (hasta alcanzar el 100%)**

  Indica: La progresión en la automatización de los catálogos manuales. Conviene que los datos se computen mensualmente. Sólo se hará hasta completar la reconversión.

  Medida:

$$\frac{\text{(Total de registros reconvertidos x 100}}{\text{Total de registros del catálogo manual}}$$

- **Evolución de los índices de digitalización de los fondos**

  Indica: Progresión de las campañas de digitalización. Antes de proceder a la recogida de datos deben quedar muy claros cuáles serán las magnitudes (títulos, documentos completos, partes, etc.); en otro caso, el cómputo carecería de sentido. La base de comparación se hará sobre los documentos digitalizados el anterior período, ya que sería muy difícil establecer el número exacto de documentos que se proponen para digitalización. No obstante, cuando las campañas estén avanzadas, es posible hacer una reinterpretación de las magnitudes.

  Medida:

$$\frac{\text{(Total de registros digitalizados en el período actual–Total de registros digitalizados en el período anterior) x 100}}{\text{Total de registros del período anterior}}$$

OBJETIVO

3B. Incrementar el número de usuarios remotos

En los objetivos correspondientes a las anteriores metas ya se hizo hincapié en la necesidad de captar nuevos usuarios, y se consideraban así también a los usuarios remotos, es decir, aquellos que hacen uso de la biblioteca sin acceder físicamente a ella. Deben considerarse como tales tanto los usuarios de los programas de extensión bibliotecaria como los usuarios virtuales, que utilizan las redes de comunicación (teléfono, fax, Internet, etc.) para acceder a los servicios. Contando con los medios de que se dispone actualmente, se da la paradoja de que resulta mucho más fácil captar usuarios remotos, e igualmente mantenerlos, y que los servicios que se prestan a través de las redes son mucho menos onerosos en tiempo y recursos que los que se prestan *in situ*.

INDICADORES

- **Índice de empleo de herramientas tecnológicas (Internet, CD-ROM, OPAC, etc.)**

  Indica: Grado de uso de los equipamientos informáticos de la biblioteca. Muestra la necesidad de aumentar el número de equipos, o las reticencias de los usuarios a utilizar los nuevos instrumentos. Es un dato muy difícil de medir; se puede recurrir a tres sistemas:

Cronometraje de los tiempos de uso por parte de los auxiliares de sala, mediante el procedimiento de abrir y cerrar los equipos por petición de los usuarios (desaconsejado)

Adopción de un sistema de "contadores" en los equipos que entren en funcionamiento en el momento en que algún lector los utiliza (muy precisos, pero demasiado sofisticados y difíciles de controlar; no es lo mismo estar conectado que estar utilizando el sistema)

Muestreo: es el sistema menos exacto, pero el más recomendable por su sencillez.

Medida: (aproximada)

$$\frac{\text{Total de horas de uso de los equipos x 1000}}{\text{Total de horas de disponibilidad de los equipos}}$$

- **Nivel de uso de los servicios remotos**

Indica: Desarrollo de los servicios en línea. Es aconsejable aplicar la medida para cada uno de los servicios, con lo que se puede observar cuáles son los más solicitados y los que tienen mejor o peor acogida, lo que, a su vez señalar. Se tomará como medida de comparación los servicios prestados en el período anterior, y conviene que la toma de datos se haga mensualmente.

Medida:

$$\frac{\text{(Total de servicios prestados en el período actual–Total de servicios prestados en el período anterior) x 100}}{\text{Total de servicios prestados en el período anterior}}$$

OBJETIVO

3C. Fomentar la expansión de las bibliotecas a través de las redes

La expansión de las bibliotecas a través de Internet ofrece múltiples posibilidades: número ilimitado de usuarios, empleo de los recursos sin horario ni calendario, mayor disponibilidad de los fondos, capacidad de interacción y constante retroalimentación. Si las tecnologías de la información ofrecen las mejores posibilidades de recuperación y de difusión, estas no alcanzan su verdadera dimensión hasta que no están disponibles en la red, lo que las hace prácticamente inagotables, tanto en cuanto a alcance espacio-temporal como en número de usuarios, incluso simultáneos. Mejorar la recuperación de la información no consiste sólo en ser capaz de ofrecer unos resultados pertinentes, sino también en permitir el mejor acceso.

INDICADORES

- **Número de visitas a la página web**

  Indica: Número absoluto de visitas que se realizan a la página web

  Medida: Recuento de visitas (automático)

- **Índice de crecimiento de visitas a la web**

  Indica: Incremento de las visitas recibidas por la página web

  Medida:

$$\frac{\text{(Total de visitas en el período actual–Total de visitas en el período anterior) x 100}}{\text{Total visitas en el período anterior}}$$

- **Nivel de uso de los servicios remotos en relación con los servicios in situ.**

  Indica: Desarrollo de los servicios en línea. Se tomará como medida de comparación los servicios prestados *in situ*, y conviene que la toma de datos se haga mensualmente.

  Medida:

$$\frac{\text{(Total de servicios prestados in situ–Total de servicios prestados en línea) x 100}}{\text{Total de servicios prestados en línea}}$$

11.4. Meta 4: Garantizar la calidad de los servicios.

Prioridad: Media

Viabilidad: Alta

Justificación

- ***Necesidad de ofrecer unos servicios de calidad, de acuerdo con la demanda***
- ***Justificar las inversiones que se realizan en la biblioteca***

Lograr la calidad de los servicios es el fin último y más importante de cualquier organismo; todos los demás se engloban en él, o se llevan a cabo con vistas a alcanzarlo. También es el más difícil. La calidad es un concepto muy ambiguo, y no tiene el mismo significado para todo el mundo. Para unos usuarios, la calidad estará en la rapidez con que se responda a sus demandas, mientras que para otro estribará en la pertinencia de la respuesta obtenida. El carácter subjetivo del concepto de calidad hace difícil y compleja su evaluación; por esa causa se adjudican tantos indicadores a esta meta, indicadores que, además, será obligado examinar con especial cuidado.

Además, no es suficiente con obtener los niveles de calidad previstos: es necesario que, además, así se perciba. Si alcanzar la excelencia es complejo y nada fácil, ser capaces de transmitir una imagen que responda a tal excelencia lo es mucho más. Por añadidura, es preciso tener en cuenta que las bibliotecas de los Museos Estatales no gozan de buena fama, imagen, por lo demás merecida, aunque en algunos aspectos claramente exagerada. En cualquier caso, otra circunstancia desfavorable y contra la que también se verán obligadas a luchar; por eso se incluye como parte de la meta la necesidad de transmitir una imagen positiva.

Finalmente, es preciso tener siempre bien presente que las bibliotecas de los Museos Estatales se mantienen de los fondos públicos, y que es necesario responder de forma adecuada a la confianza que se deposita en sus gestores.

OBJETIVO

4A. Lograr un elevado índice de calidad en la recuperación de la información

La función más importante de las bibliotecas es la de proporcionar información; en consecuencia, este debe ser el objetivo clave al que se le debe prestar más atención. La mejora de la calidad en la recuperación es una tarea compleja. Tal mejora parte, evidentemente, del nivel de pertinencia y exhaustividad que alcance la información recuperada en cada momento, pero nunca puede establecerse un límite: siempre es posible mejorarla, o bien ofrecer el producto obtenido de la manera más útil posible para el lector, en menos tiempo y con mejor

presentación. Este aspecto es común para cualquier tipo de biblioteca. La segunda fase consiste en definir qué perfiles de usuarios existen, o pueden existir en la biblioteca, y determinar cuáles son sus puntos de interés, estrategias de búsqueda, capacidades y limitaciones. Y es aquí donde las bibliotecas de los Museos estatales se encuentran con la primera y más grave dificultad, debido a sus características específicas.

En tanto que especializadas, están obligadas a delimitar bien claramente cuáles son sus límites y qué tipo de información están cualificadas para distribuir; esto significa que han de determinar también qué clase de información NO va a dispensarse. Esta tarea es ya de por sí bastante compleja, precisamente por el matiz negativo que implica. Por ejemplo, es fácil manifestar que una biblioteca especializada en Historia sólo debe servir información histórica, pero ¿dónde empieza y dónde termina? ¿Entra la literatura dentro de la Historia? Si no es así – como parece la respuesta evidente- ¿se podrá prescindir de las obras de los clásicos grecolatinos, principal fuente de información para los historiadores?. Y si se aceptan estos documentos ¿por qué no acepta la literatura medieval, renacentista o barroca?. O bien ¿son los libros de Geología o de Metalurgia parte importante de la información en Arqueología?; una respuesta afirmativa llevaría a seguir ampliando el sector hasta el absurdo, pero una respuesta negativa privaría a los arqueólogos de herramientas básicas para su trabajo.

La situación se complica si se tiene en cuenta que las bibliotecas de los Museos Estatales pretenden ser más abiertas y acoger a más usuarios, porque en este caso, los perfiles de búsqueda también serán más complejos. Y la calidad de las respuestas estriba en la acertada combinación de las estrategias de recuperación, basadas a su vez en la disposición de la información y los perfiles de usuario. Así pues, queda claro que no es tarea fácil, pero es imprescindible que se afronte: cualquier fracaso en este terreno invalidaría cualquier otro objetivo.

INDICADORES

- **Porcentaje de distribución de los tiempos dedicados a las tareas bibliotecarias**

  Indica: Porcentaje de distribución de los tiempos dedicados a las tareas bibliotecarias. Se debe calcular sobre la suma de las horas reales trabajadas en total por toda la plantilla.

  Medida:

$$\frac{\textit{Total de horas dedicadas a cada tarea) x 100}}{\textit{Total de horas de trabajo}}$$

- **Cuotas de documentos por usuario**

  Indica: Volumen de la oferta

Medida:

$$\frac{\text{Número total de documentoa}}{\text{Número total de usuarios reales}}$$

- **Cuota de renovación del fondo**

  Indica: Actualidad de la oferta

  Medida:

$$\frac{\text{Total de documentos de antigüedad menor a un año x 100}}{\text{Total de documentos}}$$

- **Índice de documentos disponibles por tipos de fondos**

  Indica: Equilibrio entre oferta y demanda. Su valor real se halla comparándolo con el indicador siguiente

  Medida:

$$\frac{\text{Total de documentos disponibles x 100}}{\text{Total de documentos}}$$

- **Índice de documentos disponibles por demanda**

  Indica: Equilibrio entre oferta y demanda

  Medida:

$$\frac{\text{Total de documentos prestados x 100}}{\text{Total de documentos}}$$

OBJETIVO

4B. Lograr una mejora progresiva en la calidad en los servicios

Aunque la calidad de la recuperación de la información es el objetivo clave más importante a lograr, no es el único. Porque no se trata de ofrece una información pertinente y adecuada, sino que, además, es necesario ofrecerla en las mejores condiciones. Y esto implica varios aspectos, la mayoría relacionados con la variedad de la oferta:

- Variedad en la forma de presentación: en papel, el formato electrónico, en listados, en resúmenes, con imágenes o sin ellas...
- Variedad en la forma de recuperarla: consulta directa, búsqueda simple, búsqueda combinada, difusión selectiva de la información...
- Variedad en el modo de acceso: consulta en sala, consulta en línea, préstamo individual, préstamo interbibliotecario, reprografía, etc.
- Variedad en los productos ofrecidos: listados, boletines informativos, alertas bibliográficas, bases de datos en CD-ROM...

- Variedad en las actividades específicas y complementarias: formación de usuarios, programas infantiles, extensión bibliotecaria....

La mejora de la calidad del servicio asegura la existencia de múltiples canales para que los usuarios lleguen a la información que precisan; aun más, les ayuda a definir sus necesidades de información, o, lo que es lo mismo, debe generar demanda. Pero, además, cada uno de estos servicios debe cumplir fielmente el cometido que tiene asignado, es decir, no es suficiente con que existan: deben funcionar perfectamente. Sólo así se conseguirá el siguiente, y último objetivo: la satisfacción del usuario.

INDICADORES

- **Frecuencia del servicio**

  Indica: Rendimiento de las horas de servicio. Puede hacerse globalmente y desglosando los diferentes servicios

  Medida:

$$\frac{\textit{Total de servicios prestados}}{\textit{Total de documentos}}$$

- **Tiempo de tramitación del servicio**

  Indica: Agilidad del servicio

  Medida:

$$\frac{\textit{Tiempo empleado en servicios}}{\textit{Total de servicios prestados}}$$

- **Cuota de ausencia del fondo**

  Indica: Equilibrio de la demanda. El sistema de gestión documental ha de contar con la posibilidad de recoger este dato diariamente. El valor es el promedio.

  Medida:

$$\frac{\textit{Promedio de documentos prestados simultáneamente}}{\textit{Total de documentos}}$$

- **Índice de rotación de documentos**

  Indica: Intensidad de uso de los fondos

  Medida:

$$\frac{\textit{Número total de préstamos}}{\textit{Total de documentos prestados}}$$

- **Cuota de errores en recuperación**

  Indica: Pertinencia de los documentos recuperados. Calidad de los sistemas de recuperación. La recogida de los datos es compleja y, aunque el sistema automatizado sea capaz de retener un historial de las búsquedas realizadas, sólo se puede llevar a cabo mediante muestreo aleatorio y aplicación de formularios entre los lectores, ya que sólo estos pueden determinar la pertinencia de la información encontrada.

  Medida:

$$\frac{\textit{Total de documentos pertinentes recuperados}}{\textit{Total de documentos recuperados}}$$

- **Cuota de errores detectados en los registros**

  Indica: Calidad de las bases de datos. Se realiza por muestreo, tomando al azar una cantidad determinada de registros y haciendo recuento de los errores detectados

  Medida:

$$\frac{\textit{Total de errores detectados en una cantidad X documentos x 100}}{\textit{Cantidad X de documentos}}$$

OBJETIVO

4C. Responder a la demanda con alto nivel de calidad profesional

La única manera de constatar que se ha logrado la calidad deseada es que el usuario quede satisfecho de los servicios prestados. Es cierto que, acostumbrados a un servicio muy deficiente, muchos de ellos pueden considerar de calidad prestaciones de carácter más bien mediocre, como es, precisamente, el caso de las bibliotecas de los Museos Estatales; pero también es verdad que el usuario es la medida de la excelencia de los servicios y, si se pretende ampliar el número de clientes, estos vendrán con nuevas expectativas, por lo que no resultará tan fácil conseguir su aprobación. De cualquier forma, los responsables de la biblioteca deben ser más exigentes que los propios usuarios, e incluso indicarles qué prestaciones tienen derecho a exigir y en qué condiciones.

En este sentido merece la pena citar una experiencia profesional que viene a corroborar lo que aquí se manifiesta. En 1999 se pasó un cuestionario SRVQUAL a los usuarios de la biblioteca del Museo Arqueológico Nacional, divididos en cuatro grupos: usuarios externos, turno de mañana; usuarios externos, turno de tarde; usuarios internos; personal de plantilla. Los resultados fueron reveladores: los más satisfechos eran los usuarios externos del turno de mañana, los seguían muy de cerca los usuarios externos del turno de tarde, que padecen serias carencias en personal y servicios, a pesar de lo cual no parecían estar muy alejados del grado de satisfacción de los anteriores; seguidamente iban los usuarios

internos, que cuentan con innumerables ventajas y son, sin duda alguna, usuarios privilegiados; los más descontentos del funcionamiento resultaron ser los miembros de la plantilla, lo que demostraba un buen espíritu crítico. Es decir, a más servicios y mejores condiciones, calificación más estricta.

Se debe medir de manera sistemática el grado de satisfacción de los usuarios, tanto mediante estudios periódicos, como mediante sistemas de observación permanente: control de las respuestas obtenidas en las búsquedas, funcionamiento de los equipos, reclamaciones y quejas, etc. También es importante que en estos controles quede bien definida la respuesta que emite cada grupo de usuarios, no sólo en tanto a perfiles –investigadores, estudiantes, niños, etc.-, sino incluso atendiendo a otras condiciones: horas de presencia en la biblioteca, tipo de documento o servicio solicitado, antecedentes, etc.

No se debe despreciar ningún aspecto en el objetivo de lograr la satisfacción del usuario: desde la facilidad del acceso físico, la posibilidad de utilizar herramientas avanzadas, todo forma parte del mismo propósito. Y no convienen olvidar que la buena imagen de una entidad puede verse empañada por el aspecto descuidado de un empleado, la escasa luz de una mesa o unos muebles deteriorados. Aunque pocos usuarios confiesen que estas cuestiones se consideran importantes, su comportamiento muestra que sí lo son. Para medir estos aspectos, y también para hacer un seguimiento de la situación, son muy útiles algunos cuestionarios específicos.

INDICADORES

- **Porcentaje de horas dedicado a reciclaje y actualización profesional**

  Indica: Actualización profesional y calidad de servicio

  Medida:

  $$\frac{\textit{Tiempo dedicado al reciclaje profesional x 100}}{\textit{Total de horas de trabajo}}$$

- **Índice de absentismo laboral**

  Indica: Grado de absentismo laboral; puede indicar también el grado de frustración de la plantilla. Se debe hacer mensualmente –el absentismo varía mucho de unos meses a otros-, aunque se obtendrá también el resultado anual. Es preciso que el cálculo se haga por cada persona aunque sin renunciar a los resultados globales.

  Medida:

  Cálculos individuales

  $$\frac{\text{Total de horas no trabajadas x 100}}{\text{Total de horas de jornada laboral}}$$

Cálculos globales

$$\frac{\text{Suma del total de horas no trabajadas x 100}}{\text{Suma del total de horas de jornada laboral}}$$

- **Nivel de calidad de la colección general**

Indica: Adecuación de la oferta a la demanda.

Medida: El cálculo es complejo; se realiza a partir de la coincidencia con documentos los documentos más citados y los que aparecen en bibliografías especializadas –pueden ser solicitadas a representantes de diferentes sectores de usuarios. Requieren, pues, un estudio previo.

- **Nivel de calidad de la colección de publicaciones periódicas**

Indica: Actualización del fondo

Medida: La medida de la calidad de las publicaciones periódicas se llevará a cabo aplicando diferentes fórmulas clásicas en bibliometría (leyes de Lotka, Bradford, etc.), según los aspectos que se quieran medir en cada caso, y que serán complementarios. Es muy importante que se lleven a cabo estudios sistemáticos de citas, lo que ayudará a conocer la pertinencia y la actualización de la colección de publicaciones periódicas, pero no lo es menos consultar a los usuarios acerca de la adecuación de las revistas a sus necesidades.

- **Índice de adquisición por usuario**

Indica: Mantenimiento de las colecciones

Medida:

$$\frac{\textit{Total de documentos de nuevo ingreso}}{\textit{Total de usuarios reales}}$$

- **Grado de satisfacción del usuario**

Indica: Adecuación de los servicios a las expectativas.

Medida: Puede hacer de forma directa –aplicación de cuestionarios- o indirecta – quejas recibidas. En este caso es preciso tener en cuenta que no todas las insatisfacciones se formalizan. El porcentaje de notificaciones negativas se hará según la siguiente fórmula

$$\frac{\textit{Total de notificaciones negativas x 100}}{\textit{Total de notificaciones negativas + Total de notificaciones positivas}}$$

11.5. Meta 5: Crear una imagen corporativa atractiva y unificadora

Prioridad: Alta

Viabilidad: Media

Justificación

- ***Atraer a los usuarios a partir de una imagen atractiva para el investigador y para el público en general***
- ***Identificar al grupo de bibliotecas de forma clara e inequívoca***
- ***Fomentar la identificación del personal de plantilla como parte integrante de un cometido común***

La imagen que los organismos transmiten de si mismos ha sido siempre muy importante –mucho más de lo que se ha querido reconocer-, pero actualmente se considera un elemento fundamental. Una buena imagen es el primer salvoconducto para el éxito y, aunque diste mucho de ser una garantía del mismo, sí que se puede decir que, sin contar con ella, el fracaso está asegurado: es preciso, no sólo ser excelentes, sino parecerlo.

Cuando además se da la circunstancia que las entidades están desprestigiadas, han perdido clientela o son desconocidas, como es el caso de las Bibliotecas de los Museos Estatales- la proyección de una imagen positiva es doblemente importante, ya que será el puente entre ella y los posibles clientes. De hecho, la imagen de la biblioteca está lanzando varios mensajes: a los usuarios actuales, les avisa de su identidad, lo que puede indicar cambios; a los usuarios potenciales, los invita a utilizarla; a los que fueron usuarios y la abandonaron por frustración, les está indicando que ha habido cambios favorables. Además, está indicando a patronos, mecenas, socios y colaboradores que se puede contar con ella.

Pero la función de la imagen corporativa no se limita a enviar mensajes al exterior, sino que tienen una misión tanto o más importante: conseguir la cohesión interna y lograr que el personal se identifique con la misión de la entidad como algo propio. La imagen corporativa, al proponer unas señas de identidad, ofrece un terreno profesional muy seguro, donde el trabajador se siente arropado y perfectamente orientado, ya que sabe qué que debe hacer, hacia donde se dirige y cómo debe hacerlo. De aquí que sea tan importante cuidar con esmero este aspecto y no caer en el error de pensar que se trata de algo superficial.

OBJETIVO

5A. Ofrecer una imagen pública atractiva para diferentes sectores de público (jóvenes, investigadores, etc.) que transmita la idea de proximidad y calidad.

Si la calidad no es percibida de la misma manera por todos los individuos, tampoco la imagen que se transmita será igual de atractiva para todos. Conseguir este objetivo es relativamente fácil cuando se trabaja con perfiles de usuarios muy homogéneos; pero ya se ha visto que este no es el caso.

La única manera de transmitir una imagen atractiva es basarla en la eficiencia profesional; si no se parte de este principio, la imagen será más bien un espejismo, y no se podrá sostener por mucho tiempo. Una vez admitido este principio, queda la necesidad de transmitir al usuario la idea de que allí va a encontrar aquella información que busca.

Desde este punto de partida, no es tan difícil lograr una imagen realmente atractiva: la única condición es que nadie se sienta excluido. Las bibliotecas de los Museos cuentan con unos fondos muy interesantes, se ocupan de materias sumamente sugestivas, con una gran carga de belleza y muy iconográficas, lo que las hace sintonizar con cualquier tipo de usuario, pero muy especialmente con el ciudadano medio, acostumbrado como está a vivir en una civilización dominada por la imagen. Si las bibliotecas de los Museos Estatales saben ofrecer una imagen de lo que realmente guardan, tienen asegurado el éxito; otra cosa será que deben extremar el cuidado para no defraudar las expectativas creadas, porque un mal servicio destruye cualquier buena imagen que se haya construido.

En el momento actual, las bibliotecas de los Museos Estatales transmiten una imagen rancia, obsoleta y restrictiva, nada interesante para el investigador: mucho menos interesante para el ciudadano medio. Esta percepción no tiene nada de extraño: los propios Museos Estatales están envejecidos y anticuados, y sus servicios son los mismos que hace décadas, con el agravante de que, en muchos casos, se han ido deteriorando con el tiempo. Las bibliotecas, parte integrante de los museos, participan de esta penosa imagen; a ello se viene a sumar el carácter restrictivo que se les ha venido imprimiendo desde siempre, y que cada vez se ha ido agudizando, en vez de suavizarse, la cada vez más pobre dotación y el escaso interés que los propios museos muestran por ellas. Pocos ciudadanos conocen siquiera la existencia de las bibliotecas de los museos; los que las conocen las identifican con espacios rodeados de obstáculos difícilmente salvables; y, los pocos que han conseguido llegar hasta ella, han sufrido la decepción de comprobar que tantos esfuerzos han servido para muy poco, porque lo que han encontrado a cambio carecía de valor.

Es totalmente necesario y urgente que las bibliotecas de los Museos Estatales rompan la imagen trasnochada que arrastran; es fácil, teniendo en cuenta las condiciones que se han

expuesto en los párrafos anteriores; es muy difícil mientras los propios Museos no se lo planteen también.

INDICADORES

- **Resonancia en el medio sociocultural**

  Indica: Influencia de la biblioteca e imagen que proyecta

  Medida: Recuento de las citas y espacio dedicado a ellas en la prensa y medios.

- **Índice de citaciones en el medio profesional**

  Indica: Influencia y consideración de la biblioteca en el ámbito profesional

  Medida: Análisis de citas en trabajos específicos en forors profesionales.

- **Evolución de las respuestas explicitas de usuarios (quejas, reclamaciones y felicitaciones)**

  Indica: Evolución del grado de satisfacción del usuario

  Medida:

$$\frac{\text{(Total de respuestas explícitas de una categoría* durante un período - Total de respuestas explícitas de una categoría* durante el período anterior) x 100}}{\text{Total de respuestas explícitas de una categoría durante el período anterior}}$$

* Las categorías se establecen en función de su significado: negativas o positivas.

- **Incremento de enlaces externos desde páginas web institucionales**

  Indica: Consideración de la página web de la biblioteca

  Medida:

$$\frac{\text{(Total de enlaces durante un período - Total de enlaces durante el período anterior) x 100}}{\text{Total de respuestas explícitas de enlaces durante el período anterior}}$$

OBJETIVO

5B. Conseguir que el usuario perciba a las bibliotecas como un modelo de eficacia y proximidad

Si la imagen pública es importante, la que las bibliotecas transmitan a sus usuarios, tanto reales como potenciales, es fundamental en el proceso de desarrollo. De nada sirve renovar profundamente una institución si no se es capaz de transmitir la imagen de mejora a sus clientes: la imagen es lo primero que llega hasta ellos, y si esta es negativa, se les estará desanimando a utilizarla. Aún más: se estará creando un clima adverso que, con toda seguridad, mediatizará las reacciones de los usuarios que estarán propensos a magnificar los fallos y restar

importancia a los logros: la idea que tienen de la biblioteca es deficiente y, en consecuencia, sus servicios también lo son. No en vano las grandes empresas dan tanta importancia a su buena imagen institucional, hasta el punto de aceptar perder dinero antes que sufrir el menor deterioro en este aspecto, a la larga, su mejor inversión.

Las bibliotecas de los Museos tienen que luchar contra la mala imagen que se tiene de ellas, como lugares poco atractivos y anticuados, retrasados técnicamente y muy restrictivos en sus servicios, imagen, por lo que se ha visto, bastante próxima a la realidad. Si mantener una buena imagen es difícil y costoso, desprenderse de una imagen negativa es una labor mucho más ardua, ya que, ante todo, hay que desterrar de la mente de los usuarios los clichés que se han podido formar, con razón o sin ella. En este caso no merece la pena luchar para convencer a los usuarios que los servicios deficientes y escasos son cosa del pasado: es preciso combatirlos con unos servicios excelentes. Pero esta tarea debe ir acompañada de la publicidad suficiente para que la calidad y amplitud de los servicios, y cualquier otra mejora que se haya desarrollado, llegue a conocimiento del público en general. Sólo la asistencia de nuevos usuarios, atraídos por una imagen sugestiva, que se corresponde con la realidad, puede mover a la recuperación de los usuarios desencantados, que en su momento abandonaron la biblioteca, y mucho más difíciles de recuperar.

INDICADORES

- **Nivel de aproximación a la idea de biblioteca perfecta según los baremos de los lectores.**

Indica: Adecuación de la biblioteca a lo que esperan de ella sus usuarios

Medida. La medida de este indicador se basará en el parámetro de lo que signifique para cada usuario la idea de "biblioteca perfecta", lo que no siempre se tiene tan claro como parece ser, Una vez más, es conveniente utilizar los cuestionarios SERVQUAL, que permiten una comparación, al menos aproximada, entre la idea esperada de perfección y la realidad de la biblioteca. La reducción de los resultados a términos porcentuales permite más aproximación a los resultados

$$\frac{\text{Puntuación obtenida por la biblioteca real x 100}}{\text{Puntuación obtenida por la biblioteca real}}$$

- **Grado de expectativas satisfechas**

Indica: Nivel de satisfacción del usuario.

Medida: La medida de este indicador puede hacerse parcialmente, atendiendo a los diferentes servicios, con lo que se conseguirá una aproximación más exacta a los

aspectos de la biblioteca que están funcionando adecuadamente y a detectar los que están fallando en el resultado final.

$$\frac{\text{Número de demandas satisfechas adecuadamente x 100}}{\text{Número total de demandas}}$$

Nota. El porcentaje de demandas satisfechas sólo indica una parte del grado de satisfacción del usuario, ya que existen otras variables que actúan simultáneamente: atención personalizada, bienestar, rapidez en el servicio, etc. Por eso, la medida de este indicador debe complementarse con otras, especialmente cuestionarios y tomas de opinión. Son muy valiosos los buzones en Internet y en los OPAC, porque el anonimato que permiten animan a los usuarios a ser muy explícitos en sus reclamaciones.

OBJETIVO

5C. Conseguir que los integrantes de la plantilla se identifiquen con imagen que responde a unas características propias.

La imagen que transmita la biblioteca no sólo tiene la misión de conseguir atraer a nuevos clientes: también debe servir para motivar al personal que allí trabaja. Está comprobado que un ambiente favorable de trabajo, y el convencimiento de que la tarea que se realiza en importante y se lleva a cabo en una institución valorada por sus usuarios, favorece extraordinariamente el entusiasmo de los trabajadores, y mejora su rendimiento. Por eso es preciso mejorar la imagen de la institución, no sólo para hacerla visible desde fuera, sino para infundir en la plantilla el sentimiento de trabajo digno.

Las dos facetas en la mejora de la imagen van entrelazadas y responden a estímulos mutuos. Así, una imagen percibida positivamente por el usuario mueve al personal a prestar más y mejores servicios, con el fin de no defraudar tan buena percepción; a la vez, el usuario que recibe un servicio de calidad, refuerza la impresión favorable de la entidad, con lo que vuelve a comenzar el ciclo. Por eso es importante que el personal sea receptor inmediato de cuantas muestras de satisfacción lleguen a la biblioteca, y que se les haga sentir como parte integrante de la misma y, en consecuencia, responsables de la satisfacción del usuario.

La sensación de estar haciendo un trabajo digno es inseparable de un salario justo, y de la existencia de posibilidades de promoción. No se puede exigir entusiasmo a quien está mal pagado y no ve otras perspectivas en su trabajo; puede ser que cumpla correctamente, peor no irá más allá, y menos si en su entorno se dan situaciones de agravio comparativo. Las plantillas de las bibliotecas de los Museos Estatales –especialmente los auxiliares, que son la imagen

pública de la biblioteca- se consideran mal pagados, y sin futuro profesional; no es extraño que se refugien en el consuelo de un trabajo escaso.

El salario justo es condición fundamental para conseguir implicar al personal en sus tareas, pero no el único: la formación continua, la constatación de la utilidad de su trabajo, el agradecimiento de jefes, el reconocimiento de los usuarios, las condiciones ambientales, la mejora progresiva de la calidad, son elementos tan importantes como el sueldo a la hora de conseguir que trabajen con eficiencia y profesionalidad.

INDICADORES

- **Grado de identificación con el modelo propuesto**

Indica: Coincidencia de las expectativas profesionales con la misión y objetivos de la biblioteca

Medida: Aplicación del cuestionario SERVQUAL en el sector correspondiente a personal de plantilla. Aplicación de otros indicadores complementarios

Nota. La medida de este aspecto es una de las más complejas de conseguir, ya que, al estar íntimamente relacionada con variables de carácter personal, implica cuestiones subjetivas, y no siempre explícitas. Por eso, la medida de este indicador se hará utilizando también los resultados de otros: grado de absentismo laboral, tiempo dedicado a actualización profesional, rapidez de respuesta en los servicios y evolución de quejas y reclamaciones de los usuarios. También es recomendable establecer una línea directa de comunicación entre la plantilla y el equipo directivo a fin de poder recoger sus impresiones de manera directa.

METAS, OBJETIVOS E INDICADORES

META 1

Aumentar el campo de influencia alcanzando a usuarios de sectores sociales más amplios

Prioridad: Alta
Viabilidad: Media / alta

Justificación	Objetivos	Indicadores *(En negrita los indicadores prioritarios)*
• Aumento del nivel de vida y del nivel de formación. • Ampliación de los sectores sociales con estudios universitarios • Extensión de la cultura del ocio y la demanda de actividades culturales • Exigencia de la sociedad de disponer de mejores accesos a la información humanística	1A. Extender el campo de clientes a sectores más amplios de población	• Número total de usuarios recibidos por sectores y perfiles • **Incremento de usuarios por sectores y perfiles**
	1B. Ampliar las vías de acceso tanto presenciales como remotas	• Número de servicios solicitados • Incremento de la demanda • Número de servicios prestados • Incremento de la oferta • **Índice de uso por secciones** • Índice de consulta en sala • Índice de préstamos realizados • Grado de uso de los fondos de libre acceso
	1C. Perfeccionar los procesos documentales para mejorar los resultados de las búsquedas	• Índice de reclamaciones recibidas por problemas de acceso a fondos e instalaciones • **Grado de satisfacción del usuario** • Porcentaje de socios activos • Fluctuación de socios activos

METAS, OBJETIVOS E INDICADORES

Rentabilizar los recursos disponibles

META 2:

Prioridad: Alta
Viabilidad: Alta

Justificación	Objetivos	Indicadores *(En negrita los indicadores prioritarios)*
• Garantizar el buen empleo de los recursos presupuestarios • Mejorar las inversiones realizadas con fondos públicos • Necesidad de reducir los costes medios de los servicios. • Asegurar el mantenimiento de las colecciones en tiempos de crisis	2A. Aumentar el número de usuarios	• Número total de usuarios recibidos • **Incremento del número de usuarios con relación al anterior período**
	2B. Incrementar la demanda de servicios	• Número de servicios solicitados • Incremento del número de servicios solicitados
	2C. Ofrecer servicios de calidad y adecuados a la demanda a costes más reducidos	• **Evolución del coste por usuario** • Evolución del coste por m^2 • **Evolución del coste por servicio** • Evolución del coste de actividades • Coste de la hora de trabajo • Evolución del canje • Evolución del préstamo interbibliotecario • Evolución de los ingresos y gastos totales • Cuotas de libros no pedidos • Evolución de altas, bajas y excluidos de préstamo • Evolución del préstamo: índices totales, por sectores y por tipo de documento • Porcentajes de documentos disponibles • **Porcentaje de documentos utilizados por sectores** • Promedio de uso de un documento

METAS, OBJETIVOS E INDICADORES

META 3: Mejorar la recuperación de la información

Prioridad: Alta
Viabilidad: Alta

Justificación	Objetivos	Indicadores *(En negrita los indicadores prioritarios)*
• Necesidad de agilizar los procesos documentales. • Facilitar una recuperación de la información rápida, precisa y pertinente, sin ruidos ni distorsiones. • Ofrecer la mayor eficacia al menor coste • Garantizar el acceso a la información por encima de barreras espacio-temporales • Asegurar la posibilidad de intercambio de información	3A. Automatizar fondos y servicios utilizando formatos normalizados de intercambio	• Evolución porcentual de registros (bibliográficos, fondos y autoridades) en el catálogo automatizado. • Índice de tiempos de catalogación de documentos • Evolución porcentual de la catalogación retrospectiva (hasta alcanzar el 100%) • Evolución de los índices de digitalización de los fondos
	3B. Incrementar el número de usuarios remotos	• Índice de empleo *in situ* de herramientas tecnológicas (Internet, CD-ROM, OPAC, etc.) • **Nivel de uso de los servicios remotos**
	3C. Fomentar la expansión de las bibliotecas a través de las redes	• **Número de visitas a la página web** • Índice de crecimiento de visitas a la web • Nivel de uso de los servicios remotos en relación con los servicios in situ.

METAS, OBJETIVOS E INDICADORES

META 4: Garantizar la calidad de los servicios

Prioridad: Alta
Viabilidad: Media

Justificación	Objetivos	Indicadores *(En negrita los indicadores prioritarios)*
• Necesidad de ofrecer unos servicios de calidad, de acuerdo con la demanda • Justificar las inversiones que se realizan en la biblioteca	4A. Lograr un elevado índice de calidad en la recuperación de la información	• Porcentaje de distribución de los tiempos dedicados las tareas bibliotecarias • Cuotas de documentos por usuario • Cuota de renovación del fondo • **Índice de documentos disponibles por tipos de fondos** • Índice de documentos disponibles por demanda
	4B. Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios	• Frecuencia del servicio • Tiempo de tramitación del servicio • Cuota de ausencia del fondo • Índice de rotación de documentos • **Cuota de errores en la recuperación** • Cuota de errores detectados en los registros
	4C Responder a la demanda con alto nivel de calidad profesional	• Porcentaje de horas dedicadas al reciclaje y actualización profesional • Índice de absentismo laboral • **Nivel de calidad de la colección general** • Nivel de calidad de las publicaciones periódicas • Índice de adquisición por usuario • Grado de satisfacción del usuario

METAS, OBJETIVOS E INDICADORES		
META 5:	**Crear una imagen corporativa y unificadora**	**Prioridad:** Alta **Viabilidad:** Media
Justificación	**Objetivos**	**Indicadores** ***(En negrita los indicadores prioritarios)***
• Atraer a los usuarios a partir de una imagen atractiva para el investigador y para el público en genera • Identificar al grupo de bibliotecas de forma clara e inequívoca • Fomentar la identificación del personal de plantilla como parte integrante de un cometido común	5A. Ofrecer una imagen pública atractiva para diferentes sectores de público (jóvenes, estudiantes, investigadores, etc.) y que transmita la idea de proximidad y calidad	• Resonancia en el medio sociocultural • Índice de citaciones en el medio profesional • Evolución de las respuestas explícitas de los usuarios (quejas, reclamaciones y felicitaciones) • Incremento de enlaces externos desde las páginas web institucionales
	5B. Conseguir que el usuario perciba a las bibliotecas como un modelo de eficacia y proximidad	• **Nivel de aproximación a la idea de biblioteca perfecta según los baremos de los usuarios** • Grado de expectativas satisfechas
	5C. Conseguir que los integrantes de la plantilla se identifiquen con una imagen que responde a unas características propias	• **Grado de identificación con el modelo propuesto**

Tabla LXVIII: Metas, objetivos e indicadores

12. ESTRATEGIAS.

Las estrategias son los caminos por los que se alcanzan los objetivos. El capítulo siguiente se ocupa de definir las estrategias y señalar los factores claves para el éxito. Las agrupa por centros de interés -recursos, gestión, proceso documental, servicios y proyección externa- y marca diez niveles de desarrollo.

12.1. Aspectos generales

Estrategia: *Arte de dirigir un asunto para lograr el objeto deseado* (Moliner, 1984); *Arte y habilidad para dirigir un asunto* (Casares, 1981).

Las estrategias son los movimientos y acciones que se ponen en práctica para lograr los objetivos deseados, teniendo en cuenta las condiciones en las que se desarrollan. Pueden afectar a uno o varios sectores, o fijarse en determinados niveles: en el caso que nos ocupa, las estrategias son globales y afectan al conjunto de las bibliotecas de los Museos Estatales y en todos sus aspectos, ya que lo que se plantea es una reforma total del conjunto de centros. Las metas y los objetivos se alcanzan mediante la aplicación de unas estrategias concretas. Algunas estrategias, igual que algunos indicadores, pueden servir para más de un objetivo, e incluso son útiles para alcanzar más de una meta: la división no debe considerarse estricta.

No todas las estrategias tienen el mismo alcance ni la misma profundidad, sino que se desarrollan en diferentes niveles, y el desarrollo de unas componen las bases de las siguientes. El orden en que se han dispuesto las diferentes estrategias responde al criterio de inmediatez, pero no quiere decir que sigan un estricto orden cronológico: en la mayoría de los casos son simultáneas o, cuando menos, pueden coincidir parcialmente en el tiempo. No obstante, para ordenar los procesos según un sistema lógico se han agrupado siguiendo dos criterios diferentes:

- Según los aspectos que conciernen a cada una. Aunque las estrategias están interrelacionadas entre sí y se afectan mutuamente, cada una de ellas se centra específicamente en un aspecto distinto. Se han agrupado respondiendo a cinco unidades de interés: las que afectan al empleo de recursos, las relacionadas con la gestión, las que se ocupan del proceso técnico documental, las que inciden en los servicios a usuarios y las que orientan hacia la proyección externa de las bibliotecas. En cada una se detallan los objetivos propios, dato fundamental para evitar el despilfarro de recursos. Como ya se ha señalado anteriormente, una estrategia puede ayudar a lograr más de un objetivo.
- Según los niveles de cada una de ellas, en relación a la incidencia sobre las demás. Todas las estrategias se van superponiendo unas a otras y las más básicas soportan el desarrollo de las más complejas. Se agrupan en diez niveles diferentes que, en cierto modo, responde al orden secuencial cronológico, aunque no de forma estricta: muchas de las estrategias pueden desarrollarse simultáneamente y la mayoría son de continuidad, que tienen un principio, pero no un final, es decir, que deben seguir aplicándose de forma permanente, puesto que forman parte del funcionamiento de la institución.

12.2. Tipos de estrategias utilizadas

Una vez examinada la situación actual de las bibliotecas de los Museos Estatales es preciso establecer una serie de estrategias que subsanen sus debilidades (estrategias de supervivencia), exploten sus fortalezas (estrategias de reorientación), se defiendan de las amenazas externas (estrategias defensivas) y aprovechen las oportunidades que se ofrecen (estrategias ofensivas).

12.2.1. Estrategias de supervivencia.

- Buscar soluciones racionales para subsanar la escasez de espacio y prever el crecimiento de las bibliotecas sin dañar los intereses de cada museo.
- Mejorar el equipamiento existente, especialmente en mobiliario, equipos informáticos y comunicaciones.
- Automatizar los fondos y servicios utilizando sistemas normalizados de gestión documental.
- Aumentar la presencia en Internet.
- Ampliar y mejorar la disponibilidad de los servicios ofrecidos.
- Instaurar una política de usuarios más abierta y establecer campañas sistemáticas de captación de nuevos clientes
- Reorganizar y actualizar las plantillas actuales y ampliarla en algunas plazas.
- Crear y utilizar los instrumentos básicos de gestión para la planificación, evaluación y control de las bibliotecas.
- Reducir costes aumentando la rentabilidad.

12.2.2. Estrategias de reorientación.

- Reforzar las adquisiciones mediante una política más racional de compras, canjes y donaciones.
- Explotar las posibilidades que ofrecen los sistemas de normalización documental mediante la creación de instrumentos de uso múltiple, especialmente aquellos relacionados con la normalización terminológica.
- Adecuar los horarios de apertura a las franjas de mayor demanda, teniendo en cuenta tantos las necesidades internas del museo como la afluencia de usuarios externos.
- Racionalizar las inversiones para obtener de ellas la máxima rentabilidad posible.

12.2.3. Estrategias defensivas

- Agilizar los trámites burocráticos y eliminar todos aquellos que resulten innecesarios, especialmente los relacionados con adquisiciones y actividades de cooperación bibliotecaria
- Dirigir los servicios de las bibliotecas a todas las capas sociales, tanto las numerosas (ancianos) como las compuestas por nuevos sectores (inmigrantes). Crear centros de interés para nuevos perfiles de usuarios.
- Fomentar los servicios gratuitos y ofrecer servicios de pago de alta calidad, enfrentando así rentabilidad a ahorro.
- Explotar los recursos disponibles en tecnología y comunicaciones, procurando dirigir las inversiones necesarias hacia estos sectores.
- Flexibilizar la gestión de los recursos humanos disponibles y organizar planes de formación de acuerdo con las necesidades reales de las bibliotecas.
- Considerar a las bibliotecas de los museos como departamentos independientes, con características propias y especiales que los diferencian de los departamentos de investigación o difusión y con capacidad para gestionar sus propios recursos.
- Establecer claramente las funciones y competencias de las bibliotecas de museos frente a otras instituciones, delimitando el campo de acción. Incrementar la presencia en las redes con una oferta amplia, actualizada y creciente.
- Organizar programas de patrocinio que resulten atractivos para los patrones y que le ofrezcan, además, indudables ventajas de carácter económico y de mejora de imagen (prestigio social).
- Establecer claramente cuáles son las funciones de los sindicatos y colaborar con ellos en la gestión de personal desde el punto de vista de su situación laboral. Son igualmente importantes como canales para tramitar la ampliación de plantillas.

12.2.4. Estrategias ofensivas.

- Aprovechar la localización de los museos en lugares que reúnen buenas condiciones, las condiciones de vida y la situación económica para captar usuarios próximos.
- Adecuar la oferta de las bibliotecas a la situación actual, a los hábitos culturales y a las demandas surgidas por los nuevos planes de educación, equipamiento y consumo cultural, con el fin de adecuarse a las necesidades reales de los usuarios.
- Disponer en Internet de una oferta de servicios completa y actualizada, que incluya, como base, los catálogos automatizados, pero no se limite a ellos.

- Utilizar los canales de comunicación y difusión que ofrece la Administración Pública para llegar a mayor número de usuarios.
- Diseñar campañas de imagen corporativa que ofrezca una nueva visión de las bibliotecas de los Museos Estatales, más dinámica y actual, alejada de la actual imagen de vetustez, ranciedad y desfase que proyectan ahora.
- Establecer campañas muy activas de captación de nuevos usuarios, tanto entre los sectores considerados como canteras tradicionales (museos, universidades, centros de investigación, etc.), como en nuevos campos (institutos, colegios, aficionados, etc.). Es preciso tener en cuenta que también se puede crecer a través de los clientes remotos, que utilizan los servicios en línea a través de Internet.
- Desarrollar programas de cooperación bibliotecaria con otras instituciones, especialmente encaminadas a completar los servicios ofrecidos a la clientela y llenar los nichos peor atendidos.
- Fomentar las relaciones institucionales, dirigidas tanto a los programas cooperativos, como a la captación de usuarios
- Establecer programas de formación en colaboración con los sindicatos.

En algunos casos, una misma estrategia puede actuar de más de una forma, afectando a la vez a dos o más aspectos de la institución. Es más: casi nunca las estrategias son independientes, sino que están relacionadas entre sí y la evolución de una influye en otras de forma directa o indirecta. También es posible encontrar influencias recíprocas.

La mayor o menor influencia de una estrategia o condición sobre otras señala el grado de relevancia que tiene en el conjunto de la institución y, por tanto, indica sobre qué puntos será necesario actuar con mayor empeño, ya que son las claves del desarrollo. Es fácil diagnosticar cuáles son estos factores mediante la elaboración de un diagrama que refleje las relaciones entre ellas.

Todas las estrategias deben incluirse como factores fundamentales de actuación en el Plan estratégico de la institución (en este caso, de las bibliotecas de los Museos Estatales). Si se pueden definir las estrategias más influyentes, es fácil determinar cuáles serán las prioridades. En el siguiente cuadro se determinan las influencias de las estrategias precisadas para el desarrollo de las bibliotecas de los Museos Estatales.

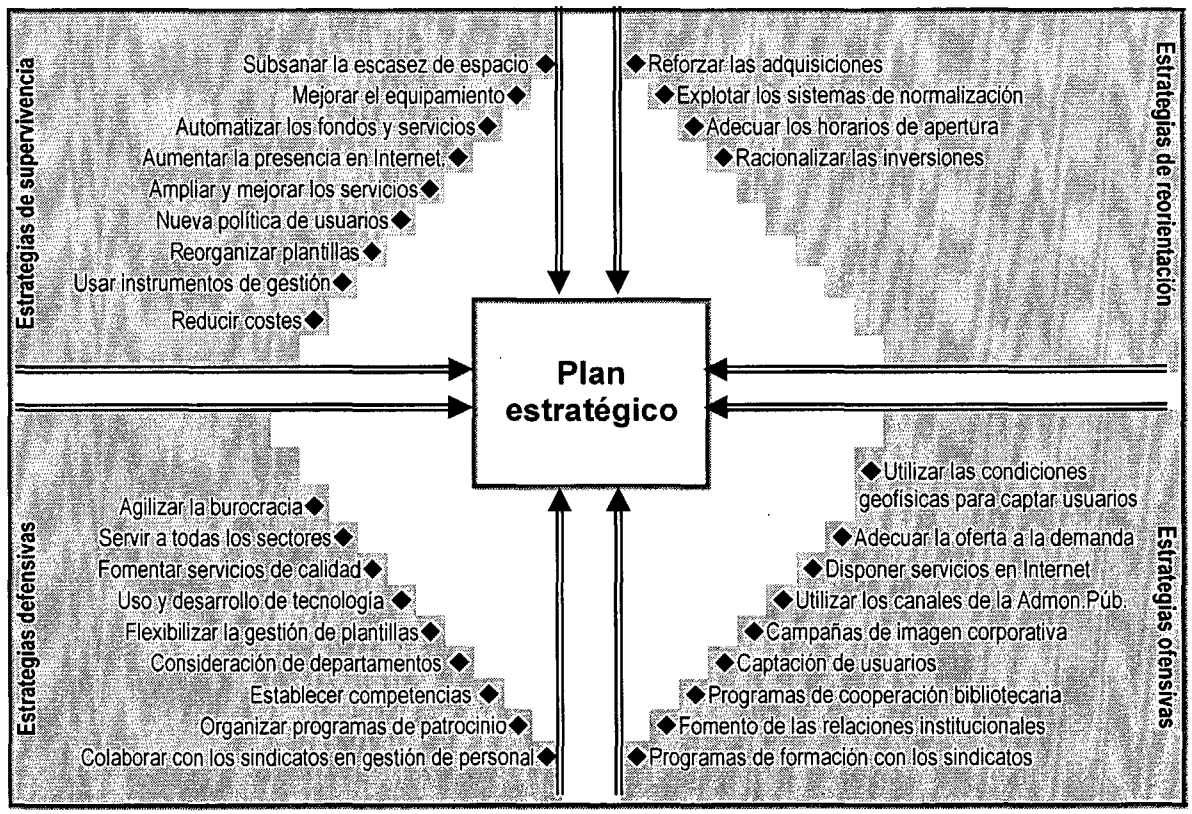


Figura 126: Tipos de estrategias

12.3. Agrupación de las estrategias en áreas de actuación.

Todas las estrategias están relacionadas con determinados aspectos del desarrollo de las bibliotecas y cada una de ellas responde a la consecución de uno o varios objetivos. Se han agrupado en los siguientes áreas de actuación:

- Estrategias relativas al empleo de recursos.
- Estrategias relacionadas con la gestión.
- Estrategias relacionadas con el proceso documental.
- Estrategias relacionadas con los servicios a usuarios.
- Estrategias relativas a la proyección externa.

12.3.1. Estrategias correspondientes al empleo de recursos.

Se ocupan de cuestiones que atañen al uso de las instalaciones, equipamiento, personal, organización de la colección, etcétera.

- **Reagrupación de las bibliotecas.**

OBJETIVOS:
2C. Ofrecer servicios de calidad y adecuados a la demanda a costes más reducidos

- **Reorganizar las instalaciones de las bibliotecas restantes**

OBJETIVOS:
2C. Ofrecer servicios de calidad y adecuados a la demanda a costes más reducidos

- **Instalación de mobiliario adecuado**

OBJETIVOS:
2C. Ofrecer servicios de calidad y adecuados a la demanda a costes más reducidos
5A: Ofrecer una imagen pública atractiva para diferentes sectores de público, que transmita la idea de proximidad y calidad

- Adecuación de los recursos humanos a nuevas funciones

OBJETIVOS:
4B:. Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios
4C: Responder a la demanda con alto nivel de calidad profesional
5C: Conseguir que los integrantes de la plantilla se sientan identificados con una imagen que responde a unas características propias

- Mejorar la formación del personal

OBJETIVOS:
4B:. Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios
4C: Responder a la demanda con alto nivel de calidad profesional
5C: Conseguir que los integrantes de la plantilla se sientan identificados con una imagen que responde a unas características propias

- Adecuar la organización del fondo de la forma más útil para los lectores

OBJETIVOS:
1B:. Ampliar las vías de acceso, tanto presenciales como remotas
2B: Incrementar la demanda de servicios
4A: Lograr un elevado índice de calidad en la recuperación de la información

- Planificar el crecimiento de las colecciones de acuerdo con las demandas generales de los usuarios

OBJETIVOS:
4A: Lograr un elevado índice de calidad en la recuperación de la información
4B:. Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios
4C: Responder a la demanda con alto nivel de calidad profesional
5B: Que el usuario perciba a las bibliotecas como modelo de eficacia y proximidad

- Llevar a cabo estudios de calidad de las publicaciones periódicas

OBJETIVOS:
4A:. Lograr un elevado índice de calidad en la recuperación de la información
4C: Responder a la demanda con alto nivel de calidad profesional

- **Racionalizar las adquisiciones**

OBJETIVOS:
2C: Ofrecer servicios de calidad y adecuados a la demanda a costes más reducidos

- **Introducir servicios de pago**

OBJETIVOS:
2C: Ofrecer servicios de calidad y adecuados a la demanda a costes más reducidos

- **Reforzar los equipos informáticos actuales**

OBJETIVOS:
4B:. Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios
4C: Responder a la demanda con alto nivel de calidad profesional

12.3.2. Estrategias relativas a la gestión

Son todas aquellas que afectan al establecimiento de la red, puesta en marcha de instrumentos de gestión, administración de los bienes, etc.

- **Utilizar instrumentos de gestión de planificación, evaluación y control**

OBJETIVOS:
4B: Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios

- **Establecer una red automatizada para el tratamiento de la documentación**

OBJETIVOS:
3A: Automatizar fondos y servicios utilizando formatos normalizados de intercambio
4B:. Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios

- **Automatización de los procesos de gestión.**

OBJETIVOS:
3A: Automatizar fondos y servicios utilizando formatos normalizados
4A: Lograr un elevado índice de calidad en la recuperación de la información
4B:. Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios

12.3.3. Estrategias relacionadas con el proceso documental

Son las que se ocupan con las tareas propias del tratamiento técnico, desde la selección hasta su puesta a disposición del público, incluyendo procesos complementarios.

- **Crear herramientas de búsqueda y recuperación de la información adaptadas a los perfiles previamente definidos**

OBJETIVOS:
1A: Extender el campo de clientes a sectores más amplios de la población
2A: Aumentar el número de usuarios
4A: Lograr un elevado índice de calidad en la recuperación de información
4B:. Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios

- **Creación y mantenimiento de bases de datos centralizadas**

OBJETIVOS:
3A: Automatizar fondos y servicios utilizando formatos normalizados de intercambio
3C: Fomentar la expansión de las bibliotecas a través de las redes
4B:. Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios

- **Tratamiento automatizado de fondos de nuevo ingreso.**

OBJETIVOS:
3A: Automatizar fondos y servicios utilizando formatos normalizados de intercambio
3C: Fomentar la expansión de las bibliotecas a través de las redes
4B:. Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios

- **Catalogación retrospectiva de los catálogos manuales**

OBJETIVOS:
3A: Automatizar fondos y servicios utilizando formatos normalizados de intercambio
3C: Fomentar la expansión de las bibliotecas a través de las redes
4B:. Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios

- **Creación y mantenimiento de tesauros en red**

OBJETIVOS:
3A: Automatizar fondos y servicios utilizando formatos normalizados de intercambio
3B: Incrementar el número de usuarios remotos
3C: Fomentar la expansión de las bibliotecas a través de las redes
4B:. Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios

- **Permitir búsquedas completas a través de un interfaz único**

OBJETIVOS:
3B: Incrementar el número de usuarios remotos
3C: Fomentar la expansión de las bibliotecas a través de las redes
4B:. Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios

- **Digitalizar los fondos más empleados**

OBJETIVOS:
1B: Ampliar las vías de acceso, tanto presenciales como remotas
2B: Incrementar la demanda de servicios
3A: Automatizar fondos y servicios utilizando formatos normalizados
3B: Incrementar el número de usuarios remotos
3C: Fomentar la expansión de las bibliotecas a través de las redes
4B:. Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios

- **Revisar periódicamente los procesos documentales**

OBJETIVOS:
4A: Lograr un alto índice de calidad en la recuperación de la información
4B:. Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios

- **Analizar las estrategias de búsqueda utilizadas por los usuarios para mejorar los procesos documentales**

OBJETIVOS:
4A: Lograr un alto índice de calidad en la recuperación de la información
4B:. Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios
5B: Que el usuario perciba a las bibliotecas como modelo de eficacia y proximidad

- **Depurar las bases de datos**

OBJETIVOS:
4A: Lograr un alto índice de calidad en la recuperación de la información
4B:. Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios
4C: Responder a la demanda con un alto nivel de calidad profesional
5B: Que el usuario perciba a las bibliotecas como modelo de eficacia y proximidad

- **Controlar de forma estricta la creación y empleo de los registros de autoridad**

OBJETIVOS:
1C: Perfeccionar los procesos documentales para mejorar los resultados de las búsquedas
3A: Automatizar fondos y servicios utilizando formatos normalizados de intercambio
4A: Lograr un alto índice de calidad en la recuperación de la información
4B:. Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios

12.3.4. Estrategias que afectan a los servicios a usuarios.

Establecen los perfiles de usuarios, la forma que tiene la biblioteca de relacionarse con ellos, los tipos de servicios que se prestarán a cada uno de los perfiles, las tácticas de captación, etc.

- **Establecer los perfiles de usuario**

OBJETIVOS:
1A: Extender el campo de clientes a sectores más amplios de la población
2C. Ofrecer servicios de calidad y adecuados a la demanda a costes más reducidos
3A. Aumentar el número de usuarios remotos
4A: Lograr un elevado índice de calidad en la recuperación de la información
4B. Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios
4C Responder a la demanda con alto nivel de calidad profesional
5B: Que el usuario perciba a las bibliotecas como modelo de eficacia y proximidad

- **Establecer diferentes niveles de acceso según perfiles de usuarios**

OBJETIVOS:
1A: Extender el campo de clientes a sectores más amplios de la población
1B: Ampliar las vías de acceso, tanto presenciales como remotas
3A: Aumentar el número de usuarios remotos
4A: Lograr un elevado índice de calidad en la recuperación de la información
5B: Que el usuario perciba a las bibliotecas como modelo de eficacia y proximidad

- **Mejorar los servicios ofrecidos actualmente**

OBJETIVOS:
4B:. Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios
5B: Que el usuario perciba a las bibliotecas como modelo de eficacia y proximidad

- **Implantar sistemas de trabajo para agilizar los tiempos de respuesta**

OBJETIVOS:
4B:. Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios
4C: responder a la demanda con un alto nivel de calidad profesional
5B: Que el usuario perciba a las bibliotecas como modelo de eficacia y proximidad

- **Ampliar los servicios ofrecidos**

OBJETIVOS:
4B: Lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios
5B: Que el usuario perciba a las bibliotecas como modelo de eficacia y proximidad

- **Captar usuarios remotos**

OBJETIVOS:
1A: Extender el campo de clientes a sectores más amplios de la sociedad
2A: Ampliar el número de usuarios
2B: Incrementar la demanda de servicios
3B: Incrementar el número de usuarios remotos
3C: Fomentar la expansión de las bibliotecas a través de las redes

- **Establecer programas de formación de usuarios**

OBJETIVOS:
1A: Extender el campo de clientes a sectores más amplios de la sociedad
2A: Ampliar el número de usuarios
2B: Incrementar la demanda de servicios
5B: Que el usuario perciba a las bibliotecas como modelo de eficacia y proximidad

- **Establecer y difundir las normas de uso y carta de servicios**

OBJETIVOS:
2B: Incrementar la demanda de servicios
4B: lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios
4C: Responder a la demanda con un alto nivel de calidad profesional
5B: Que el usuario perciba a las bibliotecas como modelo de eficacia y proximidad

12.3.5. Estrategias que atañen a la proyección externa

Se ocupan de todo aquello que afecta a la imagen de la biblioteca y su influencia en el medio social y van desde la imagen corporativa hasta las actividades de patrocinio.

- **Desarrollar actividades de divulgación**

OBJETIVOS:
1A: Extender el campo de clientes a sectores más amplios de la sociedad
2A: Ampliar el número de usuarios
2B: Incrementar la demanda de servicios
5B: Que el usuario perciba a las bibliotecas como modelo de eficacia y proximidad

- **Fomentar la participación en planes de cooperación bibliotecaria**

OBJETIVOS:
1A: Extender el campo de clientes a sectores más amplios de la sociedad
2A: Ampliar el número de usuarios
2B: Incrementar la demanda de servicios
2C: Ofrecer servicios de calidad y adecuados a la demanda a costes más reducidos
3B: Incrementar el número de usuarios remotos

- **Promover actividades de mecenazgo**

OBJETIVOS:
1A: Extender el campo de clientes a sectores más amplios de la sociedad
2A: Ampliar el número de usuarios
2B: Incrementar la demanda de servicios
2C: Ofrecer servicios de calidad y adecuados a la demanda a costes más reducidos
3B: Incrementar el número de usuarios remotos

- **Conseguir la participación de empresas privadas en actividades paralelas**

OBJETIVOS:
1A: Extender el campo de clientes a sectores más amplios de la sociedad
2A: Ampliar el número de usuarios
2B: Incrementar la demanda de servicios
2C: Ofrecer servicios de calidad y adecuados a la demanda a costes más reducidos
3B: Incrementar el número de usuarios remotos

- **Programar actividades que atraigan a posibles usuarios.**

OBJETIVOS:
1A: Extender el campo de clientes a sectores más amplios de la sociedad
2A: Ampliar el número de usuarios
2B: Incrementar la demanda de servicios
2C: Ofrecer servicios de calidad y adecuados a la demanda a costes más reducidos
3B: Incrementar el número de usuarios remotos

- **Incrementar la cooperación con otras instituciones**

OBJETIVOS:
1A: Extender el campo de clientes a sectores más amplios de la sociedad
2A: Ampliar el número de usuarios
2B: Incrementar la demanda de servicios
2C: Ofrecer servicios de calidad y adecuados a la demanda a costes más reducidos
3B: Incrementar el número de usuarios remotos

- Contar con presencia interactiva en Internet (oferta de servicios en línea)

OBJETIVOS:
1A: Extender el campo de clientes a sectores más amplios de la sociedad
1B: Ampliar las vías de acceso, tanto presenciales como remotas
2A: Ampliar el número de usuarios
2B: Incrementar la demanda de servicios
2C: Ofrecer servicios de calidad y adecuados a la demanda a costes más reducidos
3B: Incrementar el número de usuarios remotos
3C: Fomentar la expansión de las bibliotecas a través de las redes

- Creación de página web corporativa

OBJETIVOS:
1A: Extender el campo de clientes a sectores más amplios de la sociedad
1B: Ampliar las vías de acceso, tanto presenciales como remotas
2A: Ampliar el número de usuarios
2B: Incrementar la demanda de servicios
2C: Ofrecer servicios de calidad y adecuados a la demanda a costes más reducidos
3B: Incrementar el número de usuarios remotos
3C: Fomentar la expansión de las bibliotecas a través de las redes
5A: Ofrecer una imagen pública atractiva para diferentes sectores de público
5B: Que el usuario perciba a las bibliotecas como modelo de eficacia y proximidad
5C: Conseguir que los integrantes de la plantilla se identifiquen con una imagen que responde a unas características propias.

- Establecer un programa de imagen corporativa

OBJETIVO
5A: Ofrecer una imagen pública atractiva para diferentes sectores de público
5B: Que el usuario perciba a las bibliotecas como modelo de eficacia y proximidad
5C: Conseguir que los integrantes de la plantilla se identifiquen con una imagen que responde a unas características propias.

- **Integrar todos los aspectos externos de las bibliotecas dentro de las condiciones del Programa de imagen**

OBJETIVOS
5A: Ofrecer una imagen pública atractiva para diferentes sectores de público
5B: Que el usuario perciba a las bibliotecas como modelo de eficacia y proximidad
5C: Conseguir que los integrantes de la plantilla se identifiquen con una imagen que responde a unas características propias.

- **Difundir los rasgos característicos definidos por el Programa de imagen entre todos los sectores del mercado**

OBJETIVO
5A: Ofrecer una imagen pública atractiva para diferentes sectores de público
5B: Que el usuario perciba a las bibliotecas como modelo de eficacia y proximidad
5C: Conseguir que los integrantes de la plantilla se identifiquen con una imagen que responde a unas características propias.

- **Participar en actividades externas**

OBJETIVOS
1A: Extender el campo de clientes a sectores más amplios de la población
1B: Ampliar las vías de acceso, tanto presenciales como remotas
2A: Aumentar el número de usuarios
2B: Incrementar la demanda de servicios
5A: Ofrecer una imagen pública atractiva para diferentes sectores de público
5B: Que el usuario perciba a las bibliotecas como modelo de eficacia y proximidad

12.4. Niveles de desarrollo de las estrategias.

Aunque cada una de las estrategias escogidas es igualmente importante, no todas alcanzan el mismo nivel de desarrollo, ni tiene la misma profundidad de acción, ni inciden de la misma forma en la consecución de los objetivos propuestos.

Las estrategias que afectan a las cuestiones de carácter físico son las más inmediatas y su desarrollo, por exhaustivo que sea, no es prueba de consecución de objetivos muy elaborados. Sin embargo, son extremadamente importantes, ya que sobre ellas se van construyendo las restantes, las cuales no sería posible llevar a cabo de otro modo. Los últimos niveles de estrategias afectan de forma profunda a los objetivos más lejanos y, por tanto, más ambiciosos, pero para poder llegar hasta ellas habrá sido necesario ir sentando los cimientos que están formados por las anteriores.

En todos los niveles aparecen estrategias con carácter permanente y otras de carácter temporal. Las estrategias temporales sólo precisan un funcionamiento limitado en el tiempo, una vez alcanzados los objetivos propuestos no es necesario seguir aplicándolas: son de este tipo las que afectan a la renovación de las instalaciones y el mobiliario, o la reconversión de los catálogos manuales. Las estrategias temporales pueden presentar diferentes períodos de duración, y hasta es posible que actúen en varias ocasiones, cuando es preciso acometer una etapa nueva en un plan determinado, pero siempre tienen principio y fin: la depuración de las bases de datos, la revisión de procesos y perfiles de usuarios, etc.. Por último, las estrategias con carácter permanente tienen un inicio, pero se han de mantener activas todo el tiempo que dure la vida de las bibliotecas: el uso de herramientas de gestión, el control de autoridades, las actividades de cooperación externa...

Aunque no siempre sucede, es preciso señalar que, casi con carácter general, las estrategias que se desarrollan al principio del plan son más de carácter temporal, mientras que, a medida que se profundiza en los niveles aparecen más estrategias permanentes. La razón es que estas últimas deben basarse en las primeras, y tienen mayor área de influencia.

12.4.1. Primer nivel: reorganización de espacios

- Reagrupación física de las bibliotecas próximas
- Reorganizar las instalaciones de las bibliotecas restantes
- Adaptar los accesos físicos mejorando la señalización, las vías para discapacitados y las salidas de emergencia
- Aumentar la proporción de espacios destinado a los usuarios

12.4.2. Segundo nivel: reorganización de recursos humanos, bienes, y equipamientos.

- Instalación de mobiliario adecuado
- Reforzar los equipos informáticos actuales
- Establecer una red automatizada para el tratamiento de la documentación
- Mejorar la formación del personal
- Adecuación de los recursos humanos a sus nuevas funciones

12.4.3. Tercer nivel: reorganización de los fondos

- Adecuar la organización del fondo de la forma más útil para los lectores
- Planificar el crecimiento de las colecciones de acuerdo con la demanda
- Llevar a cabo estudios de calidad de las publicaciones periódicas
- Racionalizar las adquisiciones mediante planes cooperativos

12.4.4. Cuarto nivel: reorganización de la gestión

- Desarrollar el empleo de instrumentos de gestión, planificación, evaluación y control
- Automatización de los procesos de gestión
- Creación de página web corporativa

12.4.5. Quinto nivel: sistematización de los procesos técnicos documentales

- Creación y mantenimiento de bases de datos centralizadas
- Catalogación retrospectiva de los catálogos manuales
- Tratamiento automatizado de fondos de nuevo ingreso
- Depuración de las bases de datos
- Controlar de forma estricta la creación y empleo de los registros de autoridad
- Creación y mantenimiento de tesauros en red

12.4.6. Sexto nivel: desarrollo de los sistemas de información

- Definir los perfiles de usuario
- Establecer diferentes niveles de acceso según perfiles de usuarios
- Analizar las estrategias de búsqueda utilizadas por los usuarios para mejorar los procesos documentales
- Crear herramientas de búsqueda y recuperación de la información adaptadas a los perfiles previamente definidos
- Permitir búsquedas completas a través de un interfaz único

- Digitalizar los fondos más empleados
- Revisar periódicamente los procesos documentales

12.4.7. Séptimo nivel: ampliación y mejora de servicios

- Mejorar los servicios ofrecidos actualmente
- Ampliar los servicios ofrecidos
- Implantar sistemas de trabajo para agilizar los tiempos de respuesta
- Establecer y difundir las normas de uso y carta de servicios

12.4.8. Octavo nivel: captación y mantenimiento de clientes

- Desarrollar actividades de divulgación
- Establecer programas de formación de usuarios
- Contar con presencia interactiva en Internet con oferta de servicios en línea
- Captar usuarios remotos

12.4.9. Noveno nivel: explotación rentable de recursos

- Introducir servicios de pago
- Fomentar la participación en planes de cooperación bibliotecaria
- Incrementar la cooperación con otras instituciones
- Participar en actividades externas
- Promover actividades de mecenazgo
- Conseguir la participación de empresas privadas en actividades paralelas

12.4.10. Décimo nivel: reforzar la imagen externa

- Establecer un programa de imagen corporativa
- Integrar todos los aspectos externos de las bibliotecas dentro de las condiciones del Programa de imagen
- Difundir los rasgos característicos definidos por el Programa de imagen entre todos los sectores del mercado

Es interesante señalar que la mayoría de las estrategias correspondientes a los primeros niveles son de supervivencia y de reorientación, y sólo algunas defensivas. Estas van apareciendo poco a poco, mientras que las ofensivas no se encuentran más que a partir del octavo nivel, es decir, cuando las estrategias de supervivencia y de reorientación han reforzado el sistema.

NIVELES	Estrategias		Meta 1			Meta 2			Meta 3			Meta 4			Meta 5		
		De supervivencia	Incremento de usuarios			Rentabilidad de recursos			Recuperación de la información			Calidad de servicios			Imagen corporativa		
		De reorientación															
		Defensivas	1A	1B	1C	2A	2B	2C	3A	3B	3C	4A	4B	4C	5A	5B	5C
		Ofensivas															
Primero: reorganización de espacios	*Reagrupación física de las bibliotecas.*							■									
	Reorganizar las instalaciones de las bibliotecas restantes							■									
Segundo: reorganización de infraestructuras, personal y equipamientos	*Instalación de mobiliario adecuado*							■							■		
	Reforzar los equipos informáticos actuales																
	Establecer una red automatizada para el tratamiento y acceso de la documentación																
	Mejorar la formación del personal																
	Adecuación de los recursos humanos a sus nuevas funciones												■	■			■
Tercero: reorganización de los fondos	*Adecuar la organización del fondo de la forma más útil para los lectores*																
	Planificar el crecimiento de las colecciones de acuerdo con las demandas generales de los usuarios																
	Llevar a cabo estudios de calidad de las publicaciones periódicas																
	Racionalizar las adquisiciones				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Cuarto: reorganización de la gestión	*Desarrollar el empleo sistemático de instrumentos de gestión, de planificación, evaluación y control*												■				
	Automatización de los procesos de gestión																
	Crear una página web corporativa		■	■		■	■	■		■	■				■	■	■

NIVELES	Estrategias		Meta 1			Meta 2			Meta 3			Meta 4			Meta 5		
		De supervivencia ■	Incremento de usuarios			Rentabilidad de recursos			Recuperación de la información			Calidad de servicios			Imagen corporativa		
		De reorientación □															
		Defensivas ▒	1A	1B	1C	2A	2B	2C	3A	3B	3C	4A	4B	4C	5A	5B	5C
		Ofensivas ■															
Quinto: sistematización de los procesos técnicos documentales	*Creación y mantenimiento de bases de datos centralizadas*								■		■		■				
	Catalogación retrospectiva de los catálogos manuales																
	Tratamiento automatizado de fondos de nuevo ingreso																
	Depuración de las bases de datos																
	Controlar de forma estricta la creación y empleo de los registros de autoridad																
	Creación y mantenimiento de tesauros en red																
Sexto: desarrollo de los sistemas de información	*Definir los perfiles de usuario*		■					■	■			■	■	■		■	
	Crear herramientas de búsqueda y recuperación de la información adaptadas a los perfiles previamente definidos		▒									▒	▒				
	Establecer diferentes niveles de acceso según perfiles de usuarios		■	■					■			■				■	
	Analizar las estrategias de búsqueda utilizadas por los usuarios para mejorar los procesos documentales											▒	▒			▒	
	Permitir búsquedas completas a través de un interfaz único																
	Digitalizar los fondos más empleados			■			■		■	■	■		■				
	Revisar periódicamente los procesos documentales																

NIVELES	Estrategias		Meta 1			Meta 2			Meta 3			Meta 4			Meta 5		
		De supervivencia	Incremento de usuarios			Rentabilidad de recursos			Recuperación de la información			Calidad de servicios			Imagen corporativa		
		De reorientación															
		Defensivas	1A	1B	1C	2A	2B	2C	3A	3B	3C	4A	4B	4C	5A	5B	5C
		Ofensivas															
Séptimo: ampliación y mejora de servicios	*Mejorar los servicios ofrecidos actualmente*																
	Ampliar los servicios ofrecidos																
	Implantar sistemas de trabajo para agilizar los tiempos de respuesta																
	Establecer y difundir las normas de uso y carta de servicios																
Octavo: captación y mantenimiento de clientes	*Desarrollar actividades de divulgación*		■			■	■									■	
	Establecer programas de formación de usuarios		■			■	■									■	
	Contar con presencia interactiva en Internet (oferta de servicios en línea)																
	Captar usuarios remotos		■			■	■			■	■						
Noveno: explotación rentable de recursos	*Introducir servicios de pago*							■									
	Fomentar la participación en planes de cooperación bibliotecaria																
	Incrementar la cooperación con otras instituciones																
	Participar en actividades externas		■	■		■	■								■	■	
	Promover actividades de mecenazgo		■			■	■	■		■							
	Conseguir la participación de empresas privadas en actividades paralelas		■			■	■	■		■							

NIVELES	Estrategias		Meta 1			Meta 2			Meta 3			Meta 4			Meta 5		
		De supervivencia	Incremento de usuarios			Rentabilidad de recursos			Recuperación de la información			Calidad de servicios			Imagen corporativa		
		De reorientación															
		Defensivas	**1A**	**1B**	**1C**	**2A**	**2B**	**2C**	**3A**	**3B**	**3C**	**4A**	**4B**	**4C**	**5A**	**5B**	**5C**
		Ofensivas															
Décimo: reforzar la imagen externa	*Establecer un programa de imagen corporativa*																
	Integrar todos los aspectos externos de las bibliotecas dentro de las condiciones del Programa de imagen																
	Difundir los rasgos característicos definidos por el Programa de imagen entre todos los sectores del mercado																

Tabla LXIX: Distribución de estrategias por metas

13. DESARROLLO ESTRATÉGICO Y RESULTADO FINAL: ALGUNAS PROPUESTAS PRÁCTICAS.

En este capítulo se proponen algunas líneas de acción prácticas para el desarrollo de las estrategias. Se respetan los diez niveles propuestos: los primeros más especificados.

Las líneas que se señalan a continuación ofrecen una posibilidad de desarrollo de las estrategias, pero en ningún caso pretenden constituirse como el único factible. Es más, su aplicación real puede aconsejar la adopción de otras medidas que, en todo caso, estarán condicionadas a la situación de disponibilidad de recursos, a las modificaciones derivadas de la situación legal y administrativa de las instituciones implicadas e incluso a los avances de la tecnología.

No obstante, las propuestas desarrolladas tratan de mantener su valor de vías para la consecución de objetivos encaminados a promover el mejor desarrollo de las bibliotecas de los Museos Estatales, y de ofrecer una posibilidad real para ello. Responden a un plan lógico y encajan unas en otras procurando evitar fisuras y contradicciones; están pensadas partiendo del empleo de recursos limitados; y se integran perfectamente dentro de los aspectos legales de la Administración Pública. Son realistas y alcanzables y, aunque no las únicas, permiten ofrecer bastantes garantías de éxito en su aplicación.

El objetivo específico de este capítulo es demostrar que el desarrollo de las bibliotecas de los Museos Estatales es posible siguiendo unas pautas lógicas de trabajo y sin necesidad de emplear grandes esfuerzos ni inversiones.

13.1. Primer nivel: reorganización de espacios

Las estrategias referentes a la reorganización de espacios ocupan la primera zona secuencial en el plan de desarrollo de las bibliotecas de museos, debido a que se ocupan de la más básica de las etapas, sobre la cual habrá de montarse el resto. Por este motivo, la primera -y más evidente- de las actividades para atraer nuevos usuarios es la reorganización de las instalaciones muebles e inmuebles de las bibliotecas. En la situación en que se encuentran, ni es probable que se sientan atraído ningún nuevo usuario, ni, suponiendo que tal caso se diera, se encontrarían preparadas para acogerlos. Actualmente, las bibliotecas de los Museos Estatales

ocupan unos locales escasos y mal dotados, que no reúnen las condiciones mínimas de uso, las instalaciones son deficientes y hasta el acceso es complicado.

La finalidad que persiguen es racionalizar los espacios, aprovechando los locales disponibles de la manera más eficaz posible, lo cual afecta tanto a las cuestiones económicas como de optimización de uso.

13.1.1. Reagrupación física de las bibliotecas próximas

La reagrupación física de las bibliotecas es una de las estrategias fundamentales del plan, y sobre ella se apoyan en gran medida muchos de los proyectos de rentabilidad: es muy importante que se lleve a cabo de forma precisa y que se estimen cuidadosamente todas las inversiones que esta estrategia precise. Las medidas que se proponen a continuación son unas de las que precisan desembolsos iniciales, pero también es de las que más ahorro ofrecen a medio plazo, al tiempo que permite ofrecer mayor número de servicios y de mejor calidad, por lo que su rentabilidad es indiscutible. Hay que tener en cuenta que los locales que actualmente ocupan las bibliotecas de los Museos Estatales están situadas en las zonas más caras de Madrid (barrio de Salamanca, Retiro, Moncloa...), donde el precio del metro cuadrado se cotiza entre los más altos de Europa. Y es preciso también tener en cuenta que los propios Museos reclaman constantemente estos espacios para ampliar las salas de exposiciones temporales, actualmente encorsetadas en espacios a todas luces insuficientes. **La rentabilidad de esta estrategia estriba, precisamente, en cambiar suelo caro por suelo barato, y en adecuar los espacios disponibles a las necesidades reales de cada institución.**

Los locales que actualmente ocupan las bibliotecas de los Museos Estatales representan, a la vez, ventajas y desventajas. Son ventajas debido a que se encuentran situados en lugares muy céntricos, de fácil acceso y bien comunicados. Son desventajas porque están muy repartidos, se encuentran distantes entre sí, están limitados en su crecimiento, el mantenimiento es muy caro y es preciso una considerable cantidad de personal simplemente para mantenerlos abiertos.

Las estrategias más adecuadas consistirán en mantener aquellos aspectos que sean favorables mientras se evitan o minimizan los desfavorables. Para lograr lo primero es suficiente con disponer de locales bien comunicados, pero no forzosamente céntricos: los usuarios de las bibliotecas son más estables que los de los museos, y tienden a permanecer más tiempo en ellas; además, generalmente están dispuestos a desplazarse siempre y cuando tal desplazamiento no sea excesivo ni muy complicado.

Más difícil es disponer de metros suficientes y de capacidad razonable de crecimiento y, al mismo tiempo, reducir costos en mantenimiento y personal. Para hacer frente a ese

problema, no existe otra solución que tratar de aprovechar los recursos humanos necesarios para el mantenimiento y vigilancia de las bibliotecas y minimizar los gastos derivados de estas funciones. Es evidente que un mismo auxiliar o un vigilante no puede prestar servicios simultáneos en varias bibliotecas a menos que estén juntas; así, pues, la única solución plausible parece ser, precisamente, la unificación de las bibliotecas cuyas características lo permitan. La primera estrategia será, pues, reunir a todas las bibliotecas en un solo local, ubicado en una zona menos cara de mantener que las actuales, pero bien comunicada y no demasiado excéntrica. Esta solución no es nueva: lo han aplicado ya con notable éxito las bibliotecas de los museos de Francia, ahora alojada en los antiguos locales de la Bibliothèque National (Rue Richelieu) y se ha desarrollado parcialmente en Cataluña, donde la Biblioteca General de Historia de l'Art no es más que la reunión de varias bibliotecas de museos catalanes, el más importante de los cuales es el Museu d'Art de Catalunya, que acogerá la sede definitiva de estas bibliotecas en su edificio de Montjuic (actualmente el Museo ya está instalado allí, pero la biblioteca se encuentra aún en el centro de Barcelona (carrer del Comerç). Soluciones iguales o semejantes se encuentran en diversos lugares de Europa (el Rijksmuseum, la Smithsoniam Institution o la Fundaçao Gulbenkian hacen funciones parecidas, aunque no siempre idénticas). Cabe pensar que, el progresivo encarecimiento del suelo, el constante crecimiento de las bibliotecas, los elevados gastos de la mano de obra y las redes de comunicación cada vez más densas y extendidas irán favoreciendo que ésta sea la solución que más se adopte en el futuro para las pequeñas bibliotecas especializadas: supresión de múltiples centros a cambio de crear centros más grandes y mejor dotados que puedan responder de manera satisfactoria las demandas de los usuarios. Es preciso tener en cuenta que el perfil de usuario es cada vez más el del cliente virtual, especializado, con más destrezas tecnológicas, dispuesto a pagar por servicios de calidad y, en consecuencia, cuyas demandas son cada vez más sofisticadas.

Parece evidente, según los datos del análisis del macroentorno, que Madrid es la ciudad más indicada para acoger a esta nueva biblioteca. Esta solución plantea dos serios problemas: el alejamiento de las bibliotecas que están fuera de Madrid (Altamira, Cartagena, Mérida, Toledo, Valladolid) y el sistema que permita garantizar el acceso a los fondos de los principales usuarios de las bibliotecas de los museos, que son, precisamente, el personal de los propios museos.

En el primer caso parece más aconsejable que la unificación de las bibliotecas se lleve a cabo exclusivamente entre las de Madrid, pero sin dejar descolgadas al resto de las bibliotecas, las cuales participarían de la gestión y el proceso común a través de una red. Esta red permitiría también un acceso privilegiado de los usuarios principales (personal de los museos), a los cuales se les servirían los pedidos por un sistema de reparto interno que podría hacerse extensivo a otros museos no pertenecientes al grupo de los Museos Estatales y para lo que

sería preciso contar con un medio de transporte propio y una extensión de la red de comunicaciones.

- **Reagrupación de las bibliotecas situadas en Madrid.**

Las bibliotecas de los diez Museos Estatales situados en Madrid reúnen la mayoría de los recursos materiales y humanos del grupo, prestan la mayor parte de los servicios y consumen la mayor parte del presupuesto. Son, pues, las que reciben una demanda más fuerte, pero los medios que necesitan para responder a ella son claramente desorbitados, teniendo en cuenta que, aunque proporcionalmente sea el mayor del grupo, el volumen real de usuarios es bastante exiguo. De estos datos se desprenden las siguientes conclusiones:

Las bibliotecas de los Museos Estatales situadas en Madrid son, por separado, un conjunto de bibliotecas medianas y pequeñas, pero juntas pueden constituir una biblioteca de considerables dimensiones, en las que valga la pena invertir presupuestos y recursos.

Aunque cabe esperar un considerable aumento del número de usuarios, no sería necesario mantener abiertos tantos puestos de lectura como existen actualmente: podrían reducirse entre el 50 y el 70%.

También se reduciría el número de horas de apertura, ya que, en realidad, las de ahora son la suma de horarios simultáneos. Si permanecieran abiertas 12 horas diarias, incluyendo sábados y domingos, el total de horas ascendería a 84, menos de la tercera parte de las que ofrecen ahora. Esta nueva modalidad permitiría reducir el personal dedicado a la atención al público.

La mayoría de las publicaciones periódicas que ingresan en las bibliotecas de los Museos están repetidas, por lo que muchas suscripciones podrían interrumpirse, y dedicar los fondos que consumen al desarrollo de otras colecciones (por ejemplo, el de las publicaciones electrónicas, hasta el momento muy escasas).

Al estar centralizados los servicios es menor el esfuerzo que se tiene que hacer para desarrollarlos; el tiempo y los recursos que se liberan pueden emplearse en la implementación de servicios nuevos.

Teniendo en cuenta estos presupuestos, se propone la creación de un espacio nuevo, destinado a albergar las bibliotecas de los Museos Estatales con sede en Madrid.

- **Bibliotecas agrupadas (Biblioteca central)**

Se agruparán un local único las siguientes bibliotecas:

Biblioteca del Museo de América

Biblioteca del Museo Nacional de Antropología
Biblioteca del Museo del Pueblo Español
Biblioteca del Museo Arqueológico Nacional
Biblioteca del Museo Nacional de Artes Decorativas
Biblioteca del Museo Nacional de Reproducciones Artísticas

Estas seis bibliotecas presentan unas características comunes muy evidentes, ya que se ocupan de la Historia del Arte en todas sus manifestaciones, desde el aspecto más propiamente historicista (Museo Arqueológico Nacional) hasta el más especializado (Museo Nacional de Artes Decorativas), pasando por las manifestaciones étnicas del arte (Museo de América o Museo Nacional de Antropología). De ahora en adelante llamaremos a esta unidad *Biblioteca Central.*

- **Bibliotecas no agrupadas**

No se integran en esta unidad de reagrupación las bibliotecas de fuera de Madrid ni las de los museos de Ciencia y Tecnología, Romántico, Cerralbo y Sorolla. El primero de estos museos alberga una colección que nada tiene que ver con las materias relacionadas con la Historia del arte, mientras que los otros tres guardan colecciones que se integran ellas mismas en el discurso museístico, que quedaría dañado sin ellas. De ahora en adelante consideraremos a este grupo como *bibliotecas sucursales.*

- **Espacios y ubicación de los locales**

La nueva biblioteca, que reunirá las mencionadas anteriormente, necesitará disponer de los siguientes espacios:

Sala general de lectura, con, al menos, 30 puestos de lector, de fácil acceso, salidas de seguridad y, a ser posible, con luz natural.

Sala general de publicaciones periódicas, con las mismas características comunicada con la sala de lectura, o integrada en ella.

Sala de consulta de recursos electrónicos y audiovisuales, comunicada con la sala de lectura, o integrada en ella.

Zona de OPACs comunicada con la sala de lectura, o integrada en ella.

Zona de reprografía comunicada con la sala de lectura, o integrada.

Mostrador de información, control, expedición de carnets, préstamo, orientación bibliográfica, etcétera

En caso de necesidad estas áreas pueden repartirse el mismo espacio, convenientemente distribuido y siempre y cuando no se interfieran entre ellas en el desarrollo de sus funciones

Área para niños, separada de las áreas anteriores, de fácil acceso y con especiales condiciones de seguridad (tomas de corriente protegidas, ventanas con cierres especiales, etcétera)

Despachos para proceso técnico, administración y dirección. Debes estar próximo a las zonas destinadas a usuarios y, si es posibles, es deseable que sean vistas desde estas (por ejemplo, separadas pos paneles de cristal que aíslen del ruido, pero no de la visión).

Depósitos de almacenamiento y acceso restringido. Siempre que sea posible se ubicarán en sótanos protegidos de humedad e incendios, sin luz natural o con luz natural indirecta (mejor orientados hacia el norte), bien ventilados y de fácil acceso.

Vestíbulo y zona de descanso, próximas a las zonas de estudio, pero con aislamiento del ruido. Es conveniente que pueda servir de zona de descanso común a las áreas infantiles y de adultos.

Zonas auxiliares: baños, accesos, seguridad, guardarropas, mantenimiento, etcétera. Contiguas a las zonas anteriores, pero externas a los controles antirrobos.

En cuanto a la ubicación de los locales, es difícil establecer de antemano la situación más conveniente: es posible que sea aconsejable invertir en la adquisición de nuevos locales, pero es preciso también tener en cuenta que la Administración Pública dispone dentro de Madrid de algunos inmuebles vacíos o infrautilizados que, convenientemente acondicionados, pueden servir perfectamente para este fin. Por eso, antes de determinar la ubicación más ventajosa para la instalación de la biblioteca central, sería preciso establecer las disponibilidades de espacio con que se cuenta actualmente y, en su caso, los gastos derivados de su acondicionamiento, que a veces pueden resultar más onerosos que la adquisición o construcción de nuevos edificios.

En todo caso, es aconsejable elegir una zona que no se encuentre entre las más caras de Madrid, donde el precio del suelo es muy elevado. Sin embargo, sí que es necesario que cuente con buenos accesos en transporte público: metros, autobuses, cercanías de RENFE, etcétera. Es preciso tener en cuenta que los usuarios de biblioteca suelen utilizar estas por espacios de tiempo prolongados, y sitúan la calidad de los servicios muy por encima de la localización céntrica, por lo que pueden considerarse como aptos los terrenos de las afueras. Son aconsejables las áreas próximas a las

universidades y centros de estudios, aunque determinadas zonas del centro, algo degradadas (Lavapiés, La Latina, Arganzuela) tampoco son desdeñables, ya que el precio del suelo es menor y la instalación allí de instituciones de carácter cultural o social ayuda a su recuperación, por lo que hay más posibilidades de contar con apoyos municipales para llevar a cabo el proyecto. Incluso puede ser interesante estudiar conjuntamente con el Ayuntamiento de Madrid las posibilidades de desarrollo de la zona, y si hay algún local de propiedad municipal que pudiera adaptarse a este fin. En todo caso, es conveniente tener en cuanta los planes urbanísticos del Ayuntamiento antes de seleccionar la ubicación de la biblioteca.

- **Espacios disponibles en los Museos Estatales**

Aunque las bibliotecas dejen de estar en algunos de los museos, no se privará a su personal de plantilla, ni a los visitantes del uso de los fondos bibliográficos. Para ello, se dispondrán en cada uno de los seis museos mencionados de los siguientes espacios:

Un local que guardará una biblioteca de referencia básica.

Pequeños espacios en las salas de exposiciones permanentes destinados a ofrecer algunas obras divulgativas

Un espacio destinado a organizar centros de lectura e información bibliográfica cada vez que se lleve a cabo una exposición temporal. Este espacio se dispondrá en función de cada exposición, teniendo en cuenta sus características, ubicación, enfoque y dimensiones.

- **Especificaciones**

Los locales de la biblioteca se montará de acuerdo con las pautas de la IFLA y los que se recomiendan para prototipos de bibliotecas públicas por la Secretaría de Estado de Cultura. En todo lo referente a infraestructura y equipamientos se procurará respetar las normas internacionales en esta materia, y es conveniente preferir materiales e instalaciones de la mejor calidad –no necesariamente de lujo- que garanticen durabilidad e integridad, lo que, a la larga, los hace más rentables.

- **Circulación entre las bibliotecas y los museos**

La circulación entre la biblioteca central y las restantes bibliotecas deberá estar garantizada en todo momento. La circulación de información funcionará permanentemente a través de la red; el envío de materiales se hará por mensajería. La biblioteca central contará con una furgoneta básica y un conductor/transportista que

garantice la comunicación entre todas las bibliotecas y los Museos Estatales y que hará un circuito de mañana y otro de tarde, excepto los fines de semana. Así, cualquier petición que se curse por los cauces adecuados estará disponible en el mismo día.

- **Otras consideraciones**

Las bibliotecas sucursales dependerán de la central para todas las cuestiones, excepto mantenimiento, que será responsabilidad de cada museo y horarios de apertura, que tendrá que ser una cuestión consensuada. Participarán de la Intranet (más bien Extranet en este caso, aunque se está aplicando el nombre de Intranet a todas las redes de este tipo, como es el caso de la del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte), y en todas las actividades corporativas como una sola biblioteca: la separación debe entenderse sólo como una cuestión física.

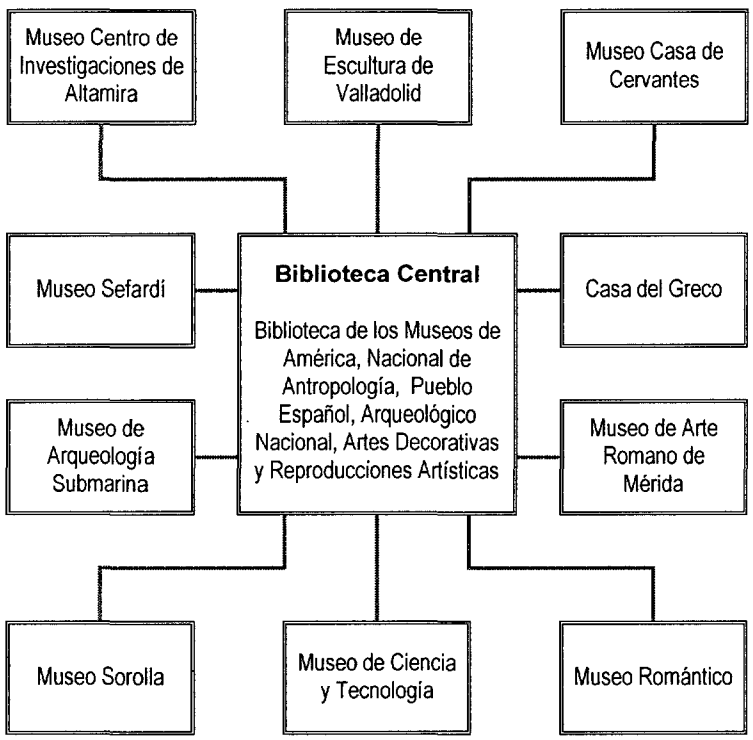


Figura 127:

Estructura del sistema de bibliotecas de los Museos Estatales

13.1.2. Reorganización de las bibliotecas restantes

Las bibliotecas que no se reagrupen en la Central deberán someterse a un proceso de reorganización que permita su integración en el sistema bibliotecario, y que debe responder a los siguientes criterios.

- **Bibliotecas no agrupadas**

Mantendrán la situación actual las bibliotecas de los siguientes museos:

Centro Nacional de Investigación y Museo de Altamira. Santillana del Mar

Museo Nacional de Ciencia y Tecnología de Madrid

Museo Cerralbo de Madrid

Museo Romántico de Madrid

Museo Sorolla de Madrid

Casa y Museo del Greco. Toledo

Museo Sefardí. Toledo

Casa Museo de Cervantes. Valladolid

Museo Nacional de Escultura. Valladolid

Museo Nacional de Arte Romano. Mérida

Museo Nacional de Arqueología Marítima. Cartagena

Museo Nacional de Cerámica González Martí. Valencia

- **Características generales**

Las bibliotecas mencionadas tendrán carácter de sucursales de la central. Las relaciones entre ellas y la circulación de fondos y servicios se analizan en los capítulos siguientes

- **Reformas de adaptación**

Todas las bibliotecas de los museos que no se integren en la biblioteca central deberán ser reformadas –aunque mínimamente- para que cumplan con los siguientes requisitos:

Medidas de seguridad suficientes para afrontar cualquier emergencia: salidas de socorro, escaleras de incendios, puertas quitamiedos, cortafuegos, vías de evacuación...

Asegurar la correcta circulación de usuarios, acceso a fondos y servicios y medidas de seguridad.

Dotarlas de accesos para minusválidos y zonas de descanso y, siempre que sea posible, facilitar el acceso directo desde la calle.

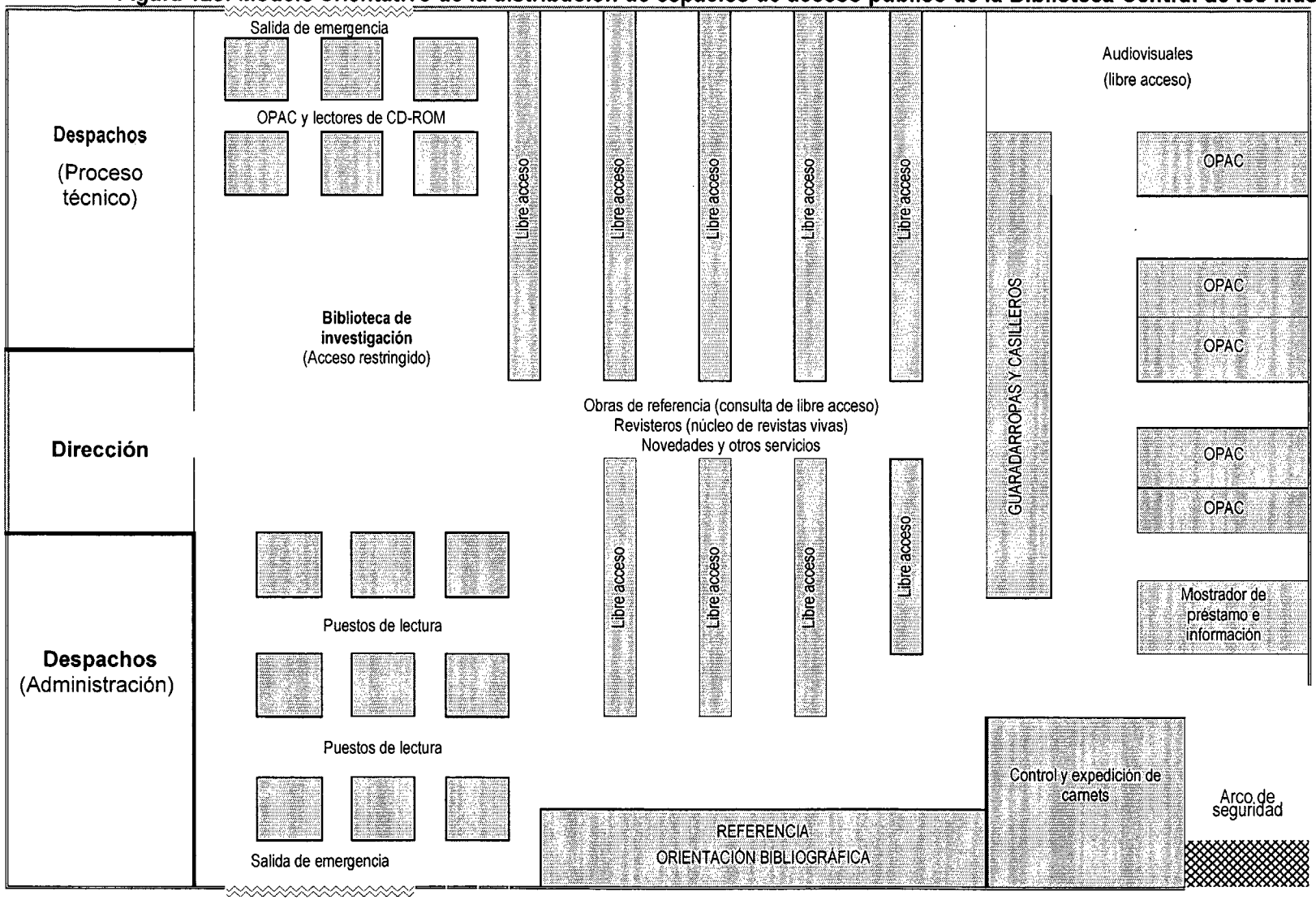
Pequeños espacios destinados a ofrecer algunas obras divulgativas en las salas de exposiciones permanentes.

Un espacio destinado a organizar centros de lectura e información bibliográfica cada vez que se lleve a cabo una exposición temporal.

Señalización suficiente desde el exterior de cada museo.

Infraestructura necesaria para integrarse en la red de bibliotecas de los Museos Estatales: cableado, tomas de tensión y de red, zonas para consulta y acceso a la red, etcétera.

Figura 128: Modelo orientativo de la distribución de espacios de acceso público de la Biblioteca Central de los Museos Estatales



13.1.3. Adaptación de los accesos físicos

Los accesos con que cuentan las bibliotecas de los Museos Estatales son tan precarios que, en casi todos los casos, el visitante del museo ni siquiera se percata de su existencia: ni en uno solo de los Museos está correctamente señalizada la entrada a la biblioteca. Mucho más difícil es que lleguen a ser conocidas por otras personas. A esto hay que añadir las barreras arquitectónicas, la dificultad de las salidas de emergencia, la falta de ayudas para discapacitados, etc., que existen en todas ellas, auténticos obstáculos para una gran parte de clientes. Para cumplir con todos los requisitos necesarios para facilitar el acceso a personas discapacitadas, mayores, o cualquier usuario con problemas de movilidad sea esta de carácter temporal o permanente. Las principales reformas deben contemplar los siguientes aspectos (Fuente: González Blanco, E. : *www.arrakis.es/~engb/indexlib.htm*):

Rebajes de los bordillos

Pasillos con suficiente anchura para la movilidad en sillas de ruedas

Pavimento antideslizante

Evitar desniveles y escaleras: sustitución por rampas de desnivel bajo.

Iluminación adecuada para personas en sillas de ruedas

Buzones, casilleros, interruptores, teléfonos, timbres, etcétera a la altura adecuada

Salidas de emergencia y medidas de protección contra incendios adecuadas Temperatura ambiente aceptable para personas con movilidad reducida

13.1.4. Aumento de espacios destinado a los usuarios

Una de las deficiencias más notables de las bibliotecas de los Museos Estatales es la baja proporción de espacio que dedican al acceso de usuarios. En la reestructuración que se propone, la proporción debe aumentar, reservando para ello, ente el 60% y el 75% de la superficie total. Sólo se considerarán espacios de uso restringido –sin acceso público- los depósitos, zonas de seguridad y despachos. Por el contrario, aparecerán espacios destinados al público que actualmente no existen –zonas en salas de exposiciones permanentes y temporales, guardarropas, área de audiovisuales, etcétera- y se incrementarán las destinadas consultas de OPAC y documentos electrónicos y a documentos en libre acceso.

Uno de los servicios más solicitados por los lectores es el acceso libre a los fondos; aún lo será más si se consigue atraer a las bibliotecas a lectores jóvenes, público menos formado, niños, etc. Al menos los documentos más solicitados deben estar disponibles en libre

acceso, lo que facilita el acercamiento y el conocimiento de los documentos y hace la búsqueda más simple para lectores escasamente formados, y más rápida y precisa para los que ya los conocen. Esto es mucho más evidente si se pretende ampliar el número y los perfiles de usuarios de estas bibliotecas, tanto por que la oferta es mucho más atractiva si se permite el acceso directo a ella, como por que el servicio previo petición imprime un ritmo mucho más lento, y sería necesario contar con plantillas muy numerosas para evitar colapso. Aunque proporcionan más trabajo el servicio de libre acceso, las tareas se pueden organizar más racionalmente, mientras que el grado de intensidad de atención al público debe adaptarse a las fluctuaciones de este, generalmente irregulares.

Libre acceso prioritario	Libre acceso aconsejable	Acceso restringido
Obras de referencia	Obras generales	Materiales especiales
Publicaciones periódicas en curso	Monografías especializadas	Documentos en mal estado
Documentos generados por la biblioteca		Obras de gran valor

Figura 129: Distribución del modo de acceso a fondos en la biblioteca Central.

La política general de las bibliotecas de los Museos Estatales debe favorecer la disposición de los documentos en libre acceso, siempre que sea posible, y con esta idea deben diseñarse los espacios públicos. Tendrán prioridad de libre acceso las obras de referencia, las publicaciones periódicas en curso y los documentos generados por la propia biblioteca (guías, boletines, folletos, etcétera) y deben estar reservadas los documentos antiguos, en mal estado, materiales especiales, obras de gran valor y documentos duplicados, excepto aquellos que sean muy utilizados simultáneamente. En general, representan aproximadamente el 30% del total de los fondos de las bibliotecas, aunque es previsible que, en realidad, sea necesario retirar del libre acceso un porcentaje mucho mayor de documentos.

13.2. Segundo nivel: reorganización de recursos humanos, bienes, y equipamientos.

El segundo nivel se ocupa del mejor empleo de los recursos humanos, bienes y equipamiento. Una vez dispuestos los locales y su adecuación básica en lo referente a accesos y uso, es necesario establecer los medios para su uso, que se pueden agrupar en tres grandes bloques: adquisición de bienes, instalación y puesta en marcha y gestión del personal. Se trata tanto de optimizar el uso de los recursos disponibles actualmente como de llevar a cabo las adquisiciones indispensables para el buen funcionamiento de las bibliotecas. La reorganización de recursos es el segundo de los pilares sobre el que se basa todo el plan de mejoras.

13.2.1. Instalación de mobiliario

Las bibliotecas de los Museos Estatales cuentan con suficiente equipamiento en mobiliario –excepto en lo referente a estanterías-, pero es muy antiguo y poco práctico: es preciso prever la adquisición de nuevo mobiliario, más funcional y adecuado a las necesidades de los usuarios, que sea más ligero, más resistente al uso las condiciones adversas y menos voluminoso. Además, es necesario que sea cómodo y que responda a la idea de biblioteca acogedora y próxima que se propone dar.

La mayor parte del mobiliario de que disponen actualmente las bibliotecas de los Museos Estatales no es aprovechable, ya que se trata de un equipamiento muy obsoleto, excesivamente pesado, que ocupa mucho más espacio del necesario, resta luz y, en bastantes ocasiones, está deteriorado. Como tampoco se trata de muebles de gran calidad o importancia histórica o artística, no existen demasiados problemas para darle de baja y renovar las instalaciones. No obstante, hay tres casos en los que se debe mantener el mobiliario:

En aquellos casos en los que la biblioteca se quede dentro del propio museo y sus colecciones, junto con el mobiliario, formen parte inseparable de la colección general (Museo Cerralbo, Museo Romántico o Museo Sorolla)

En los casos en que el mobiliario tenga valor por sí mismo. En estos supuestos, se mantendrán las instalaciones, convertidas en sala de lectura que albergará la pequeña biblioteca de referencia.

En aquellos casos en los que el mobiliario esté en perfectas condiciones de uso, como son los ejemplos del Museo de Arte Romano de Mérida o el Museo de Altamira.

o Características generales

Todo el mobiliario que se instale en las bibliotecas de los Museos Estatales debe ajustarse a una serie de características comunes, sin perjuicio de que se amolden a los rasgos propios de cada uno de los museos. Las características comunes son:

Funcionalidad: adecuación del mobiliario a las funciones a las que se les destina. Es la primera de las condiciones que deben cumplir: si no se ajustan a ella, el mobiliario quedará automáticamente descartado. Por encima de sus cualidades estéticas o de cualquier otro tipo, es necesario que el mobiliario se adecue a las necesidades de cada biblioteca y a las funciones para los que se van a emplear, aunque haya que sacrificar consideraciones de otra índole. Para conseguirlo, se hará un plano de cada uno de los espacios y se estudiará primero el mobiliario de cada uno de ellos en conjunto y luego, cada uno de los elementos muebles.

Seguridad y ergonomía. De todas las características es la más importante: una vez que el mobiliario ha pasado la prueba de la adecuación, debe pasar la de la seguridad, otra característica sin la cual no se aprobará el equipamiento, y la ergonomía, adaptación a los requerimientos anatómicos y físicos de uso. Para fijar los criterios de seguridad, se recurrirá a las pautas dictadas por los organismos internacionales, a las del Ministerio de Trabajo y Sindicatos, a los consejos de Protección Civil y bomberos y a las líneas propias de cada Museo. Es aconsejable tener presente las precauciones propias de los sistemas antiincendios, las necesidades de evacuación, la salubridad de los componentes, etcétera. No obstante, conviene tener en cuenta que la mayoría de equipos que se adquieran serán de material homologado, por lo que estarán fabricados de acuerdo con dichas normas.

Rentabilidad. Si es inevitable llevar a cabo nuevas inversiones, estas deben estar presididas por el criterio de la rentabilidad, o se, la de obtener más beneficios si se llevan a cabo que si no se llevan. El mobiliario actual no responde adecuadamente a las necesidades de las bibliotecas de los Museos Estatales, por lo que es absolutamente necesaria la adquisición de nuevo equipamiento, lo que implica que la inversión es inevitable. Pero existen muchas opciones en el mercado actual, por lo que se puede proceder a una esmerada selección. Cada una de las piezas muebles debe responder al mayor número posible de prestaciones, y evitar, si es posible, la adquisición de muebles complementarios.

Ahorro de espacio. En los núcleos urbanos el bien de precio más elevado es, sin duda alguna, el suelo, mientras que todas las bibliotecas se enfrentan a un crecimiento constante. Por estos motivos se procurará elegir un tipo de mobiliario que no ocupe más espacio que el imprescindible, respetando las condiciones de comodidad y seguridad para usuarios y personal.

- **Mobiliario de depósitos en la biblioteca central.**

El mobiliario del depósito constituye unas de las claves más importantes en cuestiones de seguridad, economía y ahorro de espacio. Siempre que sea posible se utilizarán armarios compactus, ignífugos, con sistemas de alarmas de incendios, cierres de seguridad y protección antiparásitos. Si es posible, es recomendable utilizar los armarios gestionados por medios electromecánicos, que ahorran esfuerzos al personal y garantizan mejor funcionamiento. El número y la disposición de estos armarios tendrá en cuenta la cantidad y tipo de documentos que deberán albergar y el crecimiento previsto, al menos, para los próximos quince años. Se completará con mesas auxiliares, carritos y armarios estanterías fijas para material complementario.

- **Mobiliario de sala.**

El mobiliario estará compuesto por elementos diferentes según la zona de que se trate. Básicamente se dotará de los siguientes elementos:

Sala general de lectura: mesas comunes de lectura con elementos de iluminación personalizada, sillas y sillones, estanterías para documentos en libre acceso, mostradores de atención al público, muebles para consulta de microformas, estanterías y armarios auxiliares, extintores y arcos de seguridad antirrobos.

Sala general de publicaciones periódicas: mesas de consulta de publicaciones periódicas con elementos de iluminación personalizada, sillas y sillones, estanterías revisteros, mostradores de atención al público, muebles para consulta de microformas, estanterías y armarios auxiliares, extintores y arcos de seguridad antirrobos.

Sala de consulta de recursos electrónicos y audiovisuales: equipos de consulta de material audiovisual, mesas de trabajo y sillas, estanterías para documentos en libre acceso, mostradores de atención al público, armarios auxiliares, extintores y arcos de seguridad antirrobos.

Área para niños: mesas y sillas adaptadas a niños, alfombras, cojines, cestas para libros y revistas, estanterías para documentos en libre acceso, mostradores abiertos para atención al público, armarios auxiliares y extintores. En la sala infantil no habrá arcos de seguridad antirrobo: los niños deben acostumbrarse a respetar los bienes comunes por educación, sin necesidad de medidas restrictivas ni amenazas.

Vestíbulo y zona de descanso: sofás y sillones, alfombras, máquinas de refrescos y bebidas calientes, revisteros, expositores y cualquier otro elemento que pueda contribuir al descanso de los usuarios, sean estos niños o adultos.

Zonas auxiliares: guardarropas, consignas, percheros, mesas auxiliares, etcétera. En los baños, los elementos usuales: toalleros, dispensadores de jabón y papel higiénico, etcétera.

o Despachos para proceso técnico.

Los despachos contarán con material funcional y ergonómico, a ser posible de aspecto agradable: no hay que olvidar que las personas que los ocupan deberán pasar allí muchas horas al día y su trabajo es muy sedentario. Dispondrán de mesas de trabajo, mesas auxiliares, sillones y sillas, armarios, estanterías, archivadores y elementos para la iluminación personalizada. No se debe olvidar algún mueble para guardar los efectos personales.

o Mobiliario auxiliar

Aparte de algunos muebles auxiliares muy corrientes, como carritos, papeleras, buzones para desideratas y reclamaciones, percheros, etcétera, es muy difícil establecer cuáles son los elementos auxiliares exactos que se necesitan, ya que estos vienen marcados por la utilización de la biblioteca. Por eso hay que tener en cuenta que la mayoría de ellos no se enumerarán en un primer pedido de equipo, pero irán surgiendo más tarde con la marcha cotidiana de las unidades.

o Señalización

Otro aspecto importante es el referente a la señalización dentro de la biblioteca. Los símbolos y carteles de información deberán ser suficientes, pero los mínimos indispensables, ya que un abuso de información lleva a conseguir el efecto contrario, es decir, a que se ignoren los mensajes que se tratan de enviar. Los carteles deben guardar las siguientes condiciones:

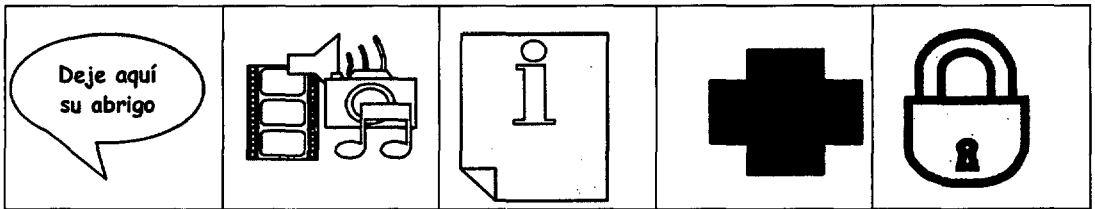
Siempre que sea posible primarán los mensajes iconográficos sobre los textuales

Los mensajes textuales serán claros y breves

Todos los mensajes se colocarán en los lugares más visibles de la biblioteca, pero evitando la acumulación

Toda la señalización procurará adaptarse a los principios estéticos que definan la imagen institucional de la biblioteca

Se preferirá utilizar material ligero y fácilmente lavable, sin brillos, con los fondos claros y el texto oscuro.



Guardarropa	Audiovisuales	Información	Botiquín	Zona de seguridad

Figura 130: Ejemplo de señalizaciones de carácter iconográfico

- **Las bibliotecas sucursales**

Las bibliotecas sucursales tienen básicamente, las mismas necesidades que la biblioteca central, aunque adaptadas a sus dimensiones y limitadas por las características de los museos a los que pertenecen. En el capítulo dedicado a "*Necesidades*" se detallan los requisitos mínimos de cada centro.

13.2.2. Refuerzo del equipamiento informático

Antes de emprender cualquier empresa relacionada con la automatización de los procesos bibliotecarios, es necesario reforzar los equipos que existen actualmente y que son claramente insuficientes, incluso en la biblioteca del Museo Arqueológico Nacional, la mejor dotada, con diferencia, de todo el grupo. Hay que pensar que la mayor parte de las tareas bibliotecarias correrán en estos equipos, y que sólo con un soporte tecnológico adecuado será posible divulgarse a través de las redes, mejorar los sistemas de recuperación, agilizar los servicios, llevar a cabo de forma sistemática los cálculos que exigen los indicadores y ahorrar en tiempo y recursos. Por tanto, es necesario considerar el gasto inevitable en equipamiento informático –entiéndase en equipos y programas- como una inversión muy rentable.

Los aspectos más importantes de la adecuación de los actuales equipos se refieren a la adaptación de los equipos para uso en red, y a la capacidad para soportar las aplicaciones de gestión documental y de administración centralizada. No obstante, es preciso considerar que la digitalización de algunos materiales y el uso cada vez más extendido de CD-ROMs y DVD hacen necesario contar también con lectores para ellos. Una parte de los equipos informáticos de los que disponen actualmente las bibliotecas de los Museos Estatales se encuentran en buen estado de uso y son aprovechables tal y como están; otros pueden utilizarse tras algunas operaciones de mejora: ampliación de memoria, incorporación de tarjetas de red añadidos de lectores y grabadoras de CD-ROM. Otros, por el contrario, deberán ser dados de baja, ya que sus características no permitirán estas ampliaciones y, en las condiciones actuales no son operativos. Todos los equipos que puedan seguir utilizándose, con la garantía de una respuesta segura por su parte, se seguirán empleando, con el fin de minimizar los costes de nuevas inversiones. No obstante, conviene tener en cuenta dos cuestiones:

Los equipos menos potentes pueden utilizarse como terminales de OPAC, en las que se cargan menos programas y, en consecuencia, las que se pide menos potencia.

Aunque se aproveche una parte del equipamiento actual, es preciso considerar la rápida obsolescencia del material informático, por lo que es preciso prever la necesidad de una renovación constante de los mismos.

Los nuevos equipamientos deben tener tarjeta de red y la posibilidad de contar con tarjeta de sonido, lectores de CD-ROM y DVD. Al menos la mitad, contará también con grabadores de CD. Cada dos equipos dispondrán de una impresora y un escáner, si son para uso público, y de un escáner por equipo si es de uso interno.

Todos los equipos estarán dotados del mismo tipo de software básico: sistema operativo, software de red, programas de ofimática, al menos un programa tratamiento de imágenes (aunque en este caso puede ser diferente el de uso público que el profesional), navegadores de Internet, correo electrónico (sólo para profesionales), programas de grabación de CD, etcétera.

13.2.3. Desarrollo de la red para el tratamiento de la documentación

Una vez ampliados los equipamientos informáticos –e incluso, en muchos aspectos, al mismo tiempo que se amplían-, se creará una red automatizada que centralice los procesos: esta es la única posibilidad real de que tales procesos se normalicen, de compartir y rentabilizar recursos de manera eficaz y de reducir las necesidades de personal. Todo aquello que pueda ser automatizado, se automatizará, y todo lo que pueda ser utilizado en red, así debe disponerse. Y, en consecuencia, todo lo que pueda integrarse en una normativa única, se normalizará. Para ello es conveniente que disponga de estructura centralizada que permita el control y gestión desde un único centro, pero con capacidad de acceso desde cualquiera de las bibliotecas, posibilidad de establecer diferentes niveles de acceso por perfiles de usuarios y capacidad para gestionar imágenes, facilidad de uso y banda ancha que garantice un tráfico fluido.

Los sistemas de instalación y uso de esta red son muy variados y, en consecuencia, ofrecen infinidad de opciones válidas. Se propone un modelo de red centralizado, estructurado en torno a un servidor que aloje las aplicaciones de gestión administrativa y documental –en versión cliente/servidor- las bases de datos, así como las imágenes que se generen en el proceso de digitalización. En todo caso, la red debe responder a las necesidades de las bibliotecas, y no al contrario, y que estas necesidades cambien con el tiempo y las circunstancias. Por este motivo, la red que se instale debe ser lo suficientemente flexible como para permitir los cambios, ampliaciones y adaptaciones que se consideren necesarias.

La creación de una red automatizada es la clave para el desarrollo y la explotación racional de las bibliotecas de los Museos Estatales. Aunque existen múltiples modelos de red y varios de ellos podrían ser útiles, se ha elegido el que se expone a continuación como un ejemplo, en ningún caso como un paradigma excluyente. Por otra parte, los diversos aspectos que constituyen una red, aunque relacionados entre sí, también permiten tomarse por

separado, lo que hace posible que, en caso de que ciertas cuestiones queden obsoletas o superadas pos las circunstancias de un determinado momento, otras sigan siendo válidas.

- **Objetivos de la red**

Compartir los recursos disponibles: aplicaciones informáticas, catálogos, documentos electrónicos, mejoras y actualizaciones de programas.

Normalizar los procesos técnicos documentales: registros bibliográficos, situación de ejemplares y, sobre todo, control de autoridades.

Centralizar la gestión de las bibliotecas: recogida global de datos, análisis conjunto e individualizado de cada unidad, planificación cooperativa.

Permitir la mejor explotación de recursos: préstamo, acceso a fondos, servicios en línea, etcétera.

- **Marco de la red**

Bibliotecas de los Museos Estatales, Museos Estatales, Dirección General de Bellas Artes de la Secretaría de Estado de Cultura

Usuarios –próximos o remotos- de las bibliotecas de Museos Estatales.

- **Acceso e interacción**

La red debe permitir diversos grados de acceso e interacción con el sistema que, fundamentalmente, se pueden agrupar en tres niveles diferentes: administración, cliente y usuario. Cada uno de los niveles tiene asignadas unas funciones propias que pueden englobar diversos grados de acceso dentro de su capacidad. Los niveles superiores asumen también las funciones de los inferiores.

Primer nivel: administración. Son los responsables del funcionamiento: tienen capacidad de acceso a todos los resortes de la red, distribuyen las licencias de usuarios, definen los perfiles y niveles de acceso y se ocupan del mantenimiento del sistema. Dentro de este grupo cabe distinguir dos perfiles que pueden tener atribuciones diferentes o conjuntas:

Informáticos: se ocupan de los aspectos técnicos y seguridad de la red.

Gestores: son responsables de los procesos técnicos –documentales y administrativos- que se desarrollan a través de la red

Segundo nivel: cliente. Son todas aquellas personas capacitadas para obtener e integrar datos en la red. Abarca a todos los que se ocupan del proceso técnico documental, la gestión económica y administrativa, la circulación de fondos, el mantenimiento de servicios al usuario y el control.

Tercer nivel: usuario final. Todas aquellas personas que hacen uso de la red y tienen capacidad para obtener datos, pero no para integrarlos. El único nivel permitido de ingreso de datos son aquellos que se consideren necesarios para la obtención de servicios en línea (identificación del usuario) y los requeridos para el mantenimiento de retroalimentación del sistema, incluyendo desideratas, solicitudes, reclamaciones y resúmenes de actividad (proceso automático).

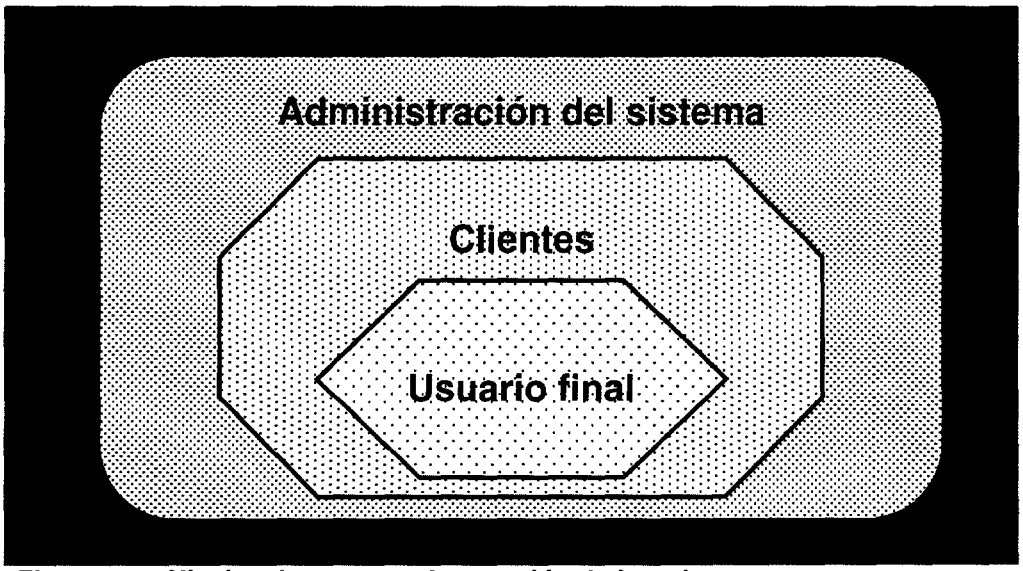


Figura 131: Niveles de acceso e interacción de la red

o Control

Igual que existen tres niveles de acceso e interacción, la red debe disponer de tres tipos básicos de control, bien entendido que cada uno de ellos dará lugar a varios grados.

Control de administración: los administradores acceden a todos los resorte de la red, tanto en cuanto a sistemas y uso como a contenidos.

Control de clientes: los clientes tienen control en diversos gados. Sobre el contenido de la red y el uso de dichos contenidos, pero no sobre el sistema.

Usuario final: sólo tiene control sobre el uso que él mismo hace de los contenidos de la red.

o Interfaz.

El diseño de la interfaz es especialmente importante en el plan de una red, porque es el puente entre el contenido y el usuario que, a la vez facilitará el acceso a los contenidos y transmitirá la imagen corporativa de la institución que hay detrás. La interfaz es diferente para cada nivel de acceso e incluso puede –y debe- existir un modelo propio para cada tipo de usuario final: investigadores, niños, usuarios remotos, etcétera. Dado el desarrollo de los

sistemas informáticos actuales, es aconsejable apostar por una interfaz de última generación, capaz de integrar el uso de menús, ventanas, preguntas y respuestas e hipervínculos.

Amigable: basada en mediciones de las expectativas de los usuarios y rectificada en función del grado de satisfacción, incluyendo facilidad de aprendizaje.

Fiable: uso eficaz, con sistemas de ayuda y con tiempo de respuesta rápidos.

Robusta: capaz de soportar los requerimientos del sistema y la demanda del usuario

Extensible y graduable: con capacidad para aumentar las prestaciones o de ofrecer pantallas breves con usos simplificados

o Requerimientos

Los requerimientos del sistema se refieren a cuatro aspectos diferentes (se detallan en el capítulo dedicado a "Necesidades")

Requerimiento de comunicaciones: características que debe cumplir la red para garantizar las comunicaciones entre puntos, asegurando fiabilidad y rapidez en la transmisión de datos. Está relacionado con el tipo de cableado y protocolos utilizados.

Requerimientos de equipos: número, composición, características básicas, funcionalidad, tipos de tarjetas de red.

Requerimientos de contenido: clase de contenidos (bases de datos, imágenes, programas, etcétera) y tamaño de los mismos.

Requerimientos de usuario: demanda del usuario, tipo de consulta, número de usuarios con capacidad de acceso simultáneo.

o Tráfico

Se llama tráfico de una red al número de bytes capaz de soportar circulando simultáneamente: la capacidad de tráfico se calculará a partir de la suma de las matrices individuales de los diferentes servicios (bytes consumidos) y multiplicando por la capacidad máxima de usuarios que el se calculen. La red debe estar preparada para afrontar al menos el doble del tráfico calculado.

o Topología

La topología define el sistema que se va a emplear para diseñar físicamente la red. Muchos diseños son posibles y, de hecho, es difícil elegir uno entre ellos, debido a que todos ofrecen una serie considerable de ventajas e inconvenientes. No obstante, teniendo en cuenta las características de las bibliotecas de los Museos Estatales se propone un sistema combinado de estrella-arborescente.

o Cableado

El último elemento de la red , pero no el menos importante, es el cableado. En el caso de las bibliotecas de los museos, la instalación de un cableado sólido, de banda ancha, con puntos de acceso suficientes y que responda a las necesidades de los usuarios es imprescindible, ya que por él circulará un porcentaje elevado del trabajo cotidiano de las bibliotecas. No obstante, es preciso tener en cuenta que estará determinado por las condiciones técnicas que imponga la Subdirección General de informática de la Secretaría de Estado de Cultura, de quien dependerá.

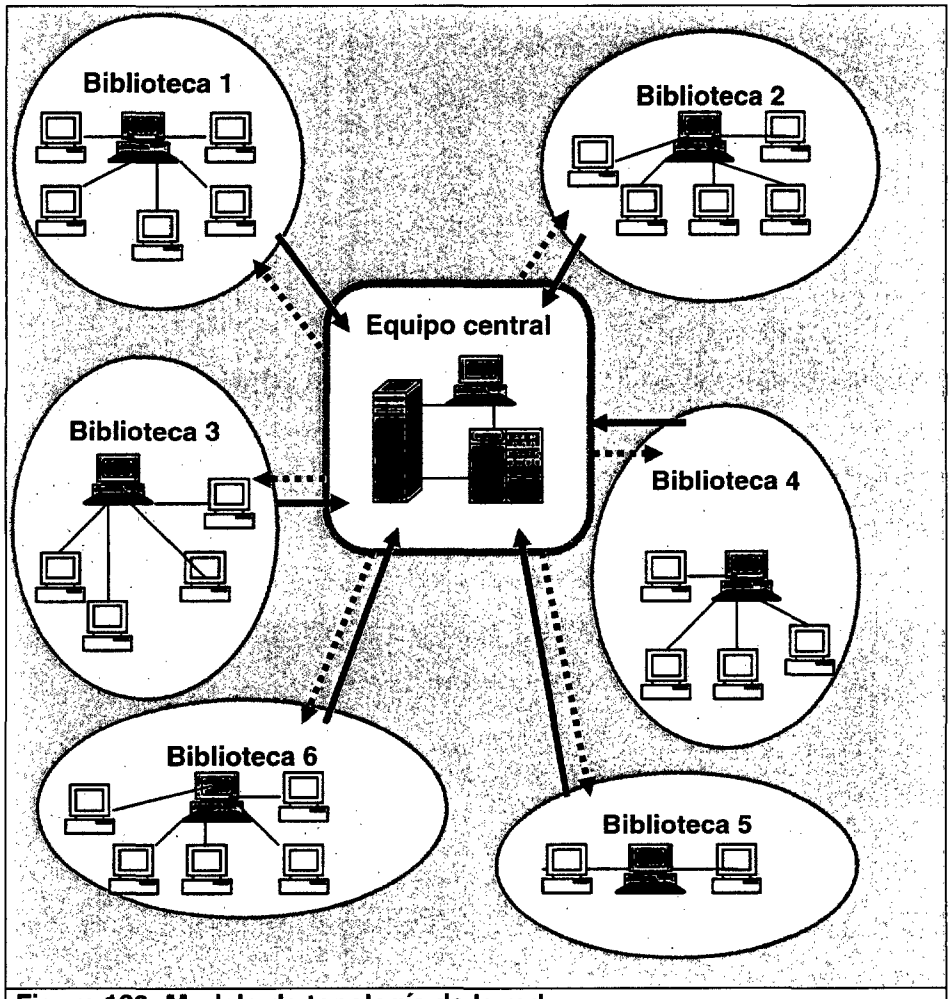


Figura 133: Modelo de topología de la red

En este diseño existe un equipo central al que se conectan todas las restantes bibliotecas, a través de nodos locales. En equipo central actúa como repetidor de tramas, que transmite desde el punto de origen al punto de destino un a vez que el centro las ha almacenado. Este sistema permite un perfecto control del tráfico y una gestión centralizada de la red, al tiempo que ahorra inversiones en mantenimiento y administración. El inconveniente es que una caída del equipo central equivale a una caída de toda la red. No obstante, las ventajas superan a los inconvenientes si se tiene en cuenta la precariedad de recursos humanos tecnológicamente cualificados con que cuentan estas bibliotecas.

- **Protocolo**

La red estará estructurada según una arquitectura basada en el protocolo TCP/IP, lo que permitirá la interconexión de los sistemas locales, el acceso a Internet y la existencia de una intranet (para ser exactos, una extranet). Esta arquitectura exige las siguientes capas:

Capa física, para la transmisión de datos, soporta la naturaleza de las señales.

Capa de acceso a la red: se ocupa del intercambio de datos entre el sistema y el usuario

Capa de acceso a Internet (IP): dirige el flujo de datos entre las diversas redes

Capa de trasporte (TCP): dirige los datos de las diferentes aplicaciones hasta el usuario final

Capa de aplicación: soporta los programas necesarios para desarrollar el sistema. Son los siguientes:

Protocolo de transferencia de correo (SMTP): para listas y grupos de correo, correo electrónico, mensajería, etcétera.

Protocolo de transferencia de ficheros (FTP), que permite el envío de ficheros punto a punto

TELNET, protocolo que permite la conexión de dos o más puntos de red para trabajar conjuntamente sobre la misma aplicación

- **Programas y aplicaciones**

Para poner en funcionamiento la red y responder de forma adecuada a los requerimiento es necesario contar con una serie de programas informáticos que son los que ordenan el funcionamiento. No es posible enumerar todos y cada uno de los programas que se pueden utilizar en una red de estas características, pero es imprescindible contar con los siguientes: sistema operativo del servidor, sistemas operativos de los clientes, sistema operativo de red, gestor de bases de datos, aplicaciones, gestor documental, programas de ofimática (procesador de texto, hojas de cálculo, creador de bases de datos, programa para presentaciones), editor de páginas web, programa de gestión de imágenes, programas de captura de imágenes y de reconocimiento óptico de caracteres, programas auxiliares: compresión de ficheros, lector de audio y vídeo, grabadores, etcétera.

- **Contenidos**

La red cumple con la función de conectar entre sí puntos diversos, más o menos distantes entre sí para compartir procesos y recursos, ahorrando en equipamientos y mano de obra. Sin embargo, nada significaría si no estuviera provista de contenidos para uso interno y, sobre todo, para ofrecerlo a los usuarios. Los programas y aplicaciones gestionan tales contenidos y no son nada sin ellos. Los contenidos de la red se agrupan en tres grandes bloques:

Contenidos de gestión del sistema: programas y funcionalidades para uso exclusivo de los administradores del sistema

Contenidos de uso interno: datos de gestión, estadísticas, documentación administrativa, controles internos, etcétera

Contenidos de uso público: catálogos, documentos digitalizados (textos e imágenes), información general, etcétera

El acceso a los contenidos se hace en tres niveles diferentes dados por las claves de usuarios que responden, a su vez, a distintos perfiles.

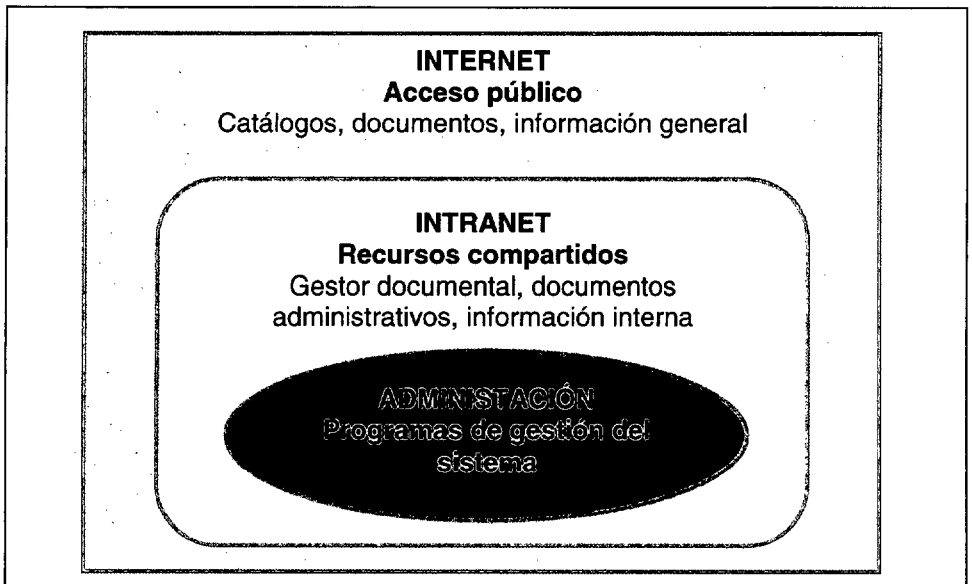


Figura 134: Niveles de acceso a red

- **Seguridad**

Por último, todo el sistema de red debe estar provisto de suficientes resortes de seguridad que garanticen su integridad y la protección de los usuarios: antivirus, cortafuegos, sistemas de comprobación de identidades, establecimiento de zonas seguras para la protección de datos, etcétera.

13.2.4. Actualización profesional

El personal de plantilla de las bibliotecas es un elemento clave en la consecución de cualquier tipo de mejoras. A los equipos de trabajadores cabe exigirles eficacia y rendimiento, pero es obligatorio poner a su disposición los instrumentos para ello, y dotarlos de las condiciones mínimas necesarias para su empleo. Además, si se quiere obtener un rendimiento realmente notable, es preciso tener presente que los trabajadores deben tener entusiasmo por su tarea y considerarse, en todo momento, parte del proyecto. La reorganización de una institución obliga a proporcionar una sólida formación profesional a los integrantes de la

plantilla, pero es necesario tener presente que la formación del personal de una empresa es una tarea que tiene carácter permanente, es decir, las destrezas profesionales de miembros de la plantilla deben estar siempre actualizándose.

Actualmente, la dotación de personal es uno de los problemas más graves con que se enfrentan las bibliotecas de los Museos Estatales. Además de escaso, son equipos desalentados, sin ilusión por su trabajo y sin perspectivas de mejora; se sienten ignorados y despreciados, no se identifican con los proyectos museísticos porque, o bien estos no existen, o no han tenido en cuenta para nada a sus propias bibliotecas. Como era de esperar, la formación que se les proporciona no responde a un proyecto sistemático y razonado, sino que se hace de forma esporádica y casual, de acuerdo con los programas generales de cursos de formación que elabora el Ministerio, y donde ellos no han tenido la oportunidad de opinar. Así, muchas personas de las plantillas han hecho cursos que no le sirven para nada y nunca han tenido la oportunidad de ponerse al día en su trabajo; no digamos ya de prepararse para la implantación de nuevos procesos. Es imprescindible comenzar por formar al personal de las bibliotecas para que puedan afrontar los cambios y cumplir con sus tareas de la mejor manera posible.

Las campañas de formación de personal deben ser de dos tipos: específico, que se llevará a cabo cada vez que se implanten nuevos sistemas en una biblioteca, y que puede afectar sólo a determinados grupos; y permanente, que se llevará a cabo de manera sistemática, actualizando a todo el personal, revisando el cumplimiento de sus tareas y corrigiendo los errores y desviaciones. Este proceso no debe entenderse como un sistema de inspección con carácter punitivo, sino como un medio de aprendizaje continuo; es decir, no se perseguirá a los empleados para ver qué hacen mal, sino que se revisarán los errores para buscar la causa y poder subsanarlos.

La idea de "formación profesional" hace pensar inmediatamente en cursos de tipo académico: sin embargo, no forzosamente tiene que ser así o, al menos, no en todos los casos. Existen al menos cuatro tipos de formación posibles y todos tienen su función: las cuatro modalidades son utilizables y deben ser tenidas en cuenta, ya que cada una de ellas puede ser muy útil en diferentes casos y, bien utilizadas, se complementan entre sí perfectamente.

Cursos de formación impartidos por profesorado externo. Tienen una duración limitada y consumen muchos recursos, pero a cambio se gana en profesionalidad y concentración.

Cursos de formación impartidos por los propios integrantes de la plantilla (los más diestros enseñan a los menos). Aprovecha las propias experiencias de los trabajadores, y los hace mucho más próximos, ya que se trabaja sobre casos reales.

Aprendizaje en línea. Tiene la ventaja de que puede estar disponible en cualquier momento, con lo que ofrece una ayuda constante al trabajador en el momento en que la necesita.

Autoaprendizaje. La ventaja que tiene este sistema es que cada uno se hace la formación a su medida; el peligro está en que pueden quedar lagunas que pasan desapercibidas.

Las nuevas actividades que asumen las bibliotecas de los Museos Estatales siguiendo el Plan de renovación exigen la adquisición de una serie de destreza necesarias para su buen funcionamiento, lo que requiere tareas de formación profesional. Atendiendo a los perfiles profesionales, se han clasificado en los siguientes apartados.

Personal de seguridad, conserjes y porteros

Cursos de profesorado externo: Atención al público, seguridad, primeros auxilios. Inglés.

Cursos impartidos por el propio personal: Conocimientos básicos en el uso de los sistemas de información. Iniciación al proceso técnico documental.

Auxiliares de sala

Cursos de profesorado externo: Atención al público, seguridad y primeros auxilios. Informática básica. Inglés.

Cursos impartidos por el propio personal: Uso de los sistemas de información, orientación bibliográfica básica, empleo de OPAC e Internet, correo electrónico, sistemas de acceso a obras de referencia. Iniciación al proceso técnico documental. Uso del módulo de circulación del sistema de gestión documental. Asignación e identificación de tejuelos, códigos de barras y sistemas antihurto.

Aprendizaje en línea: Empleo del OPAC, módulos de circulación.

Personal técnico: ayudantes y facultativos de biblioteca

Cursos de profesorado externo: Atención al público, seguridad y primeros auxilios. Informática nivel medio (ofimática). Gestión documental automatizada. Digitalización de documentos. Sistemas de información en red. Fuentes de información en Historia del Arte. Bibliografía. Bibliometría. Gestión de bases de datos. Inglés.

Autoaprendizaje: Actualización continua en temas relacionados con el tratamiento de la información y las fuentes bibliográficas.

Personal técnico: informáticos

Cursos de profesorado externo: Atención al público, seguridad y primeros auxilios. Administración de redes. Administración del sistema de gestión documental. Mantenimiento de bases de datos. Digitalización de documentos y gestión de imágenes.

Cursos impartidos por el propio personal:: Iniciación al proceso técnico documental.

Personal técnico gestor

Cursos de profesorado externo: Gestión. Estadística. Atención al público, seguridad y primeros auxilios. Informática nivel medio (ofimática). Gestión documental automatizada. Digitalización de documentos. Sistemas de información en red. Fuentes de información en Historia del Arte. Bibliografía. Bibliometría. Gestión y mantenimiento de bases de datos. Administración de redes. Administración del sistema de gestión documental. Digitalización de documentos y gestión de imágenes. Inglés.

- **Características generales**

Aunque se hable de cursos, no siempre los programas de formación tienen un carácter tal, en sentido estricto: hay formación continúa, autoformación, y sistemas de información estructurada de forma permanente como un sistema de comunicación entre los diferentes perfiles del personal.

Todos los cursos tienen un carácter práctico, destinado a formar un equipo coherente y homogéneo capaz de autonomía. Se asume que los niveles superiores están capacitados para llevar a cabo las tareas propias y también, llegado el caso, las de los niveles más bajos. Esta particularidad garantiza que los servicios más elementales estarán siempre atendidos y que las tareas más complejas se llevarán a cabo conociendo perfectamente la mecánica de las más sencillas. Todos aquellos cursos que puedan ser impartidos por el propio personal de la institución se encargarán a estos, con lo que se ahorrará en gastos de personal docente y, lo más importante, se identificará la formación como una tarea propia. Además, esta práctica permite identificar los puntos más débiles dentro de la propia biblioteca para incidir sobre ellos, obliga a replantearse los procedimientos y refuerza los conocimientos de las personas encargadas de la docencia.

- **Tipos de cursos**

Por el número de horas de duración:

De corta duración: entre 10 y 60 horas de duración. Suponen como máximo, un mes de duración, a una media de dos horas diarias.

De larga duración: entre 60 y 200 horas. Se pueden alargar hasta un trimestre. En algunos casos pueden dividirse en dos o más series de clases.

Permanentes: se siguen de manera constante y garantizan la actualización de las destrezas profesionales.

Variables no tienen un tiempo de duración establecido e igual para todos los casos, sino que pueden variar en función de los diversos perfiles.

Por los contenidos:

Preparación para la atención a usuarios: atención al público, orientación bibliográfica, manejo de OPAC, inglés, etcétera.

Gestión de la información:, , bibliografía, fuentes de información, manejo de obras de referencia, etcétera.

Manejo de herramientas de trabajo: Internet, correo electrónico, informática, proceso técnico automatizado, módulo de circulación, digitalización de documentos, etcétera.

Mantenimiento y desarrollo de sistemas automatizados: administración de redes de información, gestión de bases de datos, etcétera.

Gestión: estadística, márketing, bibliometría, etcétera.

- **Duración total de los programas de formación**

No es posible establecer la duración exacta de los cursos por diversas razones: deberá adaptarse al ritmo de aprendizaje de los alumnos; los mismos cursos pueden tener una duración diferente según el nivel de cualificación de cada grupo; el nivel de ocupación de las plantillas puede determinar los plazos de aprendizajes; y la respuesta dependerá del nivel de formación del que se parta. No obstante, se puede hacer un cálculo aproximado, que estima que la duración aproximada de los cursos –sin contar aquellos que se siguen de forma autónoma y los de duración variable está en torno a las 950 y 1.000 horas.

Los cursos se extienden a lo largo de cuatro años, lo que, teniendo en cuenta que los días laborables son aproximadamente 250 por año, significa una media de una hora diaria dedicada a la formación. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que los primeros años son los que aparecen más cargados de prácticas lectivas, ya que es preciso formar al personal para que pueda hacer frente a las nuevas tareas que se le asignan. También se debe considerar que las tareas de formación no terminan de forma brusca, sino que se mantienen de manera constante, aunque, una vez adquiridas las destrezas fundamentales, tendrán carácter de actualización.

- **Costes de los programas de formación**

El coste aproximado de los cursos está en torno a los 60.000 €, es decir, unos 15.000 € anuales, e incluyen todos los cursos que se impartan a todo el personal. Estos costes se establecen de manera aproximada, y considerando el precio de la hora lectiva en torno a los 60 €. Sin embargo, es posible rebajar estas cantidades utilizando los cursos que anualmente programa el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y el Ministerio para las

Administraciones Públicas, lo que permitirá que resulten prácticamente gratuitos: ambos Ministerios disponen de un fondo para formación que se empleará en cualquier caso.

Otra forma de rebajar costes puede consistir en convenios con las Universidades y centros de formación profesional para permitir la asistencia a determinados cursos al personal de las bibliotecas, a cambio, claro está de otras prestaciones, que podrían estar en la misma línea mediante el acogimiento de alumnos en prácticas o la celebración de talleres de formación.

- **Niveles**

Básico. Procura unos conocimientos elementales sobre la materia, suficientes para responder a las cuestiones que pueden plantearse en el desarrollo del trabajo cotidiano: primeros auxilios, uso de Internet, empleo de determinados módulos del sistema de gestión documental. Generalmente están destinados a los niveles profesionales más bajos.

Medio: proporcionan destrezas suficientes para hacer frente a cuestiones de trabajo complejas, pero sin alcanzar el nivel de expertos. Suelen ir destinados a niveles medios y, en algunos casos, a niveles altos: a veces es necesario conocer el uso de determinadas herramientas como usuarios (generalmente, informáticas)

Alto: proporcionan una alta cualificación. Van destinada a los niveles altos o a aquellos que exijan una especialización elevada en determinadas áreas (por ejemplo, el personal técnico de grado medio que debe conocer muy bien el sistema de gestión documental).

Variable: proporcionan diferentes niveles de cualificación según el perfil al que vayan destinados.

CURSOS DE FORMACIÓN

Curso	Perfiles profesionales	Nivel	Duración media	Profesorado	Coste aproximado (Euros)	Observaciones
Atención al público	a / b / c / d / e	Medio	40 h	Externo	2.400	Se pueden aprovechar los cursos generales del MECD y MAP
Seguridad y primeros auxilios	a / b / c / d / e	Básico	20 h	Externo	1.200	
Iniciación al proceso técnico documental	a / b / d /	Básico	60 h	Interno	0	
Inglés	a / b / c / e	Variable	Permanente	Externo	Variable	
Conocimientos de los sistemas de información	a / b /	Básico	20 h	Interno	0	
Informática básica	b	Básico	60 h	Externo	3.600	
Orientación bibliográfica básica	b	Básico	20 h	Interno	0	Cursos de formación de carácter exclusivamente práctico
Empleo de OPAC	b	Medio	10 h	Interno	0	
Internet	b	Básico	20 h	Interno	0	
Correo electrónico	b	Básico	10 h	Interno	0	
Acceso a obras de referencia	b	Básico	20 h	Interno	0	
Uso del módulo de circulación del sistema de gestión documental	b	Básico	10h	Interno	0	
Asignación de tejuelos, códigos de barras y sistemas antihurto	b /	Medio	10 h	Interno	0	
Informática nivel medio (ofimática).	c / e	Medio	60 h	Externo	3.600	Depende del nivel de formación del personal
Gestión documental automatizada	c / e	Alto	200 h	Externo	12.000	
Digitalización de documentos y gestión de imágenes	c / d / e	Variable	60 h	Externo	3.600	Diferentes niveles de aprendizaje
Sistemas de información en red	c	Medio	60 h	Externo	3.600	

CURSOS DE FORMACIÓN						
Curso	**Perfiles profesionales**	**Nivel**	**Duración media**	**Profesorado**	**Coste aproximado (Euros)**	**Observaciones**
Fuentes de información en Historia del Arte	c / e	Medio	60 h	Externo	3.600	Niveles medios y de carácter práctico
Bibliografía	c / e	Variable	Permanente	Externo	Variable	
Bibliometría	c / e	Medio	Variable	Externo	Variable	
Gestión y mantenimiento de bases de datos	c / d / e	Medio	60 h	Externo	3.600	
Actualización en tratamiento de la información y fuentes	c /	Medio	Permanente	Autoaprendizaje	0	
Administración de redes	d / e	Variable	Variable	Externo	Variable	
Administración del sistema de gestión documental	d / e	Variable	Variable	Externo	Variable	
Gestión	e	Medio	200 h	Externo	12.000	Sólo para niveles directivos Dependen del grado de formación del personal
Estadística	e	Medio	60 h	Externo	3.600	
Marketing	e	Medio	60 h	Externo	3.600	
TOTAL			**940 h**		**56.400**	
Perfiles profesionales:	a) Personal de seguridad, conserjes y porteros; b) Auxiliares de sala; c) Personal técnico: ayudantes y facultativos de biblioteca; d) Personal técnico: informáticos; e) Personal técnico gestor					

Tabla LXX: Cursos de formación por perfiles profesionales

Tabla LXXI: Calendario previsto para cursos de formación

CURSO	Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto año
Atención al público Seguridad y primeros auxilios Iniciación al proceso técnico documental				
Inglés				
Conocimientos de los sistemas de información Informática básica				
Orientación bibliográfica básica Empleo de OPAC Internet Correo electrónico				
Acceso a obras de referencia Uso del módulo de circulación del sistema de gestión documental Asignación de tejuelos, códigos de barras y sistemas antihurto				
Informática nivel medio (ofimática). Gestión documental automatizada				
Digitalización de documentos y gestión de imágenes Sistemas de información en red				
Fuentes de información en Historia del Arte Bibliografía Bibliometría				
Gestión y mantenimiento de bases de datos Actualización en tratamiento de la información y fuentes Administración de redes				
Administración del sistema de gestión documental				
Gestión Estadística Marketing				

13.2.5. Reorganización de recursos humanos

Las bibliotecas de los Museos Estatales tienen carencia de personal, pero esta no es tan llamativa como puede parecer a primera vista: el problema está más en el mal empleo del personal existente. Es necesario adecuar al personal de plantilla a las nuevas funciones que se le van a asignar, intentando, en todo caso, que se sientan identificados con ella, y haciéndoles ver las ventajas que tienen para todos los nuevos sistemas de trabajo. En ningún caso se entenderá como una explotación del personal, sino más bien como una mejor adecuación a la demanda actual y a lo que pueden dar de sí mismos: por esto es preciso que se sientan motivados ante el reto que se les presenta. La reorganización tendrá dos enfoques distintos: el del personal que, junto con las bibliotecas se reagrupa en una institución nueva (la biblioteca central) y el de los profesionales que quedan prestando servicios en las bibliotecas sucursales.

Perfil	Número	Situación actual	Horario	Situación prevista	Horario
Facultativos de biblioteca	2	Directivo	Mañana	1 director 1 subdirector	Mañana y tarde
	2	Técnicos superiores	Mañana	Jefes de Sección	1 mañana 1 tarde
Titulados superiores	1	Técnicos superiores	Mañana	Técnicos superiores	Mañana
Ayudantes bibliotecas	2	Técnicos medios	Mañana	Técnicos medios	1 mañana 1 tarde
Informáticos	2	---	----	2 técnicos medios	1 mañana 1 tarde
Titulados grado medio	3	Técnicos medios	Mañana	Técnicos medios	2 mañana 1 tarde
Administrativos	3	Administrativos	Mañana	Administrativos	2 mañana 1 tarde
Auxiliares administrativos	1	Auxiliar administrativo	Mañana	Auxiliar administrativo	Mañana
Auxiliares bibliotecas	8	Auxiliar bibliotecas	5 mañanas 3 tardes	Auxiliar de bibliotecas	4 mañana 4 tarde
Subalternos	2	Subalternos	Mañana	Subalternos	1 mañana 1 tarde

Tabla LXXII: Reorganización del personal de plantilla

13.3. Tercer nivel: reorganización de los fondos

La riqueza de los fondos es uno de los puntos fuertes de las bibliotecas de los Museos Estatales y, de hecho, pueden funcionar muy bien contando solamente con las colecciones actuales, más el crecimiento que vaya exigiendo el desarrollo de la investigación en sus materias de especialización. No obstante, tales colecciones son susceptibles de perfeccionarse y mejorar y, desde luego, es preciso que sigan desarrollándose para no quedar obsoletas. Las colecciones forman el verdadero corazón de cualquier unidad documental y son la base de su funcionamiento: de aquí que su correcta gestión sea fundamental en un plan de expansión y mejora.

La escasez de espacio y el arraigo de muchas viejas costumbres –a veces viejos vicios, en realidad- han dado lugar a una organización poco práctica de los fondos en las bibliotecas de los Museos Estatales. La casi totalidad de estas bibliotecas tienen un origen antiguo, respondiendo a unas necesidades que han cambiado con el tiempo, y han crecido considerablemente desde su creación; ocupan espacios muy exiguos, enclavados, además, en zonas cuyo suelo tiene un precio muy elevado –el centro de las ciudades- y se han visto obligadas a ir aprovechando los espacios disponibles, dispersando la colección en pasillos, almacenes, despachos y sótanos. El resultado es que, aparte de un absoluto descontrol de los fondos, largas esperas desde que se solicita un documento, hasta que este es servido. Además, el hecho de que los usuarios internos –privilegiados y, en muchos casos, únicos usuarios- tengan acceso libre a los fondos, ha hecho descuidar su organización. Aunque estos usuarios manifestaban encontrar lo que buscaban sin problemas, de hecho no era así, como lo demuestra la enorme cantidad de peticiones de adquisición para documentos existentes en las propias bibliotecas. El acceso libre a los fondos es inexistente en todas las bibliotecas excepto en una, que dispuso así la parte más consultada de su colección, con lo que se obliga al usuario a rellenar fichas de préstamo hasta para consultar un simple diccionario.

13.3.1. Adecuación de la disposición del fondo.

La organización racional de las colecciones es una de las tareas más urgentes a la que se enfrentan las bibliotecas de los Museos Estatales, tanto por la necesidad de ofrecer los fondos de la manera más eficaz posible a sus usuarios, como por el ahorro en tiempo y recursos económicos y humanos que ello supone. La reorganización debe atender a dos aspectos diferentes: a) el expurgo de los fondos que no se adecuan a las necesidades de la biblioteca; b) la organización física de los fondos, considerando las previsiones razonables de crecimiento. La reorganización termina con una política adecuada para el desarrollo racional de las colecciones y se mantiene mediante un seguimiento continuo de su calidad, lo que

corresponde a las dos estrategias posteriores. Las pautas generales son útiles para cualquiera de las bibliotecas, pero hay aspectos que sólo afectan a algunas de ellas: en cada caso se indica a qué instituciones afectan. La organización afecta a varias acciones diferentes:

- **El expurgo de los fondos (afecta a todas las bibliotecas).**

La palabra "expurgo" sigue siendo una expresión vista con recelo por muchos profesionales de la información: y, sin embargo, se trata de unas de las actividades más necesarias en las bibliotecas y centros de información. Las bibliotecas de los Museos Estatales precisan de manera urgente que se proceda a un concienzudo expurgo de sus fondos, muchos de ellos obsoletos, repetidos hasta la saciedad o claramente inadecuados. La inercia de la acumulación y la ausencia de política de desarrollo de las colecciones ha propiciado que se hayan ido integrando en las colecciones una considerable cantidad de documentos de interés nulo, procedente de donaciones institucionales, de cesiones de particulares o de cualquier otra procedencia no seleccionada previamente. Además, con frecuencia se han ido adquiriendo documentos por petición directa de los conservadores de los museos, sin que se comprobara su existencia previa en las colecciones o se valorara su interés. Así, es fácil encontrar documentos tan absurdos como catálogos de moda contemporánea en la biblioteca del Museo Arqueológico Nacional, o libros de poetas aficionados publicados por ellos mismos, en varias de las restantes bibliotecas. Tampoco tiene ningún valor la acumulación de anuarios estadísticos o directorios antiguos, de carácter general que deberías renovarse cada año. Desgraciadamente, con demasiada frecuencia, esta situación afectaba negativamente la actualización de las colecciones y el crecimiento de sectores tan necesarios como las obras de referencia. Además, la reunificación de varias bibliotecas en una sola institución obliga a plantearse la necesidad de deshacerse de algunos ejemplares existentes en varias o todas las bibliotecas, y que no son demasiado consultados: la escasez de espacio obliga a ser muy estrictos en este aspecto.

Es muy difícil precisar las normas que habrán de regir las tareas de expurgo, sobre todo porque estas cambiarán en cada caso y, sobre todo, irán adaptándose a las necesidades de los usuarios, que nunca se mantienen inalterables, y que serán las que den las pautas de actuación. Pero, es tan necesario el expurgo razonado, que es mejor exponerse a tener que volver a adquirir un documento expurgado que, para evitar esta situación, guardar miles de ellos que nunca van a volver a utilizarse. No obstante, también es preciso tener en cuenta, tal y como se hizo notar al principio de este trabajo, que una gran parte de los documentos no pierden su actualidad, al tratarse de bibliotecas de Humanidades donde la propia historiografía de las materias, son de por sí materias de interés. En líneas generales se deberán tener en cuenta las siguientes pautas:

Antes de la reorganización de los fondos se debe proceder a un primer expurgo, que atenderá tanto a evitar fondos inadecuados como repeticiones innecesarias. Este primer expurgo deberá ir precedido por un estudio de las necesidades y del uso de los fondos en los últimos tres años, siempre que existan datos que lo permitan, y debe ser muy riguroso.

El expurgo se debe repetir al menos cada dos años –aunque es preferible que se haga anualmente-, junto con un recuento sistemático de los fondos. Cada uno de estos expurgos irá precedido de un análisis del uso de los fondos, y se atendrá a los resultados que este ofrezca.

Deben eliminarse de las colecciones todos los fondos que no tengan relación con las especialidades que albergan las bibliotecas. Si se ocupan de materias cubiertas por otras bibliotecas de Museos Estatales, se derivarán hacia estas y, en caso contrario, se ofrecerán a bibliotecas universitarias y públicas, y se darán de baja en inventario y catálogos.

Se eliminarán todas las colecciones de revistas de carácter general, no relacionadas directamente con las materias propias de las bibliotecas, excepto aquellos números sueltos que guarden artículos de interés para las bibliotecas de los Museos Estatales. También se eliminarán las revistas culturales que se reciben a través de la Secretaría de Estad de Cultura como resultado de convenios y subvenciones (ARCE), excepto aquellas que se ocupen de materias relacionadas con las materias propias de las bibliotecas. En este caso es recomendable acordar la remisión a bibliotecas públicas, que se deberán ocupar del transporte.

No se deben guardar más de cinco ejemplares de cada documento, excepto en los siguientes casos: 1) obras publicadas por los propios Museos o por la Dirección General de Bellas Artes; 2) obras de especial valor; 3) documentos muy demandados de forma simultánea; 4) obras de referencia. También se exceptuarán de esta norma, para la biblioteca central, aquellos documentos que se encuentren en depósito en las bibliotecas de depósito situadas en cada uno de los museos.

No se guardarán más de dos ejemplares (uno de uso y otro de reserva) de todos aquellos documentos que no hayan sido solicitados ni una sola vez durante los dos últimos años. Se harán excepciones con los casos 1, 2 y 4 del apartado anterior.

Los documentos presentados en formatos diferentes se considerarán documentos diferentes a todos los efectos.

Las diferentes ediciones de un documento se considerarán documentos diferentes.

Una vez elegidos los documentos que se han de expurgar, en el caso de los repetidos se preferirán siempre los que muestren mejor estado de conservación y, si hubiera diferentes tipos de encuadernación se preferirá la más valiosa y la más resistente.

De cada uno de los expurgos se hará una relación fechada de los documentos desechados, indicando brevemente las razones de la eliminación y, si fuera el caso, indicando hacia donde se ha derivado.

Todos los expurgos deben terminarse con un informe de expurgo que recoja un breve análisis de los documentos expurgados y de las razones que han aconsejado el expurgo. También es aconsejable incluir tablas con esta información.

Relación de expurgo			**Número:**	**Fecha:**
Nº	Tipo de documento	Título	Motivo del expurgo	Enviado
1	M	Catálogo Balenciaga	Inadecuado al fondo	B.P. de Azcona
2	PP	Dirigido por	Inadecuado al fondo	Filmoteca Española
3	CD	Atapuerca	Mal estado (ilegible)	Baja total
4	M	Manual de Arqueología	Ejemplar múltiple	Universidad de Alcalá

Tabla LXXII: Ejemplo de relación de expurgo

- **La organización física de los fondos (afecta a la Biblioteca Central)**

La organización física de los fondos se atendrá a dos particularidades: la adecuación a las necesidades de los usuarios, aspecto que se estudia en un apartado posterior, y el aprovechamiento de los espacios, de lo que se ocupa este. Existen al menos cinco espacios diferentes: los depósitos, las obras de libre acceso, las colecciones especiales, las bibliotecas de depósito en los museos y los documentos en salas de exposiciones, tanto temporales como permanentes. Cada uno de estos espacios se atendrán a unas normas diferentes.

- **Organización de los fondos en depósitos (afecta a la Biblioteca Central)**

En la organización de los fondos en depósitos deben primar dos criterios: seguridad y aprovechamiento del espacio. La seguridad estará garantizada con carácter general por las condiciones de construcción y las instalaciones de las bibliotecas. El aprovechamiento del espacio se conseguirá mediante la colocación de los documentos por tamaños, anotados por número *currens*, y según las siguientes pautas:

Los documentos se deben tallar antes de darles su situación definitiva.

Una vez tallados, se llevarán a las estanterías de la altura adecuada –unos 3 cm de holgura); si no hubiera se les adjudicará lugar una vez que se hayan reunido los suficientes libros

como para llenar al menos media estantería, momento en que se les dará la signatura definitiva.

Las estanterías deben ser ajustables, y se irán instalando a medida que el desarrollo de las colecciones lo vaya requiriendo.

Se preferirá, siempre que sea posible, situar los documentos más altos y pesados en las baldas bajas, y más pequeños a medida que se vayan elevando. Si es posible, se evitará disponer más de 5 baldas de libros grandes o de 7 de libros pequeños.

Los libros más pesados y con encuadernaciones valiosas se dispondrán horizontalmente en baldas especiales de poca altura.

Los folletos, fascículos y libros sin encuadernar se guardarán en cajas.

Los documentos especiales y muy valiosos se guardarán en armarios adecuados para garantizar su conservación y seguridad.

Las publicaciones periódicas dispondrán de un espacio especialmente habilitado para ellas. Se guardarán por colecciones, y es necesario prever un espacio suficiente para su crecimiento. Las que no estén encuadernadas se guardarán en cajas especiales.

- **Organización de los fondos en libre acceso (afecta a la Biblioteca Central).**

En la organización de los fondos en libre acceso se tendrán en cuenta cuatro cuestiones prioritarias: la facilidad de acceso de los usuarios, la organización lógica de los contenidos, la disponibilidad de los espacios y la seguridad.

Los documentos se organizarán de acuerdo con un sistema temático, que debe planificarse en colaboración con los propios museos. En grandes líneas, las publicaciones periódicas y obras de referencia ocuparán un espacio propio, mientras que los documentos especializados (monografías generalmente, ya que los materiales especiales se guardarán aparte) se distribuirán en sus propias secciones, siguiendo una organización lógica, y que sigue las áreas temáticas de los museos, respondiendo tanto a la relevancia de las colecciones museográficas, como a los fondos existentes. Sin que se considere una propuesta definitiva, se aproximará a las siguientes clases:

- Publicaciones periódicas
- Obras de referencia
- Monografías especializadas

  Museografía

  Arqueología

  Prehistoria

  Egipto y Mesopotamia

Grecia y Roma
Edad Media
Renacimiento y Edad Moderna
Islam y Oriente medio
Oriente asiático
América
Antropología general
Etnología de la Península Ibérica
Artes decorativas
Numismática
Técnicas: pintura, escultura, tapices, etcétera
Restauración
Documentación
Informática
Gestión
Textos legales
Obras generales

La facilidad de acceso de los usuarios es la razón que determina que se dispongan los fondos en libre acceso: la biblioteca debe garantizar a sus usuarios que podrán acceder a los fondos con facilidad y que cualquier obra estará a su alcance. Para asegurar que se cumplen estos requisitos, se tendrán en cuenta los siguientes puntos:

- Los documentos se dispondrán en estanterías de una altura máxima de entre 180 y 200 cm, de forma que incluso las baldas superiores sean accesibles a usuarios de talla normal, sin necesidad de utilizar escaleras.
- La altura y disposición de las estanterías debe permitir la suficiente entrada de luz para poder hojear los documentos *in situ*.
- Las obras de referencia deben disponerse en un lugar común, próximo a la entrada y, si es posible, cerca de los terminales OPAC y de los lectores de CD-ROM y de microfichas. Se clasificarán siguiendo la Clasificación Decimal Universal completada por el orden alfabético de autor.
- Toda la biblioteca dispondrá de una señalización suficientemente clara sobre las colecciones en libre acceso como para que pueda ser interpretada por cualquier usuario no especializado. La señalización de las colecciones será bilingüe, español-inglés.

La organización lógica de los contenidos responderá a los siguientes criterios:

- La clasificación de las colecciones por tipo de documento. En primer lugar es preciso organizar las colecciones en libre acceso por tipo de documentos, que se dividen, básicamente en monografías, publicaciones periódicas y documentos electrónicos.
- Las monografías se clasificarán en dos grandes bloques: obras de referencia (las más accesibles) y documentos especializados. Las obras de referencia se organizarán a su vez en generales y especializadas. Los documentos especializados seguirán el orden que se indica más adelante.

Las publicaciones periódicas se dispondrán de la siguiente manera:

- las colecciones cerradas, así como los años completados de las publicaciones en curso estarán en estanterías de libre acceso, dispuestas en orden alfabético, y por años
- Cuando no sea posible por falta de espacio, o su estado o valor así lo aconsejen, se guardarán en depósito, según las normas establecidas para este caso

  las colecciones en curso más leídas se dispondrán en revisteros-expositores capaces de ofrecer a la vista el último número recibido y almacenar los números anteriores hasta que se puedan encuadernar

  las colecciones en curso menos utilizadas se guardarán en el depósito general, en cajas especiales.
- Los documentos electrónicos no estarán disponibles libremente para su utilización, ya que son frágiles y su protección muy difícil. Sin embargo, hay dos excepciones a esta norma: los documentos en Internet, a los que se garantizará el acceso siempre que algún usuario lo solicite y los documentos dispuestos en la red interior de la biblioteca, a través de un servidor de CD-ROM. Sin embargo, en ningún caso estarán disponibles los documentos originales, que habrán de solicitarse al personal de sala, con el fin de que se pueda ejercer un control lo más estricto posible sobre ellos.
- La clasificación temática de los diversos tipos de documentos: estos se clasificarán siguiendo el sistema de la Clasificación Decimal Universal, completada por el orden alfabético de autor, aunque con las adaptaciones que se consideren necesarias en cada caso. La CDU es válida con carácter general, simplifica la organización de la biblioteca y facilita el acceso de los usuarios al documento, pero en muchos casos será preciso adaptarla a las

peculiaridades de la biblioteca, ya que algunos número (como el 7), estarán muy desarrollados, mientras que otros prácticamente no se utilizarán. A pesar de ello, la CDU ofrece suficientes posibilidades de adaptación como para dar una respuesta válida a las demandas de los usuarios y las ventajas que ofrece son superiores a los inconvenientes: crear una nueva clasificación es extremadamente complejo, las notaciones son desconocidas para la mayoría de usuarios y, con frecuencia, terminan repitiendo los sistemas clasificatorios ya existentes.

- La correlación con las colecciones de los museos será tenida en cuenta siempre que sea posible, pero en ningún caso será un criterio prioritario en la biblioteca central. En caso contrario, se corre el peligro de terminar repitiendo la situación actual, solo que con una suma de bibliotecas, en vez de ofrecer una solución nueva y más ventajosa.
- La disponibilidad de los espacios determina en último término la disposición de los documentos de la biblioteca y el porcentaje de obras de libre acceso. En cualquier caso, se dará prioridad a las obras de referencia -deben estar disponibles todas en libre acceso, salvo aquellos casos de obras en muy mal estado o muy valiosas-, y a las publicaciones periódicas y, en el caso de estas últimas, a las más utilizadas y a las en curso.
- La seguridad es el último, pero no el menos importante de los criterios a tener en cuenta para la organización de los fondos. El primer criterio de seguridad debe ir orientado a la protección de las personas que trabajan y utilizan la biblioteca: salidas de emergencia libres y suficiente, ausencia de materiales inflamables y pesos adecuados a la resistencia del edificio. La disposición de los documentos en sala debe ser revisada por un técnico en seguridad, con el fin de evitar cualquier problema que pudiera aparecer. El segundo criterio de seguridad es el de la garantía de conservación e integridad de las colecciones: las estanterías no deben ocultar la salida al personal de sala, habrá un conserje o vigilante en las proximidades, la sala de lectura dispondrá de un arco de seguridad y todos los documentos, sean o no de libre acceso, contarán con dispositivos de alarma antirrobo. Aquellos documentos que no puedan integrar dichos dispositivos no podrán estar nunca en libre acceso, y su uso se hará bajo la supervisión de personal de sala.

o **Organización de las colecciones especiales (afecta a la Biblioteca Central).**

En las bibliotecas de los Museos Estatales, se entienden como colecciones especiales aquellas obras que por su rareza o valor tienen una consideración diferente al común. En este caso se considerarán como tales también aquellos documentos que necesiten de la intervención de aparatos para su lectura: microformas, cassetes de audio y vídeo, documentos electrónicos....

Los documentos de especial valor se guardarán siempre en depósitos, en armarios especiales que garanticen el buen estado de conservación, y bajo llave. La clasificación de estos documentos no seguirá la del resto, sino que se agruparán según la procedencia, es decir, según los museos de los que hayan llegado y, en estos, por número *currens*. La razón para esta medida es que se trata de pequeñas colecciones, fácilmente controlables y que con relativa frecuencia suelen ser solicitados por sus respectivos museos para exposiciones temporales y préstamos.

Los documentos que necesiten el auxilio de aparatos para su lectura se agruparán por tipos de documentos (vídeos, casetes, CDs, DVDs, etcétera), en armarios especiales que garanticen su seguridad e integridad y, dentro de estos, por número *currens*.

o **Organización de las bibliotecas de depósito en los museos (afecta a la Biblioteca Central)**

Las bibliotecas de depósito en los Museos están compuestas por los fondos que se queden en aquellos museos cuyas bibliotecas sí formen parte de la central. Estas colecciones se ordenarán siguiendo las pautas indicadas para las obras de libre acceso que se han indicado para la biblioteca central, de la cual forman parte, lo que facilitará su control. Sin embargo, en estos casos sí que se concederá la mayor relevancia al criterio impuesto por el discurso museográfico de cada una de las instituciones, que, en caso de conflicto, habrá de primar sobre otras consideraciones, excepto las de seguridad. Es preciso tener en cuenta que son colecciones exclusivamente para uso interno de los propios museos, por lo que es lógico que se adapten a sus necesidades antes que a cualquier otra pauta. Dentro de estas bibliotecas hay que establecer dos aspectos diferentes:

Los dos tipos de fondos que lo forman, y que dan lugar a su vez, a dos clases de depósitos: el depósito central, que estará formado, casi exclusivamente por obras de referencia y consulta, y los depósitos especializados, que pueden instalarse en las propias zonas de trabajo de cada departamento, lo más accesible que sea posible para su utilización por parte de conservadores, ayudantes e investigadores: en cada museo debe establecerse cuál es el emplazamiento más adecuado.

El sistema de transvase de fondos a la biblioteca central, muy importante para evitar que, finalmente, estos depósitos terminen por convertirse en bibliotecas duplicadas. En las bibliotecas de depósito no deben permanecer más que aquellos documentos que estén siendo utilizados de forma constante por el personal de cada museo: una vez que los documentos dejan de prestar este uso, deben ser inmediatamente transferidos a la Biblioteca Central.

- **Organización de los fondos en las bibliotecas no integradas en la central**

Dentro de las bibliotecas que se mantienen en aquellos museos no integrados en la biblioteca central general hay dos clases bien diferenciadas: aquellas que forman parten de una colección identificada con un personaje (Museo Sorolla, Casa Museo Cervantes, Casa Museo del Greco) y las que son parte de un museo de carácter más general.

Las bibliotecas de museos monográficos identificados con un personaje están compuestas de las obras propias del personaje en cuestión y de otros documentos sobre él mismo y su obra. Los primeros deben considerarse, en su caso, como parte misma del propio museo y recibirán trato de archivo, por lo que se debe respetar el principio de unidad y de procedencia. Los segundos son documentos que ayudan a interpretar al personaje y su obra y, en consecuencia, deberán organizarse de la forma más adecuada para ello, que generalmente responde a una organización temática dividida en algunas materias poco numerosas: biografías, obra crítica, catálogos, etcétera. Cada caso es totalmente diferente, y cada uno de ellos precisa un estudio previo, que debe llevarse a cabo conjuntamente con los bibliotecarios y conservadores de cada museo, aunque siguiendo las pautas técnicas que marque la biblioteca central.

Las bibliotecas de los museos no relacionados con personajes concretos y que no se integren en la central, seguirán las mismas pautas organizativas que las que se aplican en la central, aunque en este caso puede concederse más relevancia a los criterios emanados de la coincidencia con el discurso museográfico, ya que las colecciones documentales deben considerarse continuación y complemento a las colecciones del museo. En este caso, también estarán limitadas por los aspectos físicos y las condiciones de seguridad de los usuarios, las instalaciones y los propios documentos.

- **Organización de los documentos en salas de exposiciones (afecta a todas las bibliotecas).**

Los fondos de las bibliotecas deben facilitar la comprensión de las exposiciones que ofrece el museo, ya que son su complemento más inmediato. Por eso es preciso disponer al alcance de los visitantes unas breves colecciones que hagan posible tanto la interpretación

de las obras expuestas como la posibilidad de ampliar la información que la exposición transmite. Este tipo de depósito se instalarán en todos los museos, independientemente de que cuenten con biblioteca propia o dependan de la central. Hay dos tipos de exposiciones en los museos, y ambas permiten el complemento de colecciones documentales:

Exposiciones permanentes: son el verdadero núcleo del museo. Las exposiciones permanente están divididas en diversas secciones que se ocupan de diferentes aspectos. Es conveniente que, en cada una de estas secciones existan algunos libros y folletos de carácter divulgativo, situados en algún lugar de dicha sección (nunca fuera de ella, pues debe considerarse una parte complementaria), donde los visitantes puedan sentarse y permanecer un tiempo sin interceptar la circulación.

Exposiciones temporales: complementan la información que ofrece el museo a través de la oferta de determinadas piezas propias o externas, que forman una unidad propia. Son un motivo excelente para atraer nuevos clientes, para reforzar a los habituales y para orientar a unos y otros hacia otros servicios del museo, tales como la biblioteca: por eso deben utilizarse para dar a conocer los fondos que posee cada biblioteca y, al mismo tiempo, facilitar la comprensión de las colecciones expuestas. En estos casos, es mejor disponer de un espacio externo, fuera de la sala de exposiciones, pero próxima, visible y bien señalizada, que sea de fácil acceso para el público y esté dotada de sistemas de seguridad. Es conveniente que disponga de sitios pala la lectura en los que prime la seguridad, y, si es posible, puede complementarse con pantallas para vídeo o CD-ROM sobre el tema de la exposición.

En ambos casos, los documentos que se dispongan en estas secciones cumplirán con los siguientes requisitos:

Los documentos estarán siempre estrechamente relacionados con las colecciones que se exponen y no sólo respetarán, sino que reforzarán el discurso expositivo

Debe tratarse siempre de obras divulgativas, fácilmente compresibles y aptas para la mayoría del público visitante

Serán documentos fáciles de reponer

Estarán protegidos por sistemas antirrobos, pero nunca sujetos por sistemas que impidan su movilidad dentro de la sala

Debe preferirse la encuadernación resistente, aunque eso eleve el precio de los documentos

Se tratará siempre de pequeñas colecciones, pero es posible ofrecer diversos tipos de material.

13.3.2. Planificación del crecimiento de las colecciones

El desarrollo de las colecciones en las bibliotecas de los Museos Estatales, rara vez responde a una mínima política de adquisiciones, sino que más bien son fruto de la combinación de los presupuestos anuales –los cuales tampoco se suelen conocer con antelación- y de las peticiones más o menos esporádicas de los conservadores y ayudantes. El resultado de esta forma de actuar es sencillamente catastrófico. Hay adquisiciones que no tienen ninguna lógica, documentos repetidos en las bibliotecas, solicitudes que no se tramitan nunca, ingresos que nadie utiliza y, en general, descontrol absoluto. Si esto ya ocurre en cada una de las bibliotecas por separado, es evidente que el despilfarro, considerado a todas ellas como grupo, es aún mucho mayor. Pero, sobre todo, es imprescindible que exista una política de adquisiciones bien definida y que funcione un comité de selección que depure las solicitudes, integre otras nuevas y decida la adecuación de unas y otras a las necesidades del conjunto, que garantice desarrollo racional de las colecciones y las haga realmente rentables, lo que se puede obtener mediante la aplicación de las siguientes técnicas:

Estudio de los fondos más utilizados

Relación de fondos que se piden simultáneamente

Relación de la parte de las colecciones que no se utilizan

Análisis bibliométrico de las publicaciones periódicas más útiles

Comprobación de las necesidades que pueden cubrirse mediante el préstamo interbibliotecario.

Planes de adquisición cooperativa

Digitalización de documentos más utilizados

Fichero de peticiones y sugerencias de los usuarios externos

Análisis de las tendencias de la investigación

Solicitud de bibliografía a las Universidades.

El crecimiento de las colecciones se hará de acuerdo a la una política establecida de antemano, que ha de quedar por escrito a fin de que exista constancia de la misma, flexible y revisable periódicamente. La política de adquisiciones estará basada en cuatro criterios principales: las directrices del propio museo, el desarrollo de la investigación, las demandas de los usuarios y la necesidad de completar aquellos espacios temáticos que, teniendo reconocido interés para la biblioteca se encuentren peor representados. Estos principios quedarán limitados por los presupuestos disponibles, que serán los que han de marcar el monto total de las adquisiciones, y a partir de donde se han de establecer las prioridades anuales y se complementarán con dos actividades que se detallan a continuación, pero que se analizan aparte porque su aplicación no sólo afecta al desarrollo de las colecciones.

SERVICIO BIBLIOTECA BIBLIOTECA

Las directrices del propio museo. Las líneas marcadas por cada museo son las primeras y más importantes de las condiciones que marcarán la política de adquisiciones de las bibliotecas, ya que estás tienen entre sus principales objetivos el servicio al propio museo. Los intereses de la biblioteca no deben entrar en conflicto con los del museo, por lo que es preciso que esta conozca en cada caso cuáles son las líneas que se marca aquel con el fin de poder trazar las suyas propias.

El desarrollo de la investigación. Otro de los objetivos de las bibliotecas de museos es la de servir a los investigadores: para ello es preciso que las bibliotecas se encuentren al tanto de las líneas de investigación activas, y de las orientaciones que siguen. Esto se conseguirá estableciendo algunos sistemas que permitan un seguimiento lo más preciso posible:

Análisis de contenido de los artículos publicados en las revistas más relevantes (establecidas según se indica en apartados posteriores).

Seguimiento de críticas y reseñas en revistas especializadas

Seguimiento de las novedades bibliográficas

Las demandas de los usuarios, que son los destinatarios de las tareas de las bibliotecas. Las necesidades de los usuarios pueden ser explícitas o implícitas y se apreciarán según una serie de tácticas: solicitudes de documentos, análisis de las consultas del OPAC, bibliografía recomendad por las universidades y centros de investigación, desideratas

La necesidad de completar lagunas. Por muy eficaz que sea la política de adquisiciones, es imposible que no existan lagunas: generalmente se detectan comparando las demandas no satisfechas con la colección disponible. Si la demanda real no permite detectar una laguna, esta no es importante para la marcha de la biblioteca, pero es preciso asegurarse de que los usuarios no piden determinados documentos porque su falta los ha habituado a procurárselos por otros medios.

13.3.3. Impulso de análisis de calidad y uso de publicaciones

Las bibliotecas especializadas basan una gran parte de sus servicios en la explotación de las publicaciones periódicas. Las bibliotecas de los Museos Estatales reúnen más de 3.000 títulos de revistas, de los cuales, más del 50% son publicaciones en curso. Su mantenimiento supone un gasto considerable y, además, consume una gran cantidad de recursos humanos en su tratamiento: sin embargo, tal cantidad de información de actualidad, ni está convenientemente utilizada, ni responde a criterios de selección científicos. Aunque establecer criterios de selección nunca es una tarea fácil ni, mucho menos, que satisfaga a todos, pueden llevarse a cabo con la aplicación de análisis bibliométricos, que precisamente es en este terreno donde ofrece las posibilidades más amplias de empleo. Es cierto que la carencia de personal

con formación suficiente para llevar a cabo esta tarea hace más difícil aún su desarrollo; pero también es cierto que las herramientas tecnológicas, y la automatización de los fondos lo facilitan. Además, hay que considerar que si se suprimen suscripciones repetidas o poco utilizadas, el personal liberado de estas funciones puede dedicarse a desarrollar otras, con lo que tal vez se pierda en cantidad, pero se ganará en calidad, lo que supone, además, rentabilidad de los recursos. Para la organización eficaz de las publicaciones periódicas es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos:

Las publicaciones periódicas son una parte importantísima en las bibliotecas de los Museos Estatales, y se deben destinar al menos el 35% del presupuesto de adquisiciones bibliográficas, incluyendo las que ingresan por canje y donación. En cualquier caso es preciso tener en cuenta que su mantenimiento es muy costoso en recursos económicos y humanos, por lo que es preciso controlar muy bien las colecciones, para lo que es aconsejable llevar a cabo periódicamente (al menos una vez al año), las siguientes medidas de evaluación, que son la base mínima para proceder a la selección de publicaciones periódicas:

Factor de impacto: análisis de las citas de las propias publicaciones: número de veces que son citadas en otras publicaciones (permite medir la relevancia):

Análisis de la dispersión de las publicaciones (según la ley de Bradfor). Permite establecer cuales son las publicaciones con mayor índice de pertinencia y evitar redundancias.

Control de los títulos de revistas más solicitados por los usuarios de la biblioteca

Los resultados de los estudios indicados permitirán establecer una relación de las revistas que reúnan calidad, y nivel de utilización en la biblioteca, permitiendo priorizar su mantenimiento. Para poder constituir una lista de títulos de prioridades, se calculará según el modelo de Broude (citado por Lancaster, 1996), aunque la ponderación de cada criterio deberá ser revisada.

Criterio	Puntos
Coste de la suscripción	13
Índice anual de utilización	29
Factor de impacto	6
Número de servicios de indización donde aparece	12
Disponibilidad en otra biblioteca	6
Reputación del editor	4
Relación con los programas docentes	30

Tabla LXXIII: Tabla de selección de publicaciones periódicas de Broude

A este sistema se puede objetar que el grado de uso está sobrevalorado en relación a los criterios de calidad, y que es necesario tener en cuenta que muchas veces se solicitan publicaciones de menor calidad bien porque se desconoce la existencia de aquellas, bien porque se han descuidado su mantenimiento –a veces, simplemente a causa de malos hábitos. Por este motivo, es aconsejable que se potencien publicaciones de más calidad, las cuales, además, pueden resultar muy rentables, si se considera que un menor número de ellas pueden ofrecer más información que muchas otras (ley de Bradford). Por el contrario, el criterio de disponibilidad en otras bibliotecas podría considerarse infravolardo.

Las revistas que obtengan mayor puntuación (y participen de relevancia, pertinencia y utilización) serán prioritarias para proceder a su vaciado o para los programas de digitalización. El número exacto de las que se seleccionarán dependerá de los recursos disponibles en cada momento y del propio contenido de las revistas: es más fácil procesar las que tienen pocos artículos por número.

Los estudios de calidad sobre las publicaciones periódicas permitirán, no sólo ahorrar recursos, sino ofrecer a los usuarios los documentos más pertinentes y actualizados, racionalizar el empleo de los espacios y determinar cuáles deben disponerse en libre acceso. Las publicaciones que no interesen por su baja calidad o escasa utilización serán excluidas de las colecciones y en ningún caso será su bajo precio razón suficiente para continuar recibiéndolas: el mantenimiento básico de las publicaciones periódicas es extremadamente caro y consume una gran cantidad de recursos humanos, los más escasos y difíciles de conseguir.

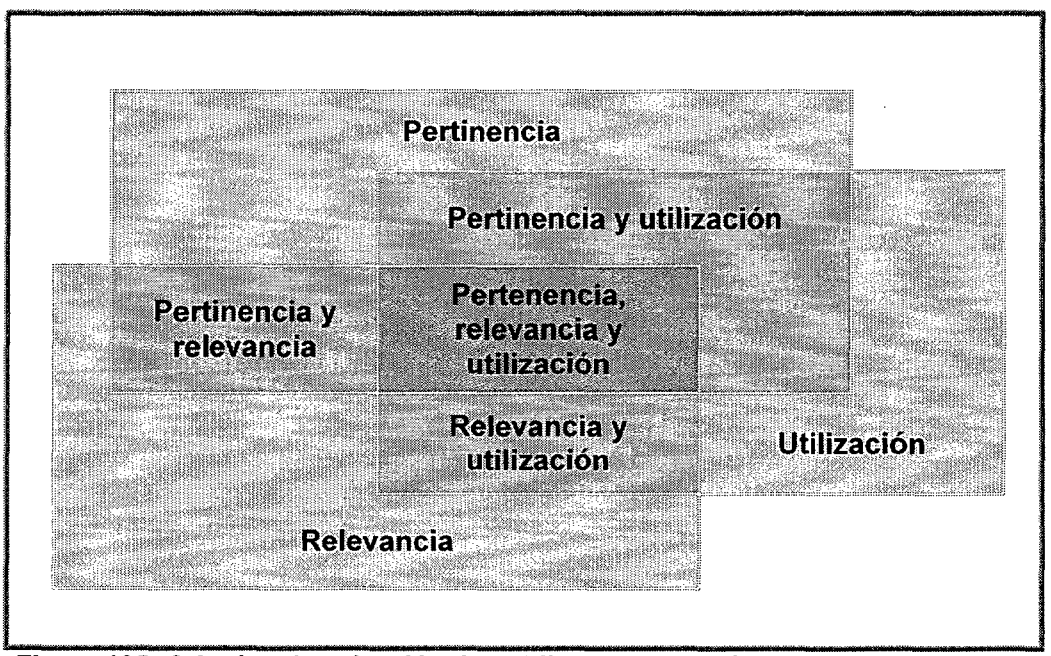


Figura 135: Criterios de selección de publicaciones periódicas

La importancia de extremar el cuidado en el mantenimiento de las publicaciones periódicas se sustenta en las dos razones que se pueden considerar de más peso para rentabilizar una biblioteca: el uso masivo de estos documentos y la cantidad de recursos que consumen.

13.3.4. Racionalización de las adquisiciones

La escasa relación que existe entre las bibliotecas de los Museos Estatales tiene su reflejo, entre otras cosas, en la adquisición repetida de idénticos documentos, documentos que, en muchos casos, son escasamente utilizados. La reagrupación de las bibliotecas más próximas y la constitución de una red con todas las restantes, utilizando, además, bases de datos automatizadas y servicios en línea permite racionalizar las adquisiciones que se lleven a cabo. La racionalización de las adquisiciones supone desarrollar un programa basado en una serie de principios rectores, que defina la política de nuevos ingresos. La línea persigue, en primer lugar, un ahorro en las adquisiciones, pero, a más largo plazo, se propone lograr una mejor inversión de los recursos económicos: si se evitan adquisiciones de poco provecho, pueden llevarse a cabo otras. El programa se basa en la compra conjunta de documentos, en la inversión progresiva de recursos que puedan compartirse en red y, por supuesto, en el desarrollo de la cooperación bibliotecaria.

La gran cantidad de documentos que se publican constantemente, más la necesidad de cubrir lagunas de colecciones anteriores hacen preciso que se tomen medidas muy estrictas para controlar la selección y la adquisición: por este motivo, este aspecto debe ser uno de los más cuidados. Para racionalizar las adquisiciones se deben tener en cuenta las siguientes etapas:

Demanda. Todos los usuarios de las bibliotecas de los Museos Estatales pueden solicitar la adquisición de documentos, pero no todos tendrán la misma capacidad de influir sobre las últimas decisiones.

Usuarios externos, sean de carácter especializado o público en general. Pueden hacer llegar sus peticiones a través de desideratas en papel o electrónicas, también a través de Internet. En esta consideración se encuentran todos los usuarios que no formen parte de la plantilla de los Museos Estatales, por lo que será preciso establecer diferentes capítulos dentro de los presupuestos de adquisiciones para atender a cada uno de estos sectores (investigadores, estudiantes, aficionados, público en general), con el fin de evitar que ninguno de ellos quede desatendido.

Usuarios internos (personal de museos): tienen preferencia sobre otras solicitudes, ya que son ellos los que marcarán las directrices de los museos y, en consecuencia, también de

las propias bibliotecas. Harán llegar sus peticiones a través de desideratas por correo interno, y nunca deben ser tenidas en cuenta las peticiones no formalizadas.

Bibliotecarios: se encargarán de cubrir las áreas de carácter general (obras de referencia, manuales, etcétera), de detectar y evitar las lagunas en las colecciones y de disponer las novedades más interesantes que no han sido pedidas pero se aprecia su interés.

Selección. No todas las demandas de usuarios y profesionales pueden ser tramitadas, por lo que es preciso establecer un sistema de selección que responda a las necesidades más importantes dentro de los límites que marcan tres condicionantes: el presupuesto, el espacio y los recursos humanos disponibles. Para establecer dicho sistema se seguirán una serie de etapas:

- Centralización de las demandas: aunque las demandas, de carácter explícito o implícito, se recogerán a través de diferentes canales, todas ellas deben centralizarse en un único centro de procesamiento, que estará compuesto por un equipo de bibliotecarios donde habrá al menos un representante del museo y, si es posible, otro representante de los usuarios externos.
- Normalización de las peticiones, comprobando la veracidad y exactitud de los datos e incluyéndolas (si no lo están ya) en una ficha normalizada de peticiones.
- Comprobación de la existencia del documento en las colecciones, para desechar todas aquellas peticiones que sean fruto de una búsqueda defectuosa en los catálogos.
- Clasificación de las peticiones por procedencia, tipos y materias (obras de referencia, materiales especiales, temas de que tratan, etcétera.)

Modelo de solicitud de monografías		
Estos datos sólo son obligatorios si desea que se le avise cuando se reciba el documento en la biblioteca		
Datos del solicitante	Nombre: Dirección: Teléfono: Coreo electrónico:	❑ Interno ❑ Externo ❑ Biblioteca
Datos de la petición		
Autor		
Título		
Editorial		
Fecha de edición		
Fuente de información		
Observaciones		

Figura 136: Modelo de solicitud de monografías

Modelo de solicitud de publicaciones periódicas		
Estos datos sólo son obligatorios si desea que se le avise cuando se reciba el documento en la biblioteca		
Datos del solicitante	Nombre: Dirección: Teléfono: Coreo electrónico:	❑ Interno ❑ Externo ❑ Biblioteca
Datos de la petición		
Título de la publicación		
¿Desea suscripción o número suelto?	❑ Suscripción ❑ úmero/s suelto/s	
Editora	Año/s	
Lugar de publicación	Número/s	
Otros datos de interés		
Observaciones		

Figura 137: Modelo de solicitud de publicaciones periódicas

Ponderación. No todas las peticiones tienen el mismo interés para el desarrollo de las colecciones, de forma que es preciso organizarlas según una serie de prioridades que deben establecerse de forma extremadamente rigurosa, basadas en los siguientes criterios: adecuación a los fondos, interés para la biblioteca, adecuación a los fondos, interés para la biblioteca, relevancia del documento, perfil del peticionario, y grado de urgencia

Criterio de ponderación	*Puntuación*
o Adecuación a los fondos	3: Muy importante 2: Importante 1: Poco importante 0: Nada importante (excluyente)
o Interés para la biblioteca	3: Muy interesante 2: Interesante 1: Poco interesante 0: Nada interesante (excluyente)
o Relevancia del documento	3: Muy relevante 2: Medianamente relevante 1: Poco relevante 0: Nada relevante (excluyente)
o Peticionario	6: Bibliotecario 3: Usuario interno 1: Usuario externo
o Grado de urgencia	3: Muy urgente 2: Urgente 1: No urgente

Tabla LXXIV: Ponderación para adquisiciones

Evitar duplicidades. Muchas de las peticiones que se hacen en las bibliotecas de los Museos Estatales se encuentran en más de uno, a veces incluso en la misma biblioteca. Cuando se solicite un documento ya existente en los catálogos debe comprobarse que no se trata de un error y, si este no es el caso, se justificará la necesidad de duplicar el ejemplar. Antes de adquirir otro, es aconsejable asegurarse de que la demanda no se puede satisfacer mediante otros sistemas (préstamo, depósitos, reprografía (dentro de los límites legales) etcétera, y solo en el caso de que sea absolutamente necesario, se procederá a su compra: es preciso, siempre que sea posible, que se eviten duplicidades excepto que el uso lo exija. Se podrán hacer excepciones en los siguientes casos:

- Obras de referencia
- Fondos destinados a las bibliotecas de depósitos
- Fondos destinados a bibliotecas no incluidas en la central
- Fondos muy utilizados
- Fondos de especial interés por motivos específicos (publicaciones de los museos, manuales, etcétera).

Adquisición. Una vez hecha la selección de documentos, la adquisición no es más que un trámite administrativo. Sin embargo, si se tiene en cuenta que la estructura que se propone para las bibliotecas de los Museos Estatales es peculiar, es preciso que se tengan en cuenta algunas cuestiones que serán de gran interés para alcanzar los objetivos del proyecto.

- Las adquisiciones serán centralizadas, lo que quiere decir que, además de la selección única, también se encargará un equipo único de proceder a la compra de los documentos
- Todas las adquisiciones irán contra un presupuesto único, destinado exclusivamente a este fin, pero se desglosará el importe dedicado a cada una de las bibliotecas, y en la central, además, debe quedar constancia de la parte que se emplea en cada uno de los sectores en que se divida.
- La biblioteca central controlará las peticiones y adquisiciones de todas las bibliotecas, dará de alta en registro los nuevos ingresos y tramitará los expedientes de compra.

Los criterios expuestos para la selección de publicaciones afectan a cualquier clase de documentos, pero para las publicaciones periódicas se habrán de tomar en consideración también las especificaciones propias que se examinaron anteriormente

13.4. Cuarto nivel: reorganización de la gestión

La correcta gestión de cualquier institución o empresa es la clave de su buen funcionamiento: sin embargo, con demasiada frecuencia se olvida a favor de la improvisación Los procesos de gestión exigen una planificación precisa y estudiada y un control permanente del funcionamiento de la unidad gestionada, tanto con vistas a corregir las desviaciones de funcionamiento como para prever su desarrollo futuro. La falta de tiempo y de medios no es justificación para no utilizar herramientas que permitan un perfecto control, ya que, a medio plazo exigirán muchas más horas y se tenderá al despilfarro de los recursos. La creación, desarrollo y mantenimiento de instrumentos de gestión son estrategias sin las cuales es imposibles plantearse cualquier plan de desarrollo con perspectivas de éxito.

La organización de la gestión debe hacerse desde el primer momento en que se conciba la existencia de las bibliotecas de los museos según los planteamientos propuestos. Habrá dos tipos de herramientas de gestión: unas, de carácter coyuntural, creadas con el fin de planificar y controlar el nacimiento de estas nuevas bibliotecas (y que afectaría sobre todo a la biblioteca central) y otras, de carácter permanente que servirían para la gestión sistemática de las bibliotecas. Dado que las primeras son muy específicas y vienen dadas por las condiciones y características de la creación de las bibliotecas, se proponen a continuación las medidas fundamentales para el establecimiento de las segundas.

13.4.1. Desarrollo del uso de instrumentos de gestión

Los instrumentos de gestión no garantizan por sí solos el buen funcionamiento de los organismos; pero su ausencia conduce inexorablemente a la ineficacia. Esta realidad, aceptada como una evidencia en cualquier entidad de carácter privado, todavía se hace sitio a duras penas en los organismos públicos, que en ocasiones carecen de los más elementales instrumentos de gobierno: sistemas de control, cuadros de mando, programaciones, planes estratégicos, memorias, estadísticas, descripción de puestos de trabajo, manuales de procedimiento y otras herramientas que sirvan para planificar, controlar y medir, son actualmente, raras en la Administración Pública. Las bibliotecas de los Museos Estatales dependientes de organismos que carecen de muchos de estos instrumentos y, generalmente, escasas de personal con formación de gestor, cuentan con muy pocas, cuando ninguna de las herramientas mencionadas; la penosa situación en que se encuentran hace necesaria su implantación rápida y rigurosa. Las facilidades que ofrecen las tecnologías de la información inclinan a pensar en sistemas automatizados de gestión, que puedan utilizarse simultáneamente y puedan ofrecer resultados de uso común

Es preciso que existan una serie de instrumentos que permitan controlar y dirigir el funcionamiento de las bibliotecas de los Museos Estatales, para lo cual es imprescindible que se establezcan una serie de instrumentos de gestión, para lo que se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- El empleo de las herramientas básicas de gestión se considerará un aspecto de vital importancia para el desarrollo de las bibliotecas, por lo que es preciso contar con la necesidad de disponer de un tiempo de trabajo dedicado a ellas.
- Es preciso economizar los recursos humanos, por lo cual todas las herramientas de gestión deben ser fáciles de desarrollar y de manejar: se utilizarán los imprescindibles.
- Todas las herramientas de gestión deben ser claras en sus resultados, y deben mostrar cuáles son sus funciones y que ventajas aportan. Cualquier miembro de la plantilla entenderá qué hace y por qué lo hace cuando emplee tales herramientas.
- Todas las herramientas de gestión tienen carácter de documentos públicos, y por tanto, pueden ser consultadas por cualquier usuario que así lo solicite. Algunas de ellas deben ser distribuidas públicamente, como es el caso de las memorias.
- Se considera imprescindible el empleo de, al menos, las siguientes herramientas:

13.4.1.1. Plan estratégico.

El Plan estratégico se elaborará conjuntamente con todo el equipo de las bibliotecas, tendrá en cuenta las directrices que marque cada museo y se establecerá con una vigencia de entre tres y cinco años. El diseño de un Plan estratégico para las bibliotecas de los Museos Estatales plantea dos problemas específicos que exigen una respuesta muy precisa: a) la necesidad de armonizar varios tipos de bibliotecas entre sí y b) la necesidad de adecuar estas a las directrices de los diferentes museos. No se pueden establecer *a priori* pautas que garanticen ninguno de los dos aspectos, pero es preciso tenerlos en cuenta en todo momento: de no hacerlo así, cualquier tipo de desarrollo que se pretenda llevar a cabo, estará condenado al fracaso.

El Plan estratégico, pues, se hará en conjunción con todos los elementos interesados, y debe ocuparse de las siguientes cuestiones:

Definición de la misión de las bibliotecas (incluidas dentro de las misión de los museos)

Delimitación de metas y objetivos para la etapa en curso.

Análisis de los recursos disponibles

Definición de las estrategias que se van a emplear para alcanzar los objetivos propuestos con los recursos disponibles.

Establecimiento de los indicadores que medirán el grado de consecución de los objetivo y sistema de aplicación.

Cronograma

Observaciones

13.4.1.2. Organigrama

Debe incluir descripción de puestos de trabajo. El organigrama permite conocer la estructura de la institución y su dinámica interna: por este motivo debe reflejar la situación funcional, coincida o no con la administrativa. Sólo tomado de esta forma, es un instrumento de control. El organigrama mostrará el funcionamiento de la institución, y sus carencias, y facilitará la toma de decisiones con respecto a las funciones y puestos del personal adscrito: debe ser flexible y complementarse con la descripción de sus puestos de trabajo. Para el caso de organización que se propone el organigrama sería como se indica a continuación.

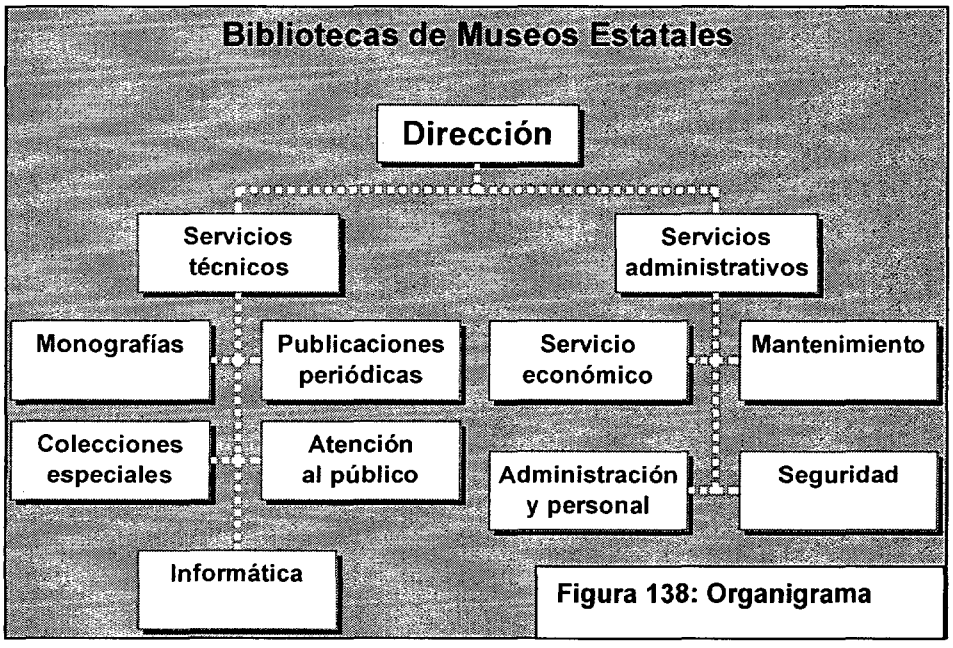


Figura 138: Organigrama

El organigrama es un instrumento estrictamente interno, de carácter funcional: puede coincidir con la distribución de puestos administrativa, pero en ningún caso puede contradecirla ya que generaría graves problemas legales. Las bibliotecas de los Museos Estatales deben conformar una unidad independiente de estos museos, con adscripción orgánica a la Subdirección General de los Museos Estatales. El proyecto contempla una organización con dirección única, de la que dependen todas las unidades; estas se entienden como grupos de funcionamiento, independientemente de donde se encuentren (en la biblioteca central o en las sucursales). De hecho, hay tres tipos de ubicación:

Personal adscrito a la biblioteca central que realiza sus tareas in situ. Se ocupan de la gestión, adquisiciones, proceso técnico, atención al público y tareas administrativas y de seguridad.

Personal adscrito a unidades periféricas: se ocupan, casi exclusivamente, de atención al público y seguridad.

Personal adscrito a la biblioteca central que realiza tareas en una o más bibliotecas: se ocupan de transporte, mantenimiento y seguridad, pero a veces, los equipos locales pueden verse reforzados por personal técnico.

En cuanto a sus características laborales, se agrupan en los siguientes perfiles

Dirección: responsable de la gestión y márketing de la biblioteca y de las relaciones externas y su representación; página web.

Personal bibliotecario

- Nivel superior: responsables del proceso técnico documental; gestión de autoridades; organización, circulación, selección y adquisición de fondos; atención al público; orientación bibliográfica; página web; y tareas de extensión bibliotecaria
- Nivel medio: proceso técnico; circulación de fondos; y atención al público
- Auxiliares: atención al público; reprografía; circulación de fondos; y apoyo en la organización de fondos

Informáticos: mantenimiento y desarrollo de las redes, equipamientos y aplicaciones de la biblioteca; mantenimiento de la página web.

Personal administrativo: tareas administrativas y contables

Transportista: transporte entre las bibliotecas

Seguridad y mantenimiento.

13.4.1.3. Descripción de los puestos de trabajo.

Cada uno de los puestos de trabajo que se contemplen en la organización de las bibliotecas debe estar descrito convenientemente, en un documento formal, que incluirá, como mínimo, los siguientes aspectos:

- Nombre del puesto
- Carácter
- Perfil: titulación y experiencia profesional
- Dependencia orgánica
- Puestos o equipos que dependen de él
- Funciones y responsabilidades

- Horario
- Nivel y otras características administrativas

En el proyecto actual se propone la existencia de los siguientes puestos de trabajo:

Nombre del puesto: Director de la biblioteca

Carácter: Directivo

Perfil: Facultativo de Bibliotecas con experiencia en gestión

Dependencia orgánica: Subdirector General de los Museos Estatales

Puestos o equipos que dependen de él: Jefe de las secciones de Proceso, Referencia, Informática y Administración

Funciones y responsabilidades: Responsable de la biblioteca

Horario: Mañana y tarde

Grupo y nivel: Grupo A, nivel 26

Nombre del puesto: Jefe de la Sección de Proceso Técnico

Carácter: Técnico

Perfil: Facultativo o ayudante de Bibliotecas

Dependencia orgánica: Director de la Biblioteca

Puestos o equipos que dependen de él: Equipo de proceso técnico

Funciones y responsabilidades: Proceso técnico documental

Horario: Mañana y tarde

Grupo y nivel: Grupo A, nivel 24

Nombre del puesto: Jefe de la Sección de Referencia

Carácter: Técnico

Perfil: Facultativo o ayudante de Bibliotecas

Dependencia orgánica: Director de la Biblioteca

Puestos o equipos que dependen de él: Equipo de Referencia (atención al público y control de las colecciones)

Funciones y responsabilidades: Selección, adquisición, circulación de fondos y atención al público (préstamo, orintación bibliográfica, etcétera)

Horario: Mañana y tarde

Grupo y nivel: Grupo A, nivel 24

Nombre del puesto: Técnico de bibliotecas

Carácter: Técnico

Perfil: Ayudante de Bibliotecas

Dependencia orgánica: Jefe de la sección de Proceso Técnico

Puestos o equipos que dependen de él: Ninguno

Funciones y responsabilidades: Proceso técnico documental

Horario: Mañana o tarde

Grupo y nivel: Grupo B, nivel 22 (o similar)

Nombre del puesto: Técnico de bibliotecas

Carácter: Técnico

Perfil: Ayudante de Bibliotecas o laboral nivel 1 o 2

Dependencia orgánica: Jefe de la sección de referencia

Puestos o equipos que dependen de él: Ninguno

Funciones y responsabilidades: Selección, adquisición, circulación de fondos y atención al público (préstamo, orientación bibliográfica, etcétera)

Horario: Mañana o tarde

Grupo y nivel: Grupo B, nivel 22 (o similar)

Nombre del puesto: Jefe de la sección de Informática

Carácter: Informático

Perfil: Informático, grupo A, nivel 24

Dependencia orgánica: Director de la biblioteca

Puestos o equipos que dependen de él: Equipo de informática

Funciones y responsabilidades: Mantenimiento y desarrollo de redes, equipamientos y aplicaciones de la biblioteca. Página web

Horario: Mañana y tarde

Grupo y nivel: Grupo A, nivel 24 (o similar)

Nombre del puesto: Técnico informático

Carácter: Técnico

Perfil: Ayudante de Bibliotecas o laboral nivel 1 o 2

Dependencia orgánica: Jefe de la sección de informática

Puestos o equipos que dependen de él: Ninguno

Funciones y responsabilidades: Mantenimiento y desarrollo de redes, equipamientos y aplicaciones de la biblioteca

Horario: Mañana o tarde

Grupo y nivel: Grupo B, nivel 22 (o similar)

Nombre del puesto: Conserje / Portero

Carácter: Auxiliar

Perfil: Auxiliar de administración o conserje

Dependencia orgánica: Director de la biblioteca

Puestos o equipos que dependen de él: Ninguno

Funciones y responsabilidades: Control de circulación de público

Horario: Mañana o tarde

Grupo y nivel: Grupo D o similar

Nombre del puesto: Transportista

Carácter: Auxiliar

Perfil: Conductor

Dependencia orgánica: Director de la biblioteca

Puestos o equipos que dependen de él: Ninguno

Funciones y responsabilidades: Transporte de mercancías

Horario: Mañana y tarde

Grupo y nivel: Grupo D o similar

Nombre del puesto: Administrativo

Carácter: Apoyo administrativo

Perfil: Administrativo

Dependencia orgánica: Director de la biblioteca

Puestos o equipos que dependen de él: Ninguno

Funciones y responsabilidades: Responsable de la biblioteca d

Horario: Mañana

Grupo y nivel: Grupo C, nivel 16 o superior

Nombre del puesto: Mozo / Encargado de mantenimiento

Carácter: Técnico

Perfil: Personal de mantenimiento y oficios varios

Dependencia orgánica: Director de la Biblioteca

Puestos o equipos que dependen de él: Ninguno

Funciones y responsabilidades: Apoyo de mantenimiento

Horario: Mañana

Grupo y nivel: Grupo D o similar

El personal de seguridad y mantenimiento puede ser el mismo de los museos o bien proveerse de estos equipos por contratación externa: en este caso, la biblioteca expresará las características del servicio que pretende obtener y cada empresa será la encargada de definir cada puesto de trabajo.

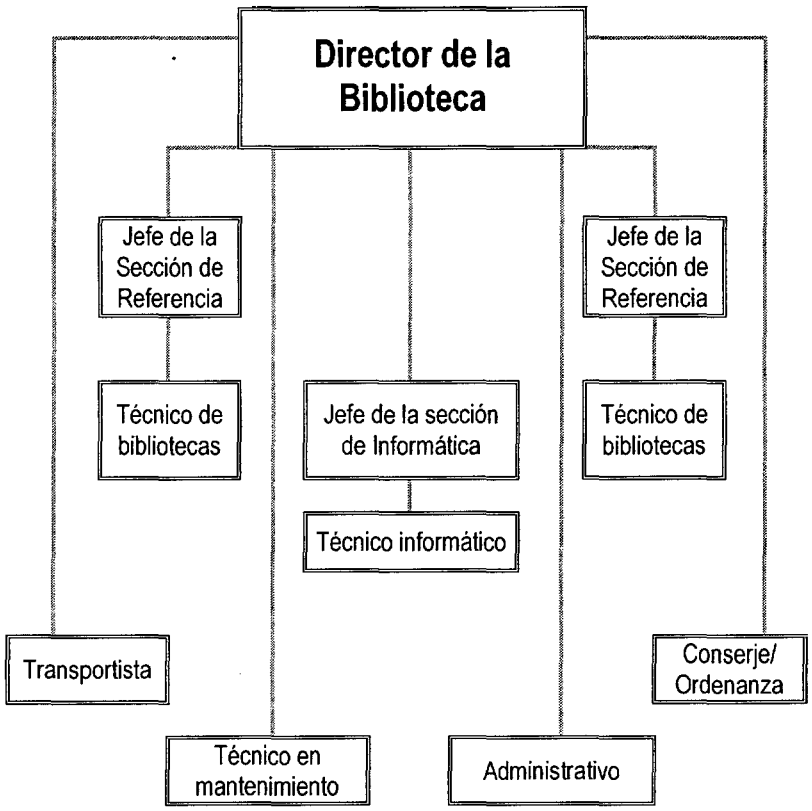


Figura 139: Dependencias de equipos de trabajo

13.4.1.4. Manuales de procedimiento

Los manuales de procedimiento forman el auténtico hábeas normativo de las instituciones: su existencia es uno de los pilares básicos de una buena organización y, aunque la elaboración puede resultar algo penosa, los resultados que se obtienen son tan buenos que compensan largamente el esfuerzo realizado.

Las bibliotecas de los Museos Estatales han estado funcionando de forma independiente y, en muchos casos, arbitraria, lo que supone un grave inconveniente para coordinar los diferentes procesos que llevan a cabo. El empleo de manuales de procedimiento es en este caso doblemente necesaria. Pero no cualquiera es aceptable: un manual mal elaborado puede resultar contraproducente, por lo que conviene tener en cuenta una serie de cuestiones.

- **Características**

Un manual de procedimiento del que se espere una buena utilidad debe respetar las siguientes características:

Estar estructurado en secuencias lógicas. Cada etapa debe enlazar con la anterior y la posterior, aunque sea necesario repetir algunas fases.

Abarcar todos los pasos del proceso que describe, incluso si se considera que determinadas etapas son muy evidentes y conocidas por todos. Nunca se debe dar por supuesto nada.

Fácil de leer, incluyendo presentación y tipo de letra y, si es posible, ameno.

Que contenga la diagramación de procesos para favorecer su comprensión

Que indique en qué consiste cada proceso y a quien le corresponde hacerlo.

Deben estar dirigidos tanto a personal de plantilla como a usuarios, aunque estos últimos dispondrán de los suyos con carácter orientativo.

- **Limitaciones**

Aunque comprenda todos los pasos, no debe ser demasiado prolijo: puede extraviar al que lo utiliza

En ningún caso debe personalizar: la asignación de tareas se referirá siempre a los puestos de trabajo, no a las personas.

Tendrá carácter normativo, pero debe ser flexible y sometido a revisiones.

- **Manuales básicos**

Las bibliotecas de los Museos Estatales dispondrán, como mínimo, de los siguientes manuales: Selección y adquisiciones, Proceso técnico, Conversión de catálogos manuales, Servicio en sala (incluye préstamo, reprografía y orientación bibliográfica), Digitalización de documentos (tantos como programas se establezcan), Uso de OPAC (para usuarios)

Los manuales de procedimiento deben estar accesibles a cualquier persona de la plantilla y a los usuarios que deseen consultarlos: es conveniente que existan suficientes juegos y es sumamente aconsejable que estén disponibles en la Intranet local, donde cualquiera puede utilizarlos o descargarlos si lo considera necesario. El documento electrónico es, además, más sencillo de actualizar y se puede enlazar a determinadas aplicaciones en forma de sistema de ayuda.

13.4.1.5. Diagramas de flujo

Los diagramas de flujo se revelan especialmente importantes cuando se inicia una tarea nueva o cuando se emprenden reformas, ya que evitan los malos entendimientos y hacen ver a todos los miembros de la plantilla la relevancia de las tareas que tiene asignadas. En realidad, no son más que representaciones gráficas de las actividades que se llevan cabo en las organizaciones, fáciles de entender con un solo golpe de vista y tienen varias funciones: facilitan la comprensión de los procesos de trabajo, muestran fallos y repeticiones, sirven como sistema básico de normalización, permiten distribuir las tareas de manera lógica, jerárquica y compensada y favorecen el sentimiento corporativo, al ofrecer una visión de las organizaciones como tareas de equipo

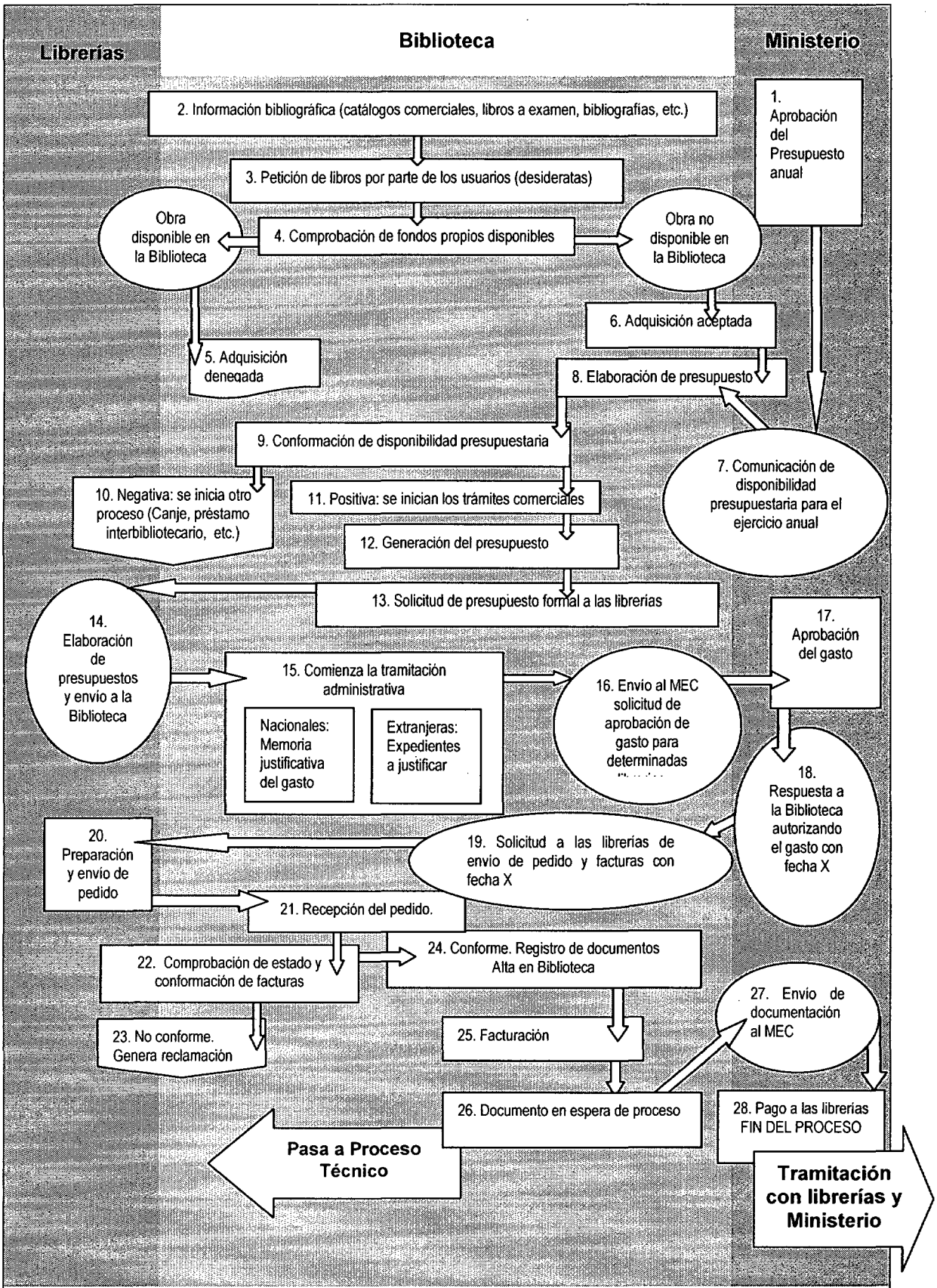


Figura 140: Diagrama de flujo de adquisiciones

13.4.1.6. Presupuestos

Los presupuestos de las bibliotecas de los Museos Estatales no son muy difíciles de elaborar, ya que no están obligadas a gestionarlos, ni depende de ellas su distribución ni asignación por partidas presupuestarias: vienen dadas desde el Ministerio, y con carácter de normativa legal. Esta situación, que es negativa, porque limita la autonomía de decisión de las bibliotecas, ofrece, en cambio, el aspecto positivo de liberarlas de gestiones y trámites. También hay que tener en cuenta que las instituciones dependientes de la Administración no tienen ingresos propios, sino solo una fuente de ingresos, que es el Ministerio correspondiente. En los casos en los que se cobra por servicio, las entradas se ingresan inmediatamente en el Tesoro Público; en el caso de mecenazgos, becas y ayudas, se dirigen hacia gastos extraordinarios, generalmente para llevar a cabo campañas concretas y, en consecuencia, llevan tramitación diferente e independiente.

En la nueva organización que se propone para las bibliotecas de los Museos Estatales aparecen dos casos bien diferentes de unidades: las bibliotecas que se integran en la central, y que deben hacerse responsables de una serie de gastos, y las que siguen incluidas en los Museos, cuya situación es parecida que hasta ahora, aunque no exactamente igual. Así pues, considerando estos dos grupos de bibliotecas, se establecerá la gestión presupuestaria de la siguiente manera.

- **Biblioteca central.**

La biblioteca Central funcionará como una unidad independiente, de manera que estará encargada de gestionar sus presupuestos, dentro de las limitaciones que implica ser parte de la Administración Pública. Esto supone que dispondrá de presupuesto para adquisición de material Aunque la normativa legal obliga a seguir unas determinadas pautas en cuanto a la solicitud, administración y justificación, esta biblioteca estará capacitada para gestionar el presupuesto correspondiente a inversiones, -incluyendo adquisiciones bibliográficas- y mantenimiento, pero no personal ni obras y servicios, que serán contratados directamente por el Ministerio mediante el sistema de concurso público, aunque a propuesta justificada de la propia biblioteca. Además, gestionará las inversiones de las bibliotecas que se mantengan en los correspondientes museos. Para gestionar los presupuestos se seguirá el siguiente proceso.

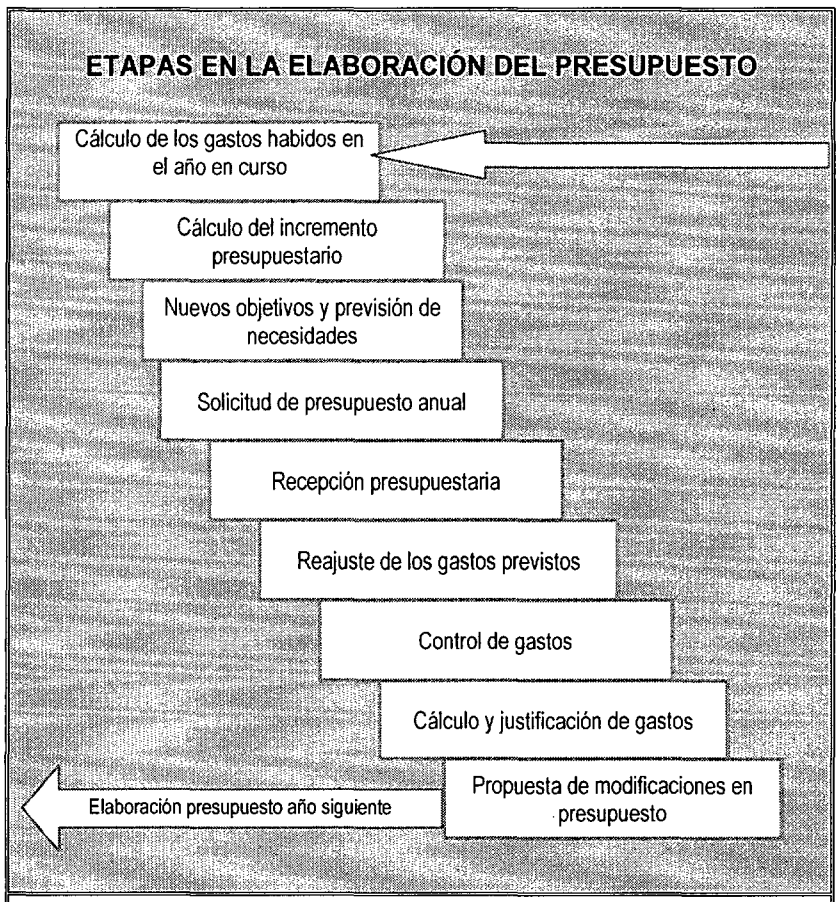


Figura 141: Etapas en la elaboración del presupuesto

13.4.1.7. Sistemas de estadísticas

Bajo el amplio epígrafe de "Estadísticas" se encuentra un amplio juego de herramientas destinadas a controlar de forma sistemática todos los movimientos y procesos que se llevan a cabo en la biblioteca. La mayoría de tales herramientas pueden automatizarse, y muchas de ellas se obtiene de los propios gestores documentales. Si existe un sistema adecuado para el cálculo, la elaboración puede ser sumamente sencilla: lo más penoso, que es la recogida de datos, debe simplificarse todo lo que sea posible, y es importante que esta tarea se convierta en un hábito. No obstante, es preciso tener en cuenta que lo más importante de las estadísticas no está en los resultados, sino en la interpretación de los resultados, y esta es una labor que no podrá hacer ninguna máquina. En cuanto a los datos que se deben recoger, son los que reflejan los indicadores del plan estratégico y estarán referidos a fondos, usuarios, procesos, servicios y presupuestos.

13.4.1.8. Memoria anual

Una vez al año se elaborará una memoria que recoja todos los aspectos relevantes de la biblioteca, y que muestren la evolución que ha seguido. Es importante que se tome conciencia de que la memoria no es un folleto publicitario, sino un documento que refleja la realidad de la institución, con todos los aspectos positivos y negativos: es un documento de trabajo fundamental, sobre el que se construirán otras herramientas, tales como planes estratégicos y presupuestos, por lo que debe realizarse con todo rigor. La memoria anual incluir los datos de la biblioteca central y de todas las bibliotecas sucursales y tendrá la siguiente estructura:

Datos básicos de la biblioteca

Situación actual

Datos anuales sobre instalaciones

Datos anuales sobre el fondo documental: adquisiciones, canje, nuevas colecciones, etc.

Datos anuales sobre proceso técnico: registros, autoridades, etcétera.

Datos anuales sobre uso y disponibilidad de los fondos: servicios en sala, reprografía, préstamos, movimientos de fondos.

Datos sobre usuarios: visitantes, lectores, consultas, etcétera

Datos anuales sobre servicios: horas de apertura, atención al público, productos propios, etcétera.

Datos anuales sobre distribución presupuestaria

Información sobre actividades, con calendario y resumen de resultados

Proyectos en marcha y situación actual de cada uno

Proyectos previstos.

13.4.1.9. Guía de las bibliotecas

La guía de la biblioteca es otro documento normativo, aunque este se dirija más hacia los usuarios que hacia el personal de plantilla y tenga vocación de documento informativo. Pero, a la vez que informa, la guía de la biblioteca detalla la forma de funcionamiento y, como tal, regula el comportamiento de usuarios y personal y regula sus relaciones. No olvidará ocuparse de las bibliotecas sucursales. De la guía se pueden extraer informaciones concretas sobre los diferentes aspectos de funcionamiento, que se distribuirán entre el público en forma de folletos u hojas volantes. Constará de las siguientes partes:

1. Información general
2. Cómo utilizar la Biblioteca
3. Normas de admisión
4. Tarjetas de lector
5. Normativa general

6. Préstamo
7. Reprografía
8. Desideratas, quejas, reclamaciones, sugerencias
9. Seguridad
10. Normas específicas de las bibliotecas sucursales

Como consecuencia de la nueva organización de la biblioteca, la guía será única y reflejará las condiciones y servicios de la biblioteca central y de las sucursales. Todos los servicios que puedan unificarse, lo estarán, y los que no puedan prestarse en las mismas condiciones se especificarán explicando las razones de su peculiaridad. Cualquier usuario puede solicitar un servicio prestado por una de las bibliotecas en cualquiera de los puntos de atención al público. También se emitirá un solo carnet de lector que dará acceso a cualquier biblioteca de los Museos Estatales y al disfrute de sus servicios.

13.4.1.10. Sistemas de estudios de calidad

Periódicamente se deben llevar a cabo estudios de calidad que sirven para comprobar el nivel de desarrollo que se está alcanzando en las bibliotecas y la imagen que los usuarios están percibiendo. En un caso como el que propone, los estudios de calidad son doblemente aconsejable, ya que se introducen muchas novedades y se parte de una situación muy deficiente, y en la cual los usuarios percibían una mala imagen de la biblioteca. Es necesario llevar a cabo este tipo de estudios al menos en cuanto a los fondos, los catálogos y los servicios, así como de la percepción que los usuarios tienen de la biblioteca: para este último es conveniente la utilización de un cuestionario SERVQUAL, que ofrece excelentes resultados de manera sencilla y contrastada. Además, con este cuestionario se puede comparar la visión que perciben de la biblioteca los diferentes grupos de usuarios: investigadores y público en general, personal interno y externo, clientes asiduos y esporádicos, etcétera, lo que ofrece una información de inestimable ayuda para entender por donde va la biblioteca y como se están acogiendo los cambios. Es preciso recordar que la Administración Pública tiene establecidos sistemas de control de calidad para sus propios organismos, que es necesario tener en cuenta.

13.4.2. Automatización de los procesos de gestión

Uno de los mayores problemas detectados en el deficiente funcionamiento de las bibliotecas de los Museos Estatales es la mala gestión, por no decir la total ausencia de ella. En consecuencia, es evidente que las estrategias encaminadas a implantar sistemas de gestión deben ser prioritarias, ya que son la base sobre las que se asiente todo el desarrollo. Cuando

hablamos de automatización de los procesos de gestión nos estamos refiriendo siempre a los de recogida y tratamiento de datos: en ningún caso puede automatizarse una actividad que exige análisis razonado y cuyas conclusiones finales dependen siempre de su interpretación. No obstante, la automatización de los procesos de gestión puede ir más allá de la simple recogida de datos, al incluir ayudas en líneas y avisos programados. La automatización de los procesos de gestión persigue agilizar los trámites de recogida de información y asegurar la fiabilidad de los cálculos, y debe se una consecuencia lógica de la automatización de otros procesos. En algunos casos, es necesario establecer programas creados *ad hoc* para ello (hojas de cálculo, formularios, etc); en otros, bastará con interrogar a determinados módulos de la base de datos para obtener los resultados solicitados. Es importante que las aplicaciones de gestión documental, OPACs, etc., desarrollen de manera precisa los correspondientes módulos estadísticos.

Sin embargo, la implantación de sistema de gestión no es un asunto sencillo por varias razones: a) porque exige una formación adecuada por parte del personal de plantilla, aunque no estén directamente implicados en las tareas de gestión; b) porque un grupo de bibliotecas que ha estado funcionando de manera tan anárquica es muy difícil que se adapte a sistemas sistemáticos y rigurosos de gestión; 3) porque una gran parte de los sistemas de gestión se apoya en la organización de los procesos, la recogida de datos y la elaboración de informes que los interprete y la escasez de recursos humanos hace difícil disponer de efectivos que se encarguen de las tareas más ingratas –cuestionarios, control de movimientos, etcétera.

Para evitar –o, al menos, minimizar- estos problemas, es aconsejable crear instrumentos que unifiquen los procesos de gestión y que, además, faciliten tanto la recogida de datos, como la elaboración, mantenimiento, obtención de resultados e interpretación. Para todos los procesos que son mecanizables se propone un sistema de instrumentos en los que bastará introducir la información para que ellos calculen y ofrezcan los parámetros de ejecución. Todos los datos que se puedan obtener de la interrogación de los sistemas informáticos, se hará, para lo cual es preciso establecer los parámetros adecuados (en ABSYS, dentro del proceso de parametrización, primera etapa en el desarrollo de la base de datos de catalogación de registros y de los módulos de circulación y adquisiciones). También es aconsejable el uso de lectores de códigos de barras, que hacen posible la lectura rápida, inequívoca y automática de los documentos y los carnets de lector, permitiendo un control estricto de los movimientos de fondos. Entre los últimos sistemas de seguridad existe un arco con infrarrojos capaz no solo de detectar la salida de un documento con testigo de seguridad, sino de contar automáticamente a cuantas personas crucen la línea, distinguiendo entre entradas y salidas, lo que permite saber el número exacto de personas que han visitado la biblioteca cada día (aunque no hagan petición alguna de material) y, lo que no es menos

importante, si queda alguien dentro de la biblioteca cuando llega el momento de cerrar. Existe también un sistema que permite controlar las variaciones climáticas de diversos puntos de un edificio desde un ordenador (o una red), y es capaz de crear un histórico de las variaciones que se van produciendo en cada momento del día: es de gran utilidad para mantener una temperatura y humedad estable, pero también para poder programar los cambios de la climatización, lo que supone un considerable ahorro en los gastos de mantenimiento.

Todos los instrumentos de gestión estarán instalados en la Intranet local –algunos pueden estar igualmente en la página web de la biblioteca-, con acceso por niveles para todos los miembros de la plantilla. Aquellos que permitan la recogida de datos estarán abiertos y debe ser posible introducir datos desde cualquier puesto de trabajo, recogido en una aplicación única, que será la encargada de elaborar los resultados.

Acceso	Programación	Interacción	Solo lectura	Sin acceso
Público		Datos procedentes de uso de OPAC	Guía Memoria	Presupuesto Datos estadísticos sin procesar Información personal
Personal de plantilla		Estadísticas Plantillas	Guía Memoria Documentación informativa y legal	Información personal
Profesional responsable de la tarea	Guía Memoria Estadísticas	Guía Memoria Estadísticas	Documentación informativa y legal	Información personal
Equipo directivo	Guía Memoria Estadísticas Documentación informativa y legal	Guía Memoria Estadísticas		Información personal
Acceso individual (personal)	Información personal			

Tabla LXXV: Niveles de acceso a los instrumentos de gestión en la Intranet

13.4.3. Creación de página web corporativa

Una vez aceptado que las bibliotecas de los Museos Estatales deben trabajar en red, contar con un catálogo único, compartir recursos, prestar servicios remotos y actuar corporativamente, es fácil llegar a la conclusión de que deben contar con una página web propia, que se utilizará para distribuir consultas, prestar servicios en línea, intercambiar

información y, sobre todo, mantener un sistema constante de retroalimentación sobre la demanda, la terminología y las estrategias de búsqueda utilizadas por los usuarios. El grupo de bibliotecas tendrá presencia propia en Internet por diversas razones: razones externas, ya debe contar con una vía para darse a conocer, ofrecer servicios a usuarios remotos y proporcionar la información necesaria a los usuarios habituales; internas, porque la página web es un medio extraordinario para que el personal de la plantilla de las bibliotecas se reconozca como equipo corporativo.

La página web contará con un manual de estilo que compartirá con otros puntos de acceso a la información: pantallas de información y búsqueda, OPAC, folletos informativos, etcétera, y será uno de los puntos empleados para reforzar la imagen corporativa, integrando y dando relevancia a cualquier elementos propio. El manual de estilo será diseñado y planificado por la plantilla de la biblioteca: si es posible, se contará con el asesoramiento externo: hay profesionales del diseño en los Museos Estatales que pueden ofrecer su experiencia. El diseño de la página web es una baza importante en el desarrollo de las bibliotecas de los Museos, pero su planificación no debe suponer un cargo excesivamente gravoso.

Características

La página debe respetar las siguientes condiciones básicas:

- Un diseño sencillo y fácil de utilizar
- Una estructura en pocos niveles
- No abusar de los enlaces, aunque dispondrá de los suficientes para que la navegación sea ágil.
- Se diseñarán páginas ligeras, por lo que se evitarán, siempre que sea posible, las imágenes, sonidos y descargas de programas: hay que pensar en que no todos los usuarios disponen de equipos potentes y la lentitud de la descarga puede hacerlos desistir de utilizar la página.
- La capacidad de navegación debe estar bien coordinada y es conveniente que se tenga acceso al mapa de la web y que esté presente una botonera con las entradas más importantes.

Para la planificación interna del sitio -estructura, organización de la información, niveles- es aconsejable contar con las recomendaciones y evaluaciones de web más actualizadas del momento. Otras características de la interfaz están contempladas en la parte dedicada a la creación y desarrollo de la red de las bibliotecas de los Museos Estatales

Contenido

En cuanto al contenido, la página debe tener en cuenta los siguientes extremos:

- Reflejar la realidad de las bibliotecas
- Ofrecer información general en la primera página: localización, características de la biblioteca, etcétera.
- Distribución de contenidos similar al de las bibliotecas representadas
- Disponer de todos aquellos servicios que la técnica permita distribuir por Internet: catálogo, solicitud de reservas y desideratas, préstamos, estado de las cuentas, consulta de guías y memorias, etcétera.
- Oferta de servicios que no se pueden desarrollar en los locales de las bibliotecas: foros, listas de correos, consultas, intercambio de información,....
- Acceso sencillo a catálogos y bases de datos en tiempo real: es el servicio más solicitado en Internet
- Posibilidad de descarga de documentos no sometidos a derechos íntegros en formato PDF, especialmente aquellos que están producidos por la biblioteca
- Posibilidad de información y respuesta en línea sobre información bibliográfica y cuestiones generales.
- Preguntas más frecuentes
- Recursos en Internet

Responsables de la página web: mantenimiento y desarrollo

La página web debe ser un reflejo de la biblioteca y en consecuencia, todos deben participar en ella en la medida de sus trabajos y su función dentro de cada unidad. Sin embargo, habrá un coordinador que se encargará de recoger la información, coordinar las diversas secciones, darle uniformidad a la página y actualizarla. También se encargará de su desarrollo y ampliaciones. El principio, el responsable de la página web debe ser el director de la biblioteca, aunque, si el crecimiento y la complejidad de la página lo aconsejas, se puede seleccionar a alguna persona que se ocupe de ella con carácter prioritario. En cuanto a las cuestiones técnicas, son tarea de la sección de informática.

Es muy importante tener en cuenta que una página web es un elemento vivo y activo, y que no basta con crearla para que marche. La página exige tareas de mantenimiento y actualización y, además, si el funcionamiento es bueno, será imprescindible ir aumentando los contenidos y los servicios por lo que el responsable de la página se encontrará con unas tareas en continuo crecimiento.

Alojamiento

Hay dos posibilidades para el alojamiento de la página web: en un servidor web propio, o en el servidor de la Secretaría de Estado de Cultura. La primera posibilidad agiliza las actualizaciones y mejora la comunicación. La segunda garantiza una mayor seguridad y una asistencia técnica más completa que, además, a la biblioteca le resulta totalmente gratuita. Por otra parte, esta solución está favorecida por las directrices para el desarrollo de páginas web institucionales en el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, por lo que, probablemente, será la que habrá que adoptar.

Estructura

La estructura de la página estará establecida de la siguiente forma (presenta los colores con que se han identificado en la imagen siguiente):

Nivel	Contenido	Símbolo
Primero	Acceso a la botonera con las entradas principales Mapa de la web	
Segundo	Catálogos Servicios bibliotecarios Memoria anual Revista electrónica Guía de la Biblioteca Carta de servicios Recursos bibliográficos en Internet Revistas Formación de usuarios Tablón de Anuncios Actividades	
Tercero	Títulos de revistas Plano de la Biblioteca Normas Secciones y personal. Artículos, trabajos, colaboraciones, etc Publicaciones propias Préstamo interbibliotecario Canje Desideratas Orientación bibliográfica Reservas Revistas de intercambio Noticias Normativa legal	
Cuarto	Sumarios Información específica Uso de la Biblioteca Normas generales Normas de admisión Normas internacionales Normas nacionales Normas autonómicas y locales Carnets Reprografía	

Tabla LXXVI: Niveles de contenido en la página web

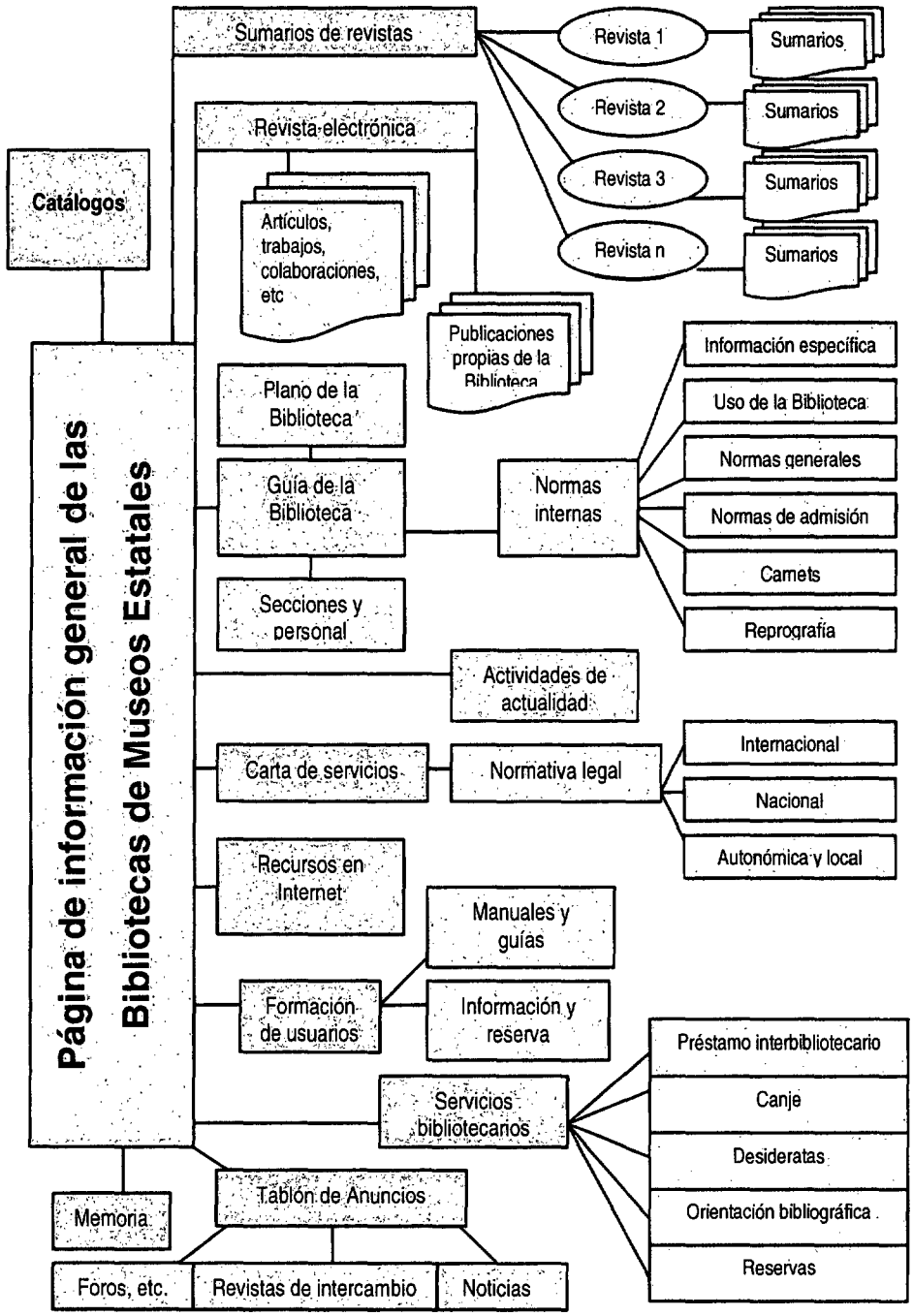


Figura 142: Esquema de la página web corporativa

13.5. Quinto nivel: sistematización de los procesos técnicos documentales

La estrategias encaminadas a sistematizar los procesos técnicos son otro de los grupos claves en el desarrollo del plan de mejora de las bibliotecas de los Museos Estatales, por tres razones: la primera de ellas es que el proceso documental es el puente que permite el acceso de los usuarios a la información; la segunda se debe a la urgencia en unificar procesos diferentes según cada tipo de unidad, lo que dificulta la transferencia de información; la tercera es la necesidad de corregir los errores que suelen producirse en las unidades de trabajo que llevan mucho tiempo en funcionamiento sin haber sido revisados periódicamente, errores que suelen tener su origen en procesos obsoletos no actualizados más que en la falta de profesionalidad del personal a su cargo. En el caso de las bibliotecas de los Museos Estatales es preciso recordar que algunas de ellas ni siquiera están automatizadas y, cuando lo están, se han utilizado los sistemas más diversos, bastantes de los cuales no responden a ningún tipo de normalización.

13.5.1. Creación y mantenimiento de bases de datos centralizadas

La mayoría de las bibliotecas de los Museos Estatales llevan a cabo los procesos documentales de forma total o parcialmente manual: a veces, incluso con la aplicación de normas obsoletas o incluso con reglas propias de cada unidad, con lo que la dispersión de la información es enorme, y las posibilidades de control de calidad, nulas. La incorporación de sistema automatizados para el tratamiento documental, es la gran oportunidad de llevar a cabo los procesos de forma cooperativa, bajo procedimientos de normalización y con posibilidad de controlar errores. Sin embargo, su implantación no sólo no se ha hecho con carácter general, sino que ha sido acogido a veces con reticencias o desconfianzas. En muchos casos se ha llegado a dar la paradoja que no sólo no han hecho más ágiles los procesos documentales, sino que los han ralentizado, a veces porque se recurría a repetirlo. Todavía es mayor la desconfianza cuando existe el propósito de que los catálogos sean distribuidos en red, por temor a que salgan a la luz posibles errores o negligencias. Una vez ampliado el equipamiento informático de las bibliotecas y establecidas en red, el paso más inmediato es el de la creación de bases de datos comunes; estas serán la verdadera herramienta de trabajo cooperativo. Es muy importante que la gestión de las bases de datos esté centralizada y bajo la supervisón de un equipo especializado: es la única forma de conseguir que se normalicen los procesos y se unifiquen los tipos de registros. Esto no impide que se nutra de diversas fuentes, lo que quiere decir que la catalogación de documentos se hará desde cualquiera de los puntos de acceso, en

cualquiera de las bibliotecas, pero solo una tendrá capacidad para dar alta definitiva a los registros de autoridad y podrá supervisar y modificar cualquier otro registro.

La principal base de datos en común será el catálogo colectivo de las bibliotecas –más bien cabría decir el catálogo único-, compuesto de los registros bibliográficos, de autoridades y de fondos, pero no será el único. Las bibliotecas deben compartir bases de datos lexicográficas, bancos de imágenes, bases de datos estadísticos, obras de referencia en CD-ROM, directorios y hasta agendas.

El tipo y la forma de acceso de las bases de datos se presta a adoptar múltiples formas que, en gran medida, vendrán determinadas por las características propias de la red. La estructura definitiva estará determinada por las demandas de los usuarios, en primer lugar y por las necesidades de las bibliotecas, en segundo, y debe ser fruto de la participación de los elementos implicados, tanto personal de plantilla como usuarios.

El proceso técnico documental, desde la selección de los documentos hasta la disposición para uso público será como sigue:

Todas las bibliotecas sucursales podrán proponer la adquisición de los documentos que consideren necesarios, pero está estará centralizada. La biblioteca central será la que haga la selección definitiva y proponga las adquisiciones, una vez comprobada la conveniencia de las mismas y la situación presupuestaria. No obstante, las adquisiciones con destino a las bibliotecas sucursales pueden entregarse directamente en estas; se hará siempre así en los casos de las publicaciones periódicas.

Una vez realizado el pedido, la obra consta ya en la base de datos de "Adquisiciones", aunque con carácter provisional. A la recepción del documento, se procederá su precatalogación, una vez comprobado que no tiene registro bibliográfico en la base de datos –caso de los duplicados- y, en cualquier caso, se le asignará registro de ejemplar, incluyendo número de registro y datos propios del ejemplar, así como signatura con carácter provisional (signatura de proceso).

El equipo de proceso técnico retomará el registro bibliográfico y completará la catalogación: este equipo estará ubicado en la biblioteca central. Si el documento va dirigido a una de las bibliotecas sucursales, estas podrán catalogarlo si lo desean, pero no podrán asignarles registros de autoridad que no estén creados y sólo pueden crear registros provisionales de autoridad, identificables por un código determinado que lo indique.

Cada día, las bibliotecas sucursales informarán a la biblioteca central de los registros de autoridad que han creado. El equipo de proceso técnico procederá a revisar los

registros provisionales y, una vez confirmados o modificados, les dará de alta en la base de dato.

Los registros de ejemplares son competencia exclusiva de cada una de las bibliotecas: la signatura debe indicar claramente en cual de ellas se encuentra el documento.

El mantenimiento de los ficheros cárdex son competencia directa de cada una de las bibliotecas: no obstante, deben informar a la biblioteca central cuando las publicaciones no se reciban en el tiempo establecido, aunque el gestor documental ABSYS tiene un sistema de aviso para controlar retrasos en las entregas.

En el caso de obras muy complejas o siempre que las bibliotecas sucursales así lo prefieran, la entrega de nuevos documentos se hará en la biblioteca central, y está procesará el documento íntegramente –excepto registro definitivo de ejemplar- y lo enviará, ya catalogado, a la biblioteca de destino.

Para la catalogación de registros bibliográficos se utilizará el formato IBERMARC, y se regirán por las normas ISBD para la descripción de cualquier tipo de documentos.

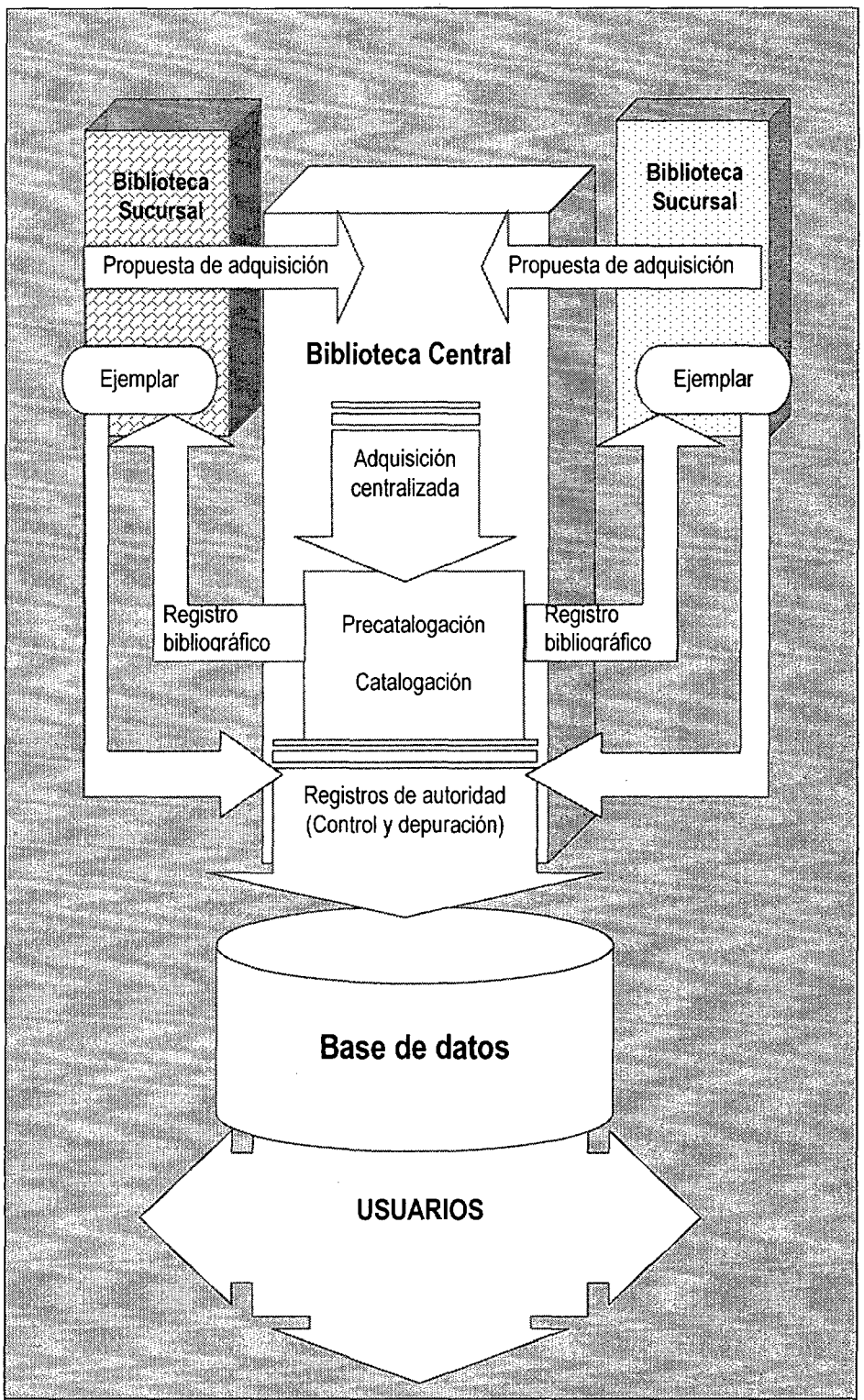


Figura 143: Esquema del proceso técnico de control centralizado

13.5.2. Automatización de los catálogos manuales

Actualmente, la gran mayoría de los catálogos de las bibliotecas de los Museos Estatales son manuales. Es urgente que se proceda a la conversión de estos catálogos si no se quiere prescindir de una parte importantísima de la información. Los catálogos antiguos de estas bibliotecas, no sólo guardan la mayor parte de los fondos, sino que, en la mayor parte de los casos, se refieren a documentos sumamente valiosos, a menudo de muy difícil localización, y que con frecuencia complementan o constituyen por sí solas colecciones muy estimables. El hecho de que sean fondos especializados en Humanidades no sólo nos les quita valor a su antigüedad, sino que, por el contrario, se la otorga, ya que constituyen la historiografía de las materias. El esquema del proceso de conversión de los catálogos manuales será el siguiente:

Numeración de las fichas del catálogo topográfico

Numeración de los cajetines.

Numeración de las fichas.

Reparto de cajetines para grabar

Comprobación de los fondos

Retirada de fichas

Fichas duplicadas por error.

Fichas duplicadas por múltiples encabezamientos.

Fichas de vaciados y publicaciones periódicas.

Organización de las fichas retiradas.

Selección de registros y comprobación en la base de datos

Copia de los registros bibliográficos y de fondos

Resúmenes de recuentos

Identificación de registros grabados y listos para corrección.

Corrección de registros grabados.

Asignación de los puntos de acceso

Depuración de la base de datos

Recuento y control final

Identificación de registros confirmados

Señalización de cajetines terminados.

Fin del proceso

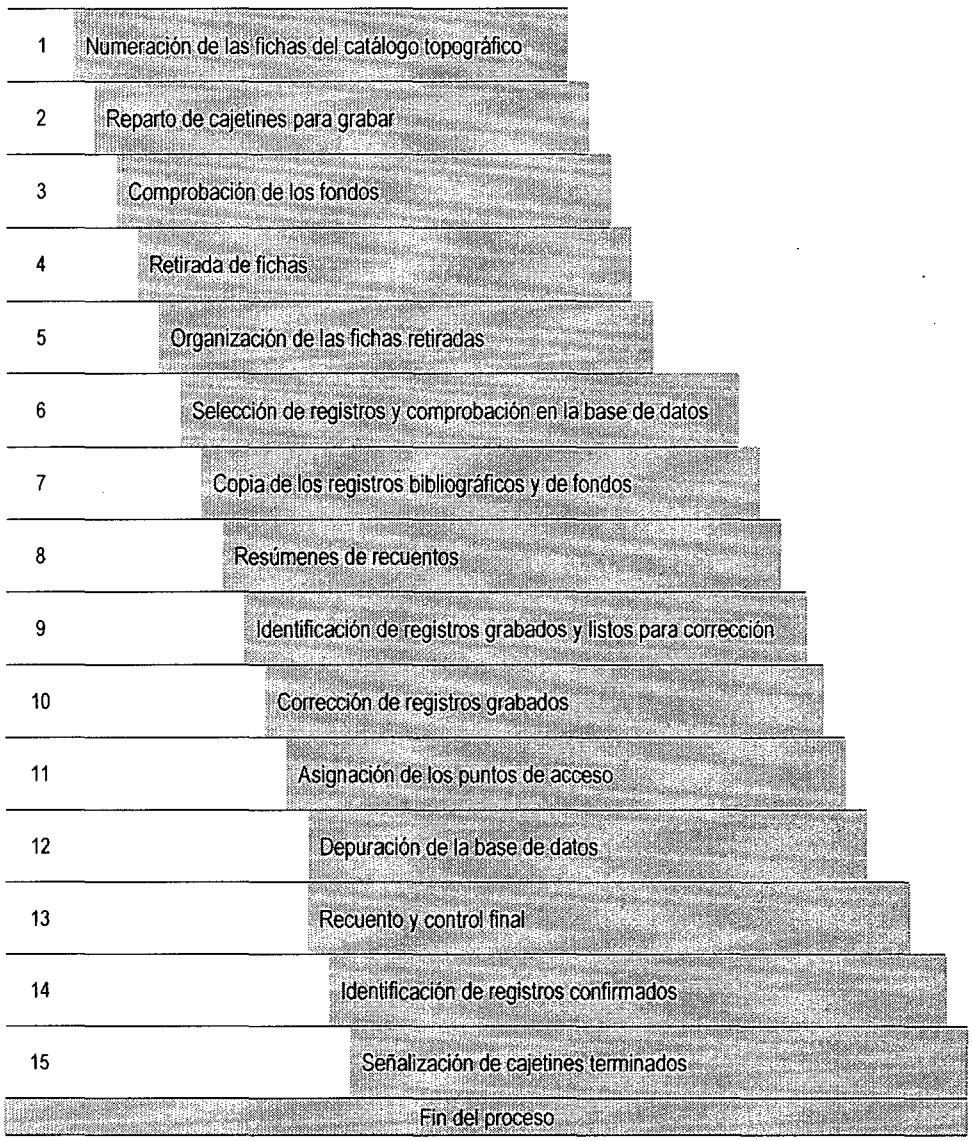


Figura 144: Etapas en la conversión de catálogos manuales

13.5.3. Tratamiento automatizado de fondos de nuevo ingreso.

Desde el mismo momento en que las bibliotecas dispongan de medios suficientes, se debe proceder a la catalogación automatizada de los documentos de nuevo ingreso. Este sistema permitirá, en primer lugar, normalizar los procesos y unificar los catálogos y, sobre todo, permitirá ahorrar recursos humanos, racionalizar las adquisiciones y abrirse al exterior. Cada biblioteca será responsable de la catalogación de sus propios fondos, pero el sistema debe obligar a comprobar si el registro bibliográfico ya existe en las bases de datos centralizadas: en

ese caso, se limitará a añadir el ejemplar. En cuanto a los registros de autoridad, sólo deben estar autorizados a dar de alta registros provisionales.

Es conveniente que se emplee algunos de los múltiples programas de gestión documental en versión cliente-servidor que existen en el mercado, suficientemente probados y contrastados como para confiar en ellos y que ofrecen, además, servicios de actualización y mantenimiento. La forma de uso de la aplicación, así como los parámetros utilizados, es responsabilidad absoluta de las bibliotecas.

El sistema de ingreso en la biblioteca y alta en la base de datos debe ser simultáneo y se regirá según indica el siguiente esquema de secuencias:

Operaciones previas
- Solicitud de documentos: fichero automatizado de pedidos
- Comprobación de los fondos del catálogo
- Selección y pedido

Pedidos: inclusión en el fichero de pedidos.
- Generación automática de cargo en los Presupuestos.
- Asignación de códigos de procedencia.
- Control automático de pedidos
- Comprobación en las bases de datos de pedidos y catálogo
- Elaboración del pedido.
- Modificaciones, anulaciones, etcétera.
- Confirmación de pedido (envío).
- Recepción de documentos pedidos.

Anotación de ejemplares recibidos. **PRECATALOGACIÓN**
- Asignación de ejemplares.
- Registro y sellado del ejemplar.

Facturación de ejemplares

Cancelación de pedidos enviados y no recibidos.

Impresos de adquisiciones

Pasa a proceso técnico: **CATALOGACIÓN**

El sistema automatizado de gestión documental utilizado por la biblioteca (ABSYS) permite incluir los pedidos en la base de datos, incluso antes de la formalización de los mismos. Con este sistema se evita duplicar la petición de documentos, se conoce en todo momento el estado de los presupuestos, aún cuando no hayan sido efectuados los pagos, y, lo más

importante, se controla la existencia y localización de los fondos desde el momento mismo de su selección.

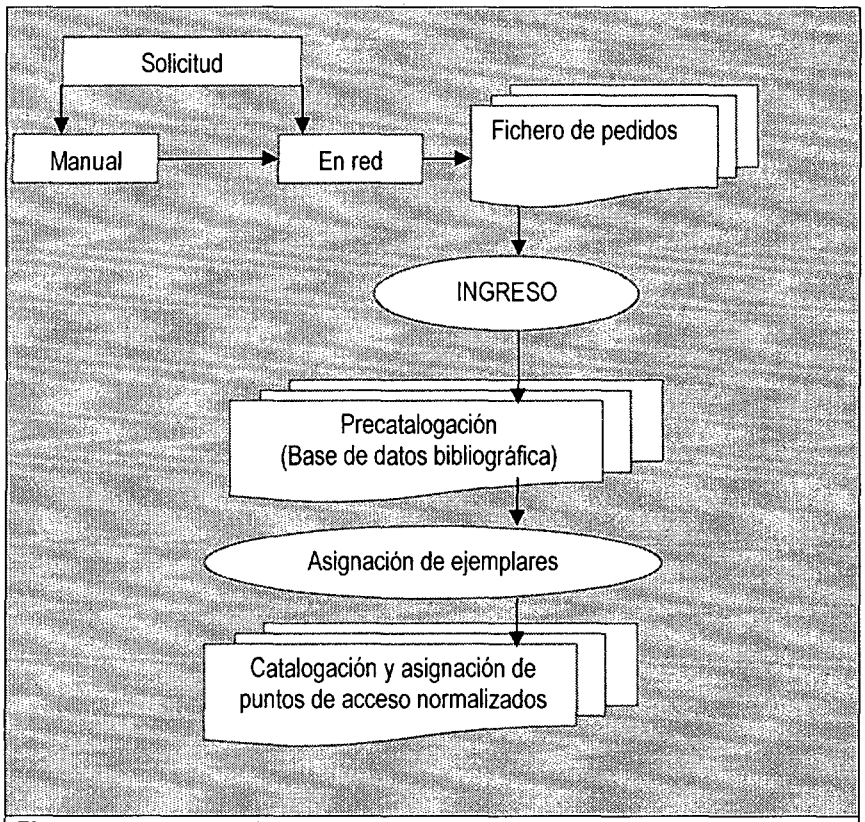


Figura 145: Tratamiento automatizado de fondos de nuevo ingreso

13.5.4. Depuración de las bases de datos

Los catálogos de las bibliotecas de los Museos Estatales se formaron hace ya muchas décadas, utilizando diversas normas de catalogación, muchas de ellas, propias. Con el tiempo, estas reglas fueron cambiando, pero no siempre se actualizaron los registros ya existentes. La automatización total o parcial de los catálogos vino a complicar las cosas: solo un escaso número de bibliotecas optó por utilizar formatos normalizados de intercambios, mientras el resto se inclinaron por soluciones en bases de datos locales creadas para la ocasión y no siempre de acuerdo con las reglas vigentes; es más, con el paso de los años, fueron utilizando sistemas diferentes. La reconversión de los catálogos manuales terminó de complicar la situación, al arrastrar a los sistemas automatizados todos los errores propios, más las inevitables erratas que se producen en estos procesos.

Los errores que existen en los catálogos de las bibliotecas de los Museos Estatales, y los que con toda probabilidad se generarán al desarrollar la automatización pueden llegar a invalidar muchas búsquedas y, en todo caso, siempre quedará la duda de si esta ha sido correcta. Es más: ni puede haber catálogos colectivos, ni se puede proponer la adquisición

centralizada, ni son fiables los programas de digitalización, ni es seguro el préstamo interbibliotecario si no se procede, con todo rigor, a una limpieza profunda de los registros de las bases de datos.

Para la depuración de los registros de las bases de datos se procederá de la manera siguiente:

Todos los bibliotecarios de plantilla dedicarán al menos un día la semana exclusivamente a la depuración de las bases de datos, que no será el mismo para todos.

Se recuperarán los registros de la base de datos a partir de la fecha de su última modificación, empezando por los más antiguos.

Antes de realizar ninguna modificación se debe comprobar si el registro está duplicado, y en tal caso, se eliminarán los registros repetidos.

Si los registros repetidos correspondieran a ejemplares múltiples existentes en los fondos, se transferirán los registros de ejemplar correspondientes al registro bibliográfico único. En caso contrario, se destruirán los registros duplicados, sin más.

Se corregirán los errores que se perciban en los registros. Una vez modificados, se identificarán con un código determinado que señalarán que el registro ha sido revisado por un profesional y se considera apto.

Se procederá del mismo modo hasta que se hayan revisado todos los registros de la base de datos. Una vez finalizado el proceso, se harán catas periódicas para comprobar el estado de los registros bibliográficos, y se revisarán también todos los errores detectados por los usuarios.

13.5.5. Desarrollo de sistemas de control de autoridades

La creación y control de autoridades es otro de los problemas urgentes y complejos a los que deben hacer frente las bibliotecas de los Museos Estatales. De hecho, este control ha sido casi inexistente hasta hace muy poco y, aún en este caso, es parcial. La explicación está en la misma naturaleza de las bibliotecas.

En ninguna biblioteca de los Museos Estatales existe un fichero de autoridades propiamente dicho. En el caso de los registros de autoridad persona, entidad, congreso o título uniforme, se recurría a la consulta de los catálogos generales y a fuentes externas, lo que daba lugar, naturalmente, a repeticiones y errores constantes.

Peor aún ha sido el caso de los encabezamientos de materias ya que, hasta hace muy poco, no existían como tales. Esta situación, que parece increíble en una biblioteca especializada, tenía su origen –y la explicación de su mantenimiento- en el propio origen de las bibliotecas de museos, de hecho creadas como extensión a las bibliotecas de despacho

correspondientes a cada uno de los conservadores o departamentos de cada museo. Así, las bibliotecas estaban formadas, en realidad, por la suma de pequeñas bibliotecas departamentales, no con excesivos fondos, donde cada conservador actuaba como propietario que conocía exactamente los documentos existentes, dónde estaban y como encontrarlo. Esa es la razón de que los fondos se organizaran de acuerdo con los departamentos del Museo, y no respondiendo a ningún sistema lógico establecido de antemano; esa es la razón también de que el catálogo topográfico sirviera en muchos casos como catálogo de materias. Esa es también la razón de que se pidieran por separado documentos que ya existían en la biblioteca.

Si esta situación ya partía de un planteamiento aberrante, el crecimiento experimentado por las bibliotecas, la falta de espacio para los nuevos fondos y los cambios en los Departamentos la condujo hasta el más completo absurdo. Sólo muy recientemente –y, no se olvide, sólo en algunas bibliotecas- se ha acometido la tarea de dotar de encabezamientos normalizados de materias a todos y cada uno de los documentos, empezando por los de nueva adquisición. De hecho, el usuario que se acerca a una de estas bibliotecas debe saber, no sólo qué busca exactamente –título, autor, etc.-, sino donde encontrarlo, lo que quiere decir un buen conocimiento de la organización interna del Museo. Así, por ejemplo, en el Museo Arqueológico Nacional hay un Departamento de Egipto (cuyo nombre en realidad es Egipto y Oriente Medio) y otro de Protohistoria y Civilizaciones. Aún queda mucho trabajo por hacer, pero es evidente que esta es una de las claves fundamentales para alcanzar, no ya la excelencia, sino incluso un nivel mínimo de calidad en la recuperación, hasta ahora solo posible por autores o títulos anónimos. Si recordamos que la mayoría de los fondos no son de libre acceso, se comprenderá hasta que punto es pobre la recuperación de la información y cuán justificado está el descontento de los usuarios.

Las pautas para el control y depuración de los registros de autoridad serán las siguientes:

Se creará un equipo de trabajo, en la biblioteca central que será único el encargado del control de los registros de autoridad

Siempre que sea posible, se encargarán de la creación de registros de autoridades de materia los profesionales más cualificados para ello, es decir, los que tengan una formación más especializada en cada una de las materias tratadas.

Las bibliotecas sucursales, o las personas que en su momento se considere (contratados de INEM, empresas, etcétera) podrán crear registros de autoridad con carácter provisional, si fuera imprescindible para desarrollar la parte de proceso técnico que tengan asignada: precatalogación, catalogación, conversión de catálogos manuales...

Cualquier registro provisional de autoridad deberá ser revisado, depurado y confirmado por el equipo de especialistas, sin cuyo visto bueno no se podrá dar el alta definitiva.

Para la revisión y depuración de los registros de autoridad se seguirán las mismas secuencias que para las de los registros bibliográficos, en cuanto a las modificaciones, eliminación de registros duplicados, etcétera. Es muy importante que se comprueban aquellos registros que pueden presentar dos formas diferentes de la misma autoridad y el establecimiento de relaciones entre diferentes niveles.

Los registros de autoridad se regirán por las normas establecidas para ello, y las fuentes de información principales serán los catálogos de autoridades de la Biblioteca Nacional y las directrices terminológicas emanadas de los Museos Estatales. En caso de duda sobre la forma de una autoridad se deberá consultar al personal especializado, siempre que sea posible, destinado en los Museos Estatales o en organismos colaboradores: Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Universidades, Institutos Arqueológicos, etcétera.

El control de los registros de autoridad es especialmente importante, ya que son los puntos de acceso a la información que utilizarán profesionales y usuarios. Por esta razón deberán extremarse los cuidados para que la base de datos de autoridades esté en las mejores condiciones posibles.

13.5.6. Creación y mantenimiento de utensilios de léxico en red

Todo lo dicho hasta aquí no tendría ningún sentido si no se cuenta con un instrumento seguro para recuperar la información. Y cualquier instrumento en que se piense debe estar basado en un férreo control terminológico. Las bibliotecas de los Museos Estatales se encuentran en la necesidad de hacer frente a un léxico altamente especializado, que será el utilizado por los investigadores, y con el cual se debe ser sumamente preciso. Pero, si pretenden aumentar el número de usuarios, no pueden olvidar el uso de términos más vulgarizados, ya que se encontrarán con lectores que no conocerán otro. No sólo no es una cuestión de fácil solución: posiblemente es el problema más complejo que se les presenta realmente a estas bibliotecas.

El tesauro se creará a partir del trabajo cotidiano del equipo de control de autoridades, se irá enriqueciendo con las entradas que propongan los especialistas y, siempre que se pueda, se incluirán traducciones de los términos en inglés, francés, alemán e italiano. Se utilizará como fuente principal de información lexicográfica entre las bibliotecas de los Museos Estatales. El sistema de gestión documental ABSYS no permite en la versión utilizada por las bibliotecas de los Museos Estatales, la creación y mantenimiento de tesauros, por lo que será necesario estudiar el desarrollo de una aplicación informática que lo permita.

Una vez más, el uso de las tecnologías de la información puede convertirse en el sistema más adecuado para aunar los diferentes intereses de unos y otros. La creación de tesauros y léxicos en red aparece como un instrumento de incalculable valor que puede ser utilizado para la recuperación de la información, para el proceso técnico, e incluso como sistema de apoyo a la investigación. La extensión e inmediatez de la red permite compartir recursos, hacer consultas remotas e instantáneas, someter los términos seleccionados a pruebas de uso y eficacia, recoger las experiencias de los usuarios e, incluso, servirse de sus propios errores.

13.6. Sexto nivel: desarrollo de los sistemas de información

Todo el proceso documental, por muy perfecto que sea, carece de todo sentido si no se ajusta a las necesidades de los usuarios. Para poder llevar a cabo la explotación de los recursos informativos es preciso crear y mantener herramientas de recuperación eficaces y adecuadas a la demanda. Es en este campo donde se presentan las mayores dificultades a las bibliotecas de los Museos, ya que se han de enfrentar a perfiles muy diferentes de usuarios y, sobre todo, a grupos muy distintos a los que hasta el momento están acostumbrados a atender. Sin embargo, si este punto no se desarrolla de forma apropiada, los demás carecerán de sentido.

Las bibliotecas de los museos, en general, y las de los Museos Estatales en particular son tremendamente deficitarias en usuarios. Necesitan ampliar el número de visitantes y este será uno de los factores clave del ,éxito o el fracaso del plan que se propone. La ampliación de la clientela no debe limitarse exclusivamente a diferentes perfiles de usuarios: investigadores, profesores, estudiantes, interesados por la Historia, aficionados a la arqueología, público en general, sino que debe atenderse, además, a su procedencia social. La mayoría de los museos acogen a visitantes procedentes de sectores sociales muy restringidos y están obligados a abrirse a otros nuevos -y, generalmente, más desfavorecidos- por dos razones: la primera, y más importante, es la necesidad de ofrecer canales de integración y promoción social; la segunda es que, a fin de cuenta, ellos también mantienen a las instituciones culturales con sus impuestos y, como ciudadanos, tienen derecho a las mismas prestaciones que cualquier otro. Esto da lugar a una mayor variedad de perfiles y, en consecuencia, una mayor variedad de la demanda.

13.6.1. Definición de perfiles de usuario

Los usuarios son la parte más importante del desarrollo de las bibliotecas, ya que sin ellos, ninguna actividad tendría sentido: una biblioteca sin lectores no es más que un almacén de libros. Pero, tan importante como tener usuarios es la adecuación de la institución a sus necesidades, es decir, la satisfacción de la demanda. Las bibliotecas de los Museos Estatales cuentan con un escaso número de usuarios, y sus perfiles son muy homogéneos. Al proponerse aumentar el número de ellos y los sectores alcanzados, se hace preciso establecer diferentes perfiles, ya que la característica de la homogeneidad se perderá a corto plazo. De aquí se desprenderán, las consecuencias fundamentales en el desarrollo de las bibliotecas: composición de las colecciones, política de admisión, servicios, nivel de acceso al documento, circulación de fondos, grado de interacción con la biblioteca y proyección externa

Las tecnologías de la información permiten enfrentarse a algunas de estas cuestiones de forma casi mecánica -como en el caso de los niveles de acceso a la información-, pero no exime de un profundo conocimiento de cada uno de los perfiles y del establecimiento previo de las líneas que definirán las relaciones de cada uno de ellos con las bibliotecas. Otros aspectos, tales como la política de admisión y tipos de servicios exigen un estudio continuado y constantemente en revisión.

Al proponer una nueva configuración de las bibliotecas de los Museos Estatales, se amplía la variedad de los perfiles de usuarios, que deberán ser, básicamente, los siguientes:

Usuarios internos, grupo compuesto por el personal de plantilla de los Museos Estatales: conservadores, ayudantes, administrativos, informáticos, personal de apoyo, etcétera.

Investigadores, especialistas y profesionales de las materias que abarcan las bibliotecas, incluidos documentalistas: arqueólogos, historiadores, historiadores de arte, críticos, etcétera.

Estudiantes universitarios y docentes de todos los niveles: enseñanza universitaria, media, primaria, escuelas de Bellas Artes, etcétera.

Visitantes de exposiciones (usuarios esporádicos)

Público en general, interesados en las materias que cubren las bibliotecas. A su vez, este grupo podría admitir subdivisiones, al menos entre niños y adultos.

Cada uno de estos grupos tiene unas características propias, unas demandas específicas y una composición de diferente grado de homogeneidad: la mayoría están divididos en subgrupos. En líneas generales se pueden describir de la siguiente forma:

Usuarios internos. Este grupo de usuarios se caracteriza por su mayor identificación con las líneas generales de la biblioteca: trabajan en la misma institución, su especialidad es la misma que la de la biblioteca, tienen idéntica dependencia administrativa y están

sometidos a la misma normativa legal. Son, por muchas razones, los usuarios más próximos. En la situación actual reciben, más que un trato de privilegio, un trato de exclusividad: en la reorganización de las bibliotecas, tendrán una serie de prioridades, pero no serán considerados usuarios exclusivos ni excluyentes. Sin duda, los malos hábitos que se han generado en la utilización y consideración de las bibliotecas de los museos serán la causa de que la postura este colectivo sea uno de los mayores obstáculos con que se encontrará la implantación del plan estratégico. La demanda está relacionada con el trabajo que desempeñan. Existen varios subgrupos bien definidos: conservadores y ayudantes, restauradores, personal administrativo, documentalistas, informáticos y personal de mantenimiento y servicios. Dentro de este grupo, aunque con algunos requerimientos diferentes en cuanto a demandas, servicios ofrecidos y características de tales servicios, se encontrarían los profesionales de museos que no pertenecieran a los Museos Estatales. El perfil no variarán demasiado -excepto en lo que atañe a las cuestiones de carácter administrativo y legal- y los servicios serán fundamentalmente los mismos, sólo que con algunos condiciones algo más restrictivas.

Investigadores y otros profesionales. Es un grupo formado por aquellas personas cuya actividad profesional los obliga a utilizar las bibliotecas como instrumento de trabajo. Actualmente es el grupo más numeroso, pero no lo será en el futuro, si se abren las bibliotecas a estudiantes y público en general. No suelen ser demasiado exigentes en cuanto al servicio, reconocen la importancia de la calidad de los fondos y son muy agradecidos. En realidad, forman el grupo de mayor calidad profesional y mejor conocimiento de los fondos, por lo que ellos mismos se convierten en una excelente fuente de información para la biblioteca. Están abiertos al desarrollo de nuevos servicios y suelen aprovechar todas las mejoras que se ofrecen. La demanda es muy variada y amplia. Están formado por una serie de subgrupos difícilmente diferenciable, ya que, con frecuencia, intercambian las actividades profesionales, con lo que, de hecho, cambian de subgrupo: arqueólogos, historiadores, profesores universitarios, investigadores puros, etcétera.

Estudiantes y docentes. Actualmente tiene acceso restringido, pero se convertirán en el grupo más numeroso de usuarios. La mayoría está empezando a utilizar las bibliotecas y desconocen muchos de sus recursos, por lo que son una terreno de excepcional interés para desarrollar actividades de formación de usuarios, que suelen agradecer mucho. Son grandes consumidores de las nuevas tecnologías y aportan muchas ideas interesantes a la biblioteca. También están dispuestos a colaborar y son una cantera inagotable de recursos para llevar a cabo estudios, análisis, pequeños planes

de mejora, etcétera. Sus intereses coinciden con los planes de estudio, pero muchas veces desconocen el alcance de lo que pueden obtener. Dentro de este grupo existen los siguientes subgrupos: estudiantes de postgrado, universitarios de segundo ciclo, universitarios de primer ciclo, bachilleres, escuelas de Bellas Artes, Formación Profesional II, conservatorios de Música y Artes Escénicas, opositores de cuerpos especiales (conservadores de museos, arqueólogos, investigadores titulares del CSIC, etcétera) y enseñanzas no regladas

Visitantes de exposiciones (usuarios esporádicos). Actualmente este grupo no existe. El perfil personal es muy variado, tanto como lo son los visitantes de museos, pero se pueden dividir en dos grupos diferentes en atención a la demanda de servicios que plantea:

Usuarios *"a priori"*. Quieren información de la exposición que van a visitar, generalmente de carácter práctico o muy elemental: horas de apertura, condiciones de visita, procedencia y duración de la exposición en el caso de las temporales, consulta de catálogos, etcétera.

Usuarios *"a posteriori"*. Han visitado la exposición y están interesados en ampliar conocimientos. Piden folletos, manuales, obras especializadas de carácter divulgativo, fotografías, mapas, etcétera.

Público en general, interesados en las materias que cubren las bibliotecas. Su perfil es tan variado como la demanda, pero, en general, esta se refiere a consulta de documentos de carácter general, muy didácticos y fáciles de comprender sin conocimientos previos sobre la materia. A su vez, este grupo podría admitir subdivisiones, al menos por edades, que marca una diferencia notable entre los fondos y servicios que demanda.

13.6.2. Establecimiento de niveles de acceso.

El hecho de ampliar los perfiles y el número de usuarios no supone que todo el mundo tenga el mismo acceso a todos los documentos, lo que obliga a plantearse cómo será la acogida que recibirán en las bibliotecas, ya que no esperan los mismos servicios ni cuentan con idéntica preparación para llegar a la información. Con el fin de proporcionar a cada uno de ellos aquello que pueda necesitar, es preciso definir muy claramente cuáles son los perfiles de usuario, que tratamiento se le dará a cada uno de ellos y que nivel de acceso tendrán. Este punto es de la mayor importancia, puesto que de él dependen los desarrollos de todos los demás: son los usuarios los que definen a las instituciones, y nunca al contrario.

Atendiendo a los perfiles de usuarios se ofrecerán los siguientes niveles de acceso a la información:

Usuarios internos: acceso a todos los recursos. Pueden solicitar adquisiciones con carácter prioritario y urgente, tienen derecho a préstamo domiciliario de mayor volumen y duración que otros lectores, recepción de boletines de sumarios y novedades, acceso a fondos precatalogados, servicio de reprografía, difusión selectiva de la información, alertas bibliográficas y solicitud de préstamo interbibliotecario. Propuestas de actividades.

Limitaciones: Acceso a depósitos excepto en caso de emergencia. Préstamos indefinidos. Préstamos de documentos excluidos.

Investigadores. Acceso a todo tipo de recursos. Pueden solicitar adquisiciones con carácter prioritario, tienen derecho a préstamo domiciliario, recepción de boletines de sumarios y novedades, servicio de reprografía, difusión selectiva de la información, alertas bibliográficas y solicitud de préstamo interbibliotecario. Propuestas de actividades de formación de usuarios.

Limitaciones: Las mismas que el grupo anterior. Adquisiciones con carácter urgente. Préstamo domiciliario de larga duración. Acceso a fondos precatalogados.

Estudiantes Acceso a todo tipo de recursos con determinadas restricciones. Pueden solicitar adquisiciones, tienen derecho a préstamo domiciliario, acceso a boletines de sumarios y novedades, servicio de reprografía y solicitud de préstamo interbibliotecario. Propuestas de actividades de formación de usuarios.

Limitaciones: Las mismas que el grupo anterior. Adquisiciones con carácter prioritario urgente. Préstamo domiciliario de larga duración. Recepción de boletines de sumarios y novedades. Acceso a fondos precatalogados. difusión selectiva de la información, alertas bibliográficas.

Visitantes de exposiciones. Acceso a fondos generales, boletines de sumarios y novedades, servicio de reprografía. Propuestas de actividades de formación de usuarios.

Limitaciones: Las mismas que el grupo anterior. Adquisiciones con carácter prioritario urgente. Préstamo domiciliario de larga duración. Recepción de boletines de sumarios y novedades. Acceso a fondos precatalogados. difusión selectiva de la información, alertas bibliográficas Solicitud de adquisiciones, préstamo domiciliario y solicitud de préstamo interbibliotecario.

Público en general. Acceso a fondos generales, boletines de sumarios y novedades, servicio de reprografía. Propuestas de actividades de formación de usuarios.

Limitaciones: Las mismas que el grupo anterior. Adquisiciones con carácter prioritario urgente. Préstamo domiciliario de larga duración. Recepción de boletines de sumarios y novedades. Acceso a fondos precatalogados. difusión selectiva de la información, alertas bibliográficas Solicitud de adquisiciones, préstamo domiciliario, solicitud de préstamo interbibliotecario.

	Usuarios internos	Investigadores	Estudiantes	Visitantes de museo	Público
NIVEL DE INTERACCIÓN CON LA BIBLIOTECA	Muy alta	Alta	Media	Baja	Baja
Acceso a Intranet de la biblioteca (sólo consulta)					
Acceso a depósitos					
Préstamos indefinidos					
Préstamos de documentos excluidos					
Solicitud de adquisiciones con carácter prioritario					
Solicitud de adquisiciones con carácter urgente					
Préstamo domiciliario especial					
Préstamo domiciliario ordinario					
Búsquedas bibliográficas					
Información bibliográfica especializada					
Información general					
Recepción de boletines de sumarios y novedades					
Acceso a boletines de sumarios y novedades					
Acceso a fondos precatalogados					
Solicitud de catalogación prioritaria					
Servicio de reprografía					
Difusión selectiva de la información					
Alertas bibliográficas					
Solicitud de préstamo interbibliotecario					
Propuestas de actividades					
Formación de usuarios					

Tabla LXXVII: Acceso a servicios según perfiles de usuario

13.6.3. Análisis periódicos de estrategias de búsqueda.

Otro de los problemas típicos en las bibliotecas de los Museos Estatales, es la diferencia de las estrategias de búsqueda empleadas por los usuarios con la consiguiente dificultad de establecer sistemas de recuperación de la información que sean útiles para todos. Por eso, antes de desarrollar sistemas de recuperación de la información, será preciso establecer las estrategias utilizadas, para ofrecer las herramientas que cada perfil de usuario necesita.

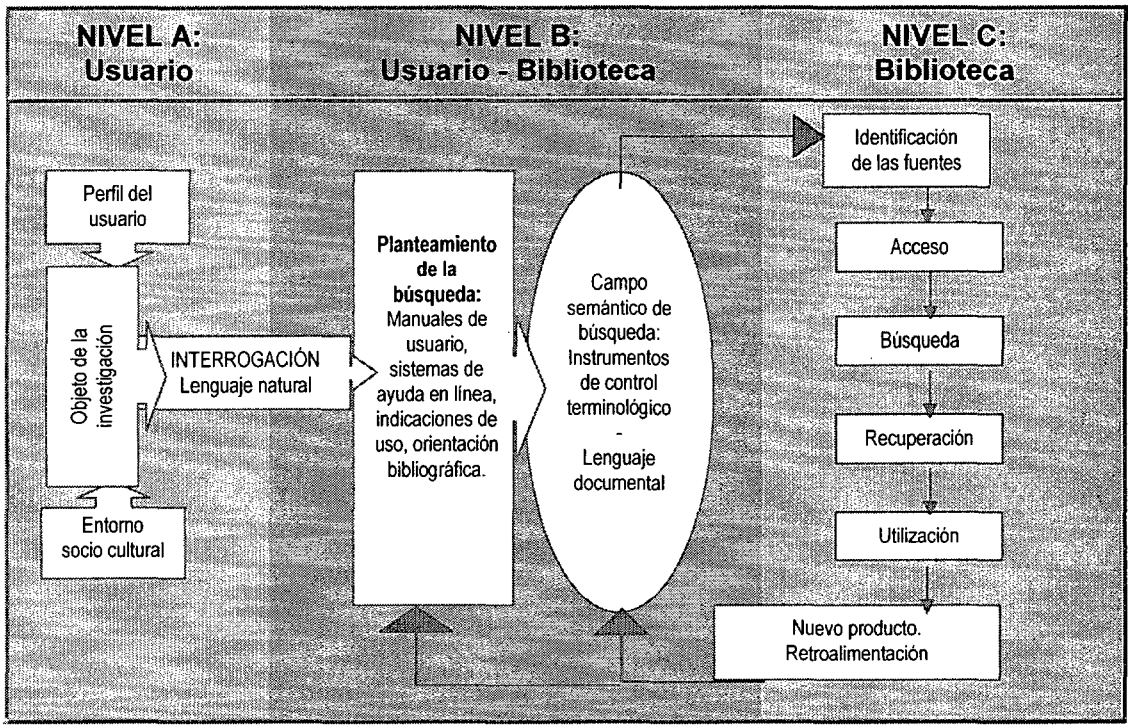


Figura 146: Etapas de la búsqueda documental

Las estrategias de búsqueda y recuperación de la información se desarrollan en tres niveles, según muestra la figura:

Nivel A, vinculado directamente al usuario: la conjunción de su perfil, sus condicionantes sociocultural y la materia que le interesa producirán una interrogación. En esta etapa el análisis de las estrategias de búsqueda se basa en la definición, lo más precisa posible de los perfiles de usuario: formación, intereses, profesión, demanda, especificaciones de carácter particular. El sistema de gestión documental utilizado por las bibliotecas permite una identificación bastante precisa de los usuarios, incluyendo datos individuales, y permite agruparlos por grupos de interés. Se puede obtener una primera aproximación a las estrategias de búsqueda utilizadas por los

lectores cruzando la información sobre perfiles con la demanda de fondos y servicios.

Nivel B, en el cual actúan conjuntamente el usuario y la biblioteca, y que es donde se traduce la interrogación del lenguaje libre a lenguaje documental muestra el modo de expresión del usuario ante la unidad documental. El análisis de las estrategias de búsqueda en esta etapa es el más complejo, pero el que ofrece más información y más precisa, y se apoyará en dos vías fundamentales: el empleo de instrumentos documentales y el diálogo directo con la biblioteca. Una parte de esta información se puede obtener automáticamente gracias al empleo de herramientas documentales informatizadas capaces de guardar historial de búsquedas; pero una parte importante está compuesta por el comportamiento personal del usuario. Actualmente, las bibliotecas de los Museos Estatales conocen bastante bien estos aspectos de sus lectores: es la única ventaja de disponer de una clientela tan exigua. Sin embargo, tal conocimiento es puramente intuitivo, y no se guarda ningún testimonio escrito: un cambio de plantilla implica pérdida de información.

Nivel C, responsabilidad de la biblioteca, aunque puede actuar en coordinación con el usuario. El producto de esta etapa es el resultado final de la búsqueda y produce retroalimentación de las dos etapas anteriores. En la mayoría de los casos, esta etapa estará automatizada por parte de la biblioteca, y la información que produce procede más bien de la etapa anterior. No obstante, dado que las bibliotecas de los Museos Estatales disponen de unos perfiles de usuarios muy especializados, que plantean demandas complejas, es frecuente que se lleven a cabo trabajos conjuntos, que ofrecen a la biblioteca una información de calidad sobre el usuario y sus hábitos de trabajo.

13.6.4. Creación de herramientas de búsqueda y recuperación

Las herramientas documentales de las bibliotecas de los Museos Estatales presentan muchas y gravísimas deficiencias que es preciso subsanar. especialmente en cuanto al control de autoridades. Están actualmente organizadas para ser preferentemente utilizadas por usuarios internos, con sistemas de búsqueda muy rudimentarios, pero que conocen muy bien. Encuentran la información porque saben qué documento la contiene y donde está: con frecuencia su adquisición ha sido encargada por el propio usuario. Es uno de los motivos por el que se pierden más lectores.

La remodelación de las bibliotecas, que debe ampliar tanto la cantidad como los tipos de perfiles, obliga a una reforma profunda de los sistemas de búsqueda y recuperación de la información que ofrecen: de hecho, es una de las claves de éxito u uno de los pilares fundamentales del buen funcionamiento de una biblioteca. De nada servirá corregir estas faltas si no se hacen teniendo en cuenta las condiciones de sus usuarios, sus perfiles y las estrategias que emplean o que puedan emplear, como tampoco se irá muy lejos si no se enseña a éstos a explotarlas de la manera más eficaz, por lo que este aspecto irá relacionado estrechamente con los planes de formación de usuarios.

El diseño preciso de este tipo de instrumentos no puede hacerse *"a priori"*, por lo que proponer aquí un programa detallado carece de sentido. No obstante, en el momento de su creación será preciso tener en cuenta las siguientes cuestiones:

Las herramientas de búsquedas estarán en consonancia con los diferentes perfiles de usuarios que se hayan establecido, procurando que se adapten a sus necesidades todo lo que sea posible. No obstante, estos instrumentos deben ser utilizables por el mayor número posible de usuarios, y hay que alejarse del peligro de multiplicación para crear soluciones "a medida". Las herramientas deben ser flexibles, pro no múltiples.

Todos los instrumentos de búsqueda y recuperación deben ir dotados de sistemas de ayuda, ya sea en línea, manuales o mixtos. Es mejor procurar extender el uso de los recursos electrónicos, ya que estos ayudan a sistematizar las búsquedas y pueden guardar sus historiales, lo que constituye una información extremadamente valiosa para su actualización y para la creación de herramientas nuevas.

Es importante tener en cuenta al definir los perfiles de usuario nos encontraremos con diferentes niveles de conocimiento tecnológico y de experiencia en las materias tratadas, y sólo en algunos casos coincidirán ambos, por lo que una herramienta muy sofisticada tecnológicamente puede ser inútil para un investigador altamente especializado, mientras que lo maneja con facilidad un estudiante de bachillerato, mientras que este desconoce el significado de la terminología especializada.

Existen en el mercado una enorme cantidad de herramientas de búsqueda y recuperación de información, sobre todo en formato electrónico: Directorios, buscadores y metabuscadores, portales, bases de datos.... Es aconsejable utilizar los sistemas que están en funcionamiento, siempre que sea posible, lo que, además del ahorro en tiempo y dinero de la biblioteca, ofrecen una experiencia contrastada de uso. No obstante, es necesario tener presente que muchos lectores no saben utilizar este tipo de recursos, por lo que la biblioteca tendrá disponibles sistemas de ayuda y orientación.

13.6.5. Implementación de sistemas de búsquedas por interfaz único

Actualmente son pocas las bibliotecas de Museos Estatales que disponen de recursos electrónicos abiertos al público, y los perfiles de usuarios son muy limitados. Tras las reformas previstas, van a enfrentarse con dos problemas simultáneos y complementarios: la variedad de fuentes de información -incluyendo electrónicas- y la variedad de perfiles de usuarios. Armonizar diferentes demandas, estrategias de búsquedas, niveles de acceso y recursos variados no debe dar como resultado una babel de soluciones, sino que se ha de procurar simplificar los procedimientos.

Cuando el usuario, sea cual sea su perfil, llegue a la biblioteca es aconsejable que disponga de pantallas desde las cuales sea accesible cualquier tipo de documento o sistemas de búsqueda: redes de CD-ROM, Internet, solicitudes en red, catálogos, bancos de imágenes, documentos digitalizados.... La organización y estructura de tales recursos es cuestión interna de la biblioteca, pero el lector debe tener la impresión de que se abre ante él un abanico de posibilidades, con acceso fácil y seguro a cualquiera de ellas desde un único puesto de trabajo: tener que hacer un recorrido de pantalla en pantalla para consultar diversos documentos es algo que se debe evitar porque dispersa los resultados de la búsqueda y desanima al lector. La solución ideal sería la posibilidad de utilizar sistemas de búsqueda que efectúen barridos por todos los documentos disponibles, pero la creación de este tipo de herramientas -más todo el desarrollo de contenidos que debe existir detrás-. Está actualmente fuera del alcance de las bibliotecas de los Museos Estatales, aunque debe ser tenida en cuenta en un futuro.

Por el contrario, es muy fácil confeccionar una interfaz capaz de dar acceso directo a todos los recursos de información de que dispone la biblioteca, estableciendo en red todos los que sea posible. El mayor problema lo plantean los permisos de acceso, pero es preciso tener en cuenta que la mayor parte de los perfiles tienen acceso a la consulta de todos los recursos de información en línea, y sólo la Intranet es de uso restringido, lo que se puede salvar mediante la solicitud de una clave de ingreso. El resto de los servicios restringidos -préstamo, DSI, etcétera- están administrados por el gestor documental, al que se accede a través del OPAC y que pide una clave de identificación que tiene asignado un perfil y unas condiciones de acceso determinadas. Es preciso tener en cuenta las pautas dadas para la interfaz de la red (usuarios internos y plantilla de la biblioteca) y pantalla de internet (usuarios *in situ* y remotos). Las pantallas de información son solo para usuarios *in situ.*

Aunque las pantallas de información y acceso solo sean visibles desde las propias bibliotecas, es muy importante insistir en la necesidad de coordinar sul diseño con los requerimientos de la página web, con la que debe compartir manual de estilo: debe evitarse a toda costa la multiplicidad de imágenes y diseños. Además, será uno de los puntos fuertes en la formulación de la imagen corporativa, por lo que incorporará todos aquellos elementos que la

definan, sean de carácter gráfico -tipos de letras, estructura de edición, etcétera-, iconográfico - imágenes, logotipos- o estructural –disposición del contenido, formularios, informes....

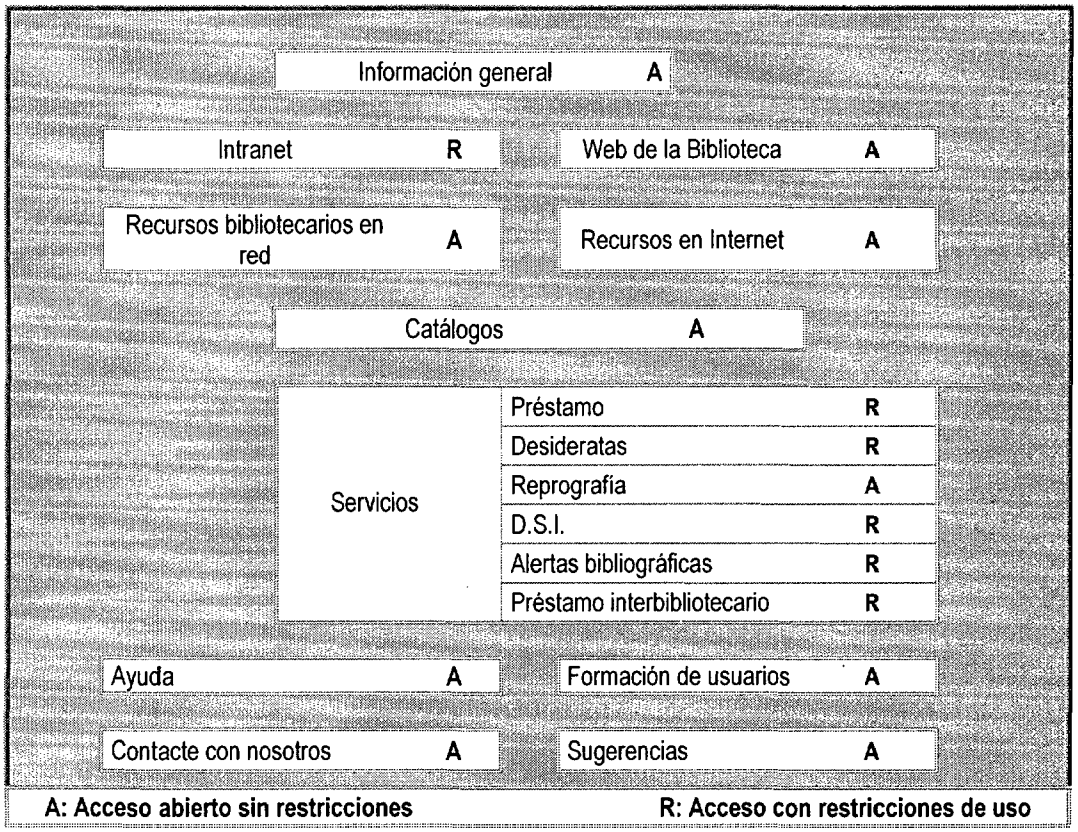


Figura 147: Pantalla de acceso a los recursos en red

13.6.6. Digitalización

Una gran parte de las colecciones de las bibliotecas de los Museos Estatales tienen más de cincuenta años de antigüedad, y su estado de conservación es precario. En bastantes casos, además, son obras muy consultadas, y de las que continuamente se solicita reprografía. Garantizar su conservación sin restringir su acceso es imposible, salvo en el caso de que se utilicen reproducciones de las mismas.

La digitalización de los fondos más utilizados o que se encuentren en peores condiciones de conservación permite retirarlos de la circulación sin privar por ello a los lectores de su uso. Además, permite el acceso simultáneo, la distribución remota de manera instantánea y, llegado el caso, hasta su comercialización. Es muy segura, fácil de llevar a cabo, fácilmente manejable y ocupa muy poco espacio de almacenamiento. Además, conviene tener presente que la digitalización de documentos es una de las prácticas más apoyada por el Consejo de Europa y una de las más aceptadas por mecenas y patronos. No obstante, es preciso tener presente sus limitaciones y problemas, que son de tipos:

Estado físico del documento. No todos los documentos están en situación óptimas de digitalización: los hay incompletos, deteriorados, ilegibles...

Derechos de propiedad. Aunque hay que distinguir dos niveles en el uso de los documentos digitalizados -el de consulta en biblioteca y el de explotación comercial-, algunos de los documentos pueden estar bajo derechos que limiten su uso. Es muy importante tener presente esta cuestión porque se puede incurrir en hechos tipificados como delitos.

Tamaño de los archivos. Los documentos digitalizados pueden ocupar una gran cantidad de espacio de almacenamiento, por lo que es preciso tener previsto espacio suficiente en disco para su almacenamiento y gestión.

Estándares. Los programas de digitalización actualmente en el mercado ofrecen una gran variedad de posibilidades: es necesario que se seleccionen los formatos más convenientes según el tipo de documento y el uso que se vaya a hacer de él y establecer los estándares de uso.

Estructura interna de los documentos. Determinará la organización, la presentación, la gestión de las bases de datos y la recuperación de la información. Se hace especial hincapié en normalizar las entradas de metadatos, con vistas a recuperación compleja y la conexión entre diferentes bases de datos.

Organización de la información. Cualquier programa de digitalización debe generar una base de datos que permita su recuperación, y un apoyo documental suficiente: manuales de procedimiento, especificaciones técnicas, cronogramas, etc. La organización de la información debe seguir las mismas pautas que se utilicen en la biblioteca.

Recuperación de la información. Las colecciones más grandes y con metadatos complejos requieren herramientas más sofisticadas, que necesitan un mayor grado de mantenimiento y supervisión. Los sistemas de gestión bibliotecaria con capacidad para soportar imágenes pueden ser una alternativa válida para afrontar este problema: siempre que ha sido posible, se ha optado por gestionar la información en estos sistemas, pero la navegación entre documentos digitales obliga a crear herramientas hipermedia consistentes y con suficientes garantías.

Recursos humanos. El tratamiento de digitalización de documentos consume gran cantidad de trabajo especializado, recurso difícil de obtener. Es preciso simplificar y automatizar los procesos, pero también y distribuir el trabajo entre los sectores interesados.

Crecimiento. Las colecciones digitales se incrementan a gran velocidad, lo que puede desbordar los medios disponibles en poco tiempo.

Los programas de digitalización se llevarán a cabo respondiendo a una política sistemática, que debe establecer las prioridades y los criterios de selección: es necesario escoger los documentos más importantes, más relevantes o más urgentes. Si existen unas líneas de actuación bien definidas, se puede proceder a la digitalización parcial de los fondos, según las circunstancias lo vayan permitiendo, hasta conseguir los objetivos propuestos. Para la elección de las colecciones y el orden de tratamiento se proponen los siguientes criterios de selección previa, establecidos mediante principios ponderados: la concurrencia de criterios favorecerá la urgencia de intervenciones.

Estado de conservación y posibilidades de degradación del soporte que afecten al contenido. Ponderación: de 0 a 10.

Índice de uso y demanda del documento. Ponderación: de 0 a 10.

Nivel de descripción de documentos. Ponderación: de 0 a 10.

Tipo de difusión prevista:

- Local. Ponderación: de 0 a 5.
- En red. Ponderación: de 0 a 10.

Coherencia de la colección e integración en el conjunto:

- Desde el punto de vista del usuario. Ponderación: de 0 a 10.
- Desde el punto de vista de los propietarios de los documentos. Ponderación: de 0 a 5.
- Desde el punto de vista de la institución: Ponderación: de 0 a 5.

Problemas de almacenamiento. Ponderación: de 0 a 10.

En las bibliotecas de los Museos Estatales ya existe un programa de digitalización iniciado, el Proyecto DIDO, emprendido por la Biblioteca del Museo Arqueológico Nacional en 1998. Puede servir de marco para un programa más general que se extienda a otros fondos.

El programa DIDO

El proyecto DIDO, para facilitar información de texto completo, in situ o de forma remota, combina sistemas de reconocimiento óptico de caracteres, imágenes con diferentes tipos de resolución y registros generados por el sistema automatizado de gestión bibliotecaria. Permitirá acceder a documentos en texto completo a través de Internet o en CD-ROM, individualmente o con torres de uso compartido en la red local de la Biblioteca. Consta de tres fases:

Boletín de Sumarios. Dispone la digitalización como imagen de los sumarios y la integración, como texto en formato electrónico, de la tabla de contenidos: cada elemento de la tabla se vincula al sumario de la revista, de forma que desde cada

número del Boletín, se acceda a la tabla de sumarios y, desde cada título de la tabla, al sumario de la revista.

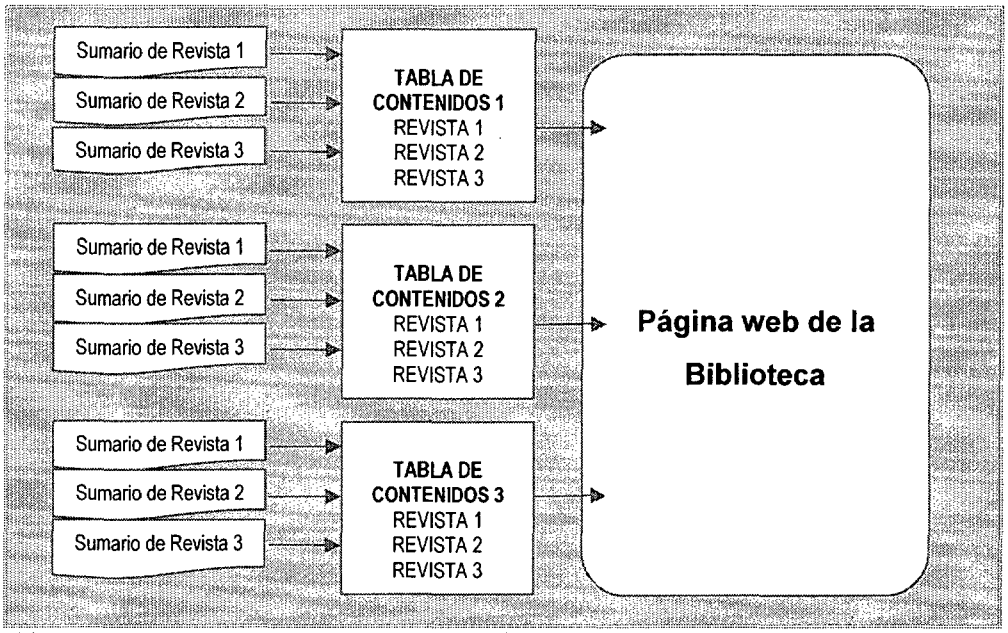


Figura 148: Esquema de la digitalización del boletín de sumarios

Boletín del Museo Arqueológico Nacional. El MAN publica desde hace quince años un Boletín que puede adquirirse por compra o canje y es la principal fuente de intercambio de la Biblioteca. El Proyecto DIDO se plantea digitalizar esta revista en dos fases diferentes.

- Números antiguos. Se digitalizarán en blanco y negro y OCR, para recuperar la información por términos libres. Para establecer los vínculos entre los textos y su descripción bibliográfica, se vaciará por completo la revista, con registros analíticos en formato IBERMARC . Se pueden comercializar en CD.ROM o en Internet por abono y cabe la suscripción general a la revista o la adquisición de artículos sueltos, así como permitir la existencia de usuarios gratuitos (instituciones, colaboradores, becarios, etc.). También es posible distribuir los sumarios en Internet (acceso gratuito) y el texto completo, en papel o formato electrónico, previo pago (financiación mixta).
- Números nuevos. El proceso para tratar los nuevos números es idéntico al de los antiguos, pero el tratamiento se hará a partir de archivos de ordenador. La forma de distribución también puede ser la misma.

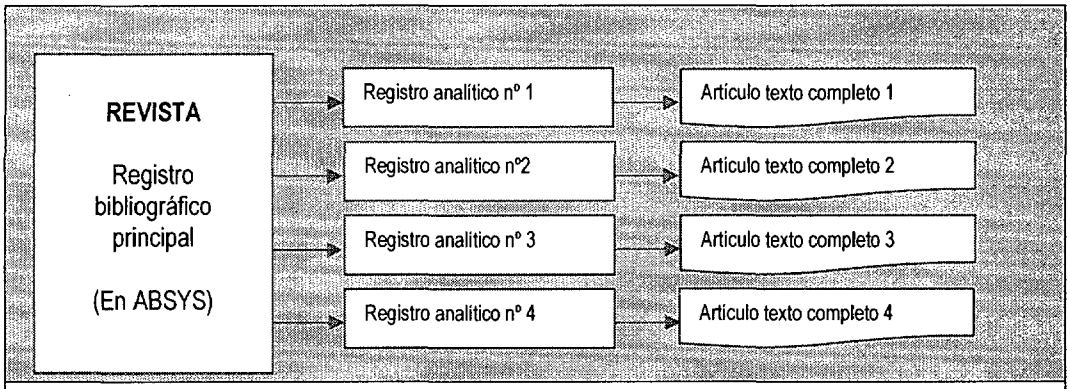


Figura 149: Esquema de digitalización del Boletín del MAN

Publicaciones periódicas antiguas. Una de las colecciones más ricas e interesantes de las biblioteca de los Museos Estatales. Se trata de publicaciones frágiles por el tipo de papel, tintas y encuadernación, de gran demanda, por lo que conviene asegurar su integridad física. Se debe comenzar por las que no tengan problemas de propiedad intelectual y sean de interés para la comunidad investigadora y tendrán prioridad a las publicaciones españolas sobre las extranjeras.

13.6.7. Revisión periódica de los procesos documentales

Todas las mejoras que de implanten en una organización dejan de serlo en un plazo determinado de tiempo si no se las revisa. Por este motivo, es preciso establecer en las bibliotecas de los Museos Estatales una serie de rutinas que ayuden a controlar que los procesos siguen manteniendo un alto nivel de calidad y que se ajustan a las necesidades de los usuarios. Además, estas revisiones deben servir para mejorar el rendimiento en el trabajo y racionalizar el empleo de recursos. Se utilizarán al menos las siguientes:

Organización de los fondos.

- Control de uso de los fondos de libre acceso. Dos veces al año se comprobará si la disposición de los fondos de libre acceso coincide con los documentos más demandados, tanto en cuanto a títulos como en cuanto a organización.
- Recuentos e inventarios. Una vez al año se procederá al recuento e inventario de la biblioteca. Si no se dispusiera de personal suficiente para ello, se hará por secciones, de manera que, al menos cada cinco años se haya efectuado el recuento completo de todo los fondos.
- Muestreos. Coincidiendo con el recuento, se realizarán muetreos de ejemplares en distintos lugares de la biblioteca, para comprobar que su estado es bueno y no están deteriorados por factores exógenos o endógenos.

- Catálogos: Una vez al año se comprobará la calidad de los catálogos efectuando muestreos aleatorios. También puede recurrirse a la simulación, pidiendo a grupos diversos de usuarios que realicen búsquedas en el catálogo y comprobando si la recuperación es buena y, en caso contrario, si existen errores de proceso.
- Fondos digitalizados. Una vez al año se harán muestreos similares a los realizados en los catálogos, con el fin de comprobar el estado de los ficheros digitales.
- Flujos de trabajo en proceso documental. Una vez al año se revisarán los flujos de trabajo para comprobar si pueden racionalizarse y economizar recursos. Irán acompañados de cronometraje de cada una de las tareas, para comprobar si han aumentado o disminuido con relación al año anterior y cual ha sido el motivo.
- Servicios. Los distintos servicios que se prestan en la biblioteca deberán igualmente ser revisados periódicamente –al menos anualmente. Para esto, se seguirá un procedimiento similar al de la revisión del proceso documental, pero tendrán que contrastarse con la opinión de los usuarios.

Proceso	Control	Período
Organización de los fondos	Uso de los fondos de libre acceso	Semestral
	Recuentos e inventarios	Anual
	Estado físico de ejemplares	Anual
Catálogo	Control de calidad	Anual
	Sistemas de recuperación	Anual
Archivos digitales	Control de calidad	Anual
Procesos técnicos	Secuencias de trabajo	Anual
	Cronometrajes	Anual
Servicios	Control de calidad	Anual

Tabla LXXVIII: Revisión de procesos documentales

13.7. Séptimo nivel: ampliación y mejora de servicios

A partir de este nivel no es posible detallar demasiado como se ha proceder en el desarrollo de cada una de las estrategias, ya que estas se apoyan en las anteriores, y dependerá del grado de implantación de aquellas, y de su modo de llevarse a cabo, la forma de aplicación de estas. Por este motivo no se darán más que líneas generales.

Es evidente que actualmente las bibliotecas de Museos ofrecen muy escasos servicios a sus usuarios, e incluso los que ofrecen no son de muy buena calidad. Las estrategias que se agrupan en este apartado se dirigen tanto a ampliar la oferta de servicios de la que se dispone actualmente, como a desarrollar otros nuevos que hasta ahora no se contemplaban. La ampliación de la oferta debe estar recogida institucionalmente y disponer de la suficiente publicidad, por lo que será preciso contar con una carta de servicios propia. Es un bloque de estrategias fundamental para la mejor explotación de los recursos y la rentabilidad de las bibliotecas y en ella se apoya la captación de usuarios, objeto del siguiente grupo.

13.7.1. Mejora de los servicios.

Una vez que las bibliotecas se han reformado, es de esperar que experimenten una mayor afluencia de usuarios: ahora es necesario que encuentren en ellas todo lo que esperan e, incluso, lo que no se esperan, pero que les ofrece ventajas. Tal vez irán los mismos lectores a una biblioteca que ofrecen escasos servicios y mal atendidos que a otra donde son satisfechas sus esperanzas, pero la diferencia es que a la primera no volverán jamás. Por eso es fundamental que el nuevo usuario se encuentre satisfecho desde el primer momento y es preciso tener presente que estas expectativas se han visto incrementadas por una campaña de publicidad que lo ha empujado a venir, como se verá más adelante.

Las bibliotecas de los Museos Estatales se encuentran aquí con uno de los problemas más difíciles de resolver de todos, ya que se trata de incrementar el total de usuarios mediante la promesa de más y mejores prestaciones y deben responder desde el primer momento, si no quieren que tales promesas se les vuelvan en contra. Por otra parte, las bibliotecas no pueden prescindir de una campaña de márketing que arranque desde el primer momento de su

reforma, e incluso desde antes, ya que, como se ha repetido varias veces, son organismos totalmente desconocidos, en situación muy precaria y, ante la presión enorme de una competencia muy bien pertrechada: no pueden permitirse en lujo de esperar para ir haciéndose de una clientela segura de forma paulatina. En otras palabras: o actúan rápidamente o están condenadas a desaparecer.

Muchas de las directrices que se han dado hasta este punto están encaminadas a mejorar la calidad y el rendimiento de los servicios ofrecidos: control de catálogos, estrategias de búsqueda, reorganización del fondo... No obstante, todos los servicios tiene que ser revisados sistemáticamente y contrastados con la opinión de los usuarios, con el fin de encontrar qué es lo que no funciona en ellos y cómo subsanarlo. En todo momento la atención al público tendrá prioridad y es preciso extremar el cuidado en el contacto entre los usuarios y el personal de la plantilla, verdadera "interfaz" de la biblioteca.

Los procesos de mejora de servicios se apoyan en la planificación de las actividades, en la racionalización de los procesos, en la rentabilización de los recursos disponibles y en el control del funcionamiento de la biblioteca. A su vez, tiene el objetivo de incrementar la satisfacción de los usuarios, mejorar la imagen pública de la institución y atraer nuevos clientes, es decir, lograr un incremento de la rentabilidad.

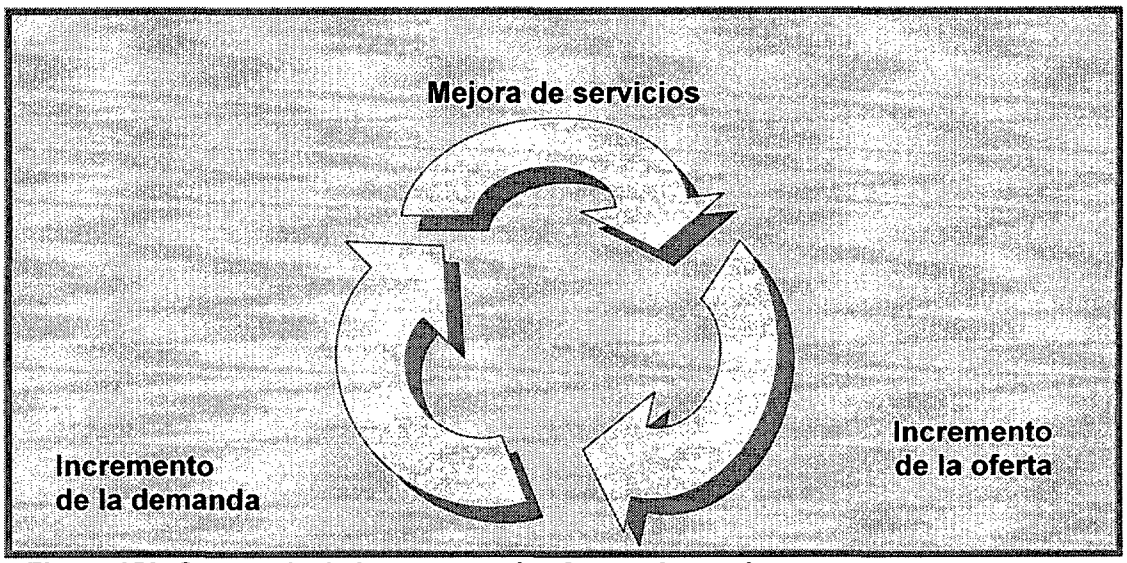


Figura 150: Secuencia de incremento de oferta y demanda

El inicio de las mejoras de servicio abre el proceso circular de incremento de la oferta – incremento de la demanda –más mejoras de servicios: es un reto al que hay que enfrentarse, pero, probablemente, el mejor al que se pueden enfrentar las bibliotecas de los Museos Estatales, sonde se ha producido justamente el proceso inverso: baja calidad, caída de la demanda, caída de la oferta.

13.7.2. Ampliación de la oferta

Por idénticos motivos, es preciso considerar la necesidad de incluir nuevos servicios, ya que el incremento de perfiles traerá como consecuencia inmediata el aumento de la demanda, sobre todo en variedad. Sería un contrasentido pretender una clientela muy diversificada y ofrecer un solo tipo de productos.

Son tan escasos y deficientes los servicios que prestan las bibliotecas de los Museos Estatales, que no resulta difícil encontrar servicios nuevos, entre los que se consideran tradicionales- para los usuarios actuales. Además, el desarrollo tecnológico permite pensar en muchos más servicios nuevos sin que ello suponga un incremento notable de las inversiones, ni un aumento de trabajo. Es más complejo es planificar servicios para perfiles de usuarios que hasta ahora no se han contemplado como propios de las bibliotecas de los museos –de cualquier museo- , ya que estos son figuras de las que se desconoce todo: demandas, comportamientos, hábitos... Si se pretende ampliar los sectores de la población que son la cantera de los lectores, variarán los perfiles de usuarios y será necesario establecer una oferta que los satisfagan. Es importante tener en cuenta este aspecto, ya que las bibliotecas de los Museos Estatales deberán recurrir a la experiencia de otras entidades para obtener la información que necesitan. No obstante, también deberán considerar que no se trata de repetir las prestaciones que ofrecen otras bibliotecas –públicas, escolares, universitarias, etc.-, sino de ofrecer, a los mismos usuarios, servicios propios, diferentes y característicos.

También es importante considerar que es muy aventurado intentar implantar servicios nuevos sin que se tenga la garantía de que se van a poder seguir prestando. Las bibliotecas de los Museos Estatales no cuentan con excesivos recursos, especialmente humanos, por lo que deberán ser muy prudentes en la implantación de nuevos servicios. Se dará preferencia a aquellos que ofrezcan mayor rendimiento y que estén peor cubiertos por la competencia: pero también se pueden ofrecer una serie de prestaciones muy fáciles de desarrollar y económicas de mantener, como son muchos de los servicios en línea. A modo de ejemplo, y sin ánimo de exhaustividad se pueden disponer los siguientes servicios:

Servicio	Modo	Público objetivo
Préstamo domiciliario	Directo	Usuarios internos y especialistas
Solicitud de adquisición	Directo y en línea	
Servicio de alerta por correo electrónico	En línea	
Difusión selectiva de la información	En línea	
Búsquedas bibliográficas	Directo y en línea	
Acceso a recursos electrónicos	En línea	
Servicio de orientación bibliográfica	Directo y en línea	Todos
Servicio de consulta a bases de datos	En línea	
Servicio de audiovisuales	Directo	
Formación de usuarios	Directo y en línea	
Servicios de información general	Directo y en línea	
Servicio para discapacitados	Directo	

Tabla LXXVIX: Algunas propuestas para ampliación de servicios

13.7.3. Implantación sistemas para agilizar los tiempos de respuesta.

Aunque no se han hecho estudios acerca del tiempo de respuesta en las bibliotecas de los Museos Estatales, es sabido que dista mucho de ser rápido, considerando como tiempo de respuesta el transcurrido desde que se formula una petición de documento hasta que éste se sirve. Los servicios están muy burocratizados, hay poco personal para atender a los lectores y la organización de los fondos no es buena. Partiendo de esta realidad, reducir los tiempos de respuesta no es difícil; lo difícil es reducirlos al mínimo. En primer lugar, se debería considerar tiempo de respuesta el transcurrido desde que el usuario formula una necesidad de información –que no tiene forzosamente que se una petición de documento hasta que tal necesidad queda satisfecha. En consecuencia, estos tiempos integrarán también los empleados en la búsqueda. Así pues, estas actividades deben encaminarse en una triple dirección:

Facilitar al usuario los medios más adecuados para definir su necesidad de información

Perfeccionar el funcionamiento de los instrumentos de búsqueda

Simplificar los procesos de cada servicio.

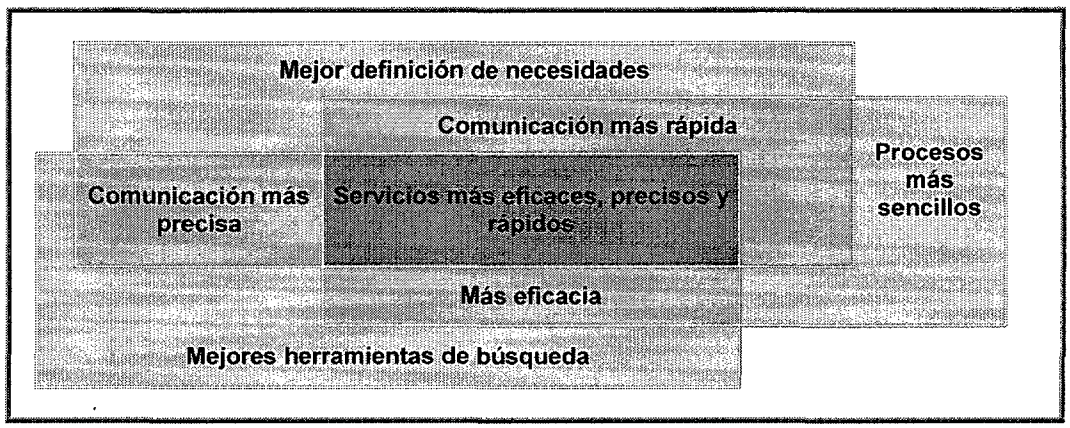


Figura 151: Mejoras en los tiempos de servicio

Todas las actividades de mejora de servicios deben tener en cuenta no sobrecargar los tiempos de espera: la mayoría están relacionadas entre sí y se influyen mutuamente.

13.7.4. Difusión de normas de uso y carta de servicios

Paralelamente a los programas de formación de usuarios (para algunos autores forman parte de ellos) se tendrá siempre disponible la carta de servicios de la biblioteca, con el fin de que el lector sepa siempre qué puede exigir, qué puede esperar y que derechos le asisten, así como las normas de uso de las bibliotecas y de sus diferentes servicios. Las cartas de servicio están reguladas por el Real Decreto 1259/1999, de 16 de Julio, por el que se regulan las cartas

de servicios y los premios a la calidad en la Administración General del Estado, que las define así:

> *"Las cartas de servicios son documentos escritos que constituyen el instrumento a través del cual los órganos de la Administración General del Estado, sus Organismos autónomos y las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social informan a los ciudadanos sobre los servicios que tienen encomendados y acerca de los compromisos de calidad en su prestación, así como de los derechos de los ciudadanos y usuarios en relación con estos servicios"* (Artículo 3)

Las cartas de servicios son documentos de gran importancia para el control de calidad efectivo de las instituciones, ya que informan a los ciudadanos sobre los servicios que ofrecen y el nivel de calidad en su prestación: es decir, permiten al usuario comparar entre lo que se le promete y lo que realmente recibe.La carta de servicios, según indica la normativa vigente, debe incluir:

Información de carácter general y legal

Datos identificativos y fines del órgano u organismo prestador del servicio: nombre oficial de las bibliotecas, misión, fines, etcétera.

Servicios que presta: préstamo, reprografía, lectura en sala....

Derechos concretos de los ciudadanos y usuarios en relación con los servicios: niveles de acceso a servicio según perfiles de usuario.

Forma de colaboración o participación de los ciudadanos y usuarios en la mejora de los servicios: participación de los usuarios en actividades de la biblioteca, formación de usuarios, etcétera.

Relación actualizada de la normativa reguladora de cada una de las prestaciones y servicios: normativa legal de cualquier ámbito y normativa interna de la biblioteca (basta con hacer referencia, pero debe encontrarse disponible en las bibliotecas y en la red).

Disponibilidad y acceso al libro de quejas y sugerencias, forma de efectuarlas y plazos de contestación y efectos de las mismas.

Compromiso de calidad

Niveles de calidad que se ofrecen, con las siguientes puntualizaciones

1.° Plazos previstos para la prestación de los servicios.

2.° Mecanismos de comunicación e información, ya sea general o personalizada.

3.° Horarios y lugares de atención al público.

Indicaciones que faciliten el acceso al servicio y mejoren las condiciones de la prestación: folletos, señalizaciones, .

Sistemas de protección del medio ambiente o de seguridad e higiene

Indicadores para la evaluación de la calidad.

Información complementaria

Las direcciones postales, telefónicas y telemáticas de todas las bibliotecas donde se prestan cada uno de los servicios, forma de acceso y medios de transporte.

Dirección postal, telefónica y telemática de la unidad responsable de la carta de servicios.

Otros datos de interés sobre los servicios prestados.

La carta de servicios de las bibliotecas de los Museos Estatales debe ser aprobada por el Subsecretario del Ministerio, previo informe favorable del Ministerio para las Administraciones Públicas y publicada en el Boletín Oficial del Estado. Debe acompañarse de un plan de comunicación interna para asegurarse que todo el personal, de plantilla o eventual, conoce el compromiso público de la biblioteca y sabe como responder a él.

El decreto que regula las cartas de servicio considera también la necesidad de mantener un sistema constante de evaluación de la calidad de los servicios, al que define como *"proceso integral y continuado de medición del servicio prestado a partir de los compromisos declarados, las expectativas de los usuarios y los programas de mejora desarrollados"*. Establece que la evaluación de la calidad se compondrá de dos niveles, autoevaluación y evaluación externa y dispone cómo ha de hacerse el desarrollo de la evaluación (artículo 8), el seguimiento de las cartas de servicios (artículo 9) y los programas de mejora de la calidad (artículo 10), así como los órganos oficiales responsables de la evaluación.

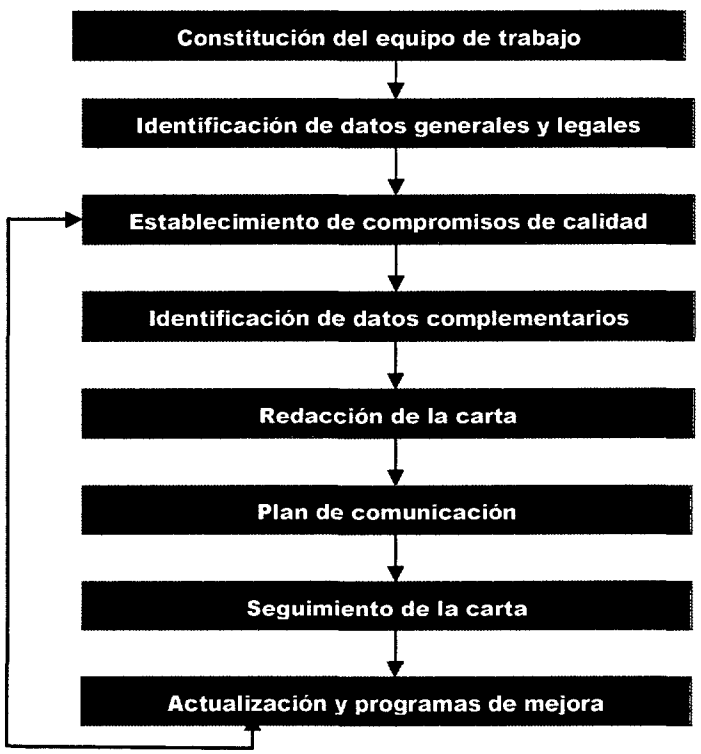


Figura 152: Proceso de elaboración de una carta de servicios (Fuente: Instituto Astrofísico de Canarias)

13.8. Octavo nivel: captación y mantenimiento de clientes

Una vez puesto en marcha el plan de desarrollo de las bibliotecas es preciso llevar a cabo campañas de captación de usuarios, por el momento muy escasos y uno de los puntos más débiles de las bibliotecas de los Museos Estatales. La ampliación del número y variedad de perfiles de usuarios no solo es uno de los objetivos de mayor calado en el plan, sino que le da sentido. No tendría ningún valor todo lo hecho si no se hace para un grupo de cliente lo más numeroso posible y, además incrementa la rentabilidad de las bibliotecas, ya que, con los mismos recursos se prestará un número mayor de servicios y el coste de cada uno es, en consecuencia, menor.

Las actividades de captación de usuarios tendrán carácter de campaña publicitaria. Aunque no se descarta una campaña de corte tradicional, utilizando los medios de comunicación –radio, prensa, televisión-, es difícil tratar de atraer a nuevos usuarios sin ofrecer nada a cambio; además, este tipo de publicidad es francamente gravosa. Parece, pues, más aconsejable organizar una serie de actividades culturales de carácter muy diverso que sirvan para dar a conocer las bibliotecas y, a la vez, las hagan atractivas para el público.

Los programas de formación de usuario forman parte de estas actividades y suelen ser uno de los sistemas más seguros de captar clientes: un usuario que conoce las posibilidades de las bibliotecas y sabe utilizarlas, será un usuario satisfecho, y la satisfacción del público es la mejor campaña publicitaria.

13.8.1. Desarrollo de actividades de divulgación

Las bibliotecas de los Museos Estatales se han considerado siempre a sí mismas centros de investigación la falta de definición del perfil de usuario *"investigador"*, así como lo ambiguo del propio concepto de *"investigación"* han favorecido que las normas de acceso fueran cada vez más restrictivas, con lo que el número de usuarios se fue reduciendo paulatinamente hasta casi desaparecer. En la nueva etapa, las bibliotecas de los Museos se abren a un público más amplio, igual que lo hacen los museos, y, gracias a las redes de información, sin límites de espacio ni de tiempo.

Una vez admitido que los clientes de las bibliotecas de los Museos Estatales pueden proceder de cualquier sector de la población, es necesario hacerlo público, ya qua hay que combatir la imagen de exclusividad que actualmente transmiten. La primera parte debe consistir en organizar actividades de divulgación, imprescindibles para darlas a conocer dentro del ámbito donde pretenda captar nuevos clientes. Cumplen una doble función: difunden el patrimonio de la biblioteca fuera de sus muros y, además, actúan como canales de publicidad. Deben ir dirigidas a todos los clientes potenciales de la biblioteca, a los que la desconocen y a

los que saben de su existencia pero no de su disponibilidad, a los que pueden visitar las bibliotecas y a los que, por diversas razones no puedan acercarse a ellas. Pero no hay que olvidar a los usuarios reales de las bibliotecas de museos, a los que se les va a ofrecer nuevos y mejores servicios, y a los que se les reconoce nuevos derechos; pueden estar interesados.

Las actividades de divulgación pueden hacerse dentro o fuera de las bibliotecas y son tan amplias como permitan los recursos y la imaginación: ciclos de conferencias, visitas, proyecciones cinematográficas, presentaciones de libros, lecturas para niños, cuentacuentos, avisos por correo electrónico, exposiciones, convocatorias, etcétera. Deben adaptarse siempre a los perfiles de usuario.

Todas las actividades de divulgación se encuadrarán en un programa específico de carácter anual, que sólo se modificará por razones de fuerza mayor o por que se considere interesante incluir alguna actividad aconsejada por la actualidad: el descubrimiento de un yacimiento arqueológico de gran valor, un premio otorgado a alguien relacionado con los Museos, la presentación de un libro nuevo.... Después de cada una de las actividades se realizará un informe que recoja todos los aspectos de interés, desde las gestiones para su organización hasta el número de participante, sin olvidar los recursos invertidos. Estos informes son documentos muy valiosos que permiten conocer el éxito de cada una de las actividades, el grado de aceptación entre el público, la rentabilidad de la inversión y la evolución que van sufriendo. Un resumen del informe se incorporará a la memoria anual, pero, sobre todo, son fuentes de información importantísimas para la planificación de las actividades de las bibliotecas.

Las actividades de divulgación deben tener reflejo en la página web de las bibliotecas, si es posible, con acceso remoto –texto de las conferencias, exposiciones virtuales, etcétera-; si no,, al menos con la información de que se disponga sobre cada actividad: programa, resultados, comentarios....

13.8.2. Establecimiento de programas de formación de usuarios

En las bibliotecas de los Museos Estatales no existen programas de formación de usuarios. Esto ya es problemático incluso en la situación actual, porque cada lector que accede por primera vez a ellas se encuentra con un sistema desconocido y se ve obligado a resolver sus problemas como puede; y también porque cada mejora o cambio que se introduce actúa de hecho como un obstáculo más entre el usuario y el documento, al constituir un proceso nuevo al que no está habituado y desconoce. Es imprescindible, por tanto, que se establezcan sistemas de formación de usuarios, que se pongan en marcha con carácter periódico y cada vez que existan cambios, con el fin de introducirlos en las técnicas que le permitan explotar mejor los

recursos bibliotecarios. Las características principales de las actividades de formación de usuario son las siguientes:

La organización de las actividades de formación de usuarios se realizará de acuerdo con los perfiles definidos en las bibliotecas

Tendrán varios niveles de información, pero siempre en función del conocimiento y experiencia de los recursos documentales, y no de las materias.

Para los cursos de mayor profundidad se pueden aceptar peticiones y organizar cursos "a la carta".

Siempre que sea posible, los cursos se acompañarán de material complementario, impreso o en línea.

Serán gratuitos, impartidos, siempre que sea posible, por el personal de la biblioteca o de los Museos Estatales.

Es conveniente que se reúnan un grupo mínimo de usuarios (4 o 5) para poder organizar un curso, pero en el caso de los "cursos a la carta", el número puede ser menor.

Todos los cursos deben integrarse dentro de una planificación previa.

Los resultados de cada curso deben ser recogidos sistemáticamente y se elaborará un breve informe que los resuma. Serán tenido en cuenta para la organización de nuevas actividades de formación.

Nivel	Tipo de curso	Público objetivo
Básicos	Servicios y recursos de la biblioteca Organización de fondos El OPAC Introducción a Internet	• Visitantes de museos y exposiciones • Público en general
Generales	Información bibliográfica Bases de datos OPAC: búsquedas complejas Catálogos Recursos electrónicos Herramientas de búsqueda	• Estudiantes • Docentes • Especialistas
Temáticos	Bibliografía y recursos especializados	• Especialistas
A la carta	Según solicitudes de los usuarios	

Tabla LXXIX: Cursos de formación de usuarios

Las actividades de usuarios permiten recoger una gran cantidad de información sobre el comportamiento de los usuarios para formular sus necesidades de información, las estrategias de búsqueda utilizadas y los recursos más y menos empleados. Es muy conveniente que toda esta información no se pierda y pueda utilizarse tanto para la organización de nuevos cursos como para mejorar otros servicios, e incluso para conocer hacia donde se debe orientar la formación del personal de plantilla.

13.8.3. Desarrollo de oferta de servicios en Internet

En pocos años, el organismo que no tenga presencia en Internet, no existirá. En principio, la presencia en la red servía para dar a conocer la existencia de la institución, los servicios que prestaba y algunas informaciones más de carácter general: poco más que un folleto en línea. Hace ya tiempo que todo esto quedó atrás, y hoy se contempla a Internet como un medio diferente para ofrecer servicios; aun más, en muchos casos, como un sistema alternativo.

Como sistema de divulgación, Internet es la forma más económica de hacer publicidad, y la que es capaz dellegar a mayor número de personas en todo el mundo. La imagen que primero alcanza a un posible usuario es la que se da a través de Internet y, en muchos casos, será la única. Además, ofrece la posibilidad de mantener servicios que pueden prestarse igualmente en los locales de la biblioteca, o no. Es mucho más fácil llevar en red el pago por servicios, las suscripciones a revistas, el control estadístico, e incluso el análisis de los perfiles de usuarios: puede hacer en virtualmente lo que no se puede hacer en la realidad. El uso de Internet es económico y ágil, ofrece una gran rentabilidad y no exige ni grandes inversiones ni grandes esfuerzos.

Internet ofrece dos grandes ventajas a las bibliotecas de los Museos Estatales. La primera es la de renovar una imagen muy deteriorada y que se identifica con instituciones rancias, ineficaces y obsoletas, nada atractiva para los jóvenes o las personas activas. La segunda es poder llegar a cualquier usuario, por lejos que se encuentre y por diferente que sea su perfil: los usuarios potenciales de las bibliotecas especializadas pueden encontrarse en cualquier parte del mundo. Esto se hace con muy escasos medios, sin necesidad de estar sometidos a instituciones de rango superior, pero de menor desarrollo tecnológico, y de forma instantánea, las 24 horas del día, y todos los días de la semana. Lo que la realidad niega puede ser posible a través de Internet. En el caso de las bibliotecas de los Museos Estatales, tan ricas en información y tan escasas en recursos, parece el medio ideal para difundirse.

13.8.4. Captación de usuarios remotos

En los objetivos correspondientes ya se hizo hincapié en la necesidad de captar nuevos usuarios, y se consideraban así también a los usuarios remotos, es decir, aquellos que hacen uso de la biblioteca sin acceder físicamente a ella. Deben considerarse como tales tanto los usuarios de los programas de extensión bibliotecaria como los usuarios virtuales, que utilizan las redes de comunicación (teléfono, fax, Internet, etc.) para acceder a los servicios. Contando con los medios de que se dispone actualmente, se da la paradoja de que resulta mucho más fácil captar usuarios remotos, e igualmente mantenerlos, y que los servicios que se prestan a través de las

redes son mucho menos costosos en tiempo y recursos que los que se prestan *in situ*. Dentro de los usuarios remotos pueden establecerse cuatro clases de clientes:

Clientes usuarios habituales de la biblioteca que, además, utilizan sus servicios en red.

Usuarios posibles, que conocen la biblioteca en Internet y hacen uso de ella, y que pueden convertirse en usuarios "in situ"

Usuarios remotos que solo acceden a la biblioteca virtual, pero hacen uso de sus fondos (por ejemplo, a través de préstamo interbibliotecario, reprografía, etcétera)

Usuarios que solo conocen y utilizan la biblioteca virtual

Dentro de esta división caben prácticamente todos los perfiles de usuario definidos por la biblioteca, y habrán de ser tenidos en cuenta a la hora de diseñar la página web de las bibliotecas. Los proyectos encaminados a la captación de usuarios remotos no son menos importantes que los que atraen a usuarios reales a la biblioteca, ya que tanto unos como otros participan de los servicios, rebajan los costes y favorecen la rentabilidad de la institución. Precisamente los usuarios remotos son los más económicos de atender y mantener.

13.9. Noveno nivel: explotación de recursos

El hecho de que las bibliotecas de los Museos Estatales sean servicios públicos no implica que deban ser gravosos al erario: es más, el plan de desarrollo que se propone busca la rentabilidad al menos hasta conseguir aproximarse a su autofinanciación. Las bibliotecas tienen una gran cantidad de contenidos de calidad, que se han de valorar, y de las que cabe esperar la obtención de fuentes de financiación que garanticen su mantenimiento y desarrollo sin peso añadido para el contribuyente. Las estrategias orientadas a lograr la rentabilidad de los recursos se dirigen en dos direcciones: el cobro por determinados servicios –al menos lo suficiente como para cubrir gastos- y la colaboración con instituciones externas, tanto en programas de cooperación, como en proyectos de patrocinio y mecenazgo.

13.9.1. Introducción de servicios de pago

Los servicios que prestan los organismos públicos están mantenidos con los fondos procedentes de los presupuestos del Estado y, en consecuencia, con dinero de todos. Esta condición se presta a malas interpretaciones con demasiada frecuencia, ya que, aunque es cierto que concede al ciudadano el derecho a la prestación gratuita de servicios, no a todos los servicios, especialmente cuando estos implican gastos extraordinarios. La aplicación sin límite del derecho de uso de bienes y servicios por los departamentos del Estado llevaría a éste a la quiebra en un corto espacio de tiempo.

Por ese motivo, no es descabellado ni está fuera de lugar exigir a los ciudadanos el pago por determinados servicios, siempre y cuando se entienda que tal pago va destinado a cubrir el gasto extraordinario que provoca y, en consecuencia, a garantizar su mantenimiento, y nunca a favorecer a otros intereses. Nadie se extraña de que en cualquier entidad, pública o privada, se cobre por las fotocopias o fotografías, pero encuentran extraño que se solicite el pago por servicios que son mucho más caros. Las bibliotecas ofrecerán cuantos servicios están a su alcance, pero deben estudiar la posibilidad de solicitar el cobro por aquellos que requieran inversiones especiales.

13.9.2. Fomento de planes de cooperación bibliotecaria

Muchas de las actividades propias de un centro de documentación especializado son sumamente caras –tanto en recursos materiales como humanos-, pero imprescindibles. Una forma de afrontar estas actividades es recurriendo a los planes de cooperación, que, además,

aportan mayor proyección externa del centro, y permiten compartir –y, por tanto, optimizar- los medios con que se cuenta.

Estos tipos de programas, que son ya muy necesarios en cualquier tipo de biblioteca o centro de información, se hacen imprescindibles en las bibliotecas especializadas y más en los casos –como el que nos ocupa- en que un grupo de bibliotecas ofrecen colecciones que se complementan entre sí. Además, es preciso tener en cuenta a otras entidades de características similares, a las cuales los acuerdos de cooperación transforman, de competencia en colaboradores. En todo caso, es necesario tener en cuenta que los planes de cooperación pueden tener diferente amplitud y diversos enfoques y llevarse a cabo con carácter permanente o esporádico, pero es importante que siempre respondan a una política bien definida, unos objetivos determinados dentro de un plan y que, en cada caso, se establezcan previamente las especificaciones propias.

13.9.3. Incremento de la cooperación con otras instituciones

Hace ya tiempo que las bibliotecas se dieron cuenta de que, sin colaboración entre ellas, y con otras instituciones, era prácticamente imposible satisfacer las demandas de sus lectores. Como se decía antes, si esto ya es así para las bibliotecas de carácter generalista, cuyos límites están más claramente marcados, con más razón lo es para los centros especializados, que aspiran a ofrecer información de calidad –y, en este ámbito, exhaustiva-, a sus posibles clientes.

Por otra parte, la cooperación no se limita al simple intercambio documental, sino que va mucho más lejos. Aunque los terrenos en los que se puede colaborar son múltiples, hay tres en los que se hace más evidente la necesidad de colaboración: la transferencia de información, de compartir recursos humanos y desarrollar programas comunes. La colaboración en estos campos, ahorra personal, evita repeticiones innecesarias y produce mejores frutos con menores inversiones. Son, por tanto, programas imprescindibles si se quiere racionalizar la explotación de los medios disponibles. Las Universidades son candidatas excepcionales a colaboradoras con las bibliotecas de los Museos Estatales; pero también lo son las bibliotecas de otros museos, las especializadas en arte, museología e historia, el Consejo Superior de Investigaciones Científicas.....

13.9.4. Participación en actividades externas

Posiblemente la mejor forma de dar a conocer las bibliotecas de los Museos Estatales y, al mismo tiempo, transmitir la nueva imagen corporativa, sea la organización de actos

culturales: conferencias, mesas redondas, proyecciones, lecturas, presentaciones de libros, etc. No es un medio gratuito, pero cumple con varias funciones y por ello es, sin lugar a dudas, uno de los más rentables.

Igualmente eficaz es la participación en actividades corporativas, sean de carácter interno –programas de trabajo, proyectos en grupo, etc.-, como externos -congresos, foros, actos culturales. Estas actividades muestran la capacidad de respuesta de las bibliotecas al tiempo que su presencia con otras instituciones supone un reconocimiento público. Aunque hay que tener en cuenta que estas actividades suelen alcanzar a un público más restringido, en el terreno profesional son un excelente medio para transmitir el mensaje de calidad que se pretende.

13.9.5. Promoción de actividades de mecenazgo

Si las bibliotecas consiguen una imagen atractiva y un incremento de los usuarios, reunirán las condiciones precisas para solicitar patrocinios privados que son unos de los sistemas más aconsejables para lograr rentabilizar los recursos. Antes de llevar a cabo ninguna campaña de este tipo, es preciso considerar los siguientes extremos:

Las actividades de patrocinio y mecenazgo no pueden ser algo casual y azaroso, sino que deben responder a un programa concreto que puede desarrollarse completamente o por partes. Las bibliotecas deben tener claro para qué pueden pedir patrocinio y con qué condiciones.

El patrocinio no es una limosna que se regala graciosamente al receptor; es un intercambio entre dos partes, del que ambas salen beneficiadas, y donde una de ellas pone medios materiales y la otra ofrece a cambio prestaciones de diverso valor. Es preciso tener este aspecto muy en cuenta para poder negociar en plano de igualdad con los mecenas y patronos.

En consecuencia, las bibliotecas deben saber qué pueden pedir, pero también qué van a ofrecer a los patronos, y hasta qué punto pueden llevar la negociación. Aunque los trámites legales correrán a cargo de instituciones de rango superior, son las bibliotecas las que deben llevar el peso de tales negociaciones.

Los programas de patrocinio y mecenazgo pueden ser de carácter específico –dotación de medios para llevar a cabo una tarea concreta, adquisición de equipamiento, etc.- o de carácter temporal –abono a determinadas publicaciones, mantenimiento de servicios, contratación de personal, etc. En cualquiera de los dos casos, el acuerdo estará sometido a un contrato con un pliego de condiciones muy claro y tan detallado como

sea preciso, donde se especificarán los medios que se van a utilizar, las prerrogativas de cada una de las partes y donde empieza y termina el programa, sea este específico o temporal.

13.9.6. Apertura a la participación de empresas privadas en actividades paralelas

La búsqueda de apoyo privado para determinadas actividades públicas es un terreno hasta ahora prácticamente sin explorar y que presenta muy buenas perspectivas. Los motivos que mueven a empresas y particulares a emprenderlas son múltiples, similares a las de mecenazgo, y la mayoría de ellas encuentran unas condiciones favorables en el entorno actual: prestigio social, publicidad de calidad, mejora de la imagen pública, pago de impuestos.... Generalmente, se trata de actividades que las entidades privadas llevan a cabo con el apoyo y asesoramiento de las bibliotecas, a menudo en los locales de aquellas; también incluyen publicaciones, líneas de investigación, etc. Las entidades culturales son las grandes beneficiadas por estas iniciativas, ya que tienen una gran proyección social y la imagen que transmiten es positiva. Además, así como las inversiones de la Administración Pública tienden a ser restrictivas -especialmente en algunos aspectos, como personal y servicios-, y están sometidas a regulaciones muy estrictas, el patrocinio privado permite mucha mayor libertad de movimientos, al quedar sujeto, dentro del marco legal, a las condiciones que mutuamente se acuerden entre ambas partes.

13.10. Décimo nivel: reforzar la imagen externa

El último bloque de estrategias se encamina a conseguir suficiente publicidad como para que el desarrollo de las bibliotecas se mantenga e incremente y garantice el aumento continuo de clientes y las mejoras progresivas, paralelas al aumento de la demanda. Sólo una demanda creciente será capaz de generar oferta y esta, a su vez, será el motor de aquella

13.10.1 Establecimiento del programa de imagen corporativa

Al mismo tiempo que se emprenden las mejoras en las bibliotecas de los Museos Estatales se debe iniciar una campaña de imagen corporativa que identifique de manera inequívoca al grupo completo y que sirva, como se indica en los párrafos anteriores, tanto para proyectar una idea hacia el exterior, como para conseguir cohesión interna, es decir, debe responder a la imagen interna, la imagen corporativa y la imagen de márketing. Será preciso tener en cuenta los siguientes aspectos:

La imagen corporativa tendrá una función de comunicación global

Debe ser integradora y positiva

Debe ser creíble

Debe ser lo suficientemente flexible como para poder adaptarse a los cambios de las bibliotecas

No debe romper con la identidad de los museos (antes bien, debe transmitir la idea de que se habla de bibliotecas de museos) pero puede ser independiente de ellos.

Todos estos aspectos deben desarrollarse sistemáticamente en un plan de imagen corporativa que se basará en una auditoría de la imagen, y que, a su vez, producirá un manual de gestión comunicativa.

13.10.2. Integración de los aspectos externos en el Programa de imagen

Conseguir que todos los aspectos externos de las bibliotecas queden marcados por la imagen corporativa elegida es uno de los más sencillos de conseguir. Sin embargo, no conviene descuidarlo: es preciso que responda a un proceso bien planificado, y que esté unificado, es decir, que no se deje ningún resquicio para que la libre interpretación que puedan hacer diferentes unidades termine por desenfocar la idea de unidad, o incluso traicione el mensaje que la imagen corporativa pretende transmitir.

La imagen corporativa definirá desde el membrete de la correspondencia hasta la página web, pero también la forma de presentarse ante el público o el modo de responder a las demandas; también la forma de comunicación interna. La imagen corporativa va mucho más allá de una simple forma gráfica, por lo que es imprescindible que exista un manual de gestión de la comunicación que rija todas las cuestiones afectadas, y que este manual se revise periódicamente.

13.10.3. Difusión de los rasgos característicos en los sectores del mercado

Una de las trabas más serias que sufren las bibliotecas de los Museos Estatales es el desconocimiento mismo de su existencia entre la mayoría de sus posibles usuarios, incluso los investigadores y especialistas. Si se afronta una reforma, y se adopta una imagen corporativa atractiva, es el momento de darlo a conocer mediante una campaña lo más general posible.

Como los medios con se cuenta para hacer frente a campañas de este tipo suelen ser muy limitados, conviene que esta se haya programado de antemano, atendiendo muy cuidadosamente a cubrir aquellos sectores del mercado que pueden ser cantera preferente de clientes: universidades, bibliotecas, museos, centros de investigación, colegios, etc. Muchos de estos centros de interés ofrecen, además, la posibilidad de recibir una gran cantidad de información que a los emisores le resultará de muy bajo costo. Otra parte de la publicidad pude ir por canales gratuitos, pero no por ello menos eficaces: Ayuntamientos, tablones de anuncio, correo electrónico y, por supuesto, Internet. Finalmente, no está descartado que se utilicen canales comerciales, si esto es posible, pero cuidando siempre con que las inversiones en este terreno sean verdaderamente rentables: anuncios en prensa, radio, vallas, televisión...

13.11. El resultado final: Centro de Documentación de Museos

La aplicación del plan estratégico propuesto, con el consecuente desarrollo de las estrategias tiene como resultado un sistema enteramente nuevo: una pequeña red de bibliotecas que funciona en torno a una biblioteca central.

La red creada responde al diseño conocido como "de estrella", es decir, una unidad central, responsable del funcionamiento de todo el conjunto, y que controla la normalización, y una serie de unidades periféricas cuya función es doble: incorporar información a la unidad central y extender el área de acción.

La propuesta nace de la necesidad de optimizar los recursos que disponibles actualmente en este grupo de bibliotecas: sin embargo, el resultado va mucho más allá, ya que la institución creada viene a llenar uno de los vacíos más graves que se detectan en el sistema de museos españoles: el centro de documentación de museos.

Así, la red de bibliotecas de los Museos Estatales y, especialmente, su unidad central – verdadero corazón de la red- vendrán a funcionar como tal centro, circunstancia que deberá tenerse en cuenta en el momento de proyectar el siguiente plan estratégico. Este centro tendrá las características que se exponen a continuación.

13.11. 1. Definición

El centro de Documentación de Museos será un organismo encargado de gestionar la información de interés para los museos, y la generada por ellos, sea cual sea su soporte y forma. Ofrecerá servicios a los museos españoles, a los museos extranjeros interesados en el Patrimonio español y, en general, a cualquier persona que requiera información en este campo.

Para poder cumplir sus funciones tradicionales, y para hacer frente a las nuevas demandas de la sociedad, los museos necesitan tener garantizado el acceso permanente y seguro a la información de referencia y a la información especializada. Actualmente, debido a la gran cantidad de información que se genera constantemente, el problema de acceder al conocimiento no radica tanto en identificar el documento que lo contiene, sino en seleccionar el adecuado para recuperar la información precisa y pertinente y sólo esa, con el menor ruido posible. Para llevar a cabo este proceso los museos dispondrán un servicio de calidad, atendido por profesionales de la Documentación, expertos en las materias de las que se ocupan los museos y conocedores de las tecnologías de la información.

13.11. 2. Misión, metas y objetivos

La misión del Centro de Documentación de Museos consistirá en facilitar el conocimiento y la conservación del Patrimonio Histórico Español. Para cumplir con esta misión se propondrá las siguientes metas y objetivos:

Metas

Garantizar a los museos españoles el acceso a la información y actuar como centro de recursos

Rentabilizar el conocimiento corporativo

Favorecer la normalización

Proporcionar herramientas de investigación documental

Objetivos

Procesar el 90% de la información documental de los Museos Estatales

Conseguir la acreditación en calidad total

Lograr una media de 120 visitantes diarios

13.11. 3. Funciones

Son funciones propias del Centro de Documentación de Museos:

Identificar, seleccionar, adquirir, procesar y garantizar el acceso a la información en las materias de interés directo para los museos

Gestionar la información corporativa

Administrar la página web

Orientar en la estructuración y presentación de contenidos de la página web

Crear y mantener herramientas de control lexicográfico

Crear, mantener y gestionar bases de datos no bibliográficos

Difundir la información generada en los museos

Crear y mantener canales de información interna

Organizar actividades para promocionar el conocimiento de los museos

Formación de usuarios

Actuar como punto focal internacional sobre museos españoles

Apoyar las actividades de investigación y divulgación en los museos españoles

Generar productos de información general y especializada

13.11. 4. Usuarios

El Centro de Documentación de Museos tendrá cuatro categorías de usuarios, a las que correspondes cuatro niveles de acceso a la información:

Usuarios institucionales, formada por todas aquellas instituciones de carácter público o privados que tengan interés en la información que el CDM gestiona y, por acuerdos o convenios, tengan reconocido el derecho de acceso a varias áreas del conocimiento.

Usuarios internos, grupo compuesto por todo el personal dependiente de la Subdirección General de los Museos Estatales y del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte directamente interesado. Tienen acceso libre y gratuito a todas las áreas.

Usuarios externos no autorizados, personas físicas o jurídicas sin carácter institucional que no tienen acuerdos de colaboración con el CDM, pero están interesados en acceder a la información de forma permanente o esporádica. Sólo pueden disponer de la información pública, aunque de forma gratuita.

Usuarios externos autorizados, de las mismas características que los anteriores pero con autorización expresa a ciertas áreas de información interna.

13.11. 5. Estructura orgánica

El Centro de Documentación de Museos se estructura en torno a una unidad central que funciona como distribuidor de información, administrador del sistema y centro de control. Sus funciones más importantes son la organización del tráfico de información, el reconocimiento de claves de usuarios, que permitan el acceso a diferentes niveles informativos y la implantación de sistemas de control terminológico con vistas a la normalización de los procesos documentales.

La red será accesible a todos los niveles por la plantilla de documentalistas, y a niveles de acceso a la información, pero no a su procesado, el resto de las personas que la utilicen para su trabajo. Los usuarios externos sólo tendrán acceso a la red con permisos muy estrictos, mientras que la información pública será accesible vía Internet.

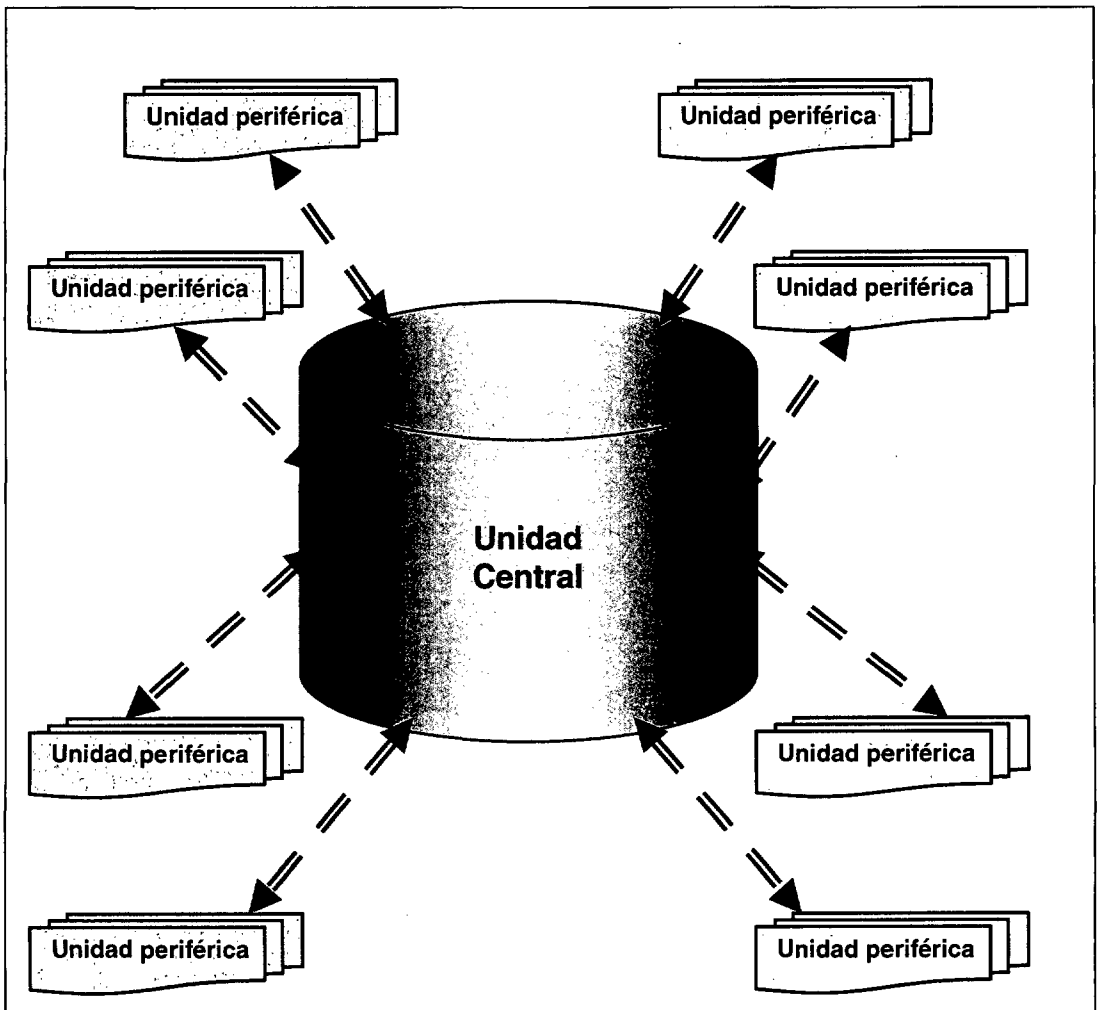


Figura 153. Proceso en el Centro de Documentación de Museos

El centro de Documentación de Museos debe depender directamente de la Subdirección general de los Museos Estatales, con el fin de poder garantizar su independencia y de garantizar el acceso a la información, en primer lugar, a los Museos Estatales, en segundo lugar, a todos los del sistema de museos españoles y, por último, a cualquier museo del mundo, o a cualquier ciudadano interesado en la información sobre museos.

13.11. 6. Estructura funcional

En las instituciones existen dos clases de información: la generada por el funcionamiento de la propia institución y la procedente de fuentes externas. La información procedente de fuentes externas debe ser de uso público, ya que es un bien que no se deteriora ni se consume con el uso. La interna, se divide a su vez en dos bloques, de diferentes nivel de accesibilidad: el conjunto de informaciones de carácter estrictamente interno y el conjunto de informaciones que pueden utilizarse de forma pública o semipública En consecuencia, la

estructura funcional del Centro de Documentación de Museos se organiza en torno a tres polos: la unidad de proceso técnico, la gestión de la información y la difusión.

Proceso técnico, que se ocupa de almacenar la información y dotarla de puntos de acceso normalizados que permitan su recuperación. Sus herramientas son los programas de proceso automatizado y los instrumentos de control terminológico. La unidad de proceso técnico se encarga de tratar la información para hacerla accesible al público. Crea instrumentos de control y documentación de carácter terciario. Tiene carácter interno

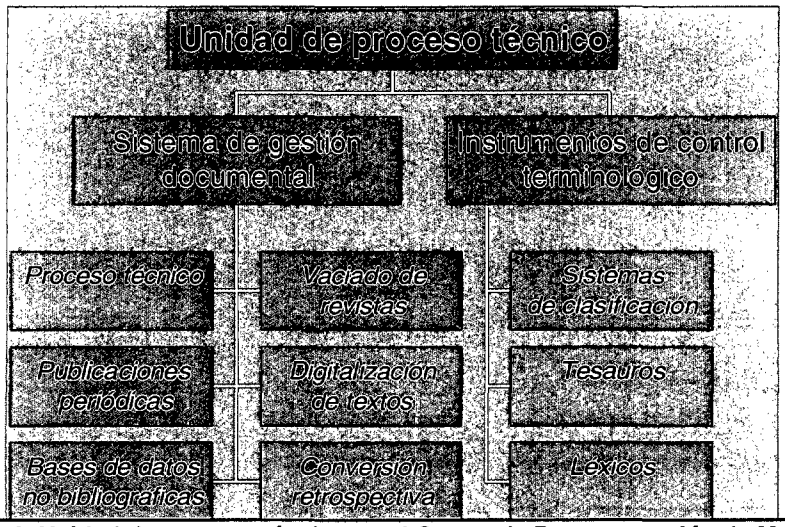


Figura 154: Unidad de proceso técnico en el Centro de Documentación de Museos

Gestión de la información, que se encarga de organizar el conocimiento para hacerlo accesible a todo aquel que lo necesite, evitando así repetición de tareas. Sus instrumentos son la extranet corporativa -con su propio cuadro de clasificación- y los instrumentos de control terminológico. El proceso de gestión de la información recupera, organiza, clasifica y distribuye la información de la institución, con el propósito de que esté siempre disponible para cualquier necesidad, ahorrando esfuerzo y rentabilizando recursos. Tiene carácter corporativo

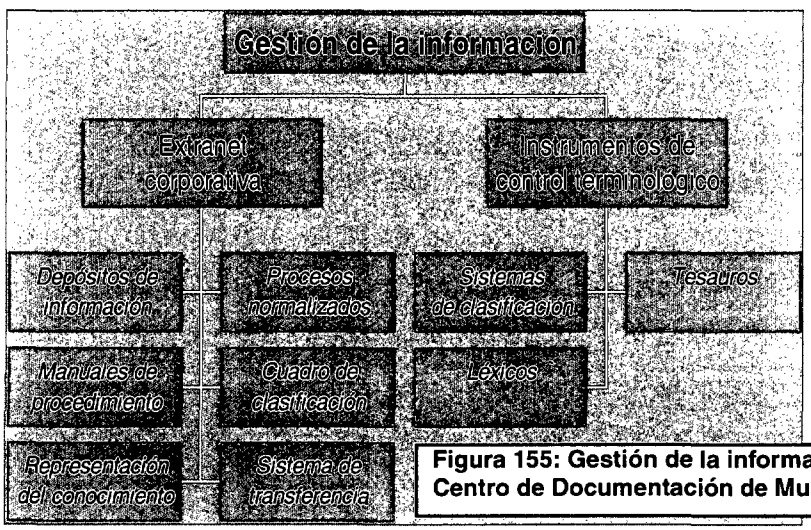


Figura 155: Gestión de la información en el Centro de Documentación de Museos

Difusión, que hace públicos los resultados obtenidos. Sus instrumentos son la página web y los servicios públicos. El programa de difusión de la información permite hacer público los resultados obtenidos por la investigación y la divulgación en los museos, así como aquella recuperada para una tarea determinada y que se almacena en el CDM. Es de carácter público

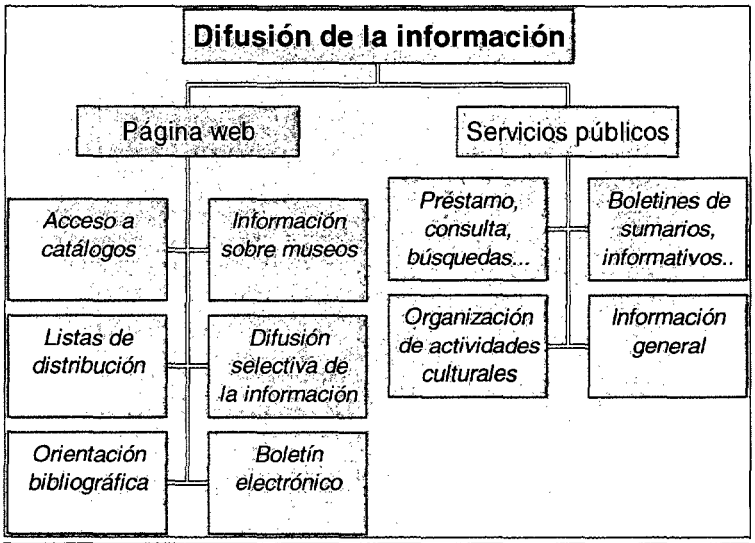


Figura 156: Difusión de la información en el Centro de Documentación de Museos

13.12. Algunas observaciones finales

El proyecto que se presenta con el resultado de la aplicación del plan estratégico para las bibliotecas de los Museos Estatales (el centro de Documentación de Museos) no es más que un esbozo de lo que se puede obtener. Desde la situación actual no es aconsejable detallar más este proyecto, ya que no se tendrá una base sólida para ello hasta que no se disponga de los resultados del propio plan estratégico. No obstante, es preciso hacer hincapié en su importancia por tres motivos:

1°: Porque es el resultado lógico del desarrollo de dicho plan estratégico

2°: Porque amplía el radio de acción mucho más allá del grupo de bibliotecas de Museos, proyectando una imagen positiva.

3°: Porque viene a cubrir un hueco que está afectando muy seriamente a los museos españoles

14. ESTIMACIÓN DE RECURSOS NECESARIOS

Este capítulo se ocupa de estimar los recursos necesarios para llevar a cabo el plan estratégico: se utilizan todos lo que ya existen a fin de reducir los costes al mínimo.

El plan estratégico para las bibliotecas de los Museos Estatales que propone la tesis no es gratuito, pero dista mucho de ser un plan caro: procura aprovechar los recursos que existen hoy en el grupo de bibliotecas y minimizar los gastos inevitables. Y, sobre todo, persigue la rentabilidad de las bibliotecas de los Museos Estatales, exorbitantemente caras en la actualidad. Este planteamiento obliga, no obstante a realizar una serie de inversiones. Todas son recuperables, si se entiendo como valor el del servicio público, y el descenso en el coste de la prestación, que no son gratuitos, pero tampoco se cobran de forma directa. Si la inversión que la Administración Pública hace en las bibliotecas de los Museos Estatales ofrece unos servicios cuyo coste real es superior a tales inversiones, los servicios son rentables. En caso contrario, son un derroche.

Para poder abarcar todos los niveles y presentarlos de forma clara y fácilmente computable, se ordenan los recursos en varios grupos: edificios e instalaciones, equipamientos, informática, fondos y personal. En todos los casos se cuenta con lo que existe actualmente, si es que hay recursos utilizables, y se determina que es necesario adquirir. No se incluyen los presupuestos ordinarios porque todo el programa se apoya en el mantenimiento de los actuales: el ahorro obtenido por la unificación de las bibliotecas y racionalización de los procesos se invierten en cubrir las necesidades de personal y en desarrollar nuevos servicios. La rentabilidad se ha estimado en función del número de servicios prestados por el mismo presupuesto.

14.1. Edificio y superficies

Las necesidades correspondientes a edificio y distribución de superficies se refieren a la Biblioteca Central, ya que el resto se mantendrían como están y solo en algún caso sería necesario acometer pequeñas reformas. La superficie que se estima necesaria se distribuye como sigue:

Accesos. Vestíbulo diáfano donde se sitúen el mostrador de recepción e información, tablones de anuncios, terminales de ordenador para consultas de información general, expositores para folletos informativos, asientos para descanso y sala de espera, guardarropa y taquillas de seguridad y conserjería o portería de la biblioteca.

Total estimado: 50 m²

Hemeroteca. Zona de consulta directa con terminales de ordenador (al menos 8), lectores de microfichas y microfilm (al menos 2) y de CD-ROM (al menos 8). Debe contener revisteros-depósitos de acceso directo (cubículos) de doble faz, que contengan al menos 200 títulos de revistas antes de su encuadernación (el core de las publicaciones periódicas existentes en la biblioteca).La exposición horizontal de revistas antes de su encuadernación necesita 2,6 m² por cada 10 títulos en exposición horizontal, 4,7 m² en exposición vertical y 6,3 m² en exposición combinada. En revisteros cubiculares, las dimensiones son las siguientes (para revisteros de doble faz): altura: 2 m; longitud (10 cubículos por fila): 3 m; profundidad: 45 cmx2= 90 cm.

La colección de publicaciones periódicas de la biblioteca estará en torno a unos 4.000 títulos de revistas, de los cuales unos 2.500 son vivos. Es preciso tener en cuenta que una gran parte de estos títulos están repetidos, por lo que su número real decrecerá.. Además, se reciben un número no determinado de revistas culturales a las que no se aplica tratamiento técnico porque no se ajustan a la especialidad de la biblioteca, pero que se podría contemplar la posibilidad de colocarlas temporalmente en la sala de espera o descanso para su consulta por parte del público. No se conservarán más que los últimos números de estas revistas. Hay que calcular, al menos, 80 títulos de libre acceso, más la posibilidad de un 50% de crecimiento para nuevas publicaciones o para ofertas temporales de monográficos o números de especial interés. En conjunto, 120 títulos en exposición combinada.

Títulos de libre acceso	Crecimiento previsto	Espacio necesario por 10 títulos	Total
80 m2	40 m2	6,3 m2	75,6 m2

Total estimado: 75,6 m²

Sala de lectura y consulta. Es el espacio más singular de la biblioteca, por lo que el diseño y espacio de la misma debe señalar su importancia. Estará formada por varios espacios:

- *Área de referencia:*

  10.000 obras de referencia y generales (10 m2/1000 volúmenes)

- *Monografías especializadas*

  20.000 volúmenes (10 m2/1000 volúmenes)

- *Puestos de lectura:*

  64 (2,5 m2/plaza; espacio de mesa 90 x 60 cm). Las mesas lector dispondrán de tomas de corriente para ordenadores portátiles.

- *Puestos de OPAC:*

  10 (2,5m2/plaza). Incluye lectores de microformas.

- *Sección de préstamo e información bibliográfica.*

  Mostrador, terminales de ordenador, archivos, mesas, sillas para y armarios para material de oficina. Al menos ocupará 15 m2.

- *Zona de audiovisuales.*

  Dispondrá de un espacio que represente alrededor del 10% de la superficie de la sala de lectura: los puestos de consultas están separados y aislados, lo que supone un incremento del espacio.

Total estimado: 550 m²

Depósitos. En depósitos habrá un mínimo de 160.000 volúmenes, y un crecimiento anual estimado se calcula en torno a los 5.000 volúmenes de monografías, lo que quiere decir que en 10 años habrá crecido en unos 50.000; a esto hay que sumar el aumento de las publicaciones periódicas que, al menos habrán crecido otro tanto, lo que hace previsible contar con depósitos con capacidad para 260.000 volúmenes. Se debe calcular una superficie de 5,5 m² para cada 1.000 volúmenes, por lo que será preciso contar con unos depósitos de al menos 1.430 m². Los cálculos son para depósitos en *compactus*; en otro caso, es necesario ampliar el número de metros.

Total estimado: 1.430 m²

Zonas administrativas. Superficie para despachos de dirección, secretaría, administración, adquisiciones, clasificación, catalogación, tejuelado, etiquetado, asignación de código de barras, colocación de testigos magnéticos de seguridad y otros trabajos técnicos. Se calcularán las siguientes superficies:

- *1 despacho de dirección:* entre 15 y 20 m².

- *2 despachos de trabajos técnicos y administrativos:* entre 8,5 y 12,5 m² por persona - al menos dos de unos 25 m² cada uno
- *Sala central de informática:* 30 m²

Total estimado: 100 m²

Zonas para circulación y comunes. El espacio para la circulación o zonas comunes, comprenden las escaleras, guardarropas, áreas de espera y pasillos ajenos a superficies ya estudiadas en otros apartados. Se debe conceder un 10%-15% del total de la superficie destinada al público y un 20%-25% de la superficie destinada a personal.

Servicios complementarios. Seguridad, instalaciones, servicios higiénicos...

Total estimado: 70 m²

Superficie estimada para la biblioteca central

Espacio	Superficie
Accesos	50 m²
Hemeroteca	75,6 m²
Sala de lectura	550 m²
Depósitos	1.430 m²
Zonas administrativas	100 m²
Zonas comunes y de circulación	351,4 m²
Servicios complementarios	70 m²

Total: 2.627 m²

La superficie necesaria para la biblioteca central es menor que la actualmente disponible por la suma de las bibliotecas que la formarán. No obstante, es preciso contar también con los espacios para bibliotecas de depósito que quedarán en los respectivos museos, en ningún caso mayor a 100 m². y las que destine cada museo a biblioteca de divulgación en las salas de exposiciones. Estos espacios deben ser definidos por cada museo.

Situación actual	Necesidades	Diferencia
2.898 m	**2.627 m**	**-271 m**

Aunque en número absoluto de metros cuadrados es menor, en la práctica supone un aumento de espacio, ya que se eliminan zonas muertas: pasillos, rincones, entradas, espacios desaprovechados... La mejor distribución de las zonas permitirá racionalizar, además, los espacios.

Además, a unificación de varias bibliotecas en una sola biblioteca central hace posible que las instalaciones, vigilancia, mantenimiento y seguridad se abaraten considerablemente: un portero en vez de cinco, un sistema de alarma, un instalación eléctrica.... Otra ventaja es que la seguridad aumenta, ya que es más fácil vigilar un espacio que cinco, o instalar medidas contra robo o incendio en un edificio que en cinco. Esto también significa ahorro de espacio.

En la distribución de espacios se han tenido en cuenta estas cuestiones, así como el índice de crecimiento previsto: de ahí que 3/5 partes, aproximadamente, sean para depósito, en el cual deben instalarse especiales medidas de seguridad, ya que, generalmente la evacuación es más complicada –los espacios están más aprovechados y las salidas suelen ser más difíciles de alcanzar. El espacio dedicado a administración se ha reducido al mínimo –menos del 5% del total- y el resto se emplea en zonas abiertas al público y de usos comunes.

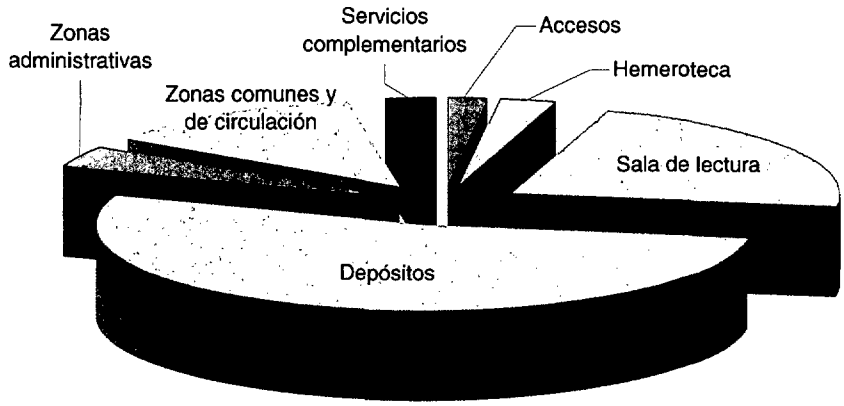


Figura 157 Distribución de la superficie

14.2. Equipamientos

El único equipamiento que es preciso adquirir –y eso parcialmente- es el de la biblioteca central: el resto de las unidades pueden seguir utilizando el mobiliario que tiene en la actualidad, y que no se encuentra en mal estado. Sólo será necesario algunas pequeñas reformas poco importantes, la mayoría de las cuales puede hacerse en los propios museos: pintura, tapizado, reparación de algún mueble dañado...

Mobiliario de sala

Material	Cantidad
Mesas de lectura	8
Sillas de lectores	64
Mesas de OPAC	4
Sillas de OPAC	16
Mostrador de préstamo y orientación bibliográfica	1
Sillas de mostrador de préstamo	4
Mostrador de control e información general	1
Estanterías para fondos en libre acceso	300 (2.000 m lineales)
Revisteros	4 (de 24 títulos)
Carritos	4
Tablón de anuncios	1
Mesas de despacho	15
Sillas de despacho	20
Percheros	4
Taquillas	32
Arco de seguridad	Se puede adaptar el de la biblioteca del MANM

Mobiliario de depósito. Para el material de depósito de la biblioteca central pueden utilizarse los que existen actualmente en las bibliotecas que se fusionarán.

Metros lineales actuales	Metros lineales necesarios (estimados)
6.821 m	**7.000 m**

***Otro* mobiliario.** Además del mobiliario necesario que se estima en los apartados anteriores, es posible que aparezcan otras necesidades menores que, aunque será necesario adquirir como nuevas, no incrementarán demasiado los gastos de instalación

14.3. Fondos y crecimiento estimado

La biblioteca central contará, de partida, con los siguientes fondos:

Tipo de documentos	Cantidad
Monografías	154.198
Publicaciones periódicas	
Número de títulos vivos	*1.779*
Número de títulos muertos	*1.740*
Microformas	321
Documentos audiovisuales	3.803
Documentos electrónicos	117

Incorporación media estimada de material en el año	
Monografías	*3.494*
Publicaciones periódicas	*217*
Otros materiales	*Sin cuantificar*

Las bibliotecas sucursales conservarán sus fondos actuales, aunque el índice de crecimiento anual puede variar en función de las necesidades de cada una y de la política de desarrollo de las colecciones que se siga.

14.4. Equipamiento informático

En realidad, el equipamiento informático necesita una revisión a fondo y, probablemente muchos de los equipos necesiten ser renovados. No obstante, se parte de la situación de ordenadores operativos y se ha de tener en cuenta que este tipo de aparatos tiene una vida media de cuatro años, por lo que, al menos el 25% de todo el equipamiento se habrá de ir renovando cada año. Por eso, aunque sea necesaria la compra de nuevos equipos, se entiende que estas inversiones se harán como gastos de reposición, y no nuevas adquisiciones.

Los datos referidos a medios disponibles en la Biblioteca Central se refieren a los que actualmente se cuentan en las bibliotecas de los Museos Estatales, y que pueden ser reutilizados en la biblioteca central, tras la unificación.

Biblioteca central

Equipamiento	Medios actualmente disponibles*	Necesidades	Diferencia
Ordenadores	21	30	9
Servidores	1	1	0
Impresoras	10	15	5
Lectores de CD-ROM	11	30	13
Grabadores de CD-ROM	0	15	15
Escáneres	1	15	14
Equipos fotográficos	0	1	1
Fotocopiadoras en color	1	1	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	5	5	0
Lectores de microfilms	0	0	0
Lectores de microfichas	2	2	0
Lectores de códigos de barras	4	4	0

* Recursos existentes en las bibliotecas que se propone unificar

Bibliotecas sucursales

MUSEO Y CENTRO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN DE ALTAMIRA.

Equipamiento	Medios actualmente disponibles*	Necesidades	Diferencia
Ordenadores	2	4	2
Servidores	0	0	0
Impresoras	1	2	1
Lectores de CD-ROM	1	3	2
Grabadores de CD-ROM	0	4	4
Escáneres	0	4	4
Equipos fotográficos	2	2	0
Fotocopiadoras en color	0	1	1
Fotocopiadoras en blanco y negro	1	1	0
Lectores de microfilms	0	0	0
Lectores de microfichas	0	0	0
Lectores de códigos de barras	2	2	2

Bibliotecas sucursales
CASA Y MUSEO DEL GRECO. TOLEDO.

Equipamiento	Medios actualmente disponibles	Necesidades	Diferencia
Ordenadores	0	1	1
Servidores	0	0	0
Impresoras	0	1	1
Lectores de CD-ROM	0	1	1
Grabadores de CD-ROM	0	1	1
Escáneres	0	1	1
Equipos fotográficos	1	1	1
Fotocopiadoras en color	0	0	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	0	1	1
Lectores de microfilms	0	0	0
Lectores de microfichas	0	0	0
Lectores de códigos de barras	0	1	1

Bibliotecas sucursales
MUSEO SEFARDÍ. TOLEDO.

Equipamiento	Medios actualmente disponibles*	Necesidades	Diferencia
Ordenadores	2	2	0
Servidores	0	0	0
Impresoras	1	1	0
Lectores de CD-ROM	1	2	1
Grabadores de CD-ROM	0	2	2
Escáneres	0	2	2
Equipos fotográficos	0	0	0
Fotocopiadoras en color	0	0	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	1	1	0
Lectores de microfilms	0	0	0
Lectores de microfichas	0	0	0
Lectores de códigos de barras	0	1	1

Bibliotecas sucursales
MUSEO NACIONAL DE ESCULTURA. VALLADOLID.

Equipamiento	Medios actualmente disponibles*	Necesidades	Diferencia
Ordenadores	1	3	2
Servidores	0	0	0
Impresoras	2	1	1
Lectores de CD-ROM	0	3	3
Grabadores de CD-ROM	0	3	3
Escáneres	0	3	3
Equipos fotográficos	0	0	0
Fotocopiadoras en color	0	0	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	0	1	1
Lectores de microfilms	0	0	0
Lectores de microfichas	0	0	0
Lectores de códigos de barras	0	1	1

Bibliotecas sucursales
MUSEO NACIONAL DE ARTE ROMANO. MÉRIDA.

Equipamiento	Medios actualmente disponibles*	Necesidades	Diferencia
Ordenadores	3	4	2
Servidores	0	0	0
Impresoras	1	2	1
Lectores de CD-ROM	2	4	2
Grabadores de CD-ROM	0	4	4
Escáneres	0	4	4
Equipos fotográficos	0	0	0
Fotocopiadoras en color	0	0	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	0	1	1
Lectores de microfilms	0	0	0
Lectores de microfichas	0	0	0
Lectores de códigos de barras	0	2	2

Bibliotecas sucursales
MUSEO CERRALBO. MADRID.

Equipamiento	Medios actualmente disponibles*	Necesidades	Diferencia
Ordenadores	0	2	2
Servidores	0	0	0
Impresoras	0	2	2
Lectores de CD-ROM	0	2	2
Grabadores de CD-ROM	0	2	2
Escáneres	0	1	1
Equipos fotográficos	0	0	0
Fotocopiadoras en color	0	0	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	0	1	1
Lectores de microfilms	0	0	0
Lectores de microfichas	0	0	0
Lectores de códigos de barras	0	1	1

Bibliotecas sucursales
MUSEO DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA. MADRID.

Equipamiento	Medios actualmente disponibles*	Necesidades	Diferencia
Ordenadores	2	4	2
Servidores	0	0	0
Impresoras	1	2	1
Lectores de CD-ROM	2	4	2
Grabadores de CD-ROM	0	4	4
Escáneres	0	4	4
Equipos fotográficos	0	1	1
Fotocopiadoras en color	0	0	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	1	1	0
Lectores de microfilms	0	0	0
Lectores de microfichas	0	0	0
Lectores de códigos de barras	0	2	2

Bibliotecas sucursales
MUSEO ROMÁNTICO. MADRID.

Equipamiento	Medios actualmente disponibles*	Necesidades	Diferencia
Ordenadores	0	2	2
Servidores	0	0	0
Impresoras	0	2	2
Lectores de CD-ROM	0	2	2
Grabadores de CD-ROM	0	2	2
Escáneres	0	1	1
Equipos fotográficos	0	0	0
Fotocopiadoras en color	0	0	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	0	1	1
Lectores de microfilms	0	0	0
Lectores de microfichas	0	0	0
Lectores de códigos de barras	0	1	1

Bibliotecas sucursales
MUSEO SOROLLA. MADRID.

Equipamiento	Medios actualmente disponibles*	Necesidades	Diferencia
Ordenadores	2	2	0
Servidores	0	0	0
Impresoras	1	1	0
Lectores de CD-ROM	0	2	2
Grabadores de CD-ROM	0	2	2
Escáneres	0	1	1
Equipos fotográficos	0	0	0
Fotocopiadoras en color	0	0	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	1	1	0
Lectores de microfilms	0	0	0
Lectores de microfichas	0	0	0
Lectores de códigos de barras	0	1	1

Bibliotecas sucursales
MUSEO NACIONAL DE ARQUEOLOGÍA MARÍTIMA. CARTAGENA.

Equipamiento	Medios actualmente disponibles*	Necesidades	Diferencia
Ordenadores	0	4	4
Servidores	0	0	0
Impresoras	0	2	2
Lectores de CD-ROM	0	4	4
Grabadores de CD-ROM	0	4	4
Escáneres	0	4	4
Equipos fotográficos	0	1	0
Fotocopiadoras en color	0	0	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	0	1	1
Lectores de microfilms	0	0	0
Lectores de microfichas	0	0	0
Lectores de códigos de barras	0	2	2

Bibliotecas sucursales
MUSEO NACIONAL DE CERÁMICA Y DE LAS ARTES SUNTUARIAS GONZÁLEZ MARTÍ. VALENCIA.

Equipamiento	Medios actualmente disponibles*	Necesidades	Diferencia
Ordenadores	3	4	1
Servidores	2	2	0
Impresoras	2	2	0
Lectores de CD-ROM	3	4	1
Grabadores de CD-ROM	0	4	4
Escáneres	0	4	4
Equipos fotográficos	0	1	0
Fotocopiadoras en color	0	0	0
Fotocopiadoras en blanco y negro	1	1	0
Lectores de microfilms	0	0	0
Lectores de microfichas	0	0	0
Lectores de códigos de barras	0	2	2

Una de las inversiones más necesarias es la de equipamiento informático para reforzar la situación actual, sobre todo teniendo en cuenta que se incrementarán el número de OPAC y puntos de acceso a la información en línea, de los que ahora prácticamente no existe ninguno fuera de la biblioteca del Museo Arqueológico Nacional. También es preciso reforzar los

periféricos –impresoras, escáneres, lectores y grabadores de CD-ROM, lectores de códigos de barras.... Muchos servicios estarán automatizados y es necesario pensar tanto en la forma de establecer nuevas ofertas -documentos electrónicos, imágenes digitales, etcétera- como en agilizar la recogida de datos: los lectores de códigos de barras permiten esto último garantizando, además, la fiabilidad de las anotaciones. En conjunto, las inversiones necesarias en equipamientos son las siguientes:

Equipamiento	Cantidad
Ordenadores	**27**
Servidores	**0**
Impresoras	**16**
Lectores de CD-ROM	**35**
Grabadores de CD-ROM	**47**
Escáneres	**43**
Equipos fotográficos	**3**
Fotocopiadoras en color	**1**
Fotocopiadoras en blanco y negro	**6**
Lectores de microfilms	**0**
Lectores de microfichas	**0**
Lectores de códigos de barras	**16**

A esto hay que añadir los programas informáticos necesarios para que el sistema funcione. Son, básicamente, el sistema operativo del servidor (actualmente UNIX), gestor de base de datos (actualmente ORACLE), gestor documental (actualmente ABSYS), sistema operativo de clientes (actualmente muy diverso, se propone WINDOWS XP), software de red, programas de tratamiento de imágenes (puede ser Photoshop, muy fácil de utilizar) y OCR, impresión, edición de páginas web, y algunas aplicaciones menores para el trabajo cotidiano. Siempre que su funcionamiento haya sido satisfactorio, será preferible continuar con los programas que se están utilizando, ampliando el número de licencias antes que adquirir otros nuevos, lo que no solo sería más caro, sino que obligaría a hacer migración de datos, adaptar ciertos procesos –como los volcados del catálogo , por ejemplo- y cambiar algunos manuales de procedimiento que se están utilizando actualmente.

En todo caso, será el equipo informático de las bibliotecas, en combinación con la Subdirección General de Informática del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte quienes deberán especificar qué programas son los más adecuados para instalar, teniendo en cuenta

tanto los requerimientos de las diferentes unidades y de la Secretaría de Estado de Cultura como la oferta disponible en el mercado y aprobada como material homologado de adquisición centralizada por el Ministerio de Hacienda en el momento de la compra.

14.5. Recursos humanos

La mayoría de las bibliotecas de los Museos Estatales disponen de muy escasos recursos humanos, y no siempre está adecuado a las necesidades. Sin embargo, la unificación de varias bibliotecas en una reduce considerablemente las necesidades de personal, que puede ser trasladado a las bibliotecas sucursales, y el programa de actualización profesional puede modificar los perfiles de forma que se adapten a los requisitos reales de cada unidad.

La distribución del personal de las bibliotecas quedará de la siguiente manera (los signos negativos indican personal excedentario):

Biblioteca central

Plantilla	Situación actual*	Necesidades	Diferencia
Facultativos de Bibliotecas	4	4	0
Titulados Superiores	2	1	-1
Ayudantes de Bibliotecas	2	2	0
Titulados de Grado Medio	4	3	-1
Informáticos	0	2	2
Administrativos	2	3	1
Auxiliares administrativos	2	1	-1
Auxiliares de Bibliotecas	12	8	-4
Subalternos	1	2	1
Otros	1	1	0

* Recursos existentes en las bibliotecas que se propone unificar

La biblioteca central está mejor dotada que las sucursales, y no sólo por su mayor tamaño: es que, además, esta bibliotecas lleva adelante los procesos centralizados, la normalización documental y la orientación profesional, y su equipo sirve de apoyo a las demás bibliotecas. Además, su horario es el más amplio, ya que, para garantizar el apoyo técnico,

tendrá que permanecer abierta siempre que lo está alguna de las bibliotecas sucursales. Por eso es preciso que se destinen a esta unidad, no sólo más cantidad de recursos humanos, sino mejor cualificados. Especialmente importante es el gabinete informático, que garantiza el funcionamiento de la red y de los ordenadores centrales, especialmente el servidor, con todos los programas compartidos, y que también será considerado como personal de plantilla de la biblioteca central. El personal de las bibliotecas sucursales quedará repartido de la siguiente manera:

Bibliotecas sucursales
MUSEO Y CENTRO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN DE ALTAMIRA.

Plantilla	Situación actual	Necesidades	Diferencia
Facultativos de Bibliotecas	0	0	0
Titulados Superiores	1	1	0
Ayudantes de Bibliotecas	1	1	0
Titulados de Grado Medio	0	0	0
Informáticos	0	0	0
Administrativos	0	0	0
Auxiliares administrativos	0	0	0
Auxiliares de Bibliotecas	0	2	2
Subalternos	0	1	1
Otros	0	0	0

Bibliotecas sucursales
CASA Y MUSEO DEL GRECO. TOLEDO.

Plantilla	Situación actual	Necesidades	Diferencia
Facultativos de Bibliotecas	0	0	0
Titulados Superiores	0	0	0
Ayudantes de Bibliotecas	1	1	0
Titulados de Grado Medio	0	0	0
Informáticos	0	0	0
Administrativos	0	0	0
Auxiliares administrativos	0	0	0
Auxiliares de Bibliotecas	0	1	1
Subalternos	0	0	0
Otros	0	0	0

Bibliotecas sucursales
MUSEO SEFARDÍ. TOLEDO.

Plantilla	Situación actual	Necesidades	Diferencia
Facultativos de Bibliotecas	0	0	0
Titulados Superiores	1/2	1	1/2
Ayudantes de Bibliotecas	0	0	0
Titulados de Grado Medio	0	0	0
Informáticos	0	0	0
Administrativos	0	0	0
Auxiliares administrativos	0	0	0
Auxiliares de Bibliotecas	0	1	1
Subalternos	0	0	0
Otros	0	0	0

Bibliotecas sucursales
MUSEO NACIONAL DE ESCULTURA. VALLADOLID.

Plantilla	Situación actual	Necesidades	Diferencia
Facultativos de Bibliotecas	1/4	0	-1/4
Titulados Superiores	0	0	0
Ayudantes de Bibliotecas	0	1	1
Titulados de Grado Medio	0	0	0
Informáticos	0	0	0
Administrativos	0	0	0
Auxiliares administrativos	0	0	0
Auxiliares de Bibliotecas	0	2	2
Subalternos	0	0	0
Otros	0	0	0

Bibliotecas sucursales
MUSEO NACIONAL DE ARTE ROMANO. MÉRIDA.

Plantilla	Situación actual	Necesidades	Diferencia
Facultativos de Bibliotecas	1/2	0	-1/2
Titulados Superiores	0	0	0
Ayudantes de Bibliotecas	1	2	1
Titulados de Grado Medio	0	0	0
Informáticos	0	0	0
Administrativos	0	0	0
Auxiliares administrativos	1	0	-1
Auxiliares de Bibliotecas	0	4	4
Subalternos	0	0	0
Otros	0	0	0

Bibliotecas sucursales
MUSEO CERRALBO. MADRID.

Plantilla	Situación actual	Necesidades	Diferencia
Facultativos de Bibliotecas	1/5	0	-1/5
Titulados Superiores	0	0	0
Ayudantes de Bibliotecas	0	1	1
Titulados de Grado Medio	0	0	0
Informáticos	0	0	0
Administrativos	0	0	0
Auxiliares administrativos	0	0	0
Auxiliares de Bibliotecas	0	1	1
Subalternos	0	0	0
Otros	0	0	0

Bibliotecas sucursales
MUSEO DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA. MADRID.

Plantilla	Situación actual	Necesidades	Diferencia
Facultativos de Bibliotecas	0	0	0
Titulados Superiores	1	1	1
Ayudantes de Bibliotecas	1	0	1
Titulados de Grado Medio	0	0	0
Informáticos	0	0	0
Administrativos	0	0	0
Auxiliares administrativos	0	0	0
Auxiliares de Bibliotecas	1	2	1
Subalternos	0	0	0
Otros	1	0	-1

Bibliotecas sucursales
MUSEO ROMÁNTICO. MADRID.

Plantilla	Situación actual	Necesidades	Diferencia
Facultativos de Bibliotecas	0	0	0
Titulados Superiores	0	0	0
Ayudantes de Bibliotecas	1	1	0
Titulados de Grado Medio	0	0	0
Informáticos	0	0	0
Administrativos	0	0	0
Auxiliares administrativos	0	0	0
Auxiliares de Bibliotecas	0	1	1
Subalternos	0	0	0
Otros	0	0	0

Bibliotecas sucursales
MUSEO SOROLLA. MADRID.

Plantilla	Situación actual	Necesidades	Diferencia
Facultativos de Bibliotecas	1/3	0	-1/3
Titulados Superiores	0	0	0
Ayudantes de Bibliotecas	1	0	1
Titulados de Grado Medio	0	0	0
Informáticos	0	0	0
Administrativos	0	0	0
Auxiliares administrativos	0	0	0
Auxiliares de Bibliotecas	0	1	1
Subalternos	0	0	0
Otros	2	0	-2

Bibliotecas sucursales
MUSEO NACIONAL DE ARQUEOLOGÍA MARÍTIMA. CARTAGENA.

Plantilla	Situación actual	Necesidades	Diferencia
Facultativos de Bibliotecas	1/3	0	-1/3
Titulados Superiores	0	0	0
Ayudantes de Bibliotecas	0	2	2
Titulados de Grado Medio	0	0	0
Informáticos	0	0	0
Administrativos	0	0	0
Auxiliares administrativos	0	0	0
Auxiliares de Bibliotecas	0	4	4
Subalternos	0	0	0
Otros	0	0	0

Bibliotecas sucursales

MUSEO NACIONAL DE CERÁMICA Y DE LAS ARTES SUNTUARIAS GONZÁLEZ MARTÍ. VALENCIA.

Plantilla	Situación actual	Necesidades	Diferencia
Facultativos de Bibliotecas	2	2	0
Titulados Superiores	0	0	0
Ayudantes de Bibliotecas	0	0	0
Titulados de Grado Medio	0	0	0
Informáticos	0	0	0
Administrativos	0	0	0
Auxiliares administrativos	1	0	-1
Auxiliares de Bibliotecas	0	4	4
Subalternos	0	1	0
Otros	0	0	0

En conjunto, las necesidades de personal para cubrir todos los requerimientos de las bibliotecas y garantizar la apertura y el mantenimiento de servicios, son las siguientes:

Perfil profesional	Necesidades
Facultativos de Bibliotecas	**-1,6**
Titulados Superiores	**0**
Ayudantes de Bibliotecas	**7**
Titulados de Grado Medio	**-1**
Informáticos	**2**
Administrativos	**1**
Auxiliares administrativos	**-3**
Auxiliares de Bibliotecas	**18**
Subalternos	**2**
Otros	**-3**

NOTA: Aparecen con signo negativos los perfiles excedentarios: es una estimación de necesidades, no de recursos

En la estimación de las necesidades de plantilla se observa claramente que el perfil que más se necesita reforzar es el de auxiliares de bibliotecas, a fin de cuentas el último eslabón entre las bibliotecas y el público, y el que garantiza la prestación de los servicios en sala y las

horas de apertura. Estas características obligan a contar con personal suficiente para tener previsto que queden cubiertas las necesidades en época de vacaciones, enfermedad, permisos por asuntos propios, horas de asueto, etcétera.

El segundo nivel de necesidades lo marcan los ayudantes de bibliotecas, verdadero equipo técnico de estas instituciones. Dado que la gestión y dirección de las bibliotecas se llevará a cabo desde la central, en las sucursales es muy necesario contar con este tipo de perfil profesional, encargado de garantizar la puesta en funcionamiento de los procesos técnicos, supervisar los servicios y ser el punto de comunicación con la central. Las funciones de los ayudantes de bibliotecas también la pueden desempeñar titulados de grado medio, siempre y cuando tenga la especialización necesaria. Por el contrario, sobran facultativos: dado que el salario de estos es superior, es posible contratar a dos ayudantes o titulados medios por lo que se ahorra en este perfil; también sobra un titulado de grado medio, con lo que, en vez de contar 7 nuevas contrataciones, sería suficiente con 4.

En el resto de personal, hacen falta 2 subalternos, que podrían obtenerse mediante la adecuada formación profesional de los que aparecen el apartado "Otros"; el tercero de este perfil podría pasar a formar parte del equipo de auxiliares de bibliotecas. Por último, sobran 3 auxiliares administrativos, pero hacen falta 1 administrativo y 2 informáticos: se debe estudiar la posibilidad de promoción interna previa actualización profesional antes de recurrir a contrataciones externas.

Dentro de las necesidades de personal es preciso contar con las actividades de actualización y formación profesional aunque de hecho, y dado que estas deben ser continuas, estarán encuadradas dentro de los gastos de desarrollo cotidiano de las bibliotecas

14.6. Transporte

Las bibliotecas de los Museos Estatales de Madrid necesitarán disponer de un sistema de transporte económico, eficaz y seguro. Para ello se propone la adquisición de un automóvil furgoneta de la serie baja y con el menor consumo de combustible posible. Llevará pintado el logotipo de los Museos Estatales, con lo que, además, será un medio promocional de estos. Es importante que se seleccione un automóvil con bajo consumo de combustible y fácil manteamiento. Como vehículo oficial que es, tendrá su plaza de garaje nocturna en el aparcamiento de la Subsecretaría de Estado de Cultura, en la Plaza del Rey, 1, de Madrid, con lo que se ahorrarán gastos de aparcamiento y de seguridad.

14.7. Otros.

Además de los gastos establecidos en los apartados anteriores, es preciso tener en cuenta que la puesta en marcha del plan estratégico propuesto generará otras necesidades presupuestarias, no elevadas, pero sí imprescindibles: material fungible de oficina, productos de limpieza, equipos de seguridad, equipamientos menores y complementarios, etcétera....

14.8. Temporalización

El recurso más importante de cualquier proyecto, y con el que a menudo se olvida contar, es el tiempo. El plan estratégico propuesto se calcula para desarrollar en un tiempo máximo de cuatro año, aunque, realmente, al final del tercero deberán estar en marcha todos los mecanismos previstos, mientras que el cuarto es una etapa de consolidación, revisión de programa y planificación de los siguientes años.

La distribución temporal, que queda señalada en el cronograma correspondiente, se organiza de la siguiente forma:

Primer año: Comienzan las operaciones para la reagrupación de las bibliotecas. Una vez iniciadas estas, y en marcha –cuando precisen menos atención de los responsables- se iniciará la reorganización de las restantes bibliotecas y las instalaciones físicas de la red. El último trimestre deben estar terminadas las obras de albañilería y se iniciará la instalación del mobiliario. Al mismo tiempo se procederá a la instalación del equipamiento informático, que se habrá empezado a prepara ya a partir del segundo trimestre. En este tiempo, se aprovechará el hecho de que algunas bibliotecas deberán permanecer cerradas para que el personal de las plantillas comience su actualización. Es también el momento de desarrollar los instrumentos de gestión que habrán de utilizarse desde este momento de forma continuada. Cuando la situación de las instalaciones lo permitan, comenzará la reorganización de los fondos, aunque esta fecha es una de las más imprecisas, ya que dependerá de las obras de acondicionamiento, algo difícil de establecer *a priori*.

A partir del tercer trimestre se pondrán en marcha todas las estrategias correspondientes al quinto nivel (sistematización de los procesos técnicos documentales), aunque al principio sólo se atenderá a la planificación de tales procesos y a la formación y adiestramiento de la plantilla). No será hasta el cuarto trimestre cuando se acometa la parte práctica. Lo mismo vale para la definición de los perfiles de usuarios y las mejoras y ampliación de los servicios actuales, que deberán acometerse en el

momento en que se disponga de las más elementales herramientas para ello. Durante el último trimestre se sentarán las bases para el programa de imagen.

Segundo año: Aproximadamente a la mitad del segundo año deben haber finalizado todos los trabajos de reorganización física e instalaciones de las bibliotecas, mientras que las tareas de desarrollo de la red y equipos informáticos se prolongarán hasta el tercer trimestre. A final del primer trimestre de este año, el personal debe estar perfectamente actualizado para sus nuevas funciones, aunque la formación se entenderá como una estrategia de carácter permanente.

Las principales tareas que se acometerán a lo largo del segundo año serán la reorganización de los fondos y la puesta en marcha de los sistemas de gestión. Ya habrá experiencia suficiente para definir los perfiles de usuarios y asignarle niveles de acceso, así como para empezar a trabajar en las herramientas de recuperación. A lo largo de este año se deben reforzar los sistemas de proceso técnico y gestión automatizados, cooperativos y en red. Es el momento de creación de la página web corporativa, de comenzar a prestar servicios en línea y de lanzar la campaña de imagen.

Tercer año: El tercer año es una etapa de consolidación, más encaminada a reforzar y afianzar las estrategias hincadas en años anteriores que a abrir otras nuevas. Durante este tiempo finalizarán los trabajos de reorganización de los fondos, los catálogos manuales ya deben haber sido automatizados, los perfiles de usuarios, definidos y los procesos técnicos estarán funcionando a pleno rendimiento, con lo que las herramientas de desarrollo fundamentales estarán ya establecidas. La imagen pública de la biblioteca se habrá visto reforzada, así que es el momento de empezar a buscar mecenazgo y de introducir los primeros servicios de pago.

Cuarto año: El último año las bibliotecas consolidan su rentabilidad: ya están en condiciones de empezar a recibir apoyo externo de mayor consideración y ampliar los servicios de pago. Además, la imagen que proyecten debe ser muy buena y esto les ayudará a encontrar patrocinadores. Es el momento de empezar a pensar en una nueva etapa, que tendrá una línea de actividad orientada hacia tres direcciones: la consolidación de las estrategias ya en marcha, la evaluación de resultados y, basándose en estos, la planificación de la siguiente fase de la biblioteca.

NIVELES	Estrategias	DISTRIBUCIÓN TEMPORAL															
		Primer año				Segundo año				Tercer año				Cuarto año			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Primero: reorganización de espacios	*Reagrupación física de las bibliotecas.*																
	Reorganizar las instalaciones de las bibliotecas restantes																
Segundo: reorganización de infraestructuras, personal y equipamientos	*Instalación de mobiliario adecuado*																
	Reforzar los equipos informáticos actuales																
	Establecer una red automatizada para el tratamiento y acceso de la documentación			(*)													
	Mejorar la formación del personal																
	Adecuación de los recursos humanos a sus nuevas funciones																
Tercero: reorganización de los fondos	*Adecuar la organización del fondo de la forma más útil para los lectores*																
	Planificar el crecimiento de las colecciones de acuerdo con las demandas generales de los usuarios																
	Llevar a cabo estudios de calidad de las publicaciones periódicas																
	Racionalizar las adquisiciones																
Cuarto: reorganización de la gestión	*Desarrollar el empleo sistemático de instrumentos de gestión, de planificación, evaluación y control*																
	Automatización de los procesos de gestión																
	Crear una página web corporativa							(*)									

(*) Se refiere a la creación e instalación: el mantenimiento y desarrollo se considera una estrategia de carácter permanente.

NIVELES	Estrategias	DISTRIBUCIÓN TEMPORAL															
		Primer año				Segundo año				Tercer año				Cuarto año			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Quinto: sistematización de los procesos técnicos documentales	*Creación y mantenimiento de bases de datos centralizadas*																
	Catalogación retrospectiva de los catálogos manuales																
	Tratamiento automatizado de fondos de nuevo ingreso																
	Depuración de las bases de datos																
	Controlar de forma estricta la creación y empleo de los registros de autoridad																
	Creación y mantenimiento de tesauros en red																
Sexto: desarrollo de los sistemas de información	*Definir los perfiles de usuario*																
	Crear herramientas de búsqueda y recuperación de la información adaptadas a los perfiles previamente definidos																
	Establecer diferentes niveles de acceso según perfiles de usuarios																
	Analizar las estrategias de búsqueda utilizadas por los usuarios para mejorar los procesos documentales																
	Permitir búsquedas completas a través de un interfaz único																
	Digitalizar los fondos más empleados																
	Revisar periódicamente los procesos documentales																
Séptimo: ampliación y mejora de servicios	*Mejorar los servicios ofrecidos actualmente*																
	Ampliar los servicios ofrecidos																
	Implantar sistemas de trabajo para agilizar los tiempos de respuesta																
	Establecer y difundir las normas de uso y carta de servicios																

NIVELES	Estrategias	DISTRIBUCIÓN TEMPORAL															
		Primer año				Segundo año				Tercer año				Cuarto año			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Octavo: captación y mantenimiento de clientes	*Desarrollar actividades de divulgación*																
	Establecer programas de formación de usuarios																
	Contar con presencia interactiva en Internet (oferta de servicios en línea)																
	Captar usuarios remotos																
Noveno: explotación rentable de recursos	*Introducir servicios de pago*																
	Fomentar la participación en planes de cooperación bibliotecaria																
	Incrementar la cooperación con otras instituciones																
	Participar en actividades externas																
	Promover actividades de mecenazgo																
	Conseguir la participación de empresas privadas en actividades paralelas																
Décimo: reforzar la imagen externa	*Establecer un programa de imagen corporativa*																
	Integrar todos los aspectos externos de las bibliotecas dentro de las condiciones del Programa de imagen																
	Difundir los rasgos característicos definidos por el Programa de imagen entre todos los sectores del mercado																
Finalización	Evaluación de resultados obtenidos																
	Planificación de la siguiente etapa																

Tabla LXXXI: Cronograma

El CD-ROM

El CD-ROM que acompaña a la tesis debe considerarse como material anejo que la completa y le añade una visión práctica de algunos de sus elementos.

15.1. Objetivos del CD-ROM

La tesis se presenta acompañada de un CD-ROM que de carácter tanto práctico como didáctico, que se propone acercar los planteamientos teóricos los procedimientos reales. Contiene algunas cuestiones desarrolladas de forma especulativa en los textos, y muestra la sencillez de su desarrollo.

Este documento complementario tiene un doble objetivo: permitir una visión más completa de algunas de las partes de la tesis –como son el caso de los diseños de la estructura de intranet o de la página web- y ofrecer algunas herramientas prácticas para la aplicación del plan estratégico propuesto. A su vez, este último objetivo desempeña la función de demostrar que la gestión sistemática y precisa de las instituciones no es una tarea compleja si se cuenta con las herramientas necesarias, y que estas herramientas son fáciles de crear y aún más fáciles de utilizar. Esta cuestión está especialmente patente en la aplicación que permite el cálculo y gestión de los indicadores. A priori, puede parecer que calcular más de sesenta tipos diferentes de indicadores es una tarea compleja y difícil de llevar a cabo por personal no especializado: sin embargo, la mayoría de ellos se obtienen de la recogida de un pequeño número de datos –usuarios activos, documentos utilizados, presupuestos, dimensiones de las bibliotecas....- que, combinados entre sí, proporcionan una considerable cantidad de información, suficiente para arrojar luz sobre el funcionamiento de cualquier aspecto de la biblioteca. No es necesario tener grandes conocimientos de estadística o de matemáticas –prácticamente no es necesario tener ninguno- y hasta la interpretación de los resultados viene dada, básicamente, por el propio sistema.

15.2. Contenidos

El acceso al CD-ROM se hace a través de una presentación en Power Point que explica brevemente el contenido y la distribución de los documentos del CD, y que da paso a cuatro secciones diferentes.

15.2.1. Los documentos de apoyo

Esta parte del CD-ROM contiene una serie de documentos que pueden servir de apoyo al desarrollo y puesta en funcionamiento del plan estratégico. Todos estos documentos estarían disponibles en la Intranet de las bibliotecas. Se articula en siete partes: información general, procesos

bibliotecarios, herramientas de gestión, programa de imagen, directorios, impresos y legislación. Todos los documentos textuales se presentan en formato PDF.

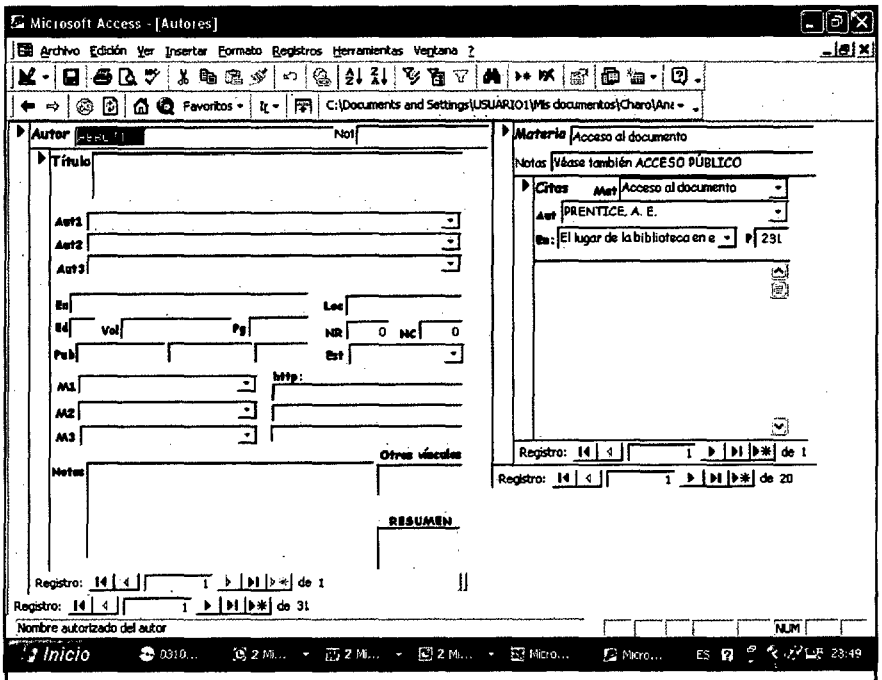


Figura 158. Base de datos para la recogida de bibliografía

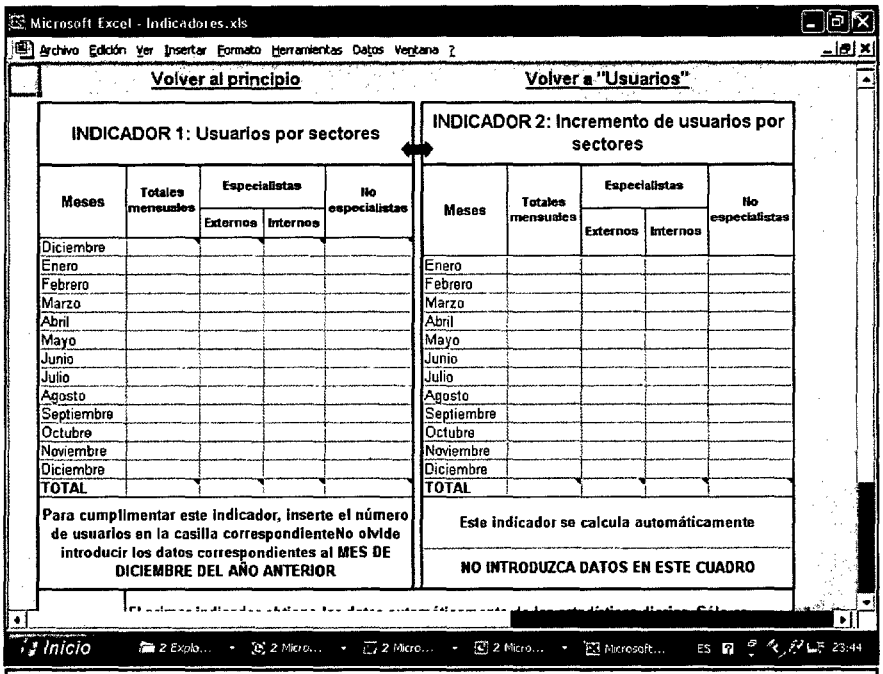


Figura 159. Hoja de cálculo para indicadores (1)

- *Información general* contiene documentos que ofrecen explicaciones acerca de las cuestiones generales de las bibliotecas: carta de servicios, guía de las bibliotecas, organigrama, plan estratégico, memoria, plantilla de memoria, normas de seguridad y planos de las bibliotecas. En esta sección, la mayoría de los documentos son ficticios, y sólo ofrecen un ejemplo de lo que pueden ser y cómo deben organizarse. La excepción es la Plantilla de memoria, pensada para permitir la elaboración sencilla de la memoria anual tanto a la biblioteca central como a las sucursales, mediante el sencillo procedimiento de cumplimentar las casillas en blanco.

- *Procesos bibliotecarios* ofrecen una serie de herramientas para ayudar a la normalización de los procesos bibliotecarios, así como para resolver algunos problemas que se plantean en las bibliotecas de los museos: manuales de procedimiento, formulario para la catalogación de efímeras, formulario para la elaboración de bibliografías y diagramas de flujo. Dos de estos documentos pueden utilizarse tal cual están, y son los formularios, ambos creados en ACCESS. El de la catalogación de efímeras se presentó en el Congreso de la IFLA celebrado en Jerusalén en el año 2000, por Javier Docampo y Rosario López de Prado, y se utiliza ya en muchas bibliotecas de arte: resuelve el problema del control de las publicaciones menores, tan abundantes y tan decisivas en las bibliotecas relacionadas con las exposiciones y eventos similares. El otro está más orientado hacia los usuarios investigadores y permite recoger bibliografía incluyendo citas y es una base de datos relacional que lleva a campos basados en tablas, capaz de recuperar por autores, títulos o materias. Los manuales de procedimientos y diagramas de flujo son un ejemplo, pero, dado que se basan en la práctica de una biblioteca de museos (la del Arqueológico Nacional) y en el sistema integrado de gestión bibliotecaria ABSYS, que es el que se propone para las bibliotecas de los Museos Estatales –en parte porque ya es el que se está utilizando en alguna de ellas-, podrían aplicarse en la práctica tras muy pequeñas adaptaciones.

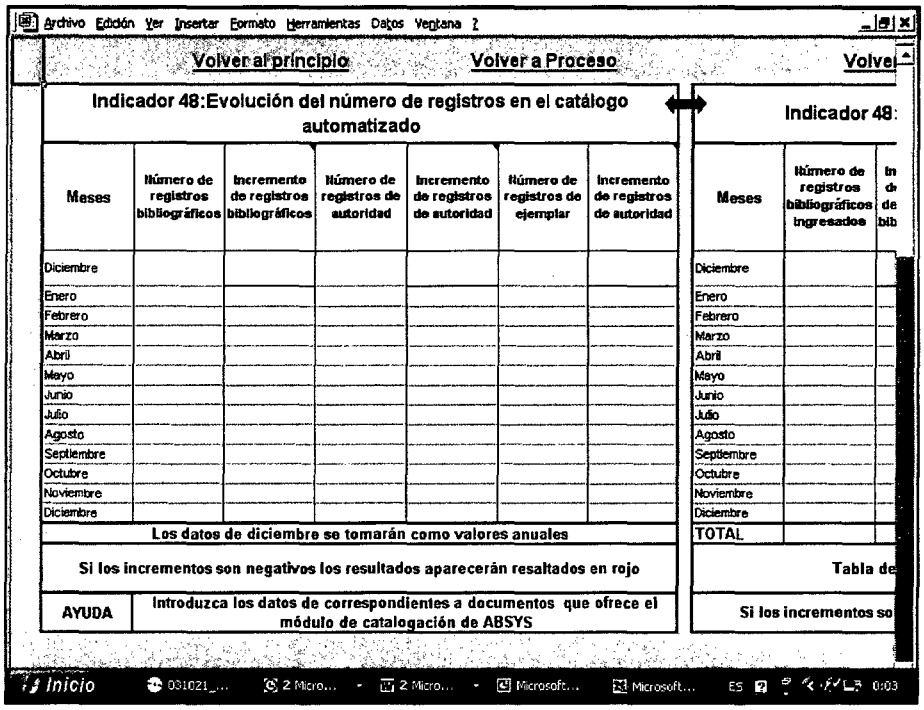


Figura 160. Hoja de cálculo para indicadores (2)

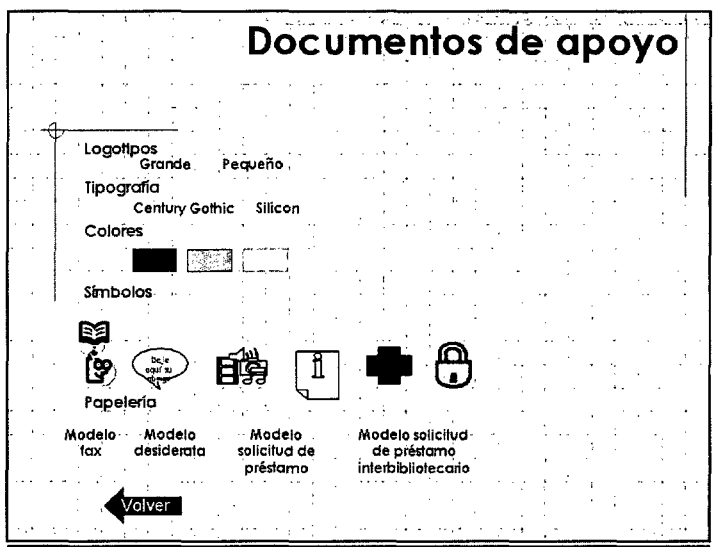


Figura 161. Programa de imagen

- *Herramientas de gestión* es, sin duda, el apartado más complejo y práctico a la vez. Contiene una hoja de cálculo para indicadores y presupuestos, un cuadro de mando, un cronograma, un cuestionario de evaluación, una pequeña base de datos con la descripción de los puestos de trabajo y cuadro de clasificación de archivos. Los dos primeros pueden utilizarse tal cual están, ya que permiten calcular los indicadores propuestos en el plan estratégico y controlar su nivel de desarrollo; el cronograma informa acerca del tiempo necesario para llevar a cabo el plan estratégico; la descripción de puestos de trabajo se basa en la realidad actual, pero podría sufrir ligeras modificaciones en cuanto al contenido –no a la estructura- y lo mismo cabe decir del cuadro de clasificación para el archivo administrativo de las bibliotecas. En cuanto al cuestionario, se incluye un cuestionario SERVQUAL idéntico al que se aplicó en su día a la biblioteca del Museo Arqueológico Nacional, que es perfectamente reutilizable, aunque, naturalmente, sería necesario utilizar algunos más.

  Esta herramienta, creada a la medida de las necesidades que plantea la gestión de las bibliotecas de museos, tiene una serie de peculiaridades sobre las que merece la pena detenerse brevemente, ya que es, sin duda, el más completo de los instrumentos propuestos. Es libro de EXCEL que recoge las fórmulas de todos aquellos indicadores que pueden tomarse a partir de los datos estadísticos diarios recogidos periódicamente en las bibliotecas. Las fórmulas y las hojas de cálculo están relacionadas entre sí de manera que los datos que se incluyan en una de ellas repercuten automáticamente en todas aquellas que se nutren de los mismos datos. Muchos de los indicadores se calculan sin tener que introducir ni un solo dato, ya que, al haberlos encuadrado en otros puntos, se han reflejado automáticamente en estos. Para evitar que puedan destruirse las fórmulas incluidas, el libro está protegido por una clave, excepto en aquellas columnas que son para la recogida directa de datos. La inclusión de información es sumamente simple, y mucha de ella puede ser suministrada por los auxiliares, que hasta ahora lo venían haciendo en papel. El único cambio consiste en que a partir de ahora se hará a través del ordenador. Además, como EXCEL lo permite, puede compartirse la aplicación y asignar diferentes claves de usuario según se puede acceder a unas u otras secciones del libro. No obstante, es preferible que la información pueda ser vista por todo el personal, ya que no es manipulable y la transparencia en la gestión es una de las características que más ayudan a integrar a todo el mundo en un proyecto común. Todo el sistema va acompañado de una

serie de enlaces que permiten moverse fácilmente por todo el documento; además, se incluyen ayudas y comentarios desplegables en todos aquellos puntos que pueden ofrecer alguna dificultad de comprensión.

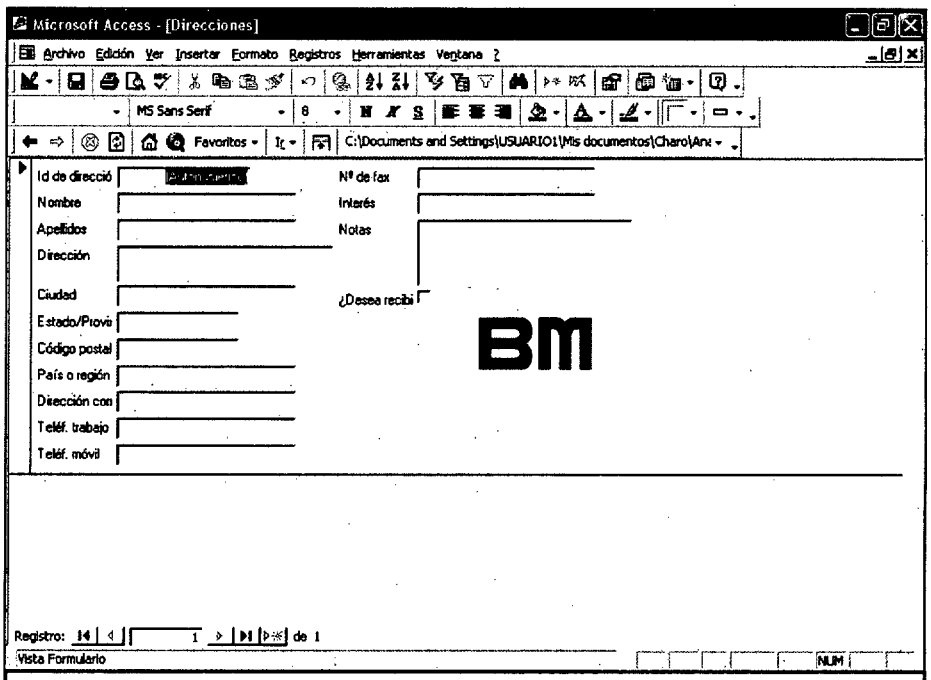


Figura 162. Formulario para directorio

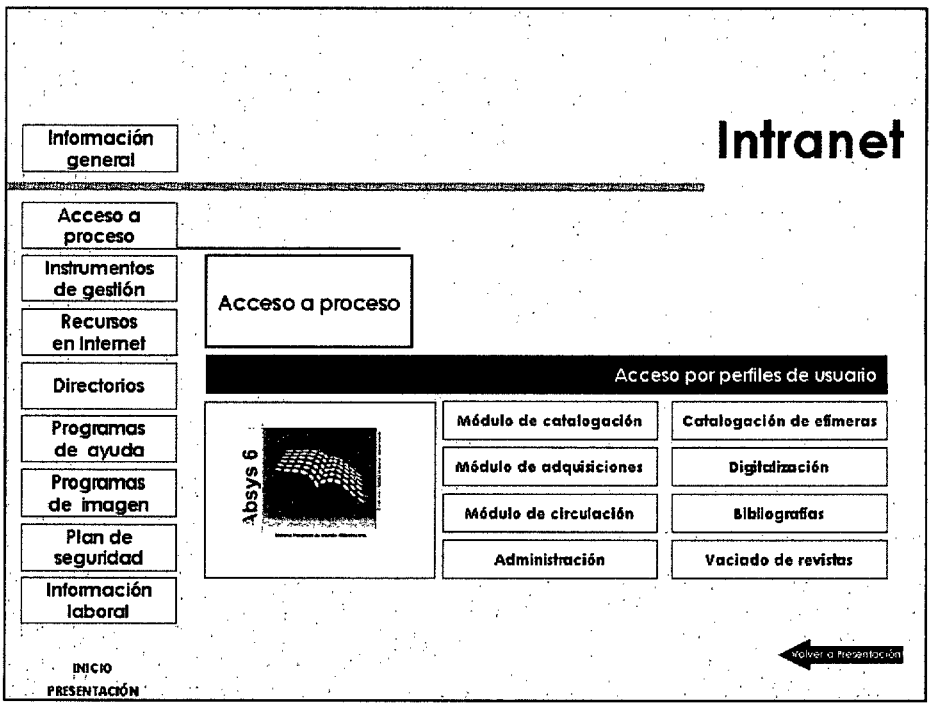


Figura 163. Diseño de la estructura de la Intranet corporativa

- *Programa de imagen* proporciona un ejemplo de los elementos necesarios para ofrecer un programa marco que sirva de referencia para la imagen pública de las bibliotecas, y que va desde la definición de los colores utilizados hasta la papelería. Aquí se han incluido solo algunas muestras y solo de algunos aspectos, por no hacer exhaustivo un apartado que sólo pretende ser indicativo. Naturalmente, la imagen de la institución tiene que estar consensuada si se quiere que sea representativa e integradora, y tiene que estar relacionada con la imagen real, incluso física, de la institución, cosa imposible de definir cuando esta realidad no existe todavía.

- *Directorios* es una colección de pequeñas bases de datos que recogen información sobre la plantilla, los proveedores, los usuarios y las instituciones. Pueden utilizarse prácticamente sin cambios. La bese de datos de usuarios es más amplia que la que guarda ABSYS de lectores, ya que permite incluir a visitantes o incluso personas que no vienen a la biblioteca pero están interesados en recibir información o en mantenerse en contacto con ella.

- *Impresos* recoge documentos de uso común, tanto para los usuarios como para el personal, que pueden tenerlos siempre disponibles y facilitaría tanto el uso como la normalización.

- *Legislación* es un documento que remite a la normativa vigente en materia tanto de bibliotecas como de museos.

15.2.2. La estructura de la Intranet.

Este documento presenta la estructura propuesta para la Intranet de las bibliotecas y está organizada en una disposición de hasta tres niveles, lo que no quiere decir que no se desarrolle de manera más profunda.

- *Información general* ofrece el primer acceso a la Intranet: sistemas de ayuda, identificaciones, mapa de la web y perfiles de usuario

- *Acceso a proceso* permite entrar, de acuerdo a los perfiles de usuario, en las bases de datos de proceso técnico, tanto en la principal como en la de menores, digitalización o bibliografías, así como a los programas de ayuda.

- *Instrumentos de gestión* es una página que permite acceso a las herramientas que se han detallado en el apartado anterior, disponibles para su utilización por parte del personal: memorias, indicadores, cuestionarios, manuales de procedimiento....

- *Recursos en Internet* es una página que ofrece acceso a una serie de sitios en la web que ofrecen información de interés diverso a los profesionales de las bibliotecas de museos: buscadores, software, recursos, bibliografías....

- *Directorios* permite acceder a las listas de personas e instituciones más utilizadas en las bibliotecas de los Museos. Algunas proceden de fuentes externas.

- *Programas de ayuda* contiene un extenso repertorio de documentos que pueden contribuir a las tareas cotidianas de las bibliotecas, según procesos. Son documentos creados *ad hoc*.

- *Programa de imagen* ofrece acceso directo a los elementos necesarios para la existencia de una imagen única e integradora de las bibliotecas.

- *Plan de seguridad* ofrece las condiciones necesarias para garantizar la seguridad e higiene en el trabajo, y recoge, desde los planos con salidas de emergencia hasta las directrices a seguir en caso de incendio o alarma.

- *Información laboral* es el apartado donde se encuadran todas las informaciones útiles en este terreno: ayudas, cursos, notificaciones, calendario laboral.....

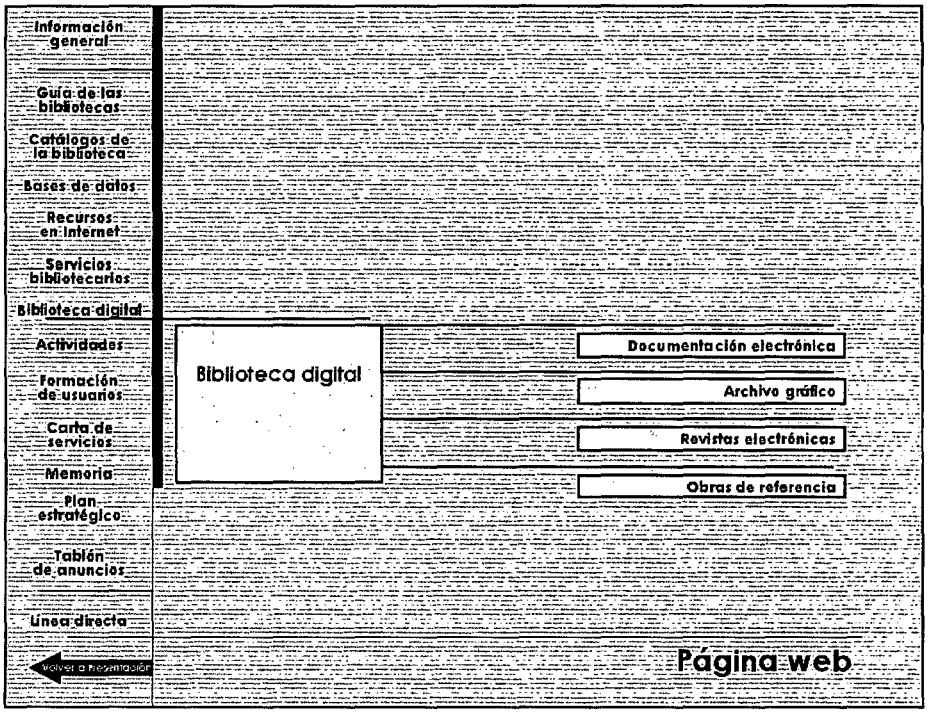


Figura 164: Diseño de la estructura de la página web



Figura 165: Centro de Documentación de Museos

15.2.3. La estructura de la página web.

Este documento ofrece un diseño de la estructura de la página web, y de la organización de sus contenidos, ya desarrollada en el capítulo dedicado a las estrategias. No se refiere al diseño gráfico, que tendría que venir definido en el programa de imagen. Al igual que en la Intranet, se ofrecen hasta tres niveles de información, aunque deben entenderse como la base de ulteriores desarrollos. Se compone de las siguientes partes.

- *Información general.* Contiene información útil como primer contacto: horarios, directorios...
- *Guía de las bibliotecas*: normas, planos, organigramas...
- *Catálogos de la biblioteca*: OPAC, en búsquedas de diversos tipos.
- *Bases de datos*, diferentes al OPAC: catálogos de los museos, bases de datos de imágenes....
- *Recursos en Internet*: museográficos, bibliotecarios, léxicos....
- *Servicios bibliotecarios*: préstamos, reservas, Difusión selectiva de la información.....
- *Biblioteca digital*: archivo gráfico digital, revistas electrónicas, obras de referencia en línea....
- *Actividades*: foros, convocatorias...
- *Formación de usuarios, in situ* y en línea.
- *Carta de servicios*, que declara el compromiso de calidad
- *Memoria*, incluyendo la del año anterior para poder comparar
- *Plan estratégico*, que ofrece, además, cronograma y nivel de desarrollo del plan
- *Tablón de anuncios*, un lugar abierto de comunicación de los usuarios entre sí
- *Línea directa*, a través de la cual se produce la comunicación entre la biblioteca y los usuarios

15.2.4. El Centro de Documentación de Museos.

Esta parte del CD-ROM muestra lo que puede ser el Centro de Documentación de Museos. En realidad, se trata de un punto de llegada del plan estratégico propuesto por la tesis y un punto de partida para la etapa siguiente. Contempla, de forma básica, las siguientes cuestiones:

- *Definición* de lo que se entiende por Centro de Documentación de Museos
- *Misión, metas y objetivos* que debe proponerse
- *Funciones* que debe cumplir
- *Usuarios* a los que debe servir
- *Estructura* orgánica, funcional y de la red
- *Infraestructura* necesaria
- *Fondos bibliográficos* disponibles

- *Actividades y servicios* que debería ofrecer
- *Modo de empleo* para la utilización de los servicios que ofrece el Centro de Documentación
- *Productos* que ofrecería
- *Calendario* de puesta en funcionamiento

15.3. Modo de empleo

El acceso a los programas que contiene el CD-ROM están organizados a partir de presentaciones de POWER POINT, por lo que , para desplazarse por ellos basta con pulsar el botón izquierdo del ratón o la tecla "Intro", y la tecla "Escape" para salir del programa. Además, están provistos de enlaces suficientes como para poder moverse a través de las páginas de las presentaciones y de unas a otras, especialmente mediante la flecha "Volver a presentación" que aparece en todas las páginas.

Los documentos referentes a la estructura de la página web y la Intranet, y el del Centro de Documentación de Museos tienen enlaces internos, que se activan al pulsar sobre ellos. El de "Documentos de apoyo" tiene enlaces que llevan a otros documentos, que son los que se citan en cada caso. Para volver desde uno de estos documentos al punto de partida, basta con pulsar la tecla de retorno o, simplemente, cerrar el archivo. Cuando existe un enlace de retorno o remisión está claramente indicado.

1.5.4. Aplicaciones

El CD-ROM puede emplearse para añadir un valor práctico a las propuestas teóricas, para ver de manera gráfica algunos planteamientos especulativos o para mostrar la organización de determinados contenidos. Pero su valor más relevante es el de demostrar la facilidad con que se pueden llevar a cabo procesos aparentemente complejos y de que manera se pueden integrar en una empresa común a los más diversos miembros de la plantilla, independientemente del lugar que ocupen y de su formación profesional. Las aplicaciones aquí desarrolladas ofrecen muchas posibilidades de uso, y la capacidad de desarrollar aplicaciones más complejas a partir de esta. Pero, sobre todo, ofrece la posibilidad de rentabilizar uno de los más escasos y valiosos recursos: los recursos humanos.

CONCLUSIONES

La tesis que se presenta en estas páginas se propone unos objetivos ambiciosos, pero no inalcanzables: trata de demostrar que, con casi los mismos recursos de que disponen actualmente un determinado grupo de bibliotecas, puede llevarse a cabo una explotación mucho más favorable y amplia. Es decir, constata la existencia de unos bienes mal explotados en ese grupo de bibliotecas y propone un sistema organizado para obtener las mayores ventajas posibles y, con la mínima inversión, transformar unas bibliotecas deficitarias en unas bibliotecas de calidad. Este planteamiento previo parte de tres premisas fundamentales:

1. Considerar los bienes del patrimonio cultural del Estado como bienes públicos, a los que todo ciudadano tiene derecho de acceso.

2. Reconocer que es función de las Administraciones Públicas garantizar el acceso de los ciudadanos a dicho patrimonio

3. Estimar que la gestión sistemática y coherente de los recursos es el único procedimiento que garantiza tal acceso

En realidad, la gestión adecuada del patrimonio cultural no deja de ser una forma de garantizar al ciudadano que los bienes que la sociedad ha puesto en manos de las Administraciones Públicas están recibiendo un trato correcto. La explotación coherente de los bienes públicos garantiza, no sólo su acceso, sino su permanencia e integridad, al tiempo que abre nuevas posibilidades para su desarrollo e incremento. La rentabilidad de los bienes públicos es, en el fondo, el verdadero motor que anima la tesis.

16.1. La evaluación

Las primeras conclusiones que se obtienen proceden del análisis de las bibliotecas, que arrojan resultados que no siempre se corresponden con la idea que se tiene de este grupo de instituciones.

- El análisis del macroentorno ofrece un saldo francamente propicio para las bibliotecas de los Museos Estatales.
  - Están a su favor los factores geofísicos, económicos, legales y políticos, aunque son desfavorables los demográficos y desigualmente adecuados los tecnológicos.

- Los usuarios disponen de fáciles accesos y están físicamente próximas y hay expectativas de incremento, aunque actúan en contra los hábitos culturales, la edad de la población y las inversiones en investigación y desarrollo.
- El buen emplazamiento de las bibliotecas facilita las obras de acondicionamiento y abarata mantenimiento y transportes.
- La elevada producción editorial española y el incremento del comercio electrónico favorecen el desarrollo de las colecciones.

o El análisis del microentorno ofrece aún mejores perspectivas que las del macroentorno:

- Son francamente favorables las instituciones relacionadas, clientes, proveedores y competencia, la protección de la Administración Pública, las expectativas acerca de mecenas, patrones, amigos y la relación con los museos.
- La pertenencia a los Museos Estatales es favorable, y ofrece unas condiciones objetivas francamente buenas, aunque la situación actual dentro de estas instituciones es desfavorable, ya que no cumplen con las misiones que tienen asignadas ni responden a las expectativas de los usuarios.
- La buena situación con respecto a la competencia crea expectativas de crecimiento: hay demanda, y la concurrencia en el sector no dispone de una oferta suficiente para satisfacerla, pero se corre el riesgo de perder esta oportunidad si no se da rápidamente una respuesta adecuada.
- Hay un nicho de mercado que no está satisfecho, pero que puede colmarse por otras instituciones si no se conquista lo antes posible.
- Están a favor factores tan importantes como clientes, proveedores, competencia, instituciones relacionadas y mecenas.
- También se benefician de la imagen que proyectan los museos y otras instituciones culturales.
- En contra están los problemas relacionados con los recursos humanos, cuya gestión puede ser muy problemática.
- Es preocupante el anquilosamiento de instituciones como los sindicatos o las Administraciones Públicas y muy negativa la influencia que ejercen los museos en sus propias bibliotecas, sin duda el escollo más difícil de salvar.

Figura 166: Macroentorno

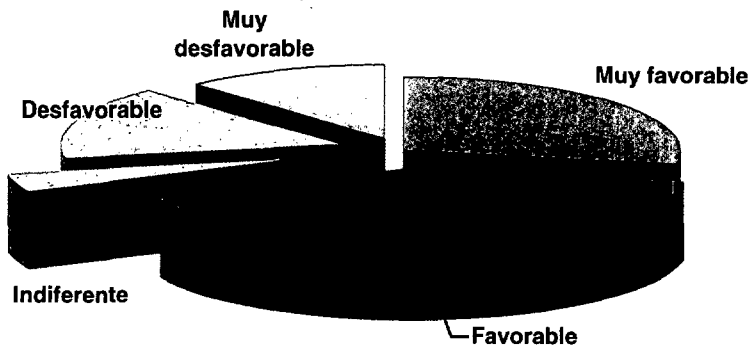
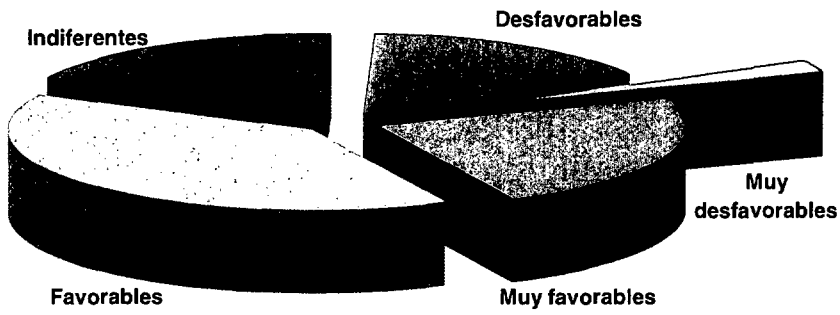


Figura 167: Microentorno



- En cuanto a la situación interna en las bibliotecas de los Museos Estatales, el análisis ofrece resultados de carácter muy variado:
  - Se aprecia que cuentan con escasos usuarios y de perfiles muy homogéneos, resultado de las normas, sumamente restrictivas, impuestas por los museos.
  - Los presupuestos son relativamente altos y, aunque los recursos humanos son insuficientes, no están mal pagados.
  - Los costes por servicios son la mitad que la media de las bibliotecas españolas y llegan hasta la cuarta parte de las especializadas, pero el coste por usuario se dispara hasta extremos increíbles: 36 veces la media de lo que cuesta de media en las bibliotecas españolas. Esto indica que hay muy pocos usuarios, pero hacen mucho uso de los servicios disponibles.

- No tienen horarios amplios -aunque están por encima de otras bibliotecas especializadas-, ni está garantizado que sean los más adecuados y ofrecen muy pocos servicios.
- Los fondos constituyen, sin duda alguna, el punto más fuerte de las bibliotecas de los Museos Estatales y, además, así es percibido por los usuarios. El número de monografías está por encima incluso de la media de las bibliotecas públicas, y las colecciones de publicaciones periódicas son amplias, aunque menos actualizadas que en otras bibliotecas especializadas.
- La cuota de renovación del fondo es relativamente alta, pero se inclina más hacia las monografías que a cualquier otro tipo de documento, y las publicaciones electrónicas están francamente descuidadas.
- El precio medio del documento es elevado, lo que obliga a inversiones considerables en adquisiciones y mantenimiento de las suscripciones.
- En cuanto a instalaciones, son bibliotecas pequeñas y medianas, pero no se alejan de la media de las bibliotecas especializadas. Sin embargo, ocupan sólo una pequeña parte de la superficie de los museos.
- Uno de los aspectos más descuidados es el equipamiento: mal dotadas, con equipos escasos y obsoletos, es preocupante la situación de los equipos informáticos. La peor consecuencia de esto es la escasa o nula automatización y las dificultades para la normalización.
- Otro de los puntos débiles, más grave aún que el anterior, aunque menos evidente a simple vista es el relacionado con la gestión, muy deficiente y nada sistemática.

16.2. La solución propuesta.

La tesis propone un plan de desarrollo y mantenimiento de las bibliotecas de los Museos Estatales que las lleve de su situación actual a ser capaces de ofrecer un alto rendimiento tanto en variedad como en calidad de servicios.

- El objetivo final se acerca tanto a la calidad como a la rentabilidad, entendida esta como la relación entre la excelencia del servicio ofrecido y su coste, en tanto que se trata de instituciones sin ánimo de lucro.

- Para alcanzar tales metas, la tesis propone un plan estratégico formal, escrito, flexible y realista, basado en las propias capacidades de las bibliotecas y en la mejor utilización de los recursos disponibles.
- Aunque se incluyen nuevas inversiones, estás no son en modo alguno excesivas, sobre todo teniendo en cuenta los resultados que cabe esperar. De cualquier forma, se ha apostado por la rentabilidad antes que por el ahorro, entendiendo que este supone un recorte de las inversiones, pero nada más, mientras que aquel, si está adecuadamente dirigido, permite obtener más y mejores rendimientos de los bienes.
- Se emplean cuatro tipos de estrategias:
  - de supervivencia: su función es subsanar debilidades.
  - de reorientación: dedicadas a explotar las fortalezas
  - defensivas: protegen contra las amenazas externas
  - ofensiva: se ocupan de aprovechar las oportunidades)
- Teniendo en cuenta la situación de las bibliotecas, se apuesta por emplear en primer lugar las estrategias de supervivencia, que eviten la desaparición de las bibliotecas, y de reorientación, que permitan la explotación de sus recursos.
- Al principio solo es necesario utilizar algunas estrategias defensivas, ya que el entorno no es agresivo: más adelante, cuando las bibliotecas empiecen a plantear una seria competencia será el momento de desarrollar más estrategias de este tipo. Y las pocas estrategias ofensivas que se proponen no podrán ponerse en funcionamiento hasta que las bibliotecas no sean suficientemente fuertes.
- El plan estratégico está concebido para llevarse a cabo en cuatro años, un espacio de tiempo razonable.
  - El primero está consagrado a la reorganización de recursos materiales: espacios, instalaciones, equipamientos, etcétera. A partir de la segunda mitad podrán acometerse las estrategias relacionadas con el desarrollo de la red y la reorganización de los fondos y la formación y actualización del personal.
  - El segundo año se dedica al desarrollo de todas las estrategias relacionadas con los procesos técnicos, la gestión automatizada y la cooperación y a introducir servicios en línea.
  - El tercero se dedica a la consolidación de las estrategias desarrolladas en los años anteriores y a poner en marcha las campañas de imagen y mecenazgo: empezarán a recogerse los primeros frutos materiales.
  - El cuarto año continuará en esta línea, y se aprovechará para evaluar los resultados del plan estratégico y preparar el siguiente.

16.3. Resultados finales

El desarrollo del plan estratégico que propone la tesis dará como resultado final una situación totalmente diferente a la que ofrecen actualmente las bibliotecas de los Museos Estatales. Y eso, no sólo en cuanto a rentabilidad, sino en cuanto a imagen, a eficacia y a coherencia. El plan propuesto se basa en el convencimiento de que los bienes del patrimonio cultural del Estado español son bienes públicos a los que los ciudadanos tienen derecho a acceder , que solo una gestión adecuada puede garantizar este acceso y que tal gestión es responsabilidad de las Administraciones Públicas. Las líneas fundamentales son las siguientes:

- En el caso de las bibliotecas de los Museos Estatales se parte de una situación muy deteriorada, pero con grandes potencialidades: son un grupo de bibliotecas prácticamente desconocidas, muy mal gestionadas, con unos costes exorbitantes y que ofrecen muy pocos servicios a un grupo escaso de usuarios. Sin embargo, tiene a su favor las condiciones del entorno, el disponer de excelentes colecciones y los recursos materiales disponibles, no tan parcos como su lamentable estado actual haría suponer.
- La tesis propone la aplicación de un sistema de gestión coherente, sistemático y continuo que aproveche, en la medida de lo posible, todos los recursos disponibles en este grupo de bibliotecas, lo que reduciría al mínimo las nuevas inversiones y, a medio plazo, daría resultados de rentabilidad.
- La primera fase es la más compleja, cara y penosa, pero, imprescindible para poder poner en funcionamiento el plan. Al final de esta parte, las bibliotecas estarán funcionando como un equipo homogéneo, formado por una biblioteca central y un conjunto de bibliotecas sucursales, lo que reducirá costes y permitirá compartir recursos.
- Una vez que se hayan sistematizado los procesos de trabajo, y mejorados los servicios, se estará en condiciones de ofrecer productos de más calidad y lanzar un programa de imagen que permita ampliar el número de usuarios. Simplemente el crecimiento de usuarios y servicios con presupuestos casi idénticos a los que se tienen en estos momentos, harán bajar radicalmente los costes, con lo que se puede decir que las bibliotecas ya serán rentables, entendido este concepto como es el que cabe esperar de una institución de servicio sin ánimo de lucro. Y, sobre todo, se habrá conseguido garantizar el acceso de los ciudadanos a los bienes que le pertenecen.
- Con un grupo de bibliotecas funcionando bien, ofreciendo productos de calidad, y respondiendo a las demandas del mercado, se estará en condiciones de poner en funcionamiento servicios de pago y de recabar ayudas de otras organizaciones, tanto en

planes cooperativos como en actividades de mecenazgo, con lo que cabe esperar un descenso aún mayor de los costes.

- Otra consecuencia, no menos importante, de la aplicación del plan estratégico, es que el grupo de bibliotecas y más concretamente, la biblioteca central, estará funcionando de hecho como un centro de documentación de museos, algo que, hasta el momento, no existe en España, y que cada día se demuestra necesario. Es un resultado que, ya por sí solo, justificaría el esfuerzo y las inversiones previstas.

El proyecto entero es ambicioso, pero realista. Por eso reconoce que el obstáculo más difícil de salvar es de romper la inercia que mantiene a las bibliotecas de los Museos Estatales en su situación actual, y conseguir despertar el interés de sus responsables por sacarlas de tal estado. No obstante, preferimos mantener una actitud optimista ante esta dificultad, esperando que la demostración de que las cosas pueden ir mejor anime a los responsables a intentar conseguirlo.

BIBLIOGRAFÍA

AALTO, M.; KNIGTH, T. *Alternativas de financiación de las bibliotecas públicas.* Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2000.

AASL and AECT. Information Power II. Chicago, IL: ALA. 1998.

ABASCAL ROJAS, F. *Como se hace un plan estratégico.* Madrid: ESIC, 1994.

ABID, A. Memory of the world. Preserving our documentary heritage. *INTEL*, 32, 1, 1998, pp. 51-66.

ABBOTT, C. *Performance measurement in library and information services.* Londres: Aslib, 1994.

AGENJO BULLÓN, X. La catalogación cooperativa en el entorno de la interconexión de sistemas abiertos. *Boletín de la ANABAD*, 41, 3-4, 1991, pp. 241-248.

AISA LÓPEZ, L. M. Apuntes para la historia de la Biblioteca del Museo Arqueológico Nacional. *Boletín de la ANABAD*, 43, 3-4, 1993, pp. 151-154.

AISA LÓPEZ, L. M. La problemática de las bibliotecas en nuestros museos. *Boletín de la ANABAD*, 38, 3, 1988, pp. 43-45.

Alameda County Library. Strategic Plan. www.aclibrary.org/system/stratplan3.asp. [20 de julio de 2003]

ALAMINOS LÓPEZ, E. El acceso a los museos: evolución histórica. *Boletín de ANABAD*, 41, 2-3, 1990, pp. 173-177

ALAMINOS LOPEZ, E. Los museos locales y el Museo Municipal de Madrid: aproximación a la historia de su formación. *Boletín de la ANABAD*, 2, 1997, pp. 115-156.

ALBERCH, P. La divulgación y los museos de Historia Natural. *Política Científica*, 42, 1995, pp. 26-29.

ALCALDE, G. Els publics en els museus. *Revista de Girona*, 43, 182, 1997, pp. 88-91.

ALET, J. *Marketing eficaz.com.* Barcelona, Gestión 2000, 2001.

ALLAIRE, D. Le réseau informatisé des bibliothèques gouvernementales : un maillon de la chaîne documentaire du Québec. *Documentation et bibliothèques*, 40, 2, 1994, pp. 61-66.

ALLEN, N. S. The Museum Prototype Project: A view from the Library. *Library Trends*, 37, 2, 1988, pp. 175-193.

ALMAGRO, M. J. La función pedagógica y didáctica del Museo Nacional de Reproducciones Artísticas. *Boletín de la ANABAD*, 34, 3, 1994, pp. 223-238.

ALMAGRO, M. J., El Museo Nacional de Reproducciones Artísticas. *Boletín de la ANABAD*, 39, 1989, 2, pp. 297-321.

ALONSO ARÉVALO, J.; ECHEVERRÍA CUBILLAS, M. J.; MARTÍN CERRO, S. La gestión de las bibliotecas universitarias: indicadores para su evaluación. *Seminario sobre indicadores en la universidad: información y decisiones*, 1, 1999, pp. 1-12.

ALONSO FERNÁNDEZ, L. *Introducción a la nueva museología.* Madrid: Alianza, 1999.

ALONSO FERNÁNDEZ, L. *Museología: introducción a la teoría y práctica del museo.* Madrid: Istmo, 1993

ALONSO FERNÁNDEZ, L. *Museología y museografía.* Barcelona: Ediciones del Serbal, 1999.

ALÓS-MONER, A.; CORNELLÀ, A. Calidad total en los centros de documentación, servicios de información y bibliotecas. *Jornadas Españolas de Documentación Automatizada*, 4, 1994, pp. 287-293.

ALQUÉZAR YAÑEZ, E. M. El sistema informatizado de documentación del Museo Arqueológico Nacional. *Boletín del Museo Arqueológico Nacional*, 16, 1-2, 1998, pp. 229-240.

ALTUNA ESTÉIBAR, B. El valor de la información desde la perspectiva del usuario y el papel de las bibliotecas. *Revista Española de Documentación Científica*, 15, 3, pp. 243-255.

ALVÁREZ ÁLVAREZ, J. L. *Estudios sobre el patrimonio histórico español y la Ley de 25 de junio de 1985.* Madrid: Civitas, 1989.

AMAT, G. B.; BAQUEDANO ALCOCER, A. Generación de ficheros in *input* para la construcción y el mantenimiento de tesauros en BRS mediante un sistema de gestión de bases de datos en microordenador. *Revista Española de Documentación Científica*, 16, 2, 1993, pp. 119-136.

AMAT, J. M. *Contabilidad de costes.* Barcelona: EADA Gestión, 1992.

AMAT, J. M. *El control de la gestión en la empresa española*, 2ª ed. Barcelona: Gestión 2000, 1993.

AMAT, J. M. *El control de la gestión: una perspectiva de dirección.* Barcelona: Gestión 2000, 1993.

ANDERSEN, J. The museum art library as a bridge between the artist and the society. *Art Libraries Journal*, 20, 2, 1995, pp4-12.

ANDERSON, A. J. *Problems in library management.* Littleton: Libraries Unlimited, 1981.

ANDERSON, L. M. *Libraries for small museums.* Columbia: Museum of Anthropology, University of Missouri, 1971.

ANDREU, R.; RICART, J. E.; VALOR J. *Estrategia y sistemas de información.* 2ª ed. Madrid: McGraw-Hill, [1999]

ANGOS ULLATE, J. M. et al.. Necesidad de una metodología que optimice la gestión documental: estudio de un caso práctico. *Jornadas Españolas de Documentación*, 6, 1998, pp. 109-119.

ANTHONY, R. N. *El control de gestión: marco, entorno y proceso.* 2ª ed. Bilbao: Deusto, 1992.

ANTHONY, R. N. *Management control in non profit organizations.* Homewood: Irwin, cop. 1988.

ANTHONY, W. P. *Practical Strategic Planning.* Westport, CT: Quorum Books, 1985.

ANTUÑA PELEGRÍ, C.; TALADRIZ, M. *Estudio sobre presupuestos en bibliotecas universitarias españolas.* Getafe: Universidad Carlos III, Máster en Información y Documentación, 1994.

Anuario El País, 1994. Madrid: Ediciones El País, 1995.

Anuario El País, 1995. Madrid: Ediciones El País, 1996.

Anuario El País, 1996. Madrid: Ediciones El País, 1997.

Anuario El País, 1997. Madrid: Ediciones El País, 1998.

Anuario El País, 1998. Madrid: Ediciones El País, 1999.

Anuario El País, 1999. Madrid: Ediciones El País, 2000.

Anuario El País, 2000. Madrid: Ediciones El País, 2001.

Anuario Estadístico de las bibliotecas universitarias y científicas. Barcelona: Universidad Autónoma, 1996.

Appalachian State University Library Strategic Plan 2000-2005. www.library.appstate.edu/geninfo/strategic_plan_2000-2005.html. [3 de julio de 2003]

Appleton Public Library Long-range Plan 2000-2004 www.apl.org/policies/plan99.html. [3 de julio de 2003]

ARIAS SERRANO, L. El papel del público en el museo de hoy. *Boletín de la ANABAD*, 41, 2-3,1990. pp. 179-187.

ARIZA RUBIO, M. J.; PASADAS UREÑA, C. La biblioteca universitaria como biblioteca especializada. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecario*, 11, 41, 1995, pp. 9-28.

AROT, D. Politiques documentaires et politiques de collections: raison et passion. *Bulletin des bibliothèques de France*, 44, 2, 1999, pp. 88-91.

ARTAL, C. *La biblioteca pública vista por los ciudadanos. Informe del estudio realizado en tres ciudades. 1998/99.* Barcelona: Fundación Berstelemann, 1999.

ASANTEWA, D. *Strategic planning basic for special libraries.* Washington: Special Libraries Association, 1992.

Así son las intranets. V.V.A.A. Madrid: Mc Graw-Hill 1998.

ASU West Library. Strategic Plan. www.west.asu.edu/library/info/libdocs/strategic.html. [18 de junio de 2003]

Athabasca University Library. Strategic Plan to the year 2000. http://library.athabascau.ca/about/libsup.htm [19 de julio de 2003]

ATKINSON, K. Llibrary functions, scholarly communication, and the foundation of the digital library: laying claim to the control zone. *The Library Quarterly*, 66, 3, 1996, pp. 239-265.

ATTINGER, M. L. Worflow: a terminology premier. *Records Management Quarterly*, 30 3, 1996, pp. 3-8.

Australian National Maritime Museum. Strategic Plan 2000-2003. www.anmm.gov.au/stratplan.htm. [15 de julio de 2003]

Australian National University Library Strategic Plan 1995-2004. http://anulib.anu.edu.au/about/stratplan.html. [3 de julio de 2003]

BABBAGE, CH. *Traité sur l'économie des machines et des manufactures.* Paris: Bachelier, 1833.

BADÍA JIMÉNEZ, A. *Calidad: enfoque ISO 9000. Normalización, homologación, certificación, acreditación, aseguramiento (ISO 9000) y auditoría.* Barcelona: Deusto, 1998.

BAEKER, G. Performance measures for Canadian Museums and other cultural organizations. *Museum Management.* www.arts.uwaterloo.ca/ccm/mmsig/mms_nws2f.html [12 de noviembre de 2000]

BAENA ALCÁNTARA, M. D. La accesibilidad del investigador al museo. Aspectos legales en la Comunidad Autónoma Andaluza. *Boletín de la ANABAD*, 41, 3-4, pp. 419-422.

BAENELT, P,; CLARKE, S.; EARNEST, G. Museum Library OPAC. Discussion Group in the Twenty Annual Conference ARLIS/NA. *Art Documentation*, 11, 2, 1992, pp. 80-81.

BAKER, D. *Training for management in libr*aries. London: Library Association Publishing, 1991.

BAKER, S., LANCASTER, F.W. *The measurement and evaluation of library services.* 2nd. ed. Arlington, Virginia: Information resources, 1991.

BALAGUÉ MOLA, N. Implementación de un sistema de calidad basado en la norma ISO 9002 en el Servei de Biblioteques de la Universitat Autónoma de Barcelona. *III Jornadas de intercambios de experiencias de mejora de la universidad.* Valladolid: Universidad de Valladolid, 2000. pp. 161-168.

BALAMURALIKRISHNA, R.; DUGGER, J. C. *Swot analysis: a management tool for initiating new programs in vocational school.* http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JVTE/v12n1/Balamuralikrishna.html. [4 de noviembre de 2000]

Balance del año 1999. Bilbao: Museo Guggenheim, 2000

BALDWIN, D. A. *The academic librarian's human resources handbook: employer rights and responsibilities.* Englewood (Colorado): Libraries Unlimites, 1996

BALDWIN, D. A. *Humanistic management by teamwork: an organizational and administrative alternative for academic libraries.* Englewood (Colorado): Libraries Unlimites, 1996.

BALL, R. Quality management of library services in the digital era. *24th International Online Information Meeting.* London, 5-7 December, 2000. pp. 157-164.

BALLART HERNANDEZ, J. *Patrimonio histórico y arqueológico.* Madrid, Ariel, 1997.

BALLESTEROS SASTRE, F.; CAMACHO RUEDA, E. Gestión, tratamiento y difusión de la documentación en las administraciones publicas. *Jornadas Españolas de Documentación Automatizada*, 4, 1994, pp. 295-303.

BARBOSA DE ALMEIDA, M. C. *Fellowships in Museum Practice Reports:Possibilities and Strategies for Implementing the Museum Library into the Activities of Other Museum Departments.* www.si.edu/cms/bull/may98/barbosa.htm [7 de julio de 2003].

BARON, C. Pour un status interministériel des professionnels d'information et de documentation de la fonction publique de l'Etat. *Documentaliste Sciences de l'information*, 33, 1, 1996, pp. 43-47.

BARRACA DE RAMOS, P. Algunos aspectos de la documentación en los museos. *Boletín de la ANABAD*, 44, 1, 1994, pp. 135-151.

BARRALT I ALTER, X. La La bibliothèque générale d'histoire de l'art. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 38, 1, 1993, pp. 41-43.

BARRAL I.; ALTET, X. La Bibliotheque Generale d'Histoire de l'Art. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 38, 1, 1993, pp. 41-43.

BARRAT, p. Le réseau des bibliothèques françaises de mathématiques. *Bulletin d'information de l'Association des Bibliothécaires Français*, 150, 1991, pp. 85-87.

BARRIL VICENTE, M. El proceso histórico-social en la formación de las colecciones del Museo Arqueológico Nacional. *Boletín de la ANABAD*, 43, 3-4, 1993. pp. 37-63.

BARRISH, A.; CARRIGAN, D. Strategic planning and the small public library: a case of study. *Public Libraries*, 30, 5, 1991, pp. 283-287.

BARROSO RUIZ, M. S. La normalización terminológica en los museos. El Tesauro. *Revista General de Información y Documentación*, 4, 2, 1994, pp. 121-160.

BARTHOLOW, Ch. Linking Up. Museums and Libraries. The Brooklyn Expedition: A Case Study in Collaboration. *Museums News*, 78, 2, 1999, pp. 36-39 y 58-59.

BARTOLOMÉ, A., MARTÍN ARREDONDO, P. Aproximación a la gestión de museos: una comparación entre el Museo Arqueológico Nacional y el Musée Antiquités Nationales de Saint Germain-en-Laye. *Boletín de la ANABAD*, 48, 1, 1998, pp. 187-199.

BATT, C. La biblioteca del futuro: las bibliotecas públicas e Internet. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecario*, 11, 41, 1995, pp. 39-47.

BATTY, J. *Cómo elaborar informes económicos y financieros: fundamentos, estructura y presentación.* Bilbao: Deusto, 1992.

BAXTER, P. A. *International bibliography of art librarianship.* New York: Saur, 1987.

BEARMAN, D.; TRANT, J. Introduction: When museum informatics metes the World Wide Web, it generate energy. *JASIS*, 51, 1, 2000, pp. 3-4.

BEJARANO ROJAS, N. Los servicios de información y documentación en una empresa pública y su razón de ser en la organización. *Jornadas Españolas de Documentación*, 6, 1998, pp. 141-148.

BELLIDO GRANT, M. L. Arte, *Museos y nuevas tecnologías.* Gijón: Trea, 2001.

BELLIDO GRANT, M. L. Museos virtuales y digitales: nuevas estrategias de difusión artística. *Encuentro de Bibliotecas de Arte de España y Portugal*, 7 1999, pp. 149-159.

Bellido Gant, M. L. *Museos virtuales y digitales: proyectos y realidades: del arte del objeto al ciberarte* (Tesis doctoral). Getafe: Universidad Carlos III de Madrid, Instituto de Humanidades y Comunicación Miguel de Unamuno", 1999

BÉNAUD, C. L.; BORDEIANU, S. *Outsourcing library operations in academic libraries: an overview of issues and outcomes.* Englewood (Colorado): Libraries Unlimited, 1998.

BENAVITZ, W. R Cataloging napoleonic miniatures. *Cataloging and clasification quaterly*, 22, 1, 1996, pp. 49-67.

BENHAMOU, F. Le projet de la Bibliothèque Nationale des Arts. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 38, 1, 1993, pp. 24-29.

BENSON, R. T. The Newark museum library. *Special Libraries*, 22, 7, 1933, pp. 303-304.

BERGERON, P. Information resources management. *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)*, 31, 1996, pp. 263-300.

BERGERON, P.; DESCHANTELETS, G.; NAUCHE, B. Les employés des bibliothèques francophones au Canada et leurs habitudes et pratiques de formation continue. *Documentation et bibliothèques*, 44, 1, 1998, pp. 16-29.

BERNIER, G. Creativité et bibliothèques. *Documentation et bibliothèques*, 40, 3, 1994, pp. 119-120.

BERNIER, G. Diffusion et bibliothèques. *Documentation et bibliothèques*, vol. 43, 3, 1997, pp. 153.

BERT, B. RILP. Un projecto ambicioso. *Cadernos BAD*, 3, 1994, pp. 33-137.

BESSER, H. *Network access to visual information:a study of costs and u*ses. www.ifla.org.

Beyond 2000: books, bytes and beginnings. Agency strategic plan fiscal years 2001-2005. Texas State Library and Archives Commission. www.tsl.state..tx.us/pubs/stratplan01-05/govvision.html [15 de julio de 2003]

Beyond walls. A Strategic plan for James White Library. www.andrews.edu/library/publications/beyond/strategic.html [23 de julio de 2001]

La Biblioteca Estatal de Rusia. *Boletín del Unisist*, 24 1, 1996, pp. 4-5.

La biblioteca pública, un compromiso político. 1ª Jornadas "Biblioteca Pública y Políticas Culturales". Barcelona: Fundación Berstelemann, 1997.

La biblioteca universitaria eficaz: directrices para la evaluación del rendimiento en bibliotecas universitarias: Informe consultivo para HEFCE, SHEFC, HEFCW y DENI. Universidad de Cádiz, 1999.

Bibliotecas científicas y públicas. Documento de trabajo presentado por la Subdirección General de Bibliotecas a la comisión que elabora un Plan Nacional de actuación 1983/86 en materia de Documentación e Información Científica y Técnica (IDOC 1983/86). Madrid, Ministerio de Cultura, 1985.

Les bibliothèques des musées en Aquitanie. Bordeaux: Coopération des bBibliothèques en Aquitanie, 1995.

Bibliothèques et évaluation. Anne Kupiec (dir). París: Cercle de la Librairie, 1994.

BIERBAUM, E., *Museum librarianship: a guide to the provision and management of information services.* Jefferson: McFarland, 1994.

BIERBAUM, E. Museum libraries in the United States. *II Seminario de Bibliotecas de Museos.* Madrid: Museo Arqueológico Nacional, 2000.

BIERBAUM, E. Museum libraries: the more things change... *Special Libraries*, 87, 2, 1996, pp.74-87.

BIERBAUM, E. The museum library revisited. *Special Libraries*, 75, 2, 1984, pp.102-113.

BISBE I; VIÑAS, J. Criterios y herramientas para el control de la gestión a entidades no lucrativas. En: *Bibliotecas y servicios culturales en ámbito municipal.* Mallorca: Fundació Biblioteca d'Alcudia, 1993, pp. 133-154.

BISHOP, B. *Marketing estratégico para la era digital.* México, CECSA, 2000.

Biological Resources Division. Strategic Science Plan. http://biology.usgs.gov/science/strategicplan.html. [27 de julio de 2003]

BITOUZET, C.; FOURNIER, P.; TÉZENAS DU MONTCEL, B. *Management et intranet.* París, Hermès, 1997.

BLACK, A.; BRUNT, R. Information management in business, libraries and British Library Intelligence: towards a history of information management. *Journal of documentation*, 55, 4, 1999, pp. 361-374.

BLACK, K. *Project management for library and information service professionals.* London: Aslib, 1996.

BLADGEN, J., HARRINGTON, J. *How good is your library?: a review of approaches to the evaluation of libraries and information services.* Londres: Aslib, 1994.

BLAKE, B. R., STEIN, B.L. *Creating newsletters, brochures, and panphlets: a how-to-do-it manual.* New York: Neal-Schuman, 1992.

BLANC, O. L'étoffe numérique: la banque d'images textile du musée des Tissus de Lyon. *Bulletin d'Informations de l'Association des bibliothécaires français*, 178, 1, 1998. pp. 11-13.

BLANCO MURIEL, A.; MADRID DÍAZ, M. V. , ORTEGA VAQUERO, I. Servicio de información del Patrimonio Histórico de Andalucía. *Jornadas Españolas de Documentación*, 6, 1998, pp. 157-168.

BLANSHARD, C. *Managing library services for children and young people: a practical handbook.* London: Library Association Publishing, 1998.

BLUCK, R. *Team management.* London: Library Association, 1996.

BOLAÑOS, M. *Historia de los museos en España: memoria, cultura, sociedad.* Gijón: Trea, 1997

BONET, L.; DUEÑAS, M.; PORTELL, R. *El sector cultural en España ante el proceso de integración europea.* Madrid: Centre d'Estudis de Planificació, 1992.

BONNELLY, C. L'utilité des experts-conseils dans l'évaluation des services et des systemes. *Documentation et bibliothèques*, 31, 1, 1985, pp 27-31.

BOOTH, B. Information for visitors to cultural attractions. *Journal of information science*, 24, 5, 1998, pp. 291-304.

BORN, P. VAN DEN; HELMUS, W. *The art librarian as mediator :the art of being a librarian.* www.ifla.org

Boston Public Library Long Range Plan 2000-2003. www.bpl.org/WWW/generalinfo/longrangeplan.html [3 de julio de 2003]

BOTTINO, M. La normalisation en tant que ressource stratégique pour appréhender la vie de l'université et connaître les sources de son histoire. *Janus*, 2, 1998, pp. 111-114.

BOUCHON, C. Les bibliothèques du château de Versailles. *Bulletin d'Informations de l'Association des bibliothécaires français*, 178, 1, 1998. pp. 23.

BOUDCHICHI, El Kadiri A. Une approche systémique pour l'évaluation des systèmes d'indexation et de recherche (cas CID du Ministére des Travaux Publics), *Revue de la Science de l'Information*, 1996, p. 9-35.

BOUTHILLIER, F. La gestion financière des bibliothèques à l'heure de l'internationalisation. *Argus*, 22, 3, 1994, pp. 33-36.

BOVEY, J.D. Event-based personal retrieval. *Journal of information science*, 22, 5, 1996, pp. 357-366.

BOWEN, J. B. Creating a culture of cooperation. *Cataloging & Classification Quartely*, 26, 3, 1998, pp. 73-85.

BOYLAN, P. J. Museums and archives in the contemporary world. *Archivum*, 30, 1984, pp. 39-50.

BOZA HUERTA, M. Creación de una red de área local. *IX Jornadas Bibliotecarias de Andalucía*, 9, 1, 1996, pp. 37-43.

BRAKKER, N.; KUJBYSHEV. Information resources on cultural heritage: some problems of integration. *INTEL*, 33, 4, 1999, pp. 199-208.

BRAULT, J. R.; DUPUIS, O.; CHASSE, J. Les bibliothèques universitaires québécquoises: la concertation comme levier de dévéloppement. *Bulletin des bibliothèques de France*, 39, 3, 1994, pp. 50-60.

BRAVO JUEGA, M. I. Documentación o investigación. Museo. *Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*. 2, 1997, pp. 91-94.

BRAVO JUEGA, M. I. La organización y gestión de museos. *Boletín de la ANABAD*, 1, 1995, pp.177-193.

BREMER, S. W. *Long Range planning. A how-to-do-it mnuals for librarian*. New York: Neal-Schuman, 1994.

BRIDGE, F.; RETALI, P. Animation autour du livre à l'Université. *Bulletin des bibliothèques de France*, 1, 1997, pp. 54-58.

BRISOLLA, S. N. Indicadores para apoio à tomada de decisao. *Ciência da informaçao*, 27, 2, 1998, pp. 221-225.

BROPHY, P. La démarche qualité dans les bibliothèques du Royaume-Uni. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 43, 1, 1998, pp. 52-56.

BROPHY, P.; COULLING, K. *Quality management for information and library managers*. Aldershot: Aslib Gower, [1995]

BROWN, R. *Public library administration*. London: K.G. Saur, 1979

BRYSON, J. *Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de información*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1992.

BRYSON, J. M.; ALSTON, F. K. *Creating and implementing your strategic plan: a workbook for public and non-profit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

BRYSON, N. *Vision and painting. Rethinking Art History: meditations on a Coy Science*. New Haven: Yale University Press, 1989.

BS5750/ISO9000 in libraries and information centres: why bother?: proceeding of seminar held in London on 12th April 1994. Humberston: Effective Technology Marketing, 1994.

BUDD, J.; .M. RABER, D. The cultural state of the fin de millénaire library. *The Library Quarterly*, 68, 1, 1998, pp. 55-79.

Budget des dépenses 1999-2000. Rapport sur les plans et les priorités. Bibliothèque Nationale du Canada, 1999.

Budget for adquisitions: strategies for serials, monographs and electronic formats. New York: Hawort Press, 1991.

BUONOCUORE, D. *Diccionario de Bibliotecología*, 2ª ed. Buenos Aires, Marymar, 1976.

BUSTAMANTE RODRÍGUEZ, A. T. Gestión automatizada de servicios bibliotecarios y la dinamización del trabajo del profesional. *IX Jornadas Bibliotecarias de Andalucía*, 9, 1, 1996, pp. 391-398.

BUSTELO C. El papel de los expertos en documentación en la implantación de tecnologías de gestión de documentos. *Jornadas Españolas de Documentación Automatizada*, 4, 1994, pp. 357-362.

BUSTO HEVIA, G. El museo como comunicador activo. *AABADOM*, 6, 1, 1995, pp. 7-9.

BUTLER, M.A., KINGMA, B.R. *The economics of information in the networked environment*. Washington: Association of Research Libraries, 1995.

CABALEIRO, B.; MORÁN, J. El espacio en la biblioteca: arquitectura, planificación, señalización, mobiliario. *Educación y Biblioteca*, 56, 1995, pp. 43-73.

CABALLERO ZOREDA, L. La documentación museológica. *Boletín de la ANABAD*, 38, 4, 1988, pp. 455-495.

CABALLERO ZOREDA, L. *Funciones, organización y servicios de un museo: el Museo Arqueológico Nacional de Madrid.* Madrid: ANABAD, 1982.

CABALLERO ZOREDA, L. El Museo: funciones, personal y su formación. *Boletín de la ANABAD*, 30, 3, 1980, pp. 377-385.

CABALLERO ZOREDA, L. La profesión de museólogo. *Boletín de la ANABAD*, 31, 4, 1981, pp. 655-669

CABALLERO ZOREDA, L. Teoría general del museo: sus funciones. *Boletín de la ANABAD*, 38, 3, 1988, pp. 29-41.

CABRERA BONET, P. La investigación en los museos. *Política científica*, 34, 1992, pp. 11-16.

CABELLO CARRO, P. Legislación del Patrimonio Histórico Español para museólogos. *Boletín de la ANA*BAD, 38, 3, 1988, pp. 3-28.

CABELLO CARRO, P. El Museo de América de Madrid. Planteamientos y actuaciones en cooperación cultural y difusión sobre América. Síntesis. *Revista Documental de Ciencias Sociales Iberoamericanas.* 26, 1996, pp. 91-101.

CACHO, C., DELCLAUX, A. Nuevas técnicas de documentación. *Política científica*, 34, nov. 1992, pp. 38-41.

CAGNOLI, R. V. *Administración de bibliotecas: planeamiento y control.* Buenos Aires: EB, 1996.

CALABRESE, A Marketing action planning: the untold story. *IFLA journal*, 25, 3, 1999, pp. 159-161.

CALENGE, B. *Accueillir, orienter, informer: l'organisation des services aux publics dans les bibliothèques.* Paris: Cercle de la Librairie, 1996.

CALENGE, B. Un outil de gestion des collections : les costes de libre accès. *Bulletin des bibliothèques de France*, 39, 6, 1994, pp. 14-21.

CALVO, B. VENTURA, N.; CASTAN, G.; MIRET, I.; COLODRON, V.; HERNANDEZ, H.; RODRIGUEZ, M. Experiencias y problemática de la cooperación en España. *Educación y Biblioteca*, 65, 1996, pp. 40-42.

CAMARERO GONZÁLEZ, A. Análisis y diseño de sistemas de gestión electrónica de documentación en grandes entidades. *Scire*, 3, 2, 1997, pp. 31-43.

CAMPILLO GARRIGOS, R. *La gestión y el gestor del patrimonio cultural.* Madrid, Civitas, 1998.

CAMPS MUNDO, E. Planificación de una red municipal de bibliotecas publicas para una ciudad media. *Jornadas Españolas de Documentación Automatizada*, 4, 1994, pp. 239-243.

CANNELL, S. , Les réseaux des bibliothèques de médecine au Royaume-Uni, *Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français*, 150, 1991, pp. 81-83.

CAPRIOTTI, P. *Planificación estratégica de la imagen corporativa.* Barcelona: Ariel, 1999.

CARBONELL, E. La formació de tècnics de museus. *Revista de Girona*, 43, 182, 1997, pp. 92-95.

CARLIN, J. W. Stratégies d'archivage aux Etats-Unis. *CITRA*, 33, 1997, pp. 142-147.

CARMENA ESCRIBANO, M. A. Tomar decisiones en una biblioteca: algunas sugerencias sobre las posibles pautas a seguir en la elaboración de memorias-informes. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, Diciembre*, 1993, pp. 25-40.

CARON, G. Le modéle organisationel de la bibliothéque de l'Université du Québec à Chicoutimi *Documentation et bibliothèques*, 40,3, Jul-Sept. 1994, 121-132.

CARRETERO PÉREZ, A. La documentación en los museos: una visión general. *Museo. Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España.* 2, 1997, pp. 11-29.

CARRETERO PÉREZ, A. (et al.), *Normalización documental de museos: elementos para una aplicación informática de gestión museográfica.* Madrid: Ministerio de Educación y Cultura, 1996.

CARRIÓN GUTÍEZ, M. *Manual de bibliotecas.* Madrid, Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1988.

CARRIZO SAINERO, G., IRURETA-GOYENA SÁNCHEZ, P., LÓPEZ DE QUINTANA SÁENZ, E. *Manual de fuentes de información*, Madrid: Cegal, 1994.

Carta de serveis del servei de Biblioteques de la UAB. www.bib.uab.es/avaluacio/carta.htm [23 de julio de 2001]

Carta de Servicios. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Secretaría de Estado de Cultura, 2000.

CASARES, J. *Diccionario ideológico de la lengua española.* Barcelona: Gustavo Gili, 1981.

CASE, M. *What registrars do all day. Registrars on record: Essays on collections management.* Washington: American Association of Museums, 1988.

CASTELEYN, M. *Job descriptions for the information profesión.* Londosn: ASLIB, 1994.

CASTELEYN, M.; WEBB S. P. *Promoting excellence: personnel management and staff development in libraries.* London: Bowker-Saur, 1993

CASTRILLO AGUILERA, L. El Centro de Documentación de un museo: una propuesta teórica. *VII Encuentro de Bibliotecas de Arte de España y Portugal. Actas. Sistema de acceso a la información y difusión artística*: Madrid, 21,-23 de abril de 1999, 39-48. También disponible en: www.mcu.es/BAEP [16 de agosto de 2003].

CASTRILLO AGUILERA, L. *Documento preliminar para la adaptación de la biblioteca del Museo Nacional del Prado a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.* Madrid: Museo Nacional del Prado, 1995.

CASTRILLO AGUILERA, L., LÓPEZ DE PRADO, R. *Las redes de bibliotecas de museos: una historia con futuro.*www.ifla.org [6 de agosto de 2003]

CAZORLA, P. La gestión vía web de los datos estadísticos en el Servicio de Bibliotecas de la Universitat Politècnica de Catalunya. *Jornadas Españolas de Documentación*, 6, 1998, pp. 205-218.

CELESTINO ANGULO, S. Organización interna de la Biblioteca Universitaria y puesta al día de su personal, *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 12, 45, 1996, pp. 9-17.

CÉRÈDE, C. *Developper une collection: la Médiathèque du Musée d'art contempoain de Montréal.* Memoire d'etude. École Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques, 1996.

CHABRILLAT, J. Dix années de gestion des entreprises culturelles : un bilan au service des bibliothèques. *Bulletin des bibliothèques de Frannce*, 39, 3, 1994, pp. 13-16.

CHAUDHRY, A. S. Exploiting network information resources for colection development in libraries. *IFLA Journal*, 22, 3, 1996, pp. 191-198.

CHAVES, N. *La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional.* 6ª ed. Barcelona: Gustavo Gili, 2001

CHEN, C. *Zero-base budgeting in library management.* London: Oryx Press, 1980.

CHEVALIER, B. *Le documentaliste manager de son équipe.* Paris: ADBS Éditions, 2000.

CHEVALIER, B.; DORÉ, D.; SUTTER, E. *Guide pour la gestion d'un centre d'information.* París: ADBS, 1991.

CHEVALIER, B.; SUTTER, E. *Guide pour la gestion d'un centre d'information: la maitrise des chiffres clés. 2ème ed. augmentée et mise à jour.* Paris: ADBS, cop. 1995.

CHILDERS, T., VAN HOUSE, N. *What's good? Describing the public library's effectiveness.* Chicago: American Library Association, 1993.

CHIN, C.; DeANGELIS, P. Paying for services: experiences at the Smithsonian Institution. *INTEL*, 30, 3, 1996, pp. 279-285.

CHIRLE, M. Les fonds d'une bibliothèque d'art: la bibliothèque des musées de Strsbourg. *Bulletin d'Informations de l'Association des bibliothécaires français*, 183, 1, 1999. pp. 91-97.

Claves para el éxito: indicadores de rendimiento para bibliotecas públicas. Barcelona: Eumo, 1995.

The Clement C. Maxwell Library. Strategic Plan. www.bridgew.edu/depts/maxwell/stgplan.htm [1 de julio de 2003]

COCHRAN, J. W. *Time management handbook for librarians.* New York: Greenwood Press, 1992.

Código de Ética Profesional de los Museos ICOM. Adoptado por el Consejo Internacional de Museos (ICOM) www.banrep.gov.co/blaavirtual/letra-c/codetica/indice.htm [10 de agosto de 2003]

CODINA, M.; MAS, M. D.; PALLÀS, M. El programa de formación de usuarios de la Biblioteca de l'Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona. *Jornadas Andaluzas de Documentación*, 2, 1999, pp. 219-234.

COLL CONESA, J. Desde la fotografía como memoria histórica a los bancos de datos gráficos para la investigación. *Museo. Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España.* 2, 1997, pp. 121-129.

Collection management in academic libraries. Edited by Clare Jenkins and Mary Morley. 2nd ed. Aldershot: Gower, 1999

COLLINET, P. *Essai de répertoire des bibliothèques et centres de documentation des musées de Bruxelles et du Brabant wallon.* Bruxelles: Institut d'enseignement supérieur social de l'Etat, Section des bibliothécaires documentalistes gradués, 1986.

COMÁS I GÜELL, M. El Romanticismo y el concepto de cultura, *Museo*, 2, 1997, pp. 234-238.

Competence-based strategic management. Edited by Aimé Heene and Ron Sanchez. Chichester: John Wiley & Sons, 1997

Conferencia Internacional sobre el patrimonio cultural: preservación y acceso. Leipzig, Alemania 29 y 30 de marzo de 1996. *Boletín del Unisist*, 24, 1, pp. 16-17.

Contratación administrativa estatal y local. Madrid: Civitas, 1991.

Convenio único para el personal laboral de la Administración del Estado. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas, 1998.

COOLIDGE, J. American art museum libraries: past, problems and potentials. *Special Libraries*, 50, 3, 1955, pp. 119-122.

COOPER, R.; DEMPSEY, P. R.; MENON, V.; MILLSON-MARTULA, C. Remote library users: needs and expectations. *Library trends*, 47, 1, 1998, pp. 42-64.

COOTE, H. *How to market your library service effectively: and enjoy in the process!* London: ASLIB, 1994.

COROMINAS, J.; PASCUAL, J.A. *Diccionario crítico etimológico castellano e hispánico.* Madrid: Gredos, 1989.

CORRALL, S. *Strategic management of information services: a planning handbook.* London: Aslib-IMI, 2000.

CORRALL, S. *Strategic planning for library and information services.* London: ASLIB, 1994.

CORRALL, S.; BREWERTON, A. The new professional's handbook. Your guide to information services management

CORTÉS ALONSO, V. El Museo, centro documental. *Boletín de la ANABAD*, 39, 2, pp. 219-230.

CORTEZ, E.M.; KAZLAUSKAS, E. J. *Managing information systems & technologies: a basic guide for desing, selection, evaluation and use.* New York: Neal-Schuman, cop. 1986

COSSETTE, A. Evaluation de l'efficacité de la bibliothèque: analyse des études majeures. *Documentation et bibliothèques*, 24, 3, 1978, pp. 115-128.

COSSETTE; A. L'évaluation de l'efficacité de la bibliothèque: cadre théorique et méthodologique. *Documentation et bibliothèques*, 24, 2, 1978, pp. 71-84.

COULT, G. Managing electronic products and services. *Managing information*, 6-7, September, 99, pp. 29-34.

COULT, G. TheOoceanographic Museum, Monaco. *Managing information*, 6-10, December, 99, pp. 50-55.

COURNOYER, J. Services d'information: bouleverse, enjeux et strategies. *Documentation et Bibliotheques*, 42, 3, 1996, pp. 107-108.

COVARRUBIAS, S. de. *Tesoro de la lengua castellana o española*, según la impresión de 1611, con las adiciones de Benito Remigio Noydens publicadas en la de 1674. Edición preparada por Martín de Riquer. Barcelona: Horta, 1943.

COWLES, T. Leisure and the museum library. *Special Libraries*, 5, 1992.

CRAWFORD, J. *Evaluation of library and information services.* Londres: Aslib, 1996.

Criterios para la contratación y retención de profesionales de recursos visuales. www.arlisna.org/criteria-sp.html [12 de noviembre de 2000]

CRONIN, B. *The marketing of library and information services.* 3rd ed. Londres: Aslib, 1995.

CRONIN, B.; DAVENPORT, E. *Elements of information managemen*t. Londos: Scarecrow Press, 1991.

CROWLEY, J. D. *Developing a Vision: Strategic Planning and the Library Media Specialist.* Westport: Greenwood Press. 1994.

Croydon Libraries Annual Plan. www.croydon.gov.uk/libraries/libplan.htm. [15 de mayo de 2003]

La cultura e España y su integración en Europa. Madrid: Ministerio de Cultura, 1993.

CUNHA, D. F. FERNANDES DA. *A Biblioteca do Museu Nacional do Rio de Janeiro, 1863-1963.* Rio de Janeiro: Museu Nacional, 1966.

CURRAN, C. C., SUMMERS, F.W. *Library performance, accountability, and resposiveness.* Nordwood: Ablex Publishing, 1990.

CURRÁS, E. Gestión empresarial de servicios de información : una aproximación sistemática. *Revista general de información y documentación*, 6, 2, 1996, pp. 191-203.

CURZON, S. C. *Managing Change.* New York: Neal-Schuman Publishers, Inc. 1989.

CUTROPÍA FERNÁNDEZ, C. *El plan de marketing: cómo elaborarlo con ayuda informática.* Madrid: ESIC, 2000.

DANIEL, E. Information resources and organizational structure. *Journal of the American Society for Information Science*, 34, 3, 1983, pp. 222-228.

DAVIES, J. E. Learn by wire: managing network access to learning materials. *Electronic Library*, 15, 3, 1997, pp. 205-214.

DAVIES, J. E. Strategic issues in managing information and document supply in academic libraries. *Library Management*, 19, 5, 1998, pp. 318-326.

DAWES, S. S.; PARDO, T. A.; DICATERINO, A. Crossing the threshold: practical foundations for Government Services on the World Wide Web. *Journal of the American Society for Information Science*, 50, 4, 1999, pp. 305-313.

DELCLAUX BRAVO, A. L. El Museo Arqueológico Nacional y la Red Europea de Museos. *Boletín de la ANABAD*, 43, 3-4, 1993, pp. 177-185

DELCLAUX BRAVO, A. L. El proyecto RAMA: acceso a múltiples bases de datos a través de un mismo interfaz. Museo. *Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España.* 2, 1997, pp. 130-136.

DELGADO GÓMEZ, A. Análisis costes-beneficios en bibliotecas públicas. *Boletín de la ANABAD*, 41, 2-3, 1990, pp. 203-205.

DELSEY, T. Retrospective conversion in a bilingual context. *IFLA Journal*, 16, 1, 1990, pp. 44-48.

DERIEZ, R.; LE BARBANCHON, E. Le circuit du livre dans les bibliotheques universitaires: evaluation des taches. *Bulletin des bibliothèques de France*, 2, 1993, pp. 50-54.

DESBIENS, J. *Les bibliothèques publiques au Québec: leur coût et leur efficacité.* Chicoutimi (Québec): Jean Desbiens, 2000.

DEVADSON, F. J.; PANDALA, P. L. A methodology for the identification of information needs users. *IFLA Journal*, 23, 1, 1997, pp. 41-50.

DEVADSON, F. J.; VESPRY, H. A. A Microcomputer-Based System. *Information Technology and Lybraries*, 15, 2, 1996, pp. 105-112.

DEWEY, B. I.; CRETH, S. D. *Team power: making library meetings work.* London: American Library Association, 1993

DHOLAKIA, N.; MUNDOF, N. DHOLAKIA, R. Novos serviços de informaçao e comunicaçao: un quadro de referência stratégico. *Ciência da informaçao*, 26, 3, 1997, pp. 235-242.

DIOZZI, F. *Il management della biblioteca. Milano*: Editrice Bibliografica, 1990.

Dirección por objetivos: aplicaciones en la pequeña empresa. Madrid: Díaz de Santos, 1994.

DIXON, J.; BARATA, A. C. American Art Museums on the web. *INTEL*, 33, 4, 1999, pp. 209-214.

DOCAMPO, J. Imágenes digitales y valoración de costes: la experiencia española. *Art Libraries Journal*, 22, 1, 1997, pp.30-33.

DOCAMPO, J. RAPADO, J. Bibliotecas de Arte en Madrid: una aproximación. *Art Libraries Journal*, 15, 2, 1990, pp. 25-32.

Documentación: normas fundamentales, v.2. Madrid: AENOR, 1994.

DODDS, D. Computer applications in the National Art Library. *Computers and the Histoty of Art*, 3, 2, pp. 15-25.

DODDS, D. Documentation systems in Britain's National Art Library. *Art Libraries Journal*, 18, 4, 1993, pp. 15-23.

DOMÍNGUEZ DIEZ, R. Legislación sobre el acceso del público a los museos. *Boletín de la ANABAD*, 41, 2-3 1990, pp. 189-196.

DOMÍNGUEZ SANJURJO, R. *Nuevas formas de organización y servicios en la biblioteca pública.* Gijón: Trea, 1996.

DONNELLIER, C. Micromusée. La base «images» des collections spécialisées de l'École nationale supérieure del Beauz-Arts (ENSBA). *Bulletin d'Informations de l'Association des bibliothécaires français*, 178, 1, 1998. pp. 8-11.

DONLON, P. Strategic planning in national libraries. *IFLA Journal*, 17, 4, 1991, pp. 395.

DOSSET, P. *Handbook of special libraries and information* work, 6th ed. Londres: Aslib, 1992.

DOYLE, P. *Marketing, management and strategy.* London: Prentice Hall, 1994.

DRUCKER, P. F. *Managing for the future.* London: Butterworth-Heinemann, 1992.

DRUDIS, A. *Gestión de proyectos: cómo planificarlos, organizarlos y dirigirlos.* Barcelona: Gestión 2000, 1999.

DUARTE BARRIONUEVO, M. Indicadores como instrumento de evaluación delos servicios bibliotecarios: 1 aspectos bibliotecarios. *Boletín de la ANABAD*, 45, 1, 1995, pp. 95-106.

DUARTE BARRIONUEVO, M. Evaluación, TQM y bibliotecas. La calidad total como objetivo estratégico de la gestión bibliotecaria. *Jornadas Españolas de Documentación Automatizada*, 4, 1994, pp. 279-286.

DUBOIS, J. Les collections photographiques dans les bibliothèques et musées de l'enseignament superieur. *Bulletin des bibliothèques de France.* 39, 2, 1994, pp. 51-57.

DUBOIS, J.; POUX, B. La bibliothèque du Musée de l'homme. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 138, 1988, pp. 32-39.

Duke University Perkins Library System Plan 2000 – 2005. www.lib.duke.edu/plan/. [3 de julio de 2003]

DUMAS, d. La bibliothèque du Museée des Beaux Ars de Lyon. *Art Libraries Journal*, 23, 3, 1998, pp.30-31.

DUPUY, Y.; ROLLAND, G. *Manual de control de gestión.* Madrid: Díaz de Santos, 1992.

DURAN NARANJO, V. M.; MARTINEZ SANCHEZ, J. M. El sistema de información CAIMAN en el Museo Arqueológico Nacional. *Boletín del Museo Arqueológico Nacional*, 16, 1-2, 1998, pp. 223-228.

Économie et bibliothèques. Jean Michel Salun (dir.). París: Cercle de la Librairie, 1997.

EDELSTEIN, J. M. La bibliothèque du Centre Getty. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 38, 1, 1993, pp. 30-36.

EDEN, C.; ACKERMANN, F. *Making strategy: the journey of strategic management.* London: Sage, 1998

Education and research for marketing and quality management in libraries = La formation et la recherche sur le marketing et la gestion de la qualité en bibliothèque: Satellite Meeting = Colloque Satellite, Québec, August 14-16 août 2001. München: K. G. Saur, 2002.

EGGHE, L. ROUSSEAU, R. *Elementary statistics for effective library and information service management.* London: ASLIB-IMI, 2001.

EILON, S. *Management strategies: a critique of theories and practices.* Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999

EISENBERG, M. B. *Curriculum Initiative: An Agenda and Strategy for Library Media Programs.* Norwood: Ablex Publishing. 1988.

EKDAHL, J. Artists' books and beyond: the library of the Museum of Modern Art as a curatorial and research resource. *INTEL*, 33, 4, 1999, pp. 241-248.

ELGAARD, B. Museum librarian: everyone's partner. *Museum International*, 18, 4, 1993. pp. 48.

ELHAZAZ MOLINA, A. La ley 30/92, de 26 de noviembre de régimen jurídico de las Administraciones Publicas y del procedimiento administrativo común y las nuevas tecnologías. *Jornadas Españolas de Documentación Automatizada*, 4, 1994, pp. 261-270.

ELLIOTT DE SÁEZ, E. *Marketing concepts for libraries and information services.* London: Library Association Publishing, 1996

Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo-Americana. Barcelona: Espasa, 1932.

Encyclopaedia Britannica CD 99 v99.0.1.0. Chicago, Encyclopaedia Britannica, 1998.

Encyclopédie ou dictionnaire raisonné des sciences des arts et des métiers, discours préliminaire par d'Alambert (texte intégral); chronologie, introduction et bibliographie par Alain Pons. Paris: Flammarion, 1986.

ESTABROOK, L.S. *Appliying research to practice: how to use data collection and research to improve library management decision making.* Urbana: University of Illinois, 1992.

Estadísticas de Bibliotecas 1994. Instituto Nacional de Estadística. Madrid: INE, 1996.

Estadísticas de Bibliotecas 1996. Instituto Nacional de Estadística. Madrid: INE, 1998.

Estadísticas de Bibliotecas 1998. Instituto Nacional de Estadística. Madrid: INE, 2000

ESTEVA FÁBREGAT, C. *Cultura, sociedad y personalidad.* Barcelona: Promoción Cultural, 1978.

European Commission. EUR 16483 - Library performance indicators and library management tools. Luxemburgo: Comisión Europea, 1995.

EVANS, G. E.; WARD, P. L., Rugaas, B. *Management basics for information professionals.* New York: Neal-Schuman, 2000.

Evanston Public Library Strategic Plan 2000-2010: a decade of outreach. www.evanston.lib.il.us/library/strategic-plan-00.html [12 de mayo de 2003]

EVERHART, N. *Evaluating the School Library Media Center.* Englewood: Libraries Unlimited. 1998.

Faculty and College of Arts and Sciences. Strategic Plan for FY2001: implementing change. www.fcas.pitt.edu/plan2001/plan2001.htm. [27 de julio de 2001]

FARMER, L.S.J. *When your library budget is almost zero.* Englewood: Libraries Unlimited, 1993

FEATHER, J., STURGES, P. *International Encyclopedia of Information and library Science.* Londres: Routledge, 1997.

FEATHER; J. *Preservation and the management of library collections.* 2ª ed. London: Library Association Publishing, 1996.

FEINMAN, V. J. Five Steps Toward Planning Today for Tomorrow's Needs. *Computers in Libraries*, 19, 1, 1999, pp. 18-21.

FENNELLY, L. J. *Museum, archive and library security.* Boston: Butterworths, 1983.

FERGUSON, S. Strategic planning for National Libraries in developing countries: an optimist's view. *IFLA Journal*, 18, 4, 1992, pp. 339-344.

FERNÁNDEZ BAJÓN, M. T. El sistema de la Administración pública como condicionante del documento administrativo. *Meta*, 6, 1997, pp. 407-416.

FERNANDEZ LOPEZ, J. El sistema de documentación del Museo del Ferrocarril de Asturias. *AABADOM*, 6, 1, 1995, pp. 23-28.

FERNÁNDEZ MOLINA, J. C.; MOYA ANEGÓN, F. *Los catálogos de acceso público en línea: el futuro de la recuperación de información bibliográfica.* Málaga: Asociación Andaluza de Bibliotecarios, 1998.

FERNÁNDEZ MORENO, A. I. Bases para una planificación bibliotecaria en la ciudad de Sevilla. *Jornadas Andaluzas de Documentación*, 1, 1997, pp. 81-188.

FERRÉ TRENZANO, J. M. ; FERRÉ NADAL, J. *Plan de marketing y management.* Madrid: Díaz de Santos, 1998.

FERRER GUTIÉRREZ, A.; PÉREZ PULIDO, M. La universidad en busca de clientes: implantación de un nuevo servicio de información para la empresa en Extremadura. *Jornadas Españolas de Documentación*, 6, 1998, pp. 263-272.

FIND, S. Changing the culture job design, work processes and qualifications in the hybrid library. *IFLA Journal*, 25, 4, 1999, pp. 237-240.

FISHEL, C. *Rediseño de imagen corporativa.* México: Gustavo Gili, 2000

FLETCHER, P. D. ; WESTERBACK, L. K. Catching a ride on the NII: the federal policy vehicles paving the information highway. *Journal of the American Society for Information Science*, 50, 4, 1999, pp. 299-304.

FORD, G. Achetez, éliminez: la gestion des stocks dans les bibliothèques universitaires anglaises. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 33, 5, 1998, pp. 394-401.

FORD, G. Performance measurements: principles and practice. *IFLA Journal*, 15, 1, 1989, pp. 13-17.

FORSYTH, P. *Marketing profesional services: a handbook*. Londosn: Financial Times Pitman, 1992.

FOSKETT, D.J. L'information et l'imagination créatrice. *Documentation et bibliothèques*, 32, 1-2, 1986, pp. 35-42.

FOSTER, D. L. *Managing the catalog department*. 3rd ed. Metuchen: The Scarecrow Press, 1987

FOTHERGILL, R., BUTCHART, I. *Materiales no librarios en las bibliotecas: guía práctica*, 3ª ed. Madrid, Fundación Germán Sáncher Ruipérez, 1992.

FOUCAULT; M. *La Arqueología del saber*. Madrid: Siglo XXI, 1991.

FOURNIER, D. Les tableaux de gestion de documents : une clé du records management. *Documentaliste-Sciences de l'information*, 36, 2, 1999, pp. 89-96.

FRANCOEUR, R. Les dossiers documentaires de la médiatheque du Musée d'Art Contemporain de Montrèal. *Documentation et bibliotheques*, 43, 3, 1997, pp. 149-151.

FRANKEL, D. IMLS. In Support of Museums and Libraries. *Museum News*, 78, 2, 1999, pp. 42-43 y 67.

FRANQUEVILLE, P. Contre la bibliothèque idéale. *Bulletin des bibliothèques de France*, 41, 5, 1996, pp. 36-42.

FRAZIER, K. The University of Wisconsin (UW)-Madison Electronic Library: integrating resources and services. *Library hi tech*, 16, 3-4, 1998, pp. 67-72.

FREIXAS, P. Museus i exposicions temporals. *Revista de Girona*, 43, 182, 1997, pp. 80-83.

FRIEDER, R. Mass deacidification: Now that it is a reality, what next? *IFLA Journal*, 17, 2, 1991, pp. 142-146

FUENTE TRIANA, B. DE LA; MARTÍN RODRÍGUEZ, F. La gestión privada de servicios públicos: la gestión de bibliotecas. *IX Jornadas Bibliotecarias de Andalucía*, 9, 1, 1996, pp. 335-344.

FUENTES, J. J. *Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información*. Gijón: Trea, 1999.

FUENTES ROMERO, J. J. *La planificación estratégica aplicada a las bibliotecas nacionales: la encuesta de Nueva Zelanda*. www.aab.es/51n68a1.pdf. [15 de agosto de 2003]

FULLERTON, K.; GREENBERG, J.; McCLURE, M. RASMUSSEN, E. STEWART, D. A digital library for education: the PED-DOR project. *Electronic library*, 17, 2, 1999, pp. 75-79.

GAIL STAHL, D. The virtual library: prospect and primise. or plus ça change, plus c'est la même chose. *Special Libraries*, 84, 4, 1993, pp. 202-205.

GALLACHER, C. *Managing change in library and information services*. London: Aslib-IMI, 2000.

GALLICHAN; G. Les bibliothècaries et leur conscience historique. *Documentation et bibliothèques*, 34, 3, 1988, pp. 99-101.

GANDÍA PICÓ, M..La estadística bibliotecaria en el diseño de políticas de información. *Jornadas Andaluzas de Documentación*, 1, 1997, pp. 197-205.

GARCÍA, J.; SUTHERLAND, S. *Directores de biblioteca pública en la arena.* Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2001.

GARCÍA BLANCO, A. El museo como centro de investigación del público. *Política científica*, 34, noviembre, 1992, pp. 27-32.

GARCIA BLANCO, A.; ASENSIO BROUARD, M.; POL MENDEZ, E. El Museo Arqueológico Nacional y la investigación sobre el publico. *Boletín de la ANABAD*, 43, 3-4, 1993, pp. 187-191

GARCÍA CANO, J. M. La documentación en el Museo Arqueológico de Murcia. *Anales de Documentación*, 2, 1999, pp. 159-168.

GARCÍA CUADRADO, A. Notas sobre la teoría general de sistemas. *Revista General de Información y Documentación*, 5, 1, 1995, pp.197-213

GARCÍA DE CORTÁZAR, M. et al. *Estadística aplicada a las ciencias sociales: addenda.* Madrid: UNED, 1994.

GARCIA DE LA PUERTA, A El diseño *de puestos de trabajo en una biblioteca universitaria. Boletín* de la ANABAD, 45, 2, 1995, pp. 87-106.

GARCÍA DEL JUNCO, J.CASANUEVA ROCHA, C. *Fundamentos de gestión empresarial.* Madrid: Pirámide, 2000

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. El controlling moderno: base del management. *Alta Dirección*, 176, 1994, pp. 285-306.

GARCÍA LLANSÓ, A. *El Museo-Biblioteca de Ultramar.* Madrid: Tipografía de Luis Tasso, 1987.

GARCÍA MEDINA, A.; GARCÍA RAMÍREZ, S.; MASEDA GARCÍA, R. *Informe sobre el estado actual de las bibliotecas de los Museos Estatales en Madrid.* Memoria presentada a Paloma Acuña, Subdirectora General de los Museos Estatales, Ministerio de Cultura, 1983.

GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, E. Aportaciones de la gestión de calidad a las bibliotecas y servicios de documentación. *Revista Española de Documentación Científica*, 18, 1, 1995, pp. 9-18.

GARCIA-MORALES HUIDOBRO, E. La Gestion de la qualité en Espagne: situation actuell. *Bulletin des bibliothèques de France*, 43, 1, 1998, pp. 72-77.

GARCÍA-ORMAECHEA QUERO, C. La investigación externa en el museo. *Museo. Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España.* 2, 1997, pp. 287-291.

GARCÍA RAMÍREZ, S.; ORTEGA CEDRÓN, C. La automatización de los catálogos manuales del Museo Arqueológico Nacional. *Encuentro de Bibliotecas de Arte de España y Portugal*, 7, 1999, pp. 73-78. www.mcu.es/arqueobib. [8 de agosto de 2003]

GARCÍA SÁIZ, M. C. La documentación en los museos: una para todos y todos para una. *Museo. Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, 2, 1997, pp. 104-111.

GARLICK, K. Planning an effective holdimgs maintenance program. *American archivist*, 53, 2, 1990, pp. 256-265

GARNICA PUGA, P. El reto de la implantación de un sistema de "calidad total" en un centro de documentación. *Jornadas Andaluzas de Documentación*, 2, 1999, pp. 29-38.

GARROD, P. Survival strategies in the learning age - hybrid staff and hybrid libraries. *Aslib proceedings*, 51, 6, 1999, pp. 187-194.

GAUYE, O. Specificité des archives et convergence avec les biblioteques les musees et les centres de document. *Archivum*, 30, 1984, pp. 17-23.

The Gelan Library System 1999-2002 Stratgec Plan. www.gwu.edu/gelman/library/publications/sp1999.html [27 de julio de 2001]

Gestión de calidad en los servicios de las bibliotecas universitarias. Dirección, Margarita Taladriz Mas, con la colaboración de REBIUM. Laredo: Ayuntamiento; Universidad de Cantabria, 1995

GIAPPICONI, T. La programmation de la nouvelle bibliothèque municipale de Fresnes : une recherche de rationalisation. *Bulletin des bibliothèques de France*, 39, 3, 1994, pp. 38-45.

GIAPPICONI, T. La tarification et ses masques. *Bulletin des bibliothèques de France*, 2, 1993, pp. 10-22.

GIAPPICONI, T., CARBONE, P. *Management des bibliothèques: programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public.* París: Cercle de la Librairie, 1985.

GIESECKE. J. *Practical strategies for library managers.* Chicago: American Library Association, 2001

GILI GAYA, S. *Vox. Diccionario general ilustrado de la lengua e*spañola. Ampliación y actualización de Manuel Alvar Ezquerra. Barcelona: Bibliograf, 1990.

GIMBERT, X. *El enfoque estratégico de la empresa.* Bilbao: Deusto, 1998.

GIRAL, A.; DIXON, J. The virtual museum comes to campus: two perspectives on the museum educational site licensing project of the Getty Art History Information Program. *INTEL*, 30, 1, 1996, pp. 223-230

GIRARD-BILLON, A.; GIAPPICONI, T. L'Évaluation dans les bibliothèques publiques françaises: une situation contrastée. *Bulletin des bibliothèques de France*, 43, 1, 1998, pp. 78-84.

GONZÁLEZ GOU, C. Los medios informáticos y los museos. Boletín de la ANABAD, 43, 3-4, 1993, pp.283-287.

GONZÁLEZ SOLAS, J. *Identidad visual corporativa: la imagen de nuestro tiempo.* Madrid: Síntesis, 2002

Gower handbook of library and information management. Edited by Ray Prytherch. Aldershot: Gower, 1998

Gran Enciclopedia Larousse. Barcelona: Planeta, 1974.

GRANDE ESTEBAN, I. *Marketing de servicios.* Madrid: ESIC, 2000

GUENGERICH, S. *Construcción de una intranet corporativa.* Madrid: Anaya Multimedia, 1998.

Guía de la aplicación de la norma ISO 9000 a bibliotecas y servicios de información y documentación. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura, 1998.

Guía de uso y consulta de la biblioteca pública. Delegación Provincial de la Consejería de Cultura de Sevilla: Sevilla, 1997.

Guide practique pour l'évaluation de la qualité des activités documentaires : management de l'information. París: ADB, 1995.

Guidelines for college libraries : recommendations for performance and resourcing. Edited by Kathy Ennis for the Colleges of Further and Higher Education Group of The Library Association. 5th ed. London: Library Association, 1996

Guidelines on stock disposal. Art Libraries Society. http://arlis.nal.vam.ac.uk/publ/stoc.html [18 de marzo de 2002]

GUINCHAT, C.; MENOU, M. *Introducción general a las ciencias y técnicas de la información y de la documentación.* Montevideo: UNESCO, 1983.

GWINN, N. *Preservation microfilming: a guide for librarians and archivists.* Chicago: American Library Association, 1987.

HACK, V. *Targeting the powerful: international prospect research.* London: Aslib, 1997

HALL, A. Batgirl Was a Librarian. *Canadian Library Journal,* 49, 1992, pp. 345-347.

HALL-ELLIS, S. D. [et al.]. *Grantsmanship for small libraries and school library media centers.* Sylvia D. Colorado: Libraries Unlimited, 1999.

HAMON, J. La visibilité ou la culture de veille *Documentaliste-Sciences de l'information,* 36, 1, 1999, pp. 50-54.

Handbook of strategy and management. Edited by Andrew Pettigrew, Howard Thomas and Richard Whittington. London: Sage, 2000

Harry A. Sprague Library. Strategic Plan. www.montclair.edu/pages/Planning/SpraguelLibrary.html. [27 de marzo de 2003]

HART, K. *Putting marketing ideas into action.* London: Library Association, 1999.

HATANO, H. Image processing and database system in the National Museum of Western Art: an integrated system for art research. *INTEL,* 30, 3, 1996, pp. 259-267

HATVANY, B. Towards a worldwide library. *IFLA Journal,* 22, 3, 1996, pp. 246-248.

HAYES, B. E. *Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios.* Barcelona: Gestión 2000, 1995.

HAYES, R. M. Cost of electronic reference resources and LCM: the library costing model. *Journal of the American Society for Information,* 47, 3, 1996, pp. 228-334.

HAYES, R. M. *Models for library management, decision-making, and planning.* California: Academic Press, 2001.

HAYES, R. M. *Strategic management for academic libraries: a handbook.* Wesport: Greenwood Press, 1993.

HAYES, R. M.; WALTER, V. A.Strategic management for public libraries: a handbook. Westport: Greenwood Press, 1996

HAYWARD, T.; PRESTON, J. Chaos theory, economics and information : the implication for strategic decision-making, *Journal of information science,* Vol. 25, 3, 1999, pp. 173-182.

HEBERT, F. La qualité des servicios: une recherche sur le prêt entre bibliothèques dans les grandes bibliothèques publiques du Canada. *Documentation et Bibliotheques,* 41, 4, 1995, pp. 217-224.

HEIN, M. Library cooperation based on information technology networks: A vision for a european library future. *IFLA Journal,* 17, 1, 1991, pp. 39-44.

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. El documentalista de museos: una nueva profesión. *Revista General de Información y Documentación*, 5, 1, 1995, pp. 83-96.

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. Evolución del concepto de museo. *Revista General de Información y Documentación*, 2, 1, 1992, p. 85-97.

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. El lugar de la biblioteca en el museo. *Revista General de Información y Documentación*, 7, 2, 199, p. 278-307.

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. El papel de las bibliotecas en relación con las funciones del Museo. *I Seminario de Bibliotecas de Museos.* Madrid, 4-6 de octubre de 1999. www.mcu.es/arqueobib. [8 de agosto de 2003].

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. El patrimonio documental y bibliográfico. Revista General de Información y Documentación, 6-1, 1996, pp. 13-41.

HERNÁNDEZ, H. Formar usuarios: reflexiones desde la biblioteca pública. *Educación y Biblioteca*, 11, 100, 1999, pp. 59-61.

HERNON, P., McCLURE, Ch. *Evaluation and library decision making.* Norwood: Ablex Publishing, 1990.

HERRERA, L. A.; RODRÍGUEZ PEREYRA, R. Review of the management literature, 1996. *IFLA Journal*, 23, 5-6-, 1997, pp. 371-382.

HIMMEL, E.; WILSON, W. J. *Planificar para obtener resultados: un proceso de transformación de la biblioteca pública.* Barcelona, Milenio, 2001.

Hinsdale Public Library. Strategic Plan. www.hinsdale.lib.il.us/Strategic_Plan.htm [28 de julio de 2001].

HINTZ, C.W. Natural History Museum Libraries in the United States: a preliminary survey. *The Library Quarterly*, 18, 2, 1948, pp. 79-92.

HIPSMAN, J. L. Strategic planning for academic libraries. *Technical Services Quaterly*, 13, 3-4, 1996, pp. 85-104.

HOEY, P. Marketing the library and information centre. *Managing information*, 6-7, September, 99, pp. 47-49.

HOFFOS, S. *Multimedia and the intercative display in museums, exhibitions and libraries.* London: British Library, 1992.

HOGG, K. Music libraries online: a virtual union catalogue for music. *VINE*, 114, pp. 43-49.

HOLTZ, S. *Intranet como ventaja competitiva.* Madrid: Anaya Multimedia, 1998.

HOOPER-GREENHILL, E. *Los museos y sus visitantes.* Gijón: Trea, 1998

HORMULOS, P. Museums to libraries: a family of colllecting institutions. En: A la recherche de la mémorie: le patrimonine culturel. *Actes du colloque organisé par la section des Bibliothèques d'Art de l'IFLA*, París, 16-19 août 1989, pp. 48-53

HUBER, K.; STEELE, D. Preserving Arizona, Providing Access. *Museum News*, 78, 2, 1999, pp. 49 y 59-62.

HUGET VALLS, C. Museos y nuevas tecnologías estándares para el intercambio automatizado de información museográfica. *Jornadas Españolas de Documentación Automatizada*, 4, 1994, pp. 35-40.

HULL, D.; FEARNLEY, H. The museum library in the United States: a sample. *Special Libraries*, 67, 7, 1976, pp. 289-298.

Human Environment. SWOT analysis. www.historyoftheuniverse.com/swot.html. [2 de septiembre de 2003]

HUSSEY, D. *Strategic management: from theory to implementation.* 3rd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

ICOM code of professional ethics. www.icom.org/ethics.html [9 de mayo de 2002]

The ICOM guide to the Internet for museums. www.icom.org/brochure.html [9 de mayo de 2002]

Idaho State Library. Strategic Plan SFY 2001-2004. www.lili.org/isl/strategic-plan.htm [16 de junio de 2003].

Ideas sobre estrategia: The Boston Consulting Group. Bilbao: Deusto, 2001

IDSALAH, M. Les bibliothèques et les musées au Maroc. *II Seminario de Bibliotecas de Museos.* Madrid: Museo Arqueológico Nacional, 2000.

IGLESIAS, F.¿Marketing el problema?, marketing la solución. *Revista General de Información y Documentación*, 1, 4, 1994, pp. 187-195.

Imagen corporativa del Consorcio de Transporte del área de Sevilla. www.consorciotransportes-sevilla.com/consorciotransportes/funcionesconsorcio/identidadvisualcorporativa8.php

Información y documentación. Estadísticas internacionales de bibliotecas. *Revista Española de Documentación Científica*, 18, 2, 1995, p. 205-221.

Information Access 2000: A Strategic Plan for 1996-2000. University of Pensilvania Library. www.library.upenn.edu/services/publications/library/plan2000.html [27 de julio de 2001].

Information et documentation. Indicateurs de performance des bibliothèques. Norme Internationale. ISO 11620. Genève: ISO, 1998.

INSTITUTO JURAN. *Gestión de calidad. Mejora de la calidad en los servicios.* Madrid: aenor, 1994.

IRVINE, B. J. *Facilities standards for Art Libraries and visual resources collections.* Englewood: Libraries Unlimited, 1991.

IZQUIERDO ALONSO, M.; RUIZ ABELLÁN, J.; PIÑERA LUCAS, J. T. Los estudios de usuarios en los programas de gestión de la calidad aplicados a los servicios de información: propuesta de un marco-teórico integrador para el estudio del usuario de la información. *Jornadas Españolas de Documentación*, 6 , 1998, pp. 433-444.

JACOB, M. E. L. *Strategic planning: a how-to-do manual for librarians.* New York:; London: Neal Schumann, 1990.

JARILLO, J. C. *La lógica estratégica: evite los errores.* Bilbao: Deusto, 2002

JENKINS, H. R. *Management of a public library.* Greenwich: Jai Press, 1980

JOHANNSEN, C. G. Strategic issues in quality management: 1. Theoretical considerations. *Journal of information science*, 22, 3, 1996, pp. 155-164.

JOHANNSEN, C. G. Strategic issues in quality management: 2. Survey analysis. *Journal of information science*, 22, 4, 1996, pp. 231-245.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K. *Dirección estratégica.* 5ª ed. Madrid: Prentice-Hall, 2000.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K. *Exploring corporate strategy.* 5th ed. London: Prentice Hall, 1999.

JOHSON, P.; GILL, J. *Management control and organization behaviour.* London: Paul Chapman, 1993.

JONES, L. CLARK, P. COWGILL, A. MESSAS, K. Building community throught staff development initiatives. *Technical services quarterly*, 15, 4, 1998, pp. 27-38.

JORDAN, P.; JONES, N. *Staff management in library and information work.* 3rd ed. Aldershot: Gower, 1996

JORGE GARCÍA-REYES, C. La gestión de los recursos económicos. *Tratado básico de biblioteconomía*, pp. 419-431.

V Jornadas de Voluntariado Cultural. Santander, 10-12 de mayo de 2000. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2000

JURAN INSTITUTE. *Gestión de calidad: mejora de la calidad en los servicios.* S.L. AENOR, 1994.

Kansas City Public Library Long-range Technology Plan for 2000-2005. www.kclibrary.org/kcpl/techplan/techplan01-05revised1.htm. [3 de julio de 2003]

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia.* Barcelona: Gestión 2000, 2000

KAVANAGH, G. *History curatorship.* London: Leicester University Press, 1990

KEAVENEY, S. S. *The information network of contemporary art and the fine arts libraries.* Ann Arbor, Michigan: UMI, Dissertation Information Services, 1991.

KENT, A.; LANCOUR, H., eds. *Encyclopedia of library and Information Science.* New York: Dekker, 1968.

KERLINGER, F. *Foundations of behavioral research.* New York: Holt, Reinhart & Winston. 1973.

KERLINGER, F.N. The mythology of educational research: The methods approach. *School and Society*, 88, 1960, pp. 149-151.

KERR, G.D. *Fidelizar clientes en la biblioteca pública.* Barcelona, Fundación Berstelmann, 2000.

Key to success: performance indicators for public libraries, Londres, HMSO, 1990.

KHOUZAM-GENDROM, M. La planification stratégique dans les bibliothèques publiques du Québec. *Documentation et Bibliothéques*, 39, 4, 1993, pp. 207-112.

KIG, D.W, BRYANT, C.B. *The evalution of information services and products*, Arlington, Virginia: Information resources, 1971.

KINNELL, M. La calidad de gestión en las bibliotecas y servicios de información es una ventaja en la competición por la revolución informativa. *IFLA Journal*, 21, 4, 1995, pp. 265-273.

KINNELL, M. Management developmet for information professionals. *Aslib proceedings*, 48, 9, 1996, pp. 209-214.

KINNELL, M., MacDOUGALL, J. *Meeting the marketing challenger: strategies for public libraries and leisures services.* Londres: Taylos Graham, 1994.

KINNUCAN, M.T., FERGUSON, M.R., ESTABROOK, L. Public opinion toward user fees in public libraries. *The Library Quarterly*, 68, 2, 1998, pp. 183-204.

KIRKING, C. C. Both sides of the fence, librarians and curator: forming an latin american collection. *Art Libraries Journal*, 20, 3, 1995, pp. 11-14.

KLAASSEN, U.; WIERSNA, C.; GIAPPIACONI, T. *Gestión de calidad y marketing en las bibliotecas públicas*. Barcelona, Fundación Berstelmann, 1999.

KLENPIN, H. Performance et qualité dans les bibliothèques publiques de République Fédérale d'Allemagne. *Bulletin des bibliothèques de France*, 43, 1, 1998, pp. 56-71.

KOLGANOVA, A. Museum libraries as part of the system of libraries in Russia. *INTEL*, 33, 4, 1999, pp. 222-228.

KONDO, E. K. Desenvolvendo indicadores estratégicos em ciência e tecnologia: as principais quotes. *Ciência da informaçao*, 27, 2, 1998, pp. 128-133.

KREIZMAN, K. *Establishing an information center: a practical guide*. London: Bowker Saur, 1999.

KUPIEC, A. dir. *Bibliothèques et évaluation*. París, Cercle de la Librairie, 1994

LACLOTTE, M. L'Institut national d'hisoire de l'art (INHA). *Bulletin d'Informations de l'Association des bibliothécaires français*, 178, 1, 1998. pp. 23.

LAHARY, D. Intranet en bibliothèque: pourquoi?. *Bulletin d'Informations de l'Association des bibliothécaires français*, 184-185, 1, 1999. pp. 207-230.

Lakehead Universiti: Strategic Plannig Update. Strategic Plan 1999-2004. www.lakeheadu.ca/~eventswww/strat.html [12 de julio de 2003]

LAJEUNESSE, M.; MORIN, D. Les bibliothèques des collèges d'enseigment général et professione du Québec (1976-1992): étude des principauz indicateurs. *Documentation et bibliothèques*, 40, 2, 1994, pp 67-79.

LAMARQUE, D. Bibliothèques et service publique. En: KUPIEC, A. dir. *Bibliothèques et évaluation*. París: Cercle de la Librairie, 1994, p. 37-42.

LAMBERT, M. La bibliothèque du Musée national des Arts et Traditions populaires. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 138, 1988, pp. 40-43.

LANCASTER, F. W. *Evaluación de la biblioteca*. Madrid, ANABAD, 1996.

LANCASTER, F. W. *Libraries and librarians in an age of electr*onics. Arlington: Information Resources Press, 1982.

LARA NAVARRO, P.; VILLANUEVA PLÁ, E. *Propuesta para el desarrollo de una Intranet en archivos*. Jornadas Españolas de Documentación, 6, 1998, pp. 469-478.

LARSEN, J.C. ed. *Museum Librarianship*. Hamden: Library professional Publications, 1998.

LASHERAS CORRUCHAGA, J. A. Conocer, reconocer. Acceder, ceder. Museo. *Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*. 2, 1997, pp. 281-286.

LAUXEROIS, J.-DÉOTTE, J.L. Le musée et la bibliothèque. En AA.VV. *Le Musée et la Bibliothèque*, Vrais Parents ou Faux Amis? Paris: Bibliothèque publique d'information. Centre George Pompidou, 1998, pp. 13-40.

LAVIGNE, N. L'a implantation d'un centre de documentation: avant, pendant et après. *Documentation et bibliothèques*, 41, 3, 1995, pp. 173-176.

LAVINE, J. M.; WACKMAN, D. B. *Gestión de empresas corporativas*. Madrid: Rialp, 1992.

LAWSON, M.R. Le réseau des bibliothèques d'art américaines. En *Actes du colloque de la sous-section del Bibliothèques d'art de l'Assocition des bibiothécaires français*. Besançon, 19-20 de noviembre, 1993, p. 9-23.

LAYZELL WARD, P. Review of the management literature 1997. *IFLA Journal*, 24, 3, 1998, pp. 176-183.

LAYZELL WARD, P. What's happened in management in 1994. *IFLA Journal*, 21, 2, 1995, pp. 110.

LAYZELL, P. W. Review of the management litterature. *IFLA Journal*, 25, 3, 1999, pp. 168-176.

LeBARON, J.; Markuson, C. Planning: A Necessary Anchor for the School Library Media Program. *Wilson Library Bulletin*, 66, 4, 1991, pp. 42.

Legislación Presupuestaria, 2ª edición preparada por Germán Orón Moratal, Madrid: Tecnos, 1988.

Legislación sobre funcionarios. Administración del Estado y Local. Edición preparada por José Luis Piñar Mañas y Diego José vera Jurado. Madrid: Tecnos, 1991.

Legislación sobre patrimonio histórico. Edición preparada por Javier García Fernández. Madrid: Tecnos, 1988.

LEHOUX, G. Vers une societé sans papier?. *Documentation et bibliothèques*, 31, 3, 1985, pp. 125-132.

LEMIEUX, V. The use of total quality management in a records management environment. *Records Management Quarterly*, 30, 3, 1996. pp. 26-38.

LEMKE, A. B. Art Archives: a common concert of archivist, librarians and museum professionals, *Art Libraries Jou*rnal,14, 2, 1989, pp. 5-11.

LEÓN PRIETO, J. ¿Son los Museos operadores culturales eficientes? *Revista de Museología*, 4, 1995. pp. 10-11.

LÉRI, J. M. La Bibliothèque des Musées nationaux au Louvre. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 154, 1992, pp. 40-41.

LERSCH, T. Les grandes bibliothèques d'art allemandes. L'association des bibliothèques d'art: un example d'adquisitions partagées. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 38, 1, 1993, pp. 44-52.

LERSCH, T. The "Arbeitsgemeinschaft der Kunstund museumsbibliotheken" (AKMB) and its members. *Art Libraries Journal*, 21, 4, 1996, pp 5-12.

LEVASSEUR, D. Les normes ISO 9000 d'assurance qualité et la gestión des documents. *Argus*, 25, 2, 1996, pp. 13-21.

LEVASSEUR, D. L'enjeu de la gestión documentaire électronique (GDE). *Argus*, 26, 3, 1997, pp. 9-15.

LEVASSEUR, D. Les solutions réseau pour optimiser la gestion des documents et leur diffusion dans les organisations (Groupware, Workflow, Intranet). *Argus*, 27, 1998, pp. 18-26.

Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado. www.mju.es/objecion/ley_voluntariado.htm [15 de diciembre de 2000]

Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General. www.boe.es/boe/dias/2001-02-09/pdfs/A05126-05126.pdf. [7 de enero de 2002]

Library management in the information technology environment: issues, policies, and practice for administrators. Edited by Brice G. Hobrock. New York: The Haworth Press, cop. 1992.

Library management without bias. Edited by Ching-Chih Chen. Greenwich: Jai Press, 1980

Library Strategic Plan. Deakin University. www.deakin.edu.au/library/stratplan99.htm. [30 de marzo de 2002]

Librarianship and information work worldwide 2000. London [etc.]: Bowker-Saur, 2000.

LIBUTTI, P.; KOPALA, M The doctoral student, the dissertation and the library : a review of the literatture. *Reference Librarian*, 38, 1995, pp. 7-29.

LIMÓN DELGADO, A. La catalogación: las categorías científicas y su uso museológico. *Museo. Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España.* 2, 1997, pp. 99-103.

LIMON RODRIGUEZ, S. Webs de museos: aproximación y valoración de los recursos de información electrónicos de ámbito nacional *PH. Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico.* 6, 25, 1998, pp. 191-195.

Linking rural communities: Eastern Counties Regional Libraries Strategic Plan. http://ecrl.library.ns.ca/strtpln.htm [31 de julio de 2001]

LIPTON, B. The small museum library. *Special Libraries*, 65, 1, 1974, pp. 1-3.

LLORET ROMERO, N. Cómo plantear un proyecto para el desarrollo de una biblioteca digital. *Jornadas Andaluzas de Documentación*, 2, 1999, pp. 307-317.

LLORET ROMERO, N., LATORRE ZACARÉS, J. *Análisis sobre las necesidades de implantación de un sistema de calidad en un centro de documentación: apuntes para una guía.* Madrid: CINDOC, 1995.

LOERTSCHER, D. *Taxonomies of the School Library Media Program.* Englewood: Libraries Unlimited, 1988.

LOLLESGAARD, A. A Danish museum art library: the Danish Museum of Decorative Art Library. *INTEL*, 33, 4, 1999, pp. 229-235.

Long-Range Library Planning. www.libraryhq.com/plans.html. [17 de junio de 2003]

LONCHYNA, N. Museum libraries as information centers. ASK ARLIS 5. www.geocities.com/SoHo/Studios/3530/muslib.html [12 de noviembre de 2000]

Longwood College Library Strategic Plan 1998. www.longwood.edu/library/splan98.htm [17 de jun io de 2003]

LOPEZ ALVAREZ, A. M.; PALOMERO PLAZA, S.; MENENDEZ ROBLES, M. L. Museo Sefardí de Toledo (Nacional de Arte Hispano Judío): Nuevo proyecto museístico. *Boletín de la ANABAD*, 44, 3, 1994, pp. 239-261

LÓPEZ ÁLVAREZ, O. M. El archivo del Museo del Prado: análisis documental. *VII Encuentro de Bibliotecas de Arte de España y Portugal. Actas Sistema de acceso a la información y difusión artística.* Madrid, 21-23 de abril de 1999, pp. 86-99. También disponible en www.mcu.es/arqueobib. [8 de agosto de 2003]

LÓPEZ CAMPS, J.; GADEA CARRERA, A. *El control de gestión en la Administración Local.* Barcelona: Gestión 2000, 1992.

LOPEZ DE PRADO NISTAL, C. Problemática de la normalización de la documentación de inventario del patrimonio mueble de los museos gallegos (1). *Boletín do Museo Provincial de Lugo*, 7, 1, 1995-1996, pp. 265-270.

LÓPEZ DE PRADO, R. Bibliotecas de museos en España: características específicas y análisis DAFO. *Revista General de Información y Documentación*, 13, 1, 2003, pp 5-35.

LÓPEZ DE PRADO, R. Museos en Internet: análisis de recursos documentales. *VI Jornadas Españolas de Documentación*, Valencia, 29-31 de octubre de 1998, p.495-514.

LÓPEZ DE PRADO, R.; PALAREA PERRIER, J. M. Internet para pequeñas bibliotecas: hágalo usted mismo. *Jornadas Andaluzas de Documentación*, 2, 1999, pp. 63-84.

LÓPEZ DEL PIÑERO, C., LÓPEZ DE PRADO, R. La situación administrativa de las bibliotecas de museos españoles en el estado de las Autonomías. *I Jornadas Andaluzas de Documentación JADOC'97*, Sevilla, 13-14 de noviembre de 1997, p. 231-245.

LÓPEZ PEÑA, E. Un modelo de gestión: CDAM. *Jornadas Españolas de Documentación Automatizada*, 4, 1994, pp. 343-348.

LÓPEZ REDONDO, A.; GARCÍA DE LA FUENTE, V. Una experiencia en pos de la accesibilidad de la información artística: la automatización del inventario-catálogo del Museo Lázaro Galdiano. *VII Encuentro de Bibliotecas de Arte de España y Portugal. Actas Sistema de acceso a la información y difusión artística.* Madrid, 21-23 de abril de 1999, pp. 86-99. También disponible en www.mcu.es/BAEP. [9 de agosto de 2003].

LORD, B.; LORD, G. D. *Manual de gestión de museos.* Barcelona: Ariel, 1998.

LOSADA ARANGUREN, J. M. Definición de funciones y planificación de servicios técnicos de museos en el ámbito Estatal. *Boletín de la ANABAD*, 35, 2-3, 1985, pp. 351-362.

LUFFMAN, G. [et al.] *Strategic management: an analytical introduction.* 3rd ed. Oxford: Blackwell, 1996

LUZÓN NOGUÉ, J. M. La documentación en los museos. *Boletín de la ANABAD*, 41, 3-4, 1991, pp. 407-413.

LYNCH, B.P. *Management strategies for libraries: a basic reader.* New York: Neal Schuman, 1985.

LYNCH, R. *Corporate strategy.* 2nd ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2000

MACKAY, N. Technology, the Public Libraries Network and the need for joined-up thinking. *Journal of Information Science*, 25, 1, 1999, pp. 1-6.

MacLACHLAN, L. *Making project management work for you.* Londres: Library Association, 1996.

MacNAMARA, C. *Strategic planning in nonprofit or for-profit organizations.* www.mpnp.org/library/plan_dec/str_plan/str_plan.htm

Macquarie University Library. Strategic Plan. www.lib.mq.edu.au/libpubs/strategic/ [30 de junio de 2003]

MADISON, H. L. A museum director looks at his library. *Special Libraries*, 22, 7, 1931, pp. 297-302.

MAGÁN WALS, J. A. La cooperación bibliotecaria: aspectos básicos. Tratado básico de biblioteconomía, *Tratado básico de biblioteconomía*, 1995, pp., 279-302.

MAIER, E. Will online images prove ti be a multimedia cornucopia for museums?. *Aslib Proceedings*, 51, 10, 1999, pp. 325-333.

MALIK, F. Planificación estratégica para una dirección estratégica. *Estrategia financiera*, 169, 2001, pp. 25-27.

MALINCONICO, S. M. Electronic documents and research libraries. *IFLA Journal*, 22, 3, 1996, pp. 211-225.

MALINKOVSKAYA, O. Students in the museum library: pro et contra. *INTEL*, 33, 4, 1999, pp. 236-240.

MALLO, C; MERLO, J. *Control de gestión y control presupuestario.* Madrid: McGraw-Hill, 1995.

Management skills for the information manager. Edited by Ann Lawes. Aldershot: Ashgate, 1993.

Management strategies for libraries: a basic reader. Edited by Beverly P. Lynch. New York: Neal-Schuman, 1985

Managing Organizational Development through Effective LeadershipThe "MODEL" Program. Brown University Library. www.brown.edu/Facilities/University_Library/MODEL/index.html [12 dej julio de 2003]

MANN, P. Quantitative research. En: SLATER, M. ed. *Research methods in library and information studies.* Londres: Library Association, 1990.

MANO, M. de la, Propuesta de un sistema de evaluación para bibliotecas universitarias, *Revista Española de Documentación Científica*, 21, 2, 1998, p. 174-197.

Manual de imagen corporativa. Barcelona: Gustavo Gili, [1991]

MAÑANA VAZQUEZ, E. Las técnicas de la comunicación: el megamárketing. *Jornadas Españolas de Documentación Automatizada*, 4, 1994, pp. 595-600.

MAÑUECO SANTURTÚN, M. C. Antecedentes del Museo Arqueológico Nacional. *Boletín de la ANABAD*, 43, 3-4, 1993. pp. 11-35.

Mapa de Infraestructuras, operadores y recursos culturales (MIOR). Madrid: Ministerio de Cultura, 1995.

MARIN TORRES, M. T. Reflexiones en torno a la información en el museo: rentabilidad, automatización y consultores de información. *IMAFRONTE*, 12-13, 1996-1997, pp. 179-186.

Marshall Public Library's Long Range Planning Processwww.lili.org/marshall/gen_longrange.html. [3 de julio de 2003]

MARTIN, L. A. *Organizational structure of libraries.* Lanham: The Scarecrow Press , 1996

MARTÍN NIETO, P. Historia de las adquisiciones de algunas colecciones del Museo Arqueológico Nacional. *Boletín de la ANABAD*, 43, 3-4, 1993. pp. 65-78.

MARTIN, M. S., WOLF, M.T. *Budgeting for information access: managing the resource budget for absolute access.* Chicago: American Library Association, 1998.

MARTÍNEZ, K. The research libraries group: new initiatives to improbé acces to art and architecture information. *INTEL*, 32, 1, 1998, pp. 8-22.

MARTÍNEZ DE SOUSA, J. *Diccionario de bibliología y ciencias afines.* 2ª edición aumentada y actualizada. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1993.

MARTÍNEZ GARCÍA, L. El archivero y la planificación de la preservación. *Boletín de la ANABAD*, 49, 2, 1998, pp. 83-108.

MARTINEZ ROBLEDO, J.; OLVERA LOBO, M. D. Sistemas de gestión y almacenamiento de información en disco óptico en administraciones publicas. *Jornadas Españolas de Documentación Automatizada*, 4, 1994, pp. 321-325.

MARTÍNEZ SERENO, V. Integración de sistemas de Gestión Electrónica Documental en la empresa: evaluación de costes y metodología de implantación. *Jornadas Españolas de Documentación*, 6, 1998, pp. 573-586.

MARTY, P. F. Museum informatics and collaborative technologies: the emerging socio-technological dimension of Information Science in museum environments. *Journal of the American Society for Information Science*, 50, 12, 1999, pp. 1083-1091.

MARTY, P. F. O-line exhibit design: the sociotchnological impact of building a museum over the World Wide Web. *JASIS*, 51, 1, 2000, pp. 24-32.

MASSON, D., PALLIER, D. *Les bibliothèques*, 6ª ed., París, Presses Universitaires de France, 1986.

MATA PARREÑO, A. El museo y la informática. *Métodos de información*, 6-7, 1995, pp. 30-33.

MATARAZZO, J. M.; PRUSAK, L. *The value of corporate libraries: finding from a survey of senior management.* Washington: Special Libraries Association, 1995.

MATEO RIVAS, M. J., GARCÍA FERRANDO, M. *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales: Estadística descriptiva. Estadística diferencial.* Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, 1993.

MAUROIS, A. *La bibliothèque publique et sa mission.* Paris: UNESCO, 1961.

McCALLUM, Ch. A Child's Library in Houston. *Museum News*, 78, 2, 1999, pp. 41-62.

McCLURE, C. R. et al. *Manual de planificación para bibliotecas.* Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1991.

McCLURE, C. R. *Planning for library service.* New York: Haworth Press, 1988.

McDONALD, M. *Cómo vender servicios.* Bilbao: Deusto, 1991.

McKAY, D. *Effective financial planning for libraries and information services*, Chicago: Aslib, 1995.

McKEE, B. *Planning library service.* London: Clive Bingley, 1989

McLEAN, DAVID. Information-strategies: future directions. *Cadernos BAD*, 3, 1993, pp. 13-26.

McMILLAN, H.; TAMPOE, M. *Strategic management: process, content, and implementation.* Oxford: Oxford University Press, 2000.

McNEELY, C. V. Repositioning the richmond public library for the digital age: one library's perspective. Library & information science research, 21, 3, 1999, pp. 391-406.

MEIER, N. Aret and Museum libraries in Switzerland. *Art Libraries Journal*, 21, 4, 1996, pp. 23-26.

MELOT, M. Le projet de Bibliothèque Nationale des Arts à Paris. *Art Libraries Journal*, 18, 4, 1993, pp.10.

Memoria 1996-98. Barcelona: Fundación Bertelesmann, 1999.

Ménard, J. S'évaluer: pourquoi? comment?. *Documentation et bibliothèques*, septembre 1978, pp. 101-104.

MENARES ESPINOZA, M. L. *Manual para la formulación de proyectos de información.* Santiago de Chile, Universidad Tecnológica Metropolitana, 1999.

MERLO VEGA, J. A. Fundamentos de gestión de bibliotecas universitarias. *Boletín de la ANABAD*, 49, 2, 1998, pp. 261-288.

MEUNIER, P. Des chiffres sur les bibliothèques... d'un ocean à l'autre. *Documentation et Bibliotheques*, 43, 1, 1997, pp. 7-20.

Memoria 1998-2000. Barcelona: Fundación Berstelemann, 2000.

MICK, C.K Planning for office automation. *JASIS*, 34, 3, 1983, pp. 229-232.

MILEKIC, S. Designing digital environments for art education/exploration. *JASIS*, 51, 1, 2000, pp. 49-50.

MILLER, A.; DESS, G. G. *Strategic management.* 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1996

MILLER, D. S. An attitude of caring: *Reference librarian*, 60, 1998, pp. 139-144.

MILLER, M. T. La gestion des conflits dans les organisations. *Argus*, 24, 3, 1995, pp. 37-44.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategic safari: a guided for through the wilds of strategic management.* London: Prentice-Hall, 1998.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. *El proceso estratégico.* Madrid: Prentice Hall, 1998

MIRÓ, R. Las formas de gestión de los servicios culturales: el marco legal. En: *Bibliotecas y servicios culturales en ámbito municipal.* Mallorca: Fundació Biblioteca d'Alcudia. 87, 1993, pp. 109.

MITCHELL, B. J.; TANIS, N. E.; JAFFE, J. *Cost analysis of library functions : a total system approach.* Greenwich: Jai Press, 1978

MOLINER, M. *Diccionario de uso del español.* Edición electrónica; versión 1.0. Madrid, Gredos, 1996

MONGE RODRÍGUEZ, G.; GARCÍA GÓMEZ, J. C. Formación de usuarios en tecnologías de la información. *Jornadas Españolas de Documentación*, 6, 1998, pp. 613-624.

Montana State Library Long Range Plan. http://msl.state.mt.us/admin/lrplan/lrp.html. [3 de julio de 2003]

MONTANER, J. M. *Museos para el nuevo siglo = Museums for the new century.* Barcelona: Gustavo Gili, 1994

MONTAÑÉS, C. (coord.). *El museo: un espacio didáctico y social.* Zaragoza: Mira , 2001

MOORE, N. Measuring the performance of public libraries. *IFLA Journal*, 15, 1, 1989, pp. 18-22.

MORCILLO ORTEGA, P.; FERNÁNDEZ AGUADO, J. (coords.). *Nuevas claves para la dirección estratégica.* Barcelona: Ariel, 2002

MORENO FERNANDEZ, L. M.; CHAIN NAVARRO, C. Aproximación a la gestión de los sistemas de información y documentación de los museos de la comunidad autónoma de la región de Murcia. Organización del conocimiento en sistemas de información y documentación. *Encuentro de ISKO-España. I.* Madrid, 1993, pp. 269-278.

MORGAN, S. *Performance assessment in academic libraries*, Londres, Mansell, 1995.

MORO CABERO, M. El concepto de servicio en los archivos de las Administraciones Públicas: análisis teórico desde la perspectiva de la calidad total *Jornadas Andaluzas de Documentación*, 1, 1997, pp. 297-304

MORO CABERO, M.; MANO GONZÁLEZ, M. DE LA. Los nuevos retos de la formación de usuarios: a la conquista del usuario virtual, *Jornadas Españolas de Documentación*, 6, 1998, pp. 635-640.

MOSCOSO, P. La gestión de recursos informativos en el marco de la sociedad de la información. *Documentación de las ciencias de la información*, 21, 1998, pp. 77-90.

MOSCOSO, P.; ORTIZ-REPISO, V.; RÍOS, Y. Telenet versus Web en el acceso a la información catalográfica: estudio comparativo del caso español. *Jornadas Españolas de Documentación*, 6, 1998, pp. 641-648.

MOULINIER, P. Achives, bibliothèques, musées : un regard différent des élus locaux. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 39, 3, 1994, pp. 16-23.

MOULTON, L. W. *Data bases for special libraries: a strategic guide to information management.* New York: Greenwood Press, 1991.

MOUNT, E. ed. *Sci-tech libraries in museums and aquariums.* New York: Haworth Press, 1985.

MOUNT, E. *Special libraries and information centers: an introductory text.* New York: Special Libraries Associatio, 1983.

MOYA ANEGÓN F., LÓPEZ GIJÓN, J., GARCÍA CARO, C. *Técnicas cuantitativas aplicadas a la biblioteconomía y documentación.* Madrid: Síntesis, 1996.

MULLER, J.; MULLER, J.L. *Le management du personnel en bibliothèques.* Paris: Cercle de la Librairie, 2001.

MUÑOZ CHOCLÁN, J. Aplicación de los servicios de marketing en las bibliotecas públicas. *IX Jornadas Bibliotecarias de Andalucía*, 9, 1, 1996, pp. 74-79.

MUÑOZ CRUZ, V. Las unidades de información del Patrimonio Histórico Andaluz: primeras experiencias. *Jornadas Andaluzas de Documentación*, 1, 1997, pp. 305-311.

MURRAY, S. M. *Budgetary control in academic libraries.* Greenwich, Connecticut: JAI Press , 1978

Le Musée et la Bibliothèque: vrais parents ou faux amis? París: Bibliothèque publique d'information, 1997.

Museo-Biblioteca de Ultramar en Madrid. Catálogo de la Biblioteca. Madrid: Imprenta de la sucesora de M. Minuesa de los Ríos, 1900.

Museos de titularidad estatal y del sistema español de museos. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2000.

Museum Association os New York. Strategic Plan for 2001-2004. www.mayonline.org/Strategic3.htm. [27 de julio de 2003]

Museums and Cultural Diversity: Draft ICOM Policy Statement. Report of the Working Group on Cross Cultural Issues of the International Council of Museums (ICOM) Web version prepared by Patrick Boylan, City University, London, 29 March 1998. www.icom.org/diversity.html [20 de agosto de 2003]

Museums and the Web, 1999. www.museums.reading.ac.uk/mw99/paper/ [2 de marzo de 2002]

Museum News. American Association of Museums. March-April, 1999. Washington, American Association of Museums, 1988.

Mystic Seaport Strategic Plan. The Museum pof America and the sea. www.mysticseaport.org/library/msitia/strategic.plan.html. [24 de julio de 2003]

NASA Strategic Plan. 1998. www.hq.nasa.gov/office/nsp. [12 de julio de 2003]

NASSAR, A An evaluation of the Brandeis Model of reference service at a small Academic Library. *Reference Librarian*, 58, 1997, pp. 163-176.

National Science Foundation. GPRA Strategic Plan FY 1997-FY 2003. www.nsf.gov/od/gpraplan/gpraplan.htm. [27 de julio de 2003]

NAUMER, J. N.; THURMAN, G. B. *The works for library and media center management.* Englewood: Libraries Unlimited, 1998

NAVARRO GUITART, J. L'arxiu del museu. *Lligall. Revista Catalana d'Arxivistica*, 15, 1999, pp. 47-73.

NAVAS LÓPEZ, J. E.; GUERRAS MARTÍN, L. A. *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones.* Madrid: Civitas, 1999.

NELSON, S.; ALTMAN, E. *Managing for Results: effective resource allocation for public libraries.* Chicago: American Library Association, 2000

New México State University Library.1996 Strategic Plan. http://lib.mnsu.edu/abaoutlib.plan [26 de julio de 2001]

NEWMYER, J. The image problem of the librarian: feminity and social control. *Journal of Library History*, 11, 1976. pp. 44-67.

NICHOLSON, D. University management of locally-created electronic resources: the CATRIONA II project. *Electronic library*, 17, 4, 1999, pp. 247-255.

NICOL, M.; PICOT, N. 2e Congrès Interprofessionnel de l'Art Contemporain. *Bulletin d'Informations de l'Association des bibliothécaires français*, 182, 2, 1999. pp. 105-106.

NIETO GALLO, G. *Panorama de los museos españoles y cuestiones museológicas.* Madrid: Asociación Nacional de Bibliotecarios, Archiveros y Arqueólogos, 1973

NIJHOFF, M. Museum libraries: from hidden treasures to treasured information centres. *INTEL*, 33, 4, 1999, pp. 29-34.

NOGALES BASARRATE, T. [et al.] La difusión urbana del museo. *Boletín de la ANABAD*, 44, 3, 1994, pp. 263-280

Norma Internationale ISO 11620. Information et documentation - Indicateurs de performance des bibliothèques = Information and documentation - Library performance indicators. Ginebra: ISO, 1998.

Norma ISO 2789. Estadísticas internacionales de bibliotecas. En: *Revista Española de Documentación Científica*, 18, 2, 1995, pp. 205-221.

Norma ISO 7144. Documentación. Presentación de tesis y documentos similares. En: *Revista Española de Documentación Científica*, 19, 2, 1996, pp. 203-218.

NORMAN, G. O. Marketing reference services. *The Reference Librarian*, 49-50, 1995, pp. 45-60.

Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura, 1997.

Normativa sobre el patrimonio histórico cultural. Madrid: Ministerio de Cultura, 1996.

Northwestern University Library. Mission statement and strategic plan. http://staffweb.library.northwestern.edu/admin/stratp98.html [30 de julio de 2001]

Nuevos museos, nuevas ideas. Mérida: Museo Nacional de Arte Romano, 20-21 de marzo de 1998.

Ocean County Library's Strategic Plan. http://oceancounty.lib.nj.us/Strategic/pagei.htm [27 de julio de 2001].

OGLIASTRI, E. *Manual de planeación estratégica: teoría y método.* 4ª ed. rev. Bogotá: Tercer Mundo: Uniandes, 2000

OLLENDROFF, C. L'offre de service en bibliothèque académique : un essai de modelisation. *Bulletin des bibliothèques de France*, 44, 4, 1999, pp. 47-54.

OLMOS ROMERO, R. La investigación [de la cultura material] en los museos (notas para un debate), *Boletín de la ANABAD*, 38, 3, 1988, pp. 91-106.

OPHIR, A. A Place of knowledge recreated: the library of Michel de Montaigne. *Science in Context*, 4, 1991, pp. 163-189.

OPPENHEIM, C.; SELBY, K. Access to information on the World Wide Web for blind and visuallity impaired people. *Aslib Proceedings*, 51, 10, 1999, pp. 335-345.

Orientaçoes estratégicas para a implementaçao de bibliotecas virtuais no Brasil Grupo de Trabalho sobre Bibliotecas Virtuas do Comitê Gestor da Internet-Brasil. *Ciência da informaçao*, 26, 2, 1997, pp. 177-179.

OTTENSMANN, J. R. Using a gravity model to predict circulation in a Pûblic Library System. *Library & information science research*, 17, 4, 1995, pp. 387-403.

OULTON, T. *Strategies in action: public library management and public expenditure constraints.* London: Library Association, 1991

Outagamie Waupaca Library System Library Plans and Policies. www.owls.lib.wi.us/info/3ps/3ps.htm. [3 de julio de 2003]

The Oxford English Dictionary. Second edition. Chicago: Clarendon Press, 1998.

PACEY, P. *A reader in Art Librarianship.* Munich: Saur, 1985

PACIOS LOZANO, A. R. Gestión por objetivos, un marco de referencia para trabajar en la biblioteca. *Boletín de la Asociación andaluza de bibliotecarios*, 55, 1999, pp. 41-50.

PACIOS LOZANO, A. R. Métodos pedagógicos para la formación de los futuros gestores de unidades de información. *VI Jornadas EUBD: Métodos de enseñanza de la Biblioteconomía y Documentación,* Madrid, 1997, p. 423-438

PACIOS LOZANO, A. R. Organización y enseñanza de la calidad en el marco del conocimiento administrativo. *Organización del conocimiento en sistemas de información y documentación*, 2, 1997, pp. 311-317.

PACIOS LOZANO, A. R. Sistemas de calidad total en bibliotecas y unidades de información. Boletín de ANABAD, 2, 1995. pp. 107-116.

PACIOS LOZANO, A. R., LÓPEZ DE PRADO, R. Las bibliotecas de museos: situación actual y perspectivas de futuro, *VII Encuentro de Bibliotecas de Arte de España y Portugal*, Madrid, 21-13 de abril de 1999, p. 116-122. También disponible en: www.mcu.es/arqueobib. [3 de agosto de 2003].

PADRÓ, L. La biblioteca en casa. *Biblioforum*, 7, 1998, pp. 11-12.

PALOM IZQUIERDO, F. J.; TORT RAVENTÓS, L. *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*. Madrid: Espasa-Calpe, 1991.

PAÑOS ÁLVAREZ, A. Reflexiones sobre el papel de la información como recurso competitivo en la empresa, *Anales de Documentación*, 2, 1999, pp. 21-38.

PAOLINI, P. [et al.]. Visiting a museum together: how to share a visit to a virtual world. *JASIS*, 51, 1, 2000, pp. 33-38.

PAPANDREA, V. A. Managing reference service in the electronic age: a competing values approach to effectiveness. *Reference librarian*, 60, 1998, pp. 111-126.

PASTIS, C Biblioteca-Museo Balaguer: fondo local. *ITEM*, 6-7, 1990, pp. 75-83.

PATERNÒ, F; MANZINI, C. Effective levels of adaptation to different types of users in interactive museum systen. *JASIS*, 51, 1, 2000, PP. 5-13.

Patrimonio Histórico-Artístico. Madrid: Ministerio de la Presidencia, Boletín Oficial del Estado, 1998.

El patrocinio empresarial de la cultura en España. Madrid: Ministerio de Cultura, 1992.

PEARCE, J. A.; ROBINSON, R. B. *Strategic management: formulation, implementation and control*. Chicago: Irwin, 1997.

PENFOLD, S. *Change management for information services*. Londos: Bowker Saur, 1999.

PENN, I. A. Avoiding a records management nigtmare. *Records Management Quarterly*, 30, 1, 1996, pp. 26-29.

PEÓN PÉREZ, J. L. Definición y planificación de la gestión bibliotecaria. *Manual De Bibliotecología*, 1996, pp. 297-306.

PEÓN PÉREZ, J. L. La gestión administrativa y presupuestaria. *Manual de bibliotecología*, 1998, pp. 307-314.

PEÓN PÉREZ, J.L. La financiación de bibliotecas y centros de documentación: la gestión presupuestaria, *Boletín de la ANABAD*, 41, 2-3, 1990, pp. 155-163

PEÓN PÉREZ, J.L. *Principios para la organización y gestión de bibliotecas y centros de documentación*, Madrid: ANABAD, 1994.

PERCHEL, R. L'approche allemande des outils de gestion. *Bulletin des bibliothèques de France*, 44, 4, 1999, pp. 80-84.

PÉREZ-CARBALLO VEIGA, J. F. *Control de la gestión empresarial*. Madrid: ESIC, 1990.

PÉREZ ESPINOSA, J.C. Aplicaciones de la filosofía del marketing a los centros de documentación. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 16, 1993, pp. 241-246.

PÉREZ SANTOS, E. *Estudio de visitantes en museos: metodología y aplicaciones*. Gijón: Trea, 2000

PERRIN, G La conversion retrospective des catalogues des bibliotheques municipales. *Bulletin des bibliothèques de France*, 41, 3, 1996, pp. 15-18.

PETERS, T.; WATERMAN, R. H. *En busca de la excelencia.* Barcelona: Folio, 1994.

PETIT, G. Elección de una estrategia de marketing cultural. Revista de Museología, 4, 1995, pp. 21-25.

PETTENATI. C. Nuove technologie per gestione del profilo dell'utente. *Biblioteche oggi*, 17, 5, 1999, pp. 6-10.

PETTIGREW, K. E.;WILKINSON, M. A.Control of Community Information: An Analysis of Roles. *The Library Quaterly*, 66, 4, 1996, pp 373-407.

PHILLPOT, C. Book Museum or virtual libraries. *Art Libraries Journal*, 19, 4, 1994, pp. 4-9.

PHILLPOT, C. The social role of the Art Library. En PACEY, P, ed. *A reader in art librarianship.* Munich: Saur, 1985.

PICOT, N. Les trente ans de sous-sections des bibliothèques d'art de l'ABF. *Bulletin d'Informations de l'Association des bibliothécaires français*, 178, 1, 1998. pp. 225-27.

PIGGOTT, S.E.A. The virtual library: almost there.... *Special Libraries*, 84, 4, 1993, pp. 206-211.

PINTO MOLINA, M. Gestión de la calidad en documentación. *Anales de Documentación*, 1, 1998, pp. 171-183.

PINTO, L. G. Indicadores de performance para as bibliotecas da Rede Nacional de Leitura Pública. *Cadernos BAD*, 3, 1994, pp. 147-157.

PISSARD, A.; HÉBRARD, J. L'école, le musée et la blibliothèque. En AA.VV., *Le Musée et la Bibliothèque, Vrais Parents ou Faux Amis?* Paris: Bibliothèque publique d'information. Centre George Pompidou, 1998, pp. 69-100.

PITTS DIEDRICHS, C. Adqusitions Mangement in changing times. *Library Resources and Technical Services*, 40, 3, 1996, pp. 237-250.

El plan de márketing. Madrid: Díaz de Santos, 1989.

Plan de actuación y programación año 200. Bilbao: Museo Guggenheim, 1999.

Plan de calidad de los Museos Andaluces. Sevilla: Junta de Andalucía, [s. d.]

El plan de marketing. Madrid: Díaz de Santos, 1989.

Planning for library services: a guide to utilizing planning methods for library management. McClure, editor. New York: The Harworth Press, cop. 1982.

POLL, R.; BOEKHORST. P. *Medición de la calidad: directrices internacionales para la medición del rendimiento en bibliotecas universitarias.* Madrid: ANABAD, 1998.

POLL, R., BOEKHORST. P. *Measuring quality.* Munich: Saur, 1996

POMPOUGNAC, J. C. El por que y para que de la colaboración. *Educación y Biblioteca*, 65, 1996, pp. 18-21.

PONJUAN DANTE, G. El éxito de la gestión o la gestión del éxito. *Anales de Documentación*, 2, 1999, pp. 39-47.

PONT WINTERTHUR H. F. du. *The Winterthur Museum Libraries collection of printed books and periodicals*. Wilmington: Scholarly Resources, 1974.

PORTER C. A.; BEALL, M. E.; CHINDLUND, J. F.; CORLISS R. S.; KRAWCYZK, C. M.; THOMPSON, S. R.; ZIPPERER, L. A. *Special Libraries: A Guide for Management*. 4th ed. Washington: Special Libraries Association, 1997.

PREGO DE LIS, M. El papel de la biblioteca en el museo. *Museo. Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*. 2, 1997, pp. 232-233.

PRENTICE, A. E. *Financial planning for libraries*, 2nd ed. Lanham: Scarecrow Press, 1996.

PRIEGO FERNÁNDEZ DEL CAMPO, C. El sistema informático de los museos municipales de Madrid. *Museo. Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, 2, 1997, pp. 95-98.

PRIETO ALVAREZ-VALDES, C. El expurgo en una red de bibliotecas públicas. El caso de Asturias. *AABADOM*, 4, 1995, pp. 4-8.

Proceedings of the 1st Northumbria International Conference on performance measurement in libraries and information services. University of Northumbria, 1995.

Programa de Análisis de Bibliotecas. Grupo PAB-España 1993-96, Barcelona: Fundación Bertelsmann, 1997.

Programa Biblioteca-Escuela: descripción del proyecto. Barcelona: Fundación Berstelmann, 1997.

Providing customer-oriented services in academic libraries. Edited by Chris Pinder and Maxine Melling. London: Library Association Publishing: Standing Conference of National and University Libraries, 1996

PRYTHERCH, R. comp. *Harrod's librarian's glossary*, 8ª ed. Aldershot (Virginia): Gower, 1995.

Pullen Library Strategic Plan. wwwlib.gsu.edu/about/strategicplan/dec1998.asp [27 de julio de 2001].

Que es el programa de análisis de bibliotecas. *AABADOM*, 6, 2, 1995, pp. 41-42.

¿Qué es REBIUN? www.uma.es/servicios/biblioteca. [8 de septiembre de 2003]

RADFORD, M.L.; RADFORD;G.P. Power, knowledge, and fear: feminism, foucault, and the stereotype of the female librarian. *The Library Quarterly*, 67, 3, 1997, pp. 250-266.

RAMOS SIMÓN, L.F. *Dirección, administración y márketing de empresas e instituciones documentales*. Madrid: Síntesis, 1995.

RAMOS SIMÓN, L. F. *Introducción a la administración de información*. Madrid: Síntesis, 2003.

RAMOS SIMÓN, L. F Alternativas de circulación de las publicaciones electrónicas: propuestas para el acceso libre al conocimiento científico. *Tendencias de investigación en Organización del conocimiento = Trends in Knowledge organization research*. José Antonio Frías; Críspulo Travieso (ed.). Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca. pp. 789-799.

RANDOLPH, S. E. Te search conference: A strategic planning tool for a turbulent world. *Library Administration & Management*, 15, 4, 2001. pp. 230-239.

RASOLO, M. L'Institut de l'information scientifique et technique à l'ère de la qualité. *Bulletin des bibliothèques de France*, 43, 1, 1998, pp. 39-41.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de Autoridades*. Edición facsímil. Madrid: Gredos, 1990.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la lengua española.* 19ª edición. Madrid, 1970.

Redwood City Public Library. 1998-2001 Strategic Plan
http://classic.redwoodcity.org/news/2001/pr_library_plan.html [25 de junio de 2003]

REED, P. A.; SLEDGE, J. Thinking About Museum Information. *Library Trends*, 37, 2, 1988. pp. 220-231.

Régimen de los museos arqueológicos del Estado servidos por el Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos, aprobado por Real Decreto de 29 de noviembre de 1901. Madrid: Imprenta de la Dirección General del Instituto Geográfico y Estadístico, 1901.

Reglamento para el régimen de los Museos Arqueológicos del Estado servidos por el Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos. Madrid: Imprenta de la Dirección General del Instituto Geográfico y Estadístico, 1901.

REICHER, D. L'évaluation des services québécois d'information documentaire: plaidoyer pour una dose de réalisme. *Documentation et bibliothèques*, 24, 3, 1978, pp 107-112.

REID, B. Building an online community with Mailbase. *VINE*, 109, pp. 41-45

REID, E. Exploiting internet as an enabler for transforming library services. *IFLA Journal*, 22, 1, 1996, pp. 18-26.

Resolución sobre el papel de las bibliotecas en la sociedad moderna. A4-0248/98. Parlamento Europeo. Acta del 23/10/98. En *Métodos de Información*, 4, 26-27, 4, 1999, pp. 96-101.

Resolución sobre el papel de las bibliotecas en la sociedad moderna. Parlamento Europeo. A4-0248/98. Acta del 23/10/98.

Resource management in academic libraries. London Library Association Publishing, 1997.

Reunión del Grupo de Trabajo de Expertos sobre voluntariados y desarrollo social. Voluntarios de las Naciones Unidas Nueva York, 29-30 de noviembre de 1999. www.unv.org/infobase/articles/2002/02_10_04USA_SG_Report_spanish.pdf [7 de junio de 2000]

Revisión del Código de Deontología del ICOM http://www.banrep.gov.co/blaavirtual/letra-c/codetica/indice.htm [2 de junio de 2000]

RJHS Library Strategic Plan. www.geocities.com/lisajunedenton/strat.html [12 de junio de 2003]

RICART, J. Et. Al. *Incentivos y control de la empresa pública.* Madrid: Ariel, 1991.

RIGAUDIAT, J. Gérer l'emploi public : quelles fonctions publiques pour quel service public?. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 40, 6, 1995, pp. 8-11.

RIGGS, D. E. *Strategic Planning for Library Managers.* Phoenix: Oryx Press. 1984.

RITTBERGER, M; RITTBERGER, W. Measuring quality in the production of database. *Journal of Information Science*, 23, 1, 1997, pp. 25-37.

RIVAS ROLDÁN, A. Una experiencia de formación de usuarios adultos en la biblioteca municipal de Córdoba. *Educación y Biblioteca*, 10, 93, 1998, pp. 19-21.

RIZZO, J. R. *Management for librarians.* London: Aldwych Press, 1990.

ROBERT, P. *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française.* París: Le Robert, 1986.

ROBERT-GUERIN, C. L'informatisation des bibliothèques de l'Université de Montréal. *Argus*, 24, 3, 1995, pp. 9-16.

ROBERTS, S.A. *Costing and the economics of library and information services*, Londres: Aslib, 1984.

ROBERTS, S.A. *Financial and cost management for libraries and information services*, 2nd ed. Londres: Bowker-Saur, 1998.

Rod Library strategic plan 1995-2000. www.library.uni.edu/search/dean/strplan.htm [12 de agosto de 2001]

RODA, J.C. L'organisation du travail: un nouveau défi pour les bibliothèques universitaires. *Bulletin des bibliothèques de France*, 43, 4, 1998, pp. 96-103.

ROOT, N. J. *Role of the museum library.* Washington: Smithsonian Institution, 1980.

ROSA, A. de la. Tesauros, tesauros automáticos, tesauros automáticos online. *El profesional de la información*, 8, 7-8, 1999, pp. 4-15.

ROSENBERG, P. *Cost finding for public libraries: a manager handbook.* Chicago: American Library association, 1985.

ROSSINI-PAQUET, F. Bibliothèques et Musées: quelle(s) coopération(s)? *Bulletin d'Informations de l'Association des bibliothécaires français*, 182, 1, 1999. pp. 86-103.

ROUILLARD, C La tarification des services documentaires : un outil de saine gestion. *Documentation et bibliothèques*, 39, 1, 1993, pp. 37.

ROUIT, H., HUMBERT, J.M. *A la recherche de la mémoire - le patrimoine culturel: actes du colloque organisé par la Section de Bibliothèques d'Art de l'IFLA*, Paris, 1989. Munich: Saur, 1992.

ROUSE, W. B. Computer support of collaboration planning : an applications report. Journal of the American Society for Information *Science*, 49. 9, 1998, pp. 832-839.

ROYAN, B. Cross-Domain access to digitalized culture resources: the SCRAN project. *IFLA Journal*, 25, 2, 1999, pp. 101-103.

RUEDA, J. M. El finançament, un repte clau per als museus territorials *Revista de Girona*, 43, 182, 1997, pp..84-87.

RUIZ DE LACANAL, M. D. El conservador de museos en la primera mitad del siglo XX: conservadores de monumentos, jefes y directores, anticuarios y arqueólogos. *Boletín de la ANABAD*, 45, 2, 1995, pp. 117-131.

RUYRA DE ANDRADE, M. Consiga recursos para su museo. *Revista de Museología*, 4, 1995, pp. 12-16.

SACHSE, M. *Planeación estratégica en empresas públicas.* México: Trillas, 1990.

SAEZ, G. Les musées et les bibliothèques: entre légitimité sociale et projet culturel. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 39, 5, 1994, pp. 24-32.

SALABERRÍA, R. Razones para una colaboración imprescindible. *Educación y Biblioteca*, 65, 1996, pp. 22-25.

SALAÜN, J. M. Adaptons le marketing aux logiques documentaires. *Documentaliste-Sciences de l'information*, 33, 2, 1996, pp. 75-81.

SALAÜN, J. M. *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation.* París: Cercle de la Librairie, 1992

SALAÜN, M (dir.) *Économie et bibliothèques.* París: Cercle de la librairie, 1999.

SAMUEL, E.K. Documenting Our Heritage. *Library Trends*, 37, 2, 1988, pp. 142-153.

San Francisco Public Library. Strategic Plan. http://sfpl.lib.ca.us/www/strategic_plan_draft.html. [29 de junio de 2003]

SANCHEZ MONTERO, J. A. Hacia una optimización de los recursos Internet en la empresa. *Revista Española de Documentación Científica*, 20, 1, 1997, pp. 52-61.

SÁNCHEZ RUBIO, A. Biblioteca Pública de Valladolid : nuevas tecnologías, nuevos soportes, nuevos servicios. *Educación y Biblioteca*, 11, 101, 1999, pp. 51-54.

SÁNCHEZ-PAUS HERNÁNDEZ, L. ¿Que es la formación de usuarios? *Tratado básico de biblioteconomía*, 1995, pp. 399-411.

SANCHO, R. Indicadores bibliométricos utilizados en la evaluación de la ciencia y la tecnología: revisión bibliográfica. *Revista Española de Documentación Científica*, 13, 3-4, 1990, pp. 842-865.

SANTA VICCA, E. Art and Museum libraries of Nice. *Special Libraries*, 2, 1991, pp. 138-143.

SANTIAGO PÁEZ, E. Bibliotecas de arte de Madrid. Boletín de ANABAD, 37, 1-2, 1987, pp. 241-242.

SANZ CASADO, E.; MARTÍN MORENO, C.; GARCÍA-ZORITA, C.; LASCURAÍN, M. L. Aplicación en la gestión de bibliotecas especializadas de la interdisciplinariedad observada en la actividad científica. *Tendencias de investigación en Organización del conocimiento = Trends in Knowledge organization research.* José Antonio Frías; Críspulo Travieso (ed.).Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca, 2003. pp. 573-579.

SANZ CASADO, E.; MARTÍN MORENO, C. Aplicaciones de técnicas bibliométricas a la gestión bibliotecaria. *Investigación Bibliotecológica*12, 24 , enero-junio 1998, pp. 24- 40.

SANZ CASADO, E. *Manual de estudios de usuarios.* Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1994.

SARDELLI, A. ISO 9000 : tecnica della qualità e biblioteche : il percorso per ottener la certificazione ISO EN UNI 9000. *Biblioteche oggi*, 17, 6, 1999, pp. 50-61.

SAUVAGEAU, Ph. Les bibliothèques de l'avenir. *Documentation et bibliothèques*, 31, 4, 1985, pp. 147-149.

SAVAGE, A.W. *Personnel management.* London: The Library Association , 1977

SCAMMELL, A. *Handbook of special libraries and information work.* London: ASLIB, 1997.

SCHESCHY, V. M. Outsourcing: a strategic partnership. *Technical services quarterly*, 16, 3, 1999, pp. 31-43.

SCHMITT, C. Bibliothèques d'art et art des bibliothèques: réflexions inspirées d'une expérience en bibliothèque de musée. *Bulletin des bibliothèques de France*, 38, 1, 1993, 16-23.

SCOTT, D. W. Museum Data Bank Research Report: The Yogi and the Registrar. *Library Trends*, 37, 2, 1988, pp. 130-141.

SCOTTO D'ABUSCO, M. Administration et servicie: de la gestion de personnel à la gestion de la ressource humaine. *Bulletin des bibliothèques de France*, 40, 6, 1995, pp. 12-16.

SCRIVEN, M, The methodology of evaluation. En:Tyler, R.W., Gagne, R.M., Scrive, M. *Perspectives of curriculum evaluation.* Chicago: Rand McNally, 1967.

SEBASTIÁN CAUDET, A. Una nueva museología para un nuevo milenio. *Museo. Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España.* 2, 1997, pp. 292-298.

SEBASTIAN, CAUDET, A. La museología mas viva y renovadora: los museos de ciencia y tecnología. *Boletín de la ANABAD*, 45, 3, 1995, pp. 169-185.

SELONG EDEM, U; OLAT LAWAL, O. Utilization of quantitative methods in decision making among Nigerian university librarians. *Library Management*, 18, 1, 1997, pp. 53-58.

SENGE, P. M. *La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.* Buenos Aires: Granica, 1998.

SERRANO CORDÓN, A. La literatura gris en la administración: el control de la información. *Jornadas Andaluzas de Documentación*, 1, 1997, pp. 357-363.

SERRANO TÉLLEZ, N. Parámetros de valoración de la rentabilidad sociocultural de un museo. *Revista de Museología*, 4, 1995, pp. 17-20.

SERRATI, A. L.; BREMMER, L.; LASI, A. *La biblia de Intranet.* Madrid: McGraw-Hill, 1998.

Service to the nation – Access to the Globe: the NLA Strategic Plan 1993-98. www.nla.gov.au/policy/streplan/stratplan98.html [27 de julio de 2001]

SHELDON, B. E. *Leaders in libraries: styles and strategies for success.* Chicago: American Library Association, 1991

SHIPE, T. Art networks and information systems. *Art Documentation*, 9, 1, Spring 1991, pp. 9-11.

SHUTE, A. Gestión de los recursos en la biblioteca Pública británica: dinero, material y personal. *Seminario hispano-británico sobre bibliotecas públicas.* Madrid, 27-28 de febrero, 1989, pp.115-126.

SIMINIAMI, M. *Intranets, empresa y gestión documental.* Madrid: McGraw-Hill, 1999.

SINITSYNA, O. The International Conference "Libraries in the museums – Museums in the Libarries", and the 2nd annual meeting of the IFLA International Art Documentation Advisory Group. 15-23 May 1999, Moscow-St. Petersburg. *INSPEL*, 33, 4, 19999, pp. 185-189.

Skills for Knowledge Management.A briefing paper by TFPL Ltd. London, 1999. www.lic.gov.uk/publications/executivesummaries/kmskills.html [23 de julio de 2003]

SLA WCCC Strategic Plan 2000-2001. Special Libraries Association. Western Canada Chapter. www.sla.org/chapter/ewen/board/strategy/2000/whatisit.htm [4 de noviembre de 2000]

SLATER, M., ed. *Research methods in Library and information studies.* London: Library Association, 1990.

SLOAN, B. Service perspectives for the digital library remote reference services. *Library trends*, 47, 1, 1998, pp. 117-143.

SMITH, G. S. *Managerial accouinting for libraries and other not-for-profit organizations.* Chicago: American Library Association, 1991.

SNYDER, H., DAVENPORT, E. *Costing and pricing in the digital age: a practical guide for information services.* Londres: Library Association, 1997.

SNYDER, T. *Getting lead-bottomed administrators excited about school library media centers.* Englewood (Colorado): Libraries Unlimited, 2000.

Solano County Library. Strategic Plan FY2001/2002-FY2003/2004. www.snap.lib.ca.us/scl/about/stratplan/strategicplan.html. [15 de abril de 2003]

SOLOMON, P. Discovering information behavior in sense making. I. Time and timing. *JASIS*, 48, 12, 1997, pp. 1097-1108.

SOLOMON, P. Discovering information behavior in sense making. II. Time and timing. *JASIS*, 48, 12, 1997, pp. 1108-1126.

SOLOMON, P. Discovering information behavior in sense making. III. Time and timing. *JASIS*, 48, 12, 1997, pp. 1127-1138.

SOMMER, F. H. A large museum library. *Special Libraries*, 65, 1, 1974, pp. 99-103.

Sonoma County Library Library. Strategic Plan. www.sonoma.lib.ca.us/stratplan0.html [30 de junio de 2003]

South Carolina State Library Strategic Plan 1998-2001. www.state.sc.us/scsl/straplan.html [27 de junio de 2003].

Southern Ontario Library Service. Public Library Strategic Plan. www.library.on.ca/sdc/sdcsp.html [28 de julio de 2001]

SPOIDEN, A.; VANDOREN, F. La re-intermediation en bibliothèque universitaire: de la gestion du contenu à la gestion de l'access à l'information. *Cahiers de la documentation*, 52, 3, 1998, pp. 89-95.

ST CLAIR, G. *Entrepreneurial librarianship: the key to effective information services management.* Londres: Bowker-Saur, 1996.

STAHL, J. Art resources in Internet: getting started. *ARLIS/NA Publications.* www.arlisna.org/internet.html. [12 de noviembre de 2000]

The State Library of Ohio Strategic Plan 2002-2007. http://winslo.state.oh.us/stratpln.html [29 de junio de 2003].

STEINER, G. A. *Strategic planning:what every manager must know.* New York: Fee Pres, 1997.

STEFFENS, M., SCHILD, M. The arbeitsgemeinschaft der Kunstund museumsbibliotheken (AKMB): a review one year after its foundation. *Art Libraries Journal*, 21, 4, 1996, pp 13-17.

STUEART, R. D.; EASTLICK, J. T. *Library management.* 2nd ed. Littelton, Colorado: Libraries Unlimited, 1980.

STUEART, R. D.; MORAN, B. B. *Gestión de bibliotecas y centros de información.* Barcelona: Pagès, 1998.

STUEART, R. D.; MORAN, B. B. *Library and information center management.* 4th ed. Englewood, Colorado: Libraries, 1993

STUEART, R. D.; SULLIVAN, M. *Performance analysis and appraisal: a how-to-do-it manual for librarians.* New York: Neal-Schuman, 1991

STEWART, J. M. *La biblia de Intranet.* Madrid: Anaya Multimedia. 1997.

Strategic Plan 1998-2002.University of Southern Queensland. www.esq.edu.au/library/about/StrategicPlans/sp98-02.htm [12 de marzo de 2002]

Strategic Plan 1999-2002. University College of the Cariboo. Library. www.cariboo.bc.ca/library/strategic.htm [30 de julio de 2001]

Strategic Plan. Camden Country Library System 1999-2002. www.camden.lib.nj.us/about/strategic.htm [19 de julio de 2001]

Strategic plan. Folke Bernadotte memorial Library. January 1998. www.gac.edu/oncampus/academics/Resources/Library/Pubs/StrategicPlan.htm [1 de julio de 2003]

Strategic plan. Monroe Library. Loyola University New Orleans. www.lib.loyno.edu/strategicplan.htm [2 de julio de 2003]

A strategic plan for Glen Canyon NRA and Rainbow Bridge. October 1, 2000 – September 30, 2005. www.nps.gov/glca/strategicplan.htm. [29 de julio de 2001]

A strategic plan for the future of library servicies in Massachussetts. Massachusetts Board of Library Commisioners. www.mlin.lib.ma.us/mblc/publications/ annrpt/fy00/year.shtml. [21 de julio de 2003]

St. Charles City-County Library District Planning for Results. Www.win.org/library/library_office/reports/stratplan/index.html. [3 de julio de 2003]

STREATFIELD, D.; WILSON, T. Deconstructing knowledge management. *Journal of Documentation*, 51, 3, 1999, pp. 67-71.

STUEARD, R. D., EASTLICK, J. T. *Library Management.* Littleton: Libraries Unlimited, 1984.

STUEARD, R. D., MORAN, B. B. *Gestión de bibliotecas y centros de información.* Barcelona: Pagès, 1998.

SUMMERS, J. E.; SUMMERS, E. G. The computerized cataloguing of historic watercraft: A case study in information retrieval in museo. *JASIS*, 40, 4, 1988, pp. 253-261.

SUTTER, E. *Services d'information et quialité: comment satisfaire les utilisateurs.* París: ADBS, 1992

SWAIN, L.; TALLIN, P. The interlibrary loan (ILL) protocol: Progress and projects. *IFLA Journal*, 18, 4, 1992, pp. 325-332.

Tacoma Public Library: about our strategic plan. www.tpl.lib.wa.us/v2/ABOUT/Plan.htm [20 de mayo de 2003]

TAESCH-WAHLEN, D. *Concevoir, réaliser et organiser une bibliothèque: mémento pratique à l'usage des élus, des responsables administratifs et des bibliothécaires.* Paris: Cercle de la Librairie, 1997

TALADRIZ MAS, M. Control de calidad y costes de los servicios de información. *Revista Española de Documentación Científica*, 17, 4, 1994, pp. 450-459.

TARDÓN, E. *Planificación estratégica, dirección por objetivos y gestión de calidad en BUS.* www.ucm.es/BUCM/pruebas/apuntes/bu10.pdf [14 de julio de 2003]

Targets for Transformation: A Strategic Plan for the Syracuse University Library 2000-2005. http://libwww.syr.edu/information/strategicplan/ [3 de julio de 2003]

TARRUS, J. Els museus tradicionals: renovaciò o reconversiò. *Revista de Girona*, 43, 182, 1997, pp. 72-75

TAYLOR, F. W. *Management científico*, Barcelona: Orbis, 1986.

TAYLOS, M. W. Guidepost for a Science Museum Library. *Special Libraries*, 24, 4, 1933, pp. 83-85.

TERRY, G. R.; FRANKLIN, S. G. *Les principes du management.* París: Économica, 1985.

Texas A&M University – Kinsville. Jernigan Library Strategic Plan, 1999-2000. http://139.94.160.24/splan/splan2.htm [27 de julio de 2001]

THOMPSON, J. *Redirection in academic library management.* London: Library Association, 1991

THOMPSON, J, CARR, R. *La biblioteca universitaria: introducción a su gestión.* Madrid, Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1990.

THOMPSON, J. M. A., ed. *Manual of curatorship: a guide to museum practice.* Londres: Butterworths, 1984.

THORNTHON, G. Renovation of technical services: physical and philosophical considerations. *Technical services quarterly*, 15, 3, 1998, pp. 49-61.

TIRKKONENN-CONDIT, S.; SANZ, E.; ARAGÓN, I.; JORGE, C.; MIGUEL, V. R. Estudio de las necesidades de información de los científicos y tecnólogos españoles. Jornadas *Españolas de Documentación Automatizada*, 4, 1994, pp. 557-564.

TOMATSU, K.; TANEICHI, M. Art in the art library: small faces of "library products". *INTEL*, 32, 1, 1998, pp. 46-50.

TORRENT, E. Arxius, centres d'estudis, museus...: entitats culturals complementaries = Archivos, centros de estudios, museos...: entidades culturales complementarias. *Revista de Girona*, 43, 182, 1997, pp. 76-79.

Towards 2020: Strategic Plan for the State Library of South Australia. www.slsa.sa.gov.au/library/2020.htm. [3 de julio de 2003]

TRAHAND, J. Le controle de gestion: quel style adopter. *Revue française de gestion*, 37, 1982, 59-66.

TROTTA, C. J.; TROTTA, M. *The librarian's facility management handbook.* New York; London: Neal-Schuman, 2000.

The Truman Library in a time of change: a strategic plan. www.trumanlibrary.org/strategic.html [15 de mayo de 2003]

TRUMPETER, M.C., ROUNDS, R. S. *Basic budgeting practices for librarians.* Chicago: American Library Association, 1985.

The Tucson-Pima Public Library Strategic Plan. www.lib.ci.tucson.az.us/strategi/introduction.htm [17 de julio de 2001]

TUROCK, B.J., PEDOLSKY, A. *Creating a financial plan: a how-to-do-it manual for librarians.* New York: Neal-Schuman, 1992.

USHERWOOD, B. *Rediscovering public library management.* London: Library Association Publishing, 1996.

UNDERWOOD, P.G. *Managing change in libraries and information services: a systems approach.* Londres: Clive Bingley, 1990.

UNDERWOOD, P.G. *Soft systems anlysis and the management of libraries,information services and resources centres.* Londres: Library Association, 1996.

Universidad de Magallanes. Plan estratégico. www.umag.co.cl/antecedentes/planestrategico.htm.[30 de julio de 2001]

Universidad de Santiago de Chile. Plan estratégico corporativo. www.usach.cl/notocias/plan.htm. [28 de julio de 2002]

Universitat de les Illes Balears. Servei de Biblioteca i Documentació. Índex de l'informe final d'avaluació. http://www.uib.es/servei/biblioteca/ [21 de mayo de 2001]

University Library Sysrtem (ULS) Strategic Plan. www.library.pitt.edu/about/document1.html. [17 de junio de 2003]

University of Calgary. Library Strategic Plan. www.ucalgary.ca/library/plans/stratplan.html [30 de junio de 2002]

University of California Library System: Systemwide Library Planning. www.slp.ucop.edu. [3 de julio de 2003]

University of Canterbury Library. Library Plan 2004. http://library.canterbury.ac.nz/about/plan_2004.shtml. [30 de julio de 2003]

University of Illinois Strategic Plan FY2001-FY2003. http://gateway.library.uiuc.edu/committe/charges/planning.htm [21 de junio de 2003]

The University of Iowa Libraries Strategic Plan 2000-2004. www.lib.uiowa.edu/admin/strategic-plan.html. [26 de julio de 2003]

University of South Carolina Beaufort Library Strategic Plan: 2000-2001. www.sc.edu/beaufort/library/strategic.html [14 de julio de 2002]

University of South Carolina College of Liberal Arts. Strategic Plan 1998-2002. www.cla.sc.edu/MCKS/html/plan99.htm. [19 de julio de 2003]

USERWOOD, B. New library, new measures: a social adult of public libraries. Linley, R. *IFLA Journal*, 25, 2, 1999, pp. 90-96.

VALDES SAGÜES, M. C. *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público.* Gijón: Trea, 1999

VAILLANT, E.; SINGLY; F. de L'espace public. En AA.VV., *Le Musée et la Bibliothèque, vrais parents ou faux amis?* Paris: Bibliothèque publique d'information. Centre George Pompidou, 1998, pp. 101-129.

VALLE INCLÁN, M. La Bibliothèque Centre de documentation du Musée National Reina Sofia. *Bulletin des bibliothèques de France*, 38, 1, 1993, pp. 37-40.

VALLE-INCLÁN, M. Situación del sistema bibliotecario en los museos españoles. *Museo. Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, 2, 1997, pp. 239-244.

VAN DER WATEREN, J. The importance of museum libraries. *INSPEL*, 33, 4, 1999, pp. 190-198.

VAN DER WATEREN, J. The National Art Library into the 1990's. *Art Libraries Journal*, 15, 4, 1989, pp. 12-17.

VAN HOUSE, N. Évaluation de l'efficacité des bibliothèques aux États-Unis. En: Kupiec, A., *Bibliothèques et évaluation.* París: Cercle de la Librairie, 1994.

VAN HOUSE, N. Evaluation strategies. En: Estabrook, L.S. ed., *Appliying research to practise: how to use data collection and improve library management decision making.* Urbana-Campign: University of Illinois, 1992.

VAN SLIPE, G. *Conception et gestion des systèmes documentares.* Paris: Les Éditons d'Orfanisation, 1979.

VAN SLIPE, G. Les systèmes intégres de gestion de l'information documentaire dans les entreprises. *Target*, 26, 3, 1989, pp. 119-124.

VARELA OROL, C. Organización y planificación de bibliotecas universitarias. *Conferencia sobre bibliotecas públicas*, 1988, pp. 43--61.

VASSEUR, M. C. Au coeur de la démarche de certification iso 9000. *Bulletin des bibliothèques de France*, 43, 1, 1998, pp. 44-46.

VERDE CASANOVA, A. El uso de los cuestionarios en el museo: encuestas ¿para que?. *Boletín de la ANABAD*, 43, 3-4, 1993, pp. 257-262.

VERNIS, A. Las especificaciones de la gestión en el sector no lucrativo. En *La biblioteca pública como centro de gestión cultural.* Mallorca: Fundació Biblioteca d'Alcudia, 1991, pp. 13-29.

VERNIS DOMENECH, A. *La evaluación como herramienta de cambio para las bibliotecas. Bibliotecas públicas = Liburutegi publikoak*, Donostia-San Sebastián, 1995ko ekainaren, 1,2 y 3 de junio de 1995.

VIAUX, J. Le métier de biblithécaire dans une biblithèque d'art. *Art Libraries Journal*, 18, 3, 1993, pp. 4-9.

VILCHEZ PARDO, J.; MONEDA, M. DE LA. La auditoria de gestión de recursos humanos: necesidad y aplicaciones en la biblioteca pública. *IX Jornadas Bibliotecarias de Andalucía*, 9, 1, 1996, pp. 94-10.

VILLAFAÑE, J. *La gestión profesional de la imagen corporativa.* Madrid: Pirámide, 1999

VILLAFAÑE, J. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas.* Madrid: Pirámide, 2000.

VILLORIA MENDIETA, M.; PINO MATUTE, E. DEL. *Manual de gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas.* Madrid: Tecnos, 2000.

VINCENT, S. Gestion, traitement, conservation, et diffusion des documents dans les musées: la place de l´archiviste. *Archives*, 27, 3, 1996, pp. 53-77.

VINENT GENER, M. Costo, financiación y gestión de las bibliotecas públicas españolas. *Seminario hispano-británico sobre bibliotecas públicas.* Madrid, 27-28 de febrero, 1989, pp. 127-138.

VINENT GENER, M. Las tecnologías de la información en la biblioteca pública. *IX Jornadas Bibliotecarias de Andalucía*, 9, 1, 1996, pp. 9-24.

Virginia Tech University. Library Strategic Plan. www.lib.vt.edu/info/stratplan/ [7 de mayo de 2003]

VOLANT, C. Réseau documentaire... organisation apprenante. *Documentaliste-Sciences de l'information*, 35, 3, 1998, pp. 144-146.

VOSPER, R., NEWKIRK, L. I. *National and international library planning.* Munich: Dokumentation, 1976.

WALS, P. The neon paintbrush: seeing, technology and the museum as a metaphor. *JASIS*, 51, 1, 2000, pp. 39-48.

WALTERS, S. *Marketing: a how-to-do-it manual for librarians.* New York: Neal-Schuman, 1992.

WEBB, J. Managing licensed networked electronic resources in a university library. *Information technology and libraries*, 17, 4, 1998, pp. 198-206.

WEDGEWORTH, R. A View toward Library Users. *IFLA Journal*, 22, 4, 1996, pp. 277-279.

WESTWOOD, J. *Cómo crear un plan de marketing.* Barcelona: Gedisa, 2000

WEINGAND, D. E. *Administration of the small public library.* Chicago: American Library Association, 2001.

WEINGAND, D. E. The continuing education customer: key to effective programme development. *IFLA Journal*, 23, 1, 1997, pp. 36-40.

WEINGAND, D. E. *Future-drive library marketing.* Chicago; London: American Library Association, 1998.

WEINGARD, D. E. Gestión de la biblioteca pública actual: dirección y liderazgo. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 14, 56, 1999.

WEINGAND, D. E. Gestión de la biblioteca pública actual: organización de las funciones. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 14, 54, 1998, pp. 73-97.

WEINGAND, D. E. *Managing today's public library: blueprint for change.* Englewood: Libraries Unlimited, 1994.

WHITE, M. D.; ABELS, E. G. Measuring service quality in special libraries: lessons from services marketing. *Special Libraries*, 84, 1, 1995, pp. 45.

WHITLATCH, J. B. Costumer, economic and marketing. *Reference Librarian*, 49-50, 1995, pp. 5-25.

WILLIAMS, D. E. Defining cooperation. *Technical services quarterly*, 16, 2, 1998, pp. 1-15.

WILSON, T. D. Redesigning the university library in the digital age. *Journal of documentation*, 54, 1, 1998, pp. 15-27.

WILSON, T. El modelado orientado al usuario: una perspectiva global. *Anales de Documentación*, 2, 1999, pp. 85-94.

WINDAU, B. Medición y evaluación del rendimiento en bibliotecas públicas. En: *Bibliotecas y servicios culturales en ámbito municipal.* Mallorca: Fundació Biblioteca d'Alcudia, 1993, pp. 155-173.

Wisconsin Library Technology Strategic Plan. www.dpi.state.wi.us/dpi/dlcl/pld/techplan.html [15 de mayo de 2003]

WOOD, E. J. YOUNG, V. L. *Strategic marketing for libraries: a handbok.* New York: Greenwood, 1988.

YOUNG, H. ed. *Glosario ALA de bibliotecología y ciencias de la información.* Madrid, Díaz de Santos, 1988.

YOUNG, P. R.. Measurement of electronic services in libraries: statistics for the digital age. *IFLA Journal*, 24, 3, 1998, pp. 157-160.

ZANIER, F. *L'élaboration d'un tableau de bord.* París: ADBS, 1995

ZAPATERO LOURINHO, A. S. Proceso de creación de una biblioteca especializada en la Comunidad Autónoma de Madrid. *Jornadas Españolas de Documentación Automatizada*, 4, 1994, pp. 523-528. ;

ZIMAN, J. *Public knowledge.* Cambridge: Cambridge University Press, 1968.

ZIMMERMAN, M. C. Your Library's Strategic Plan: Plan the writing before you write the plan. Information Outlook, 1, 12, 1997, pp. 40.

ZIMMERMAN, S. *Intranet con windows NT.4.* Madrid: Prentice-Hall

ZUIDEMA, K. H. Reengineering Technical Services. *Library resources and technical services*, 43, 1, 1999, pp. 37-52.

ÍNDICES DE TABLAS Y FIGURAS

Índice de Tablas

Tabla I: Esquema del orden de los objetivos (Giappiconi y Carbone) ... 22
Tabla II: Procesos, funciones e instrumentos de gestión ... 43
Tabla III: Clasificación de los recursos de la empresa ... 61
Tabla IV. Características de los servicios y sus implicaciones ... 62
Tabla V: Comunicaciones ... 145
Tabla VI: Extensión y altura de los municipios ... 145
Tabla VII: Distribución porcentual del parque de ordenadores con respecto al total nacional ... 161
Tabla VIII: Profesorado universitario por especialidades ... 230
Tabla IX: Alumnos y profesorado no universitario ... 232
Tabla X: Limitaciones del mecenazgo ... 270
Tabla XI: Comparación de los beneficios fiscales en países del entorno económico ... 272
Tabla XII: Negociación colectiva y conflictividad laboral ... 278
Tabla XIII: Relación de los Museos Estatales ... 297
Tabla XIV: Usuarios reales y posibles en las Bibliotecas de los Museos Estatales ... 484
Tabla XV: Presupuestos de las bibliotecas de los Museos Estatales ... 488
Tabla XVI: Personal, costes y horas de trabajo en las bibliotecas de los Museos Estatales ... 492
Tabla XVII: Disponibilidad y tasas de ocupación ... 495
Tabla XVIII: Fondos en las bibliotecas de los Museos Estatales ... 499
Tabla XIX: Ingresos de fondos en las bibliotecas de los Museos Estatales 5 ... 500
Tabla XX: Uso de las bibliotecas de los Museos Estatales ... 504
Tabla XXI: Usuarios y accesos en las bibliotecas españolas (INE) ... 510
Tabla XXII: Evolución de puntos de servicio, forma de acceso y prestatarios inscritos (INE) ... 511
Tabla XXIII: Horarios de las bibliotecas españolas (INE) ... 511
Tabla XXIV: Distribución porcentual según el horario semanal de utilización del público ... 512
Tabla XXV: Superficie de las bibliotecas españolas (INE) ... 512
Tabla XXVI: Distribución porcentual según superficie útil de los locales (INE) ... 513
Tabla XXVII: Plazas disponibles en las bibliotecas españolas ... 513
Tabla XXVIII: Distribución porcentual según el número total de asientos en sala ... 514
Tabla XXIX: Distribución porcentual según la longitud total de los estantes ... 514
Tabla XXX: Porcentaje de bibliotecas españolas automatizadas (INE) ... 515
Tabla XXXI: Distribución según aparatos de reproducción (INE) ... 515
Tabla XXXII: Distribución porcentual, según su nivel de automatización ... 515
Tabla XXXIII: Servicios en bibliotecas españolas ... 516
Tabla XXXIV: Tipos de servicios en bibliotecas de museos (INE) ... 516-517
Tabla XXXV: Dotación de personal en las bibliotecas españolas ... 517
Tabla XXXVI: Distribución y tipos de recursos humanos y funciones asignadas (INE) ... 518
Tabla XXXVII: Presupuestos de las bibliotecas españolas ... 519
Tabla XXXVIII: Costes de las bibliotecas españolas (INE) ... 520
Tabla XXXIX: Gastos ordinarios de las bibliotecas (en miles de pesetas) ... 521
Tabla XL: Fondos en bibliotecas españolas ... 522
Tabla XLI: Distribución de fondos en las bibliotecas de los museos ... 523
Tabla XLII: Distribución porcentual según los fondos ... 523
Tabla XLIII: Porcentajes de horarios de apertura ... 526
Tabla XLIV: Superficie comparada de las bibliotecas de museos (INE) ... 526
Tabla LV: Número de asientos ... 527
Tabla LVI: Metros de estantería ... 527
Tabla LVII: Número de documentos ... 529
Tabla LVIII: Incremento presupuestario ... 531
Tabla LIX: Variaciones presupuestarias ... 533
Tabla LX: Incrementos presupuestarios comparados ... 533
Tabla LXI: Grado de automatización ... 537
Tabla LXII: Servicios ... 538
Tabla LXIII: Equipamientos ... 539
Tabla LXIV: El análisis DAFO ... 549
Tabla LXV: Puntos fuertes y puntos débiles ... 551
Tabla LXVI: Esquema del análisis DAFO en las bibliotecas de los Museos Estatales ... 553
Tabla LXVII: Las etapas del plan estratégico ... 576
Tabla LXVIII: Metas, objetivos e indicadores ... 625
Tabla LXIX: Distribución de estrategias por metas ... 652
Tabla LXX: Cursos de formación por perfiles profesionales ... 685
Tabla LXXI: Calendario previsto para cursos de formación ... 686
Tabla LXXII: Reorganización del personal de plantilla ... 687
Tabla LXXII: Ejemplo de relación de expurgo ... 691
Tabla LXXIII: Tabla de selección de publicaciones periódicas de Broude ... 701
Tabla LXXIV: Ponderación para adquisiciones ... 705
Tabla LXXV: Niveles de acceso a los instrumentos de gestión en la Intranet ... 723

Tabla LXXVI: Niveles de contenido en la página web 726
Tabla LXXVII: Acceso a servicios según perfiles de usuario 744
Tabla LXXVIII: Revisión de procesos documentales 754
Tabla LXXVIX: Algunas propuestas para ampliación de servicios 757
Tabla LXXX: Cursos de formación de usuarios 763
Tabla LXXXI: Cronograma 807

Índice de Figuras

Figura 1: Pasos previos al establecimiento de objetivos. 23
Figura 2: Clases de objetivos 24
Figura 3: Fases de la gestión 44
Figura 4: El sistema de organización. 54
Figura 5: Los niveles de la estrategia. 55
Figura 6. Análisis de los cuatro factores estratégicos. 56
Figura 7: Elementos de una empresa. 60
Figura 8: Macroentorno y microentorno 126
Figura 9: Distribución geográfica de los Museos Estatales 141
Figura 10: Emplazamiento de los Museos Estatales de Madrid 142
Figura 11: Temperaturas medias 143
Figura 12: Precipitaciones 143
Figura 13: Humedad relativa1 143
Figura 14: Horas de sol 143
Figura 15: Aportaciones al crecimiento PIB 146
Figura 16: Rentas *per cápita* y salarios europeos 148
Figura 17: Datos económicos 149
Figura 18: Reparto de los intercambios comerciales 150
Figura 19: Pirámide de población 151
Figura 20: Población por sexos 152
Figura 21: Población por edades 152
Figura 22: Procedencia de la inmigración registrada 153
Figura 23: Nivel de estudios de los inmigrantes 153
Figura 24:Evolución de la cuenta corriente en bienes y servicios 154
Figura 25: Distribución del gasto por sectores 155
Figura 26: Distribución porcentual de alumnos por niveles de enseñanza 157
Figura 27: Clases de estudios superiores 157
Figura 28: Documentos electrónicos 157
Figura 29: Asistencia al cine 158
Figura 30: Programas televisivos 158
Figura 31: Esfuerzo en I+D 160
Figura 32: Distribución interna de I+D 1 160
Figura 33: Mercado informático 162
Figura 34: Equipamiento en bienes tecnológicos 162
Figura 35: Uso de Internet en el mundo 164
Figura 36: Uso del ordenador e Internet 164
Figura 37: Horas de conexión a Internet 164
Figura 38: Desarrollo de los servicios de transmisión de datos 166
Figura 39: Ingresos por comunicaciones 166
Figura 41: Principales problemas de España (Barómetro del CIS, septiembre 2000 177
Figura 42: Resultados del Barómetro del CIS sobre la situación política en España. 177
Figura 43: Perfil estratégico del macroentorno de las bibliotecas de los Museos Estatales 186
Figura 44: Composición de las Administraciones Públicas 199
Figura 45: Evolución del personal de las Administraciones Públicas 199
Figura 46: Distribución porcentual de personal por Comunidades Autónomas 199
Figura 47: Ámbito de los Presupuestos Generales del Estado 200
Figura 48: Distribución territorial de los recursos humanos de las Administraciones Públicas 201
Figura 49: Evolución del gasto público (Capítulos I, II y VI) 201
Figura 50: Distribución del gasto público por políticas 201
Figura 51: Organigrama del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte 203
Figura 52: Relevancia de la Administración Pública para el ciudadano 207
Figura 53: Nivel de exigencia ante la Administración Pública con relación a diez años antes 207
Figura 54: Grado de satisfacción en el uso de los servicios públicos 207
Figura 55: Opinión sobre el esfuerzo en investigación 207
Figura 56: Funcionamiento de los servicios públicos con relación a diez años antes 209
Figura 57: Opinión acerca de la reducción del gasto en los servicios públicos 209
Figura 58: Distribución geográfica de los museos 219
Figura 59: Distribución de los museos por Comunidades Autónomas 219
Figura 60: Distribución de museos según su especialidad 219

Figura 61: Titularidad de los museos españoles 219
Figura 62: Creación de los Museos Estatales 222
Figura 63: Sistema Español de Museos 224
Figura 64: Época de creación de los Museos Estatales 224
Figura 65: Ingresos por entradas y otros conceptos en los Museos Estatales 224
Figura 66: Evolución de los alumnos universitarios de Humanidades 231
Figura 67: Alumnos universitarios por Comunidades Autónomas 231
Figura 68: Visitantes de museos y población 235
Figura 69: Tipos de concurrencia del público objetivo 236
Figura 70: Relaciones de intereses 237
Figura 71: Distribución territorial de las bibliotecas de museos españolas 240
Figura 72: Titularidad de las bibliotecas de museos 240
Figura 73: Especialidades concurrentes en las universidades españolas 242
Figura 74: Distribución territorial de las bibliotecas especializadas 247
Figura 75: Titularidad de las bibliotecas públicas 247
Figura 76: Proveedores de información 267
Figura 77: Proveedores de equipamiento tecnológico 267
Figura 78: Proveedores de programas y servicios informáticos 267
Figura 79: Proveedores de material inventariable 267
Figura 80: Proveedores de material fungible 267
Figura 81: Triángulo del patrocinio 269
Figura 82: Panorama del patrocinio en España 271
Figura 83: Pirámides del mecenazgo 272
Figura 84: Perfil estratégico del microentorno de las bibliotecas de los Museos Estatales 289
Figura 85: Usuarios reales y coste medio 486
Figura 86: Presupuestos globales en las bibliotecas de los Museos Estatales 489
Figura 87: Presupuestos por partidas 489
Figura 88: Coste de la hora de trabajo en las bibliotecas de los Museos Estatales 493
Figura 89: Horas de dedicación del personal en las bibliotecas de los Museos Estatales 493
Figura 90: Horas de apertura 496
Figura 91: Porcentaje de superficie del museo ocupada por la biblioteca 496
Figura 92: Tasa de ocupación de plazas de lector 496
Figura 93: Coste del mantenimiento por m2 y hora 496
Figura 94: Porcentaje de publicaciones periódicas vivas 501
Figura 95: Tasa de crecimiento del fondo 501
Figura 96: Cuota de renovación del fondo 501
Figura 97: Servicios por usuario 506
Figura 98: Título por usuario potencial 506
Figura 99: Tasa de utilización de documentos 506
Figura 100: Coste por servicio 506
Figura 101: Uso de instrumentos de gestión 507
Figura 102: Superficie de las bibliotecas de museos 514
Figura 103: Asientos en bibliotecas de museo 514
Figura 104: Metros lineales de estantes 514
Figura 104: Distribución del gasto 521
Figura 105: Volumen de los fondos 521
Figura 106: Titularidad de las bibliotecas de museos 528
Figura 107: Año de creación de las bibliotecas de museos 528
Figura 108: Usuarios de bibliotecas de los Museos Estatales con relación al total 528
Figura 109: Horario de apertura (Bibliotecas INE) 528
Figura 109 (bis) Horarios 528
Figura 110: Superficie de las bibliotecas en m^2 530
Figura 111: Superficie comparada(en m^2) 530
Figura 112: Número de asientos en bibliotecas de museos 530
Figura 113: Asientos en bibliotecas españolas 532
Figura 114: Metros lineales de estantería en bibliotecas de museos 532
Figura 115: Metros de estantería en bibliotecas españolas 532
Figura 116:Número de documentos en bibliotecas de museos 534
Figura 117: Número comparado de documentos en bibliotecas españolas 534
Figura 118: Distribución presupuestaria 534
Figura 119:Variaciones presupuestarias 535
Figura 120: Inversiones por biblioteca 535
Figura 121: Tipo de personal en las bibliotecas de museos 535
Figura 122: Precio de la hora de trabajo 536
Figura 123: Nivel de automatización 536
Figura 124: Equipamientos 536
Figura 125: Características del plan estratégico 574
Figura 126: Tipos de estrategias 633
Figura127: Estructura del sistema de bibliotecas de los Museos Estatales 662
Figura 128: Modelo orientativo de la distribución de espacios de acceso público 664
Figura 129: Distribución del modo de acceso a fondos en la biblioteca Central 666
Figura 130: Ejemplo de señalizaciones de carácter iconográfico 670
Figura 131: Niveles de acceso e interacción de la red 674

Figura 133: Modelo de topología de la red 676
Figura 134: Niveles de acceso a red 678
Figura 135: Criterios de selección de publicaciones periódicas 702
Figura 136: Modelo de solicitud de monografías 704
Figura 137: Modelo de solicitud de publicaciones periódicas 705
Figura 138: Organigrama 709
Figura 139: Dependencias de equipos de trabajo 714
Figura 140: Diagrama de flujo de adquisiciones 717
Figura 141: Etapas en la elaboración del presupuesto 719
Figura 142: Esquema de la página web corporativa 727
Figura 143: Esquema del proceso técnico de control centralizado 731
Figura 144: Etapas en la conversión de catálogos manuales 733
Figura 145: Tratamiento automatizado de fondos de nuevo ingreso 735
Figura 146: Etapas de la búsqueda documental 745
Figura 147: Pantalla de acceso a los recursos en red 749
Figura 148: Esquema de la digitalización del boletín de sumarios 752
Figura 149: Esquema de digitalización del Boletín del MAN 753
Figura 150: Secuencia de incremento de oferta y demanda 756
Figura 151: Mejoras en los tiempos de servicio 758
Figura 152: Proceso de elaboración de una carta de servicios 760
Figura 153. Proceso en el Centro de Documentación de Museos 775
Figura 154: Unidad de proceso técnico en el Centro de Documentación de Museos 776
Figura 155: Gestión de la información en el Centro de Documentación de Museos 776
Figura 156: Difusión de la información en el Centro de Documentación de Museos 777
Figura 157: Distribución de la superficie 785
Figura 158: Base de datos para la recogida de bibliografía 812
Figura 159: Hoja de cálculo para indicadores (1) 812
Figura 160: Hoja de cálculo para indicadores (2) 814
Figura 161: programa de imagen 814
Figura 162: Formulario para directorio 816
Figura 163: Diseño de la estructura de la Intranet corporativa 816
Figura 164: Diseño de la estructura de la página web 819
Figura 165: Centro de Documentación de Museos 819
Figura 166: Macroentorno 827
Figura 167: Microentorno 827

SOLICITUD DE PRÉSTAMO

Datos de la petición	**Monografías**
	Título: **Autor:**_____**Edición:**_____ **Lugar de publicación:**_____**Editorial:**_____**Fecha:**_____ **Signatura:** _____
	Revistas
	Título de la revista: _____ **Volumen:**_____ **Año:**_____**Números:**_____ **Signatura:** _____
Datos del peticionario	**Nombre:** **Fecha de la petición:** **Dirección:** **Correo electrónico:** **Teléfono:**

SOLICITUD DE CONSULTA DE MATERIALES ESPECIALES

Datos de la petición	
	Datos del documento solicitado
	Motivos de la petición
Datos del peticionario	**Nombre:** **Fecha de la petición:** **Dirección:** **Correo electrónico:** **Teléfono:**

NORMATIVA ESTATAL

Real Decreto 582/1989, de 19 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de Bibliotecas Públicas del Estado y del Sistema Español de Bibliotecas. (BOE, 31/05/1989)

Orden de 30 de Octubre de 1971, por la que se aprueba el Reglamento del Instituto Bibliográfico Hispánico cuyo capítulo II se regula el Depósito Legal (BOE, 18/11/1971), modificada por la orden de 20 de febrero de 1973. (BOE, 03/03/1973)

NORMATIVA DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS

Comunidad Autónoma de Andalucía

Ley 8/1983, de 3 de noviembre, de Bibliotecas. (BOJA, 08/11/1983. Corrección de errores en BOJA, 16/12/1984; BOE, 12/01/1984)

Decreto 74/1994, de 29 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento del Sistema Bibliotecario de Andalucía. (BOJA, 18/05/1994)

Decreto 230/1999, de 15 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento del Sistema Bibliotecario de Andalucía. (BOJA, 30/12/1999)

Comunidad Autónoma de Aragón

Ley 8/1986, de 19 de diciembre, de Bibliotecas de Aragón. (BOA, 26/12/1986; BOE, 16/01/1987)

Decreto 65/1987, de 23 de mayo, de desarrollo parcial de la Ley de Bibliotecas de Aragón (BOA, 05/06/1987), modificado por el Decreto 87/1994, de 12 de abril. (BOA, 22/04/1994)

Comunidad Autónoma del Principado de Asturias

Decreto 65/1986, de 15 de mayo, por el que se establecen las normas generales de actuación del Principado de Asturias para la promoción y coordinación de servicios bibliotecarios. (BOPA, 19/06/1986)

Comunidad Autónoma de Cantabria

Ley 3/2001, de 25 de septiembre, de Bibliotecas de Cantabria. (BOC,03/10/2001)

Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha

Ley 1/1989, de 4 de mayo, de Bibliotecas de Castilla-La Mancha. (DOCM, 16/05/1989; BOE, 15/06/1989)

Comunidad Autónoma de Castilla y León

Ley 9/1989, de 30 de noviembre, de Bibliotecas de Castilla y León. (BOCyL, 22/12/1989; BOE, 23/01/1990)

Decreto 214/1996, de 13 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de los centros y servicios bibliotecarios integrados en el Sistema de Bibliotecas de Castilla y León. (BOCyL, 17/09/1996)

Decreto 263/1997, de 26 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento interno de organización de los servicios de las Bibliotecas Públicas de titularidad estatal gestionadas por la Comunidad de Castilla y León. (BOCyL, 05/01/1998)

Comunidad Autónoma de Cataluña

Ley 4/1993, de 18 de marzo, del sistema bibliotecario de Catalunya. (DOGC, 29/03/1993; BOE, 21/04/1993)

Decreto 340/1996, de 29 de octubre, por el que se autoriza a la Biblioteca de Cataluña para constituir el Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Cataluña. (DOGC, 06/11/1996)

Decreto 124/1999, de 4 de mayo, sobre los servicios y el personal del sistema de lectura pública de Cataluña. (DOGC, 10/05/1999)

Comunidad Autónoma de Extremadura

Ley 6/1997, de 29 de mayo, de Bibliotecas de Extremadura. (DOE, 28/06/1997; BOE, 07/08/1997)

Decreto 134/1998, de 17 de noviembre, por el que se establece el procedimiento de integración de Centros y Servicios de Bibliotecas en el sistema Bibliotecario de Extremadura. (DOE, 21/11/1998)

Comunidad Autónoma de Galicia

Ley 14/1989, de 11 de octubre, de Bibliotecas. (DOG, 24/10/1989; BOE, 09/02/1990)

Decreto 38/1991, de 1 de febrero, por el que se regula el funcionamiento de las bibliotecas itinerantes de préstamo. (DOG, 22/02/1991)

Decreto 24/1995, de 20 de enero, por el que se regulan los centros bibliotecarios fijos. (DOG, 02/02/1995)

Comunidad de Madrid

Ley 10/1989, de 5 de octubre, de Bibliotecas. (BOCM, 25/10/1989; BOE, 25/11/1989)

Comunidad Autónoma de la Región de Murcia

Ley 7/1990, de 11 de abril, de Bibliotecas y Patrimonio Bibliográfico de la Región de Murcia. (BORM, 22/05/1990; BOE, 08/07/1990)

Decreto 84/1990, de 16 de octubre, de creación del Consejo Asesor Regional de Archivos, Bibliotecas y Museos. (BORM, 21/11/1990)

Comunidad Autónoma del País Vasco

Ley 7/1990, de 3 de julio, de Patrimonio Cultural Vasco. (BOPV, 06/08/1990)

Decreto 90/1982, de 11 de enero, de creación de Organización Bibliotecaria de Euskadi. (BOPV, 20/05/1982)

Comunidad Autónoma de La Rioja

Ley 4/1990, de 29 de junio, por la que se regulan las bibliotecas de La Rioja. (BOR, 11/08/1990; BOE, 31/08/1990)

Comunidad Valenciana

Ley 10/1986, de 30 de diciembre, de Organización Bibliotecaria de la Comunidad Valenciana. (DOGV, 07/01/1987; BOE, 13/02/1987)

Carta de Servicios

- **Quiénes somos**
- **Qué servicios ofrecemos**
- **Compromisos con nuestros usuarios**
- **Sugerencias y Comentarios**
- **Indicadores de calidad**

Quienes somos

Las bibliotecas de los Museos Estatales somos los departamentos encargados de la documentación en estas instituciones. Formamos un ente único constituido por una biblioteca Central y varias bibliotecas sucursales que comparten los recursos de que disponen.

Desde el principio, hemos tenido asignadas como misión:

- responder a las necesidades de documentación de los diferentes servicios de los Museos Estatales y a cualquier museo que necesite nuestros servicios
- facilitar y garantizar el acceso de los ciudadanos a la información sobre museos y colecciones
- dar a conocer el patrimonio histórico artístico y antropológico español

---

Qué servicios ofrecemos

Información especializada

- Museología
- Historia
- Arte
- Arqueología
- Antropología
- Documentación
- Materias auxiliares de la Historia

Acceso a los documentos

- Consulta de los fondos de la biblioteca
- 118.016 monografías
- 2.900 publicaciones periódicas
- 5.000 registros sonoros

- 4.600 microformas
- 800 CD-ROM
- 9.348 documentos varios(folletos, artículos, literatura gris, otros) clasificados en dossieres temáticos

Servicio de reprografía

La biblioteca cuenta con dos fotocopiadoras de autoservicio que permiten a los usuarios, dentro de la legalidad vigente, obtener reproducciones de las obras que forman parte de sus fondos. La fotocopia tiene un precio de 0'15 €

Consulta de las bases de datos y obras de referencia en línea especializadas

Acceso a Internet

Distribución de folletos divulgativos de carácter gratuito

Formación de usuarios

Formas de acceso

- Telefónico 91 5555555
- Mediante fax 91 4444444
- Por correo electrónico **biblioteca@museodoc.es**
- Por correo postal: Torques, 45 28005 Madrid
- Presencial: Misma dirección que para el correo postal

Compromisos con nuestros usuarios

- Garantizar el derecho al acceso a la información en igualdad de condiciones a todas las personas sin ningún tipo de discriminación.
- Atención personalizada a todas las personas que soliciten información dentro del horario al público.
- Informar a los usuarios de los cambios en la apertura al público del servicio, con 48 horas de antelación.
- Atención telefónica
    - El Servicio atenderá todas las llamadas telefónicas en función del grado de saturación de las líneas
    - Horario de atención desde las 9'30 a las 13 horas, de lunes a viernes.
    - La información para la que se requiera una actuación posterior se facilitará al usuario llamándole por teléfono, o en una posterior llamada que realice éste.
- Información presencial
    - Horario de atención de 9 a 21 horas de lunes a sábado

- El tiempo máximo de espera para ser recibido por la persona responsable de la atención al publico será de quince minutos.

- Peticiones por escrito

  Las peticiones recibidas por escrito se contestarán en un plazo máximo de quince días laborables

  Salvo que:

  - la respuesta requiera la consulta de otros servicios, en cuyo caso se informará dentro del plazo antes mencionado de la demora prevista para la contestación.
  - la consulta tenga que ser tratada por otro servicio, en cuyo caso se informará al usuario del nombre y la dirección administrativa de la persona a quien se ha remitido. transmitida.

- Petición de publicaciones
  - Las peticiones de publicaciones serán contestadas en el plazo más breve posible.
  - Si no hubiera ejemplares disponibles esta situación se le hará saber al usuario.
  - Las peticiones que no provengan de particulares se atenderán sólo cuando no tengan fines comerciales y no superen la capacidad del servicio (por su cantidad o coste de envío)

Sugerencias y Comentarios

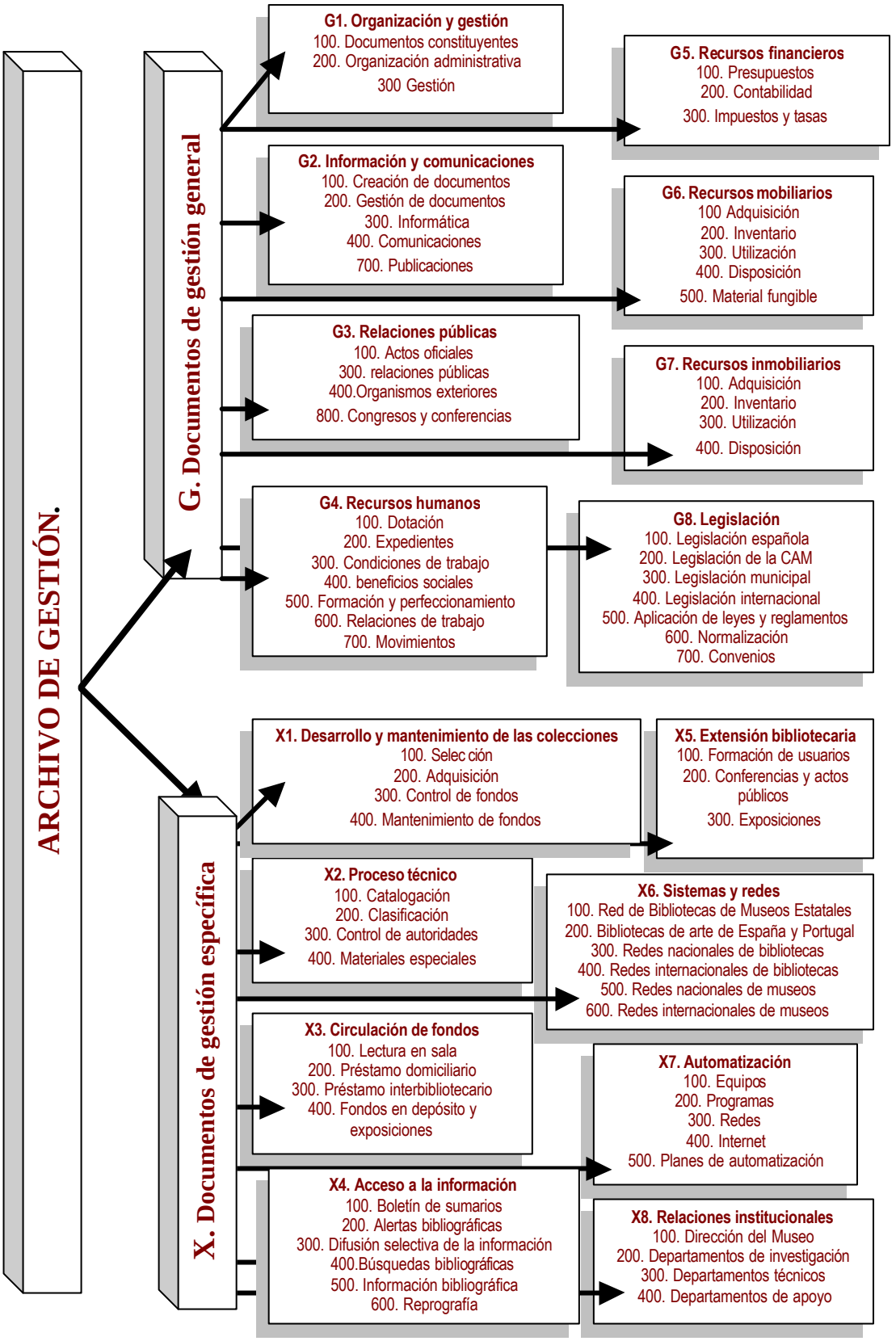
Todo usuario puede transmitir sus comentarios, sugerencias o quejas, sobre el Servicio a la responsable del Servicio de Documentación directamente, por correo postal o por correo electrónico. Se le responderá en un plazo máximo de quince días hábiles.

Indicadores de Calidad

Se publicará un informe anual de evaluación de la calidad del servicio basándose en los siguientes indicadores:

- Número de consultas atendidas
- Tiempo de respuesta a las consultas telefónicas
- Tiempo de respuesta a las consultas escritas
- Tiempo de espera en la biblioteca del Servicio de Documentación
- Número de publicaciones distribuidas
- Número de acciones divulgativas o de formación llevadas a cabo
- Datos referentes a las quejas, comentarios y sugerencias

BIBLIOTECA
Museos Estatales
ESQUEMA DEL CUADRO DE CLASIFICACIÓN DE ARCHIVOS



Bibliotecas de los Museos Estatales

Las bibliotecas de los Museos Estatales están llevando a cabo un complejo proyecto de modernización y mejora. El objetivo es poder proporcionarle a usted todos aquellos servicios que puedan esperarse de un centro de documentación actualizado, con la mayor precisión y eficiencia y en un tiempo mínimo. Para planificar de manera adecuada cualquier reforma, necesitamos contar con usted, porque su opinión será decisiva. Por eso le pedimos, por favor, que tenga la amabilidad de cumplimentar este cuestionario, guardarlo en el sobre adjunto y entregarlo al personal de Sala. El cuestionario es anónimo y no compromete a nada. Sólo le tomará unos minutos contestarlo y a la larga, usted será el mayor beneficiario de los cambios.

Muchas gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO

Instrucciones
Este cuestionario consta de tres partes. Cada una de ellas se cumplimenta de forma diferente: las instrucciones específicas para hacerlo están detalladas al principio de cada una de las partes. Tal vez usted no entienda bien a qué se refiere cada uno de los puntos que aparecen en el cuestionario y que describen las características de las Bibliotecas, o crea que algunos aspectos se repiten. Para aclararle cualquier duda, por favor, pida ayuda al personal de la Biblioteca: estaremos encantados de atenderle.

Parte I.
La primera parte de este cuestionario nos servirá para saber cómo cree usted que debe ser una biblioteca de gran calidad. Cada uno de los aspectos está señalados por siete puntos. Si cree que la característica descrita ***no es esencial*** para que una biblioteca sea considerada excelente, tache el número 1. Si cree que la característica ***es absolutamente esencial***, tache el número 7. Si sus convicciones no son tan definitivas, tache un valor intermedio, siempre según su estimación. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas, **sólo queremos saber que piensa usted** acerca de cómo debe ser una biblioteca de calidad.

Parte II.
La segunda parte trata de conocer qué importancia tiene para usted cada uno de los diferentes aspectos de una biblioteca. Es usted el que tiene que asignar puntuación esta vez. Recuerde que **la suma de todos los apartados ser igual a100.**

Parte III.
El tercer grupo de declaraciones intenta saber cuál es su opinión acerca de las bibliotecas de los Museos Estatales.. También en este caso tache el número 1 si considera que la Biblioteca no presenta esa característica; tache el 7 si considera que responde a esa descripción. Si no tiene una opinión tan definida sobre el particular, puede tachar cualquier número intermedio, según su propia estimación.

Parte I. Basándose en sus experiencias como usuario de bibliotecas, piense, por favor, en el tipo de biblioteca que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad, en aquella biblioteca en la que usted se sintiera completamente a gusto. Por favor, indíquenos hasta qué punto piensa usted que una biblioteca debería tener las características descritas en cada uno de los apartados siguientes.

Características de las bibliotecas de calidad	**No es esencial**						**Es esencial**
1. En las buenas bibliotecas el mobiliario, instrumentos, catálogos, decoración, etc tienen aspecto de ser nuevos y modernos	1	2	3	4	5	6	7
2. En las bibliotecas de calidad, el edificio, accesos, mobiliario, etc. son agradables de ver. y la decoración, señalización, etc. tienen aspecto atractivo y acogedor.	1	2	3	4	5	6	7
3. El personal de las buenas bibliotecas tiene buena presencia, aspecto correcto y cuidado, cuidan su apariencia externa y están bien identificados	1	2	3	4	5	6	7
4. En una buena biblioteca los catálogos, folletos, Boletín de Sumarios y fondos son atractivos, están a la vista y son fáciles de usar por parte de los lectores	1	2	3	4	5	6	7
5. En las bibliotecas de calidad existen planes de reforma y proyectos con plazos determinados y se cumplen siempre dentro de los plazos previstos.	1	2	3	4	5	6	7
6. En las buenas bibliotecas se muestra gran atención a los problemas expuestos por los lectores y se ofrecen soluciones (búsquedas de documentos, ayudas, información, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
7. Las buenas bibliotecas son capaces de ofrecer servicios eficaces y sin errores, aunque no conozcan de antemano el perfil del usuario	1	2	3	4	5	6	7
8. Las bibliotecas de gran calidad calculan de manera precisa el tiempo necesario que tardará en estar listo un servicio determinado y se ajustan a él	1	2	3	4	5	6	7
9. Las buenas bibliotecas se esfuerzan en mantener los catálogos y Boletines sin errores, con las fichas correctamente catalogadas y alfabetizadas	1	2	3	4	5	6	7
10. En una buena biblioteca, son capaces de calcular del tiempo tardará en estar listo un servicio solicitado e informan a los lectores incluso de los posibles retrasos	1	2	3	4	5	6	7
11. En las buenas bibliotecas el personal responde a cualquier petición de servicio (préstamos, información, reprografía, etc.) con gran rapidez.	1	2	3	4	5	6	7
12. En una biblioteca excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los lectores y su trato es correcto y amable con todo el mundo	1	2	3	4	5	6	7
13. En una buena biblioteca el personal nunca está demasiado ocupado para responder a las preguntas de los usuarios y tiene tiempo suficiente para atenderlos.	1	2	3	4	5	6	7
14. El personal de las bibliotecas de calidad tiene una buena preparación profesional y disposición personal y transmite confianza y seguridad a los lectores	1	2	3	4	5	6	7
15. En las bibliotecas de gran calidad, los lectores saben que la biblioteca tiene los documentos que necesita y los pondrá fácilmente a su disposición	1	2	3	4	5	6	7
16. En las bibliotecas de gran calidad, el personal es siempre amable y paciente con los lectores, incluso cuando se sale de sus competencias	1	2	3	4	5	6	7
17. En una buena biblioteca el personal tiene preparación suficiente para responder cualquier pregunta de los lectores (búsquedas, orientación bibliográfica, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
18. En las bibliotecas de gran calidad, los lectores se sienten atendidos individualmente, especialmente en situaciones difíciles o urgentes	1	2	3	4	5	6	7
19. Las buenas bibliotecas tienen horarios de apertura y de servicios convenientes y suficientes para todos sus lectores	1	2	3	4	5	6	7
20. Una biblioteca de calidad tiene personal suficiente para ofrecer atención personalizada a sus lectores y capaz de preocuparse por sus problemas individuales	1	2	3	4	5	6	7
21. Los intereses de las buenas biblioteca son los mismos que tienen sus lectores y los objetivos de la biblioteca están encaminados a satisfacer sus necesidades	1	2	3	4	5	6	7
22. El personal de una buena biblioteca es capaz de comprender cualquier necesidad específica de sus lectores, por compleja que pueda parecer	1	2	3	4	5	6	7

Parte II.
En la lista que aparece a continuación incluimos cinco características que corresponden a bibliotecas y a los servicios que ofrecen. Nos gustaría conocer qué nivel de importancia les atribuye usted a cada una de estas características cuando evalúa la calidad de una biblioteca. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica (cuanto más importante sea para usted una característica, más puntos le asignará). Por favor, asegúrese de que los puntos que le asigna a las cinco características suman 100.

Características	**Puntos**
1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utilizan las bibliotecas	
2. Habilidad de una biblioteca para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa	
3. Disposición de una biblioteca para ayudar a sus lectores y darles un servicio rápido	
4. Conocimiento y trato amable del personal de una biblioteca y su habilidad para transmitir un sentimiento de confianza	
5. Cuidado, atención individualizada que una biblioteca da a sus clientes	
TOTAL DE PUNTOS ASIGNADOS	**100 puntos**

Parte III. El siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa de las bibliotecas de los Museos Estatales. Para cada declaración indíquenos, por favor, hasta que punto considera que las bibliotecas de los Museos Estatales poseen las características descritas en cada punto. No hay respuestas correctas o incorrectas: sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de la Biblioteca

Características de las bibliotecas de los Museos Estatales	**No tiene**						**Si tiene**
1. En las bibliotecas de los Museos Estatales el mobiliario, instrumentos, catálogos, decoración, etc tienen aspecto de ser nuevos y modernos	1	2	3	4	5	6	7
2. En las bibliotecas de los Museos Estatales, el edificio, accesos, mobiliario, etc. son agradables de ver. y la decoración, señalización, etc. tienen aspecto atractivo y acogedor.	1	2	3	4	5	6	7
3. El personal de las bibliotecas de los Museos Estatales tiene buena presencia, aspecto correcto y cuidado y están bien identificados	1	2	3	4	5	6	7
4. En las bibliotecas de los Museos Estatales los catálogos, folletos, Boletín de Sumarios y fondos son atractivos, están a la vista y son fáciles de usar	1	2	3	4	5	6	7
5. En las bibliotecas de los Museos Estatales existen planes de reforma y proyectos con plazos determinados y se cumplen siempre dentro de los plazos previstos.	1	2	3	4	5	6	7
6. En las bibliotecas de los Museos Estatales muestran gran atención a los problemas expuestos por los lectores y se ofrecen soluciones (búsquedas de documentos, ayudas, información, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
7.En las bibliotecas de los Museos Estatales son capaces de ofrecer servicios eficaces y sin errores, aunque no conozcan de antemano el perfil del usuario	1	2	3	4	5	6	7
8.En las bibliotecas de los Museos Estatales calculan de manera precisa el tiempo necesario que tardará en estar listo un servicio determinado y se ajustan a él	1	2	3	4	5	6	7
9.las bibliotecas de los Museos Estatales se esfuerza en mantener los catálogos y Boletines sin errores, con las fichas correctamente catalogadas y alfabetizadas	1	2	3	4	5	6	7
10. En las bibliotecas de los Museos Estatales, son capaces de calcular del tiempo tardará un servicio e informan a los lectores incluso de los posibles retrasos	1	2	3	4	5	6	7
11. En las bibliotecas de los Museos Estatales el personal responde a cualquier petición de servicio (préstamos, información, reprografía, etc.) con gran rapidez.	1	2	3	4	5	6	7
12. En las bibliotecas de los Museos Estatales, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los lectores y su trato es correcto y amable con todo el mundo	1	2	3	4	5	6	7
13. El personal de las bibliotecas de los Museos Estatales nunca está demasiado ocupado para responder a las preguntas de los usuarios y tiene tiempo suficiente para atenderlos.	1	2	3	4	5	6	7
14. El personal de las bibliotecas de los Museos Estatales tiene una buena preparación profesional y disposición personal y transmite confianza y seguridad	1	2	3	4	5	6	7
15. En las bibliotecas de los Museos Estatales, los lectores saben que la biblioteca tiene los documentos que necesita y los pondrá fácilmente a su disposición	1	2	3	4	5	6	7
16. En las bibliotecas de los Museos Estatales, el personal es siempre amable y paciente con los lectores cuando, incluso cuando se sale de sus competencias	1	2	3	4	5	6	7
17. En las bibliotecas de los Museos Estatales el personal tiene preparación suficiente para responder cualquier pregunta de los lectores (búsquedas, orientación bibliográfica, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
18. En las bibliotecas de los Museos Estatales, los lectores se sienten atendidos individualmente, especialmente en situaciones difíciles o urgentes	1	2	3	4	5	6	7
19.Las bibliotecas de los Museos Estatales tiene horarios de apertura y de servicios convenientes y suficientes para todos sus lectores	1	2	3	4	5	6	7
20.las bibliotecas de los Museos Estatales tiene personal suficiente para ofrecer atención personalizada a sus lectores y capaz de preocuparse por sus problemas de forma individual	1	2	3	4	5	6	7
21. Los intereses de las bibliotecas de los Museos Estatales son los mismos que tienen sus lectores; los objetivos de la biblioteca están encaminados a satisfacer sus necesidades	1	2	3	4	5	6	7
22. El personal de las bibliotecas de los Museos Estatales es capaz de comprender cualquier necesidad específica de sus lectores, por compleja que pueda parecer	1	2	3	4	5	6	7

DESIDERATA

Monografías

Datos de la petición	***Título:** ***Autor:** **Edición:** **Lugar de publicación:** **Editorial:** **Fecha de publicación:** **ISBN:** **Otros datos de interés:**
Datos del peticionario	**Nombre:** **Fecha de la petición:** **Dirección:** **Correo electrónico:** **Teléfono:**
**** Campos de obligado cumplimiento***	

DESIDERATA

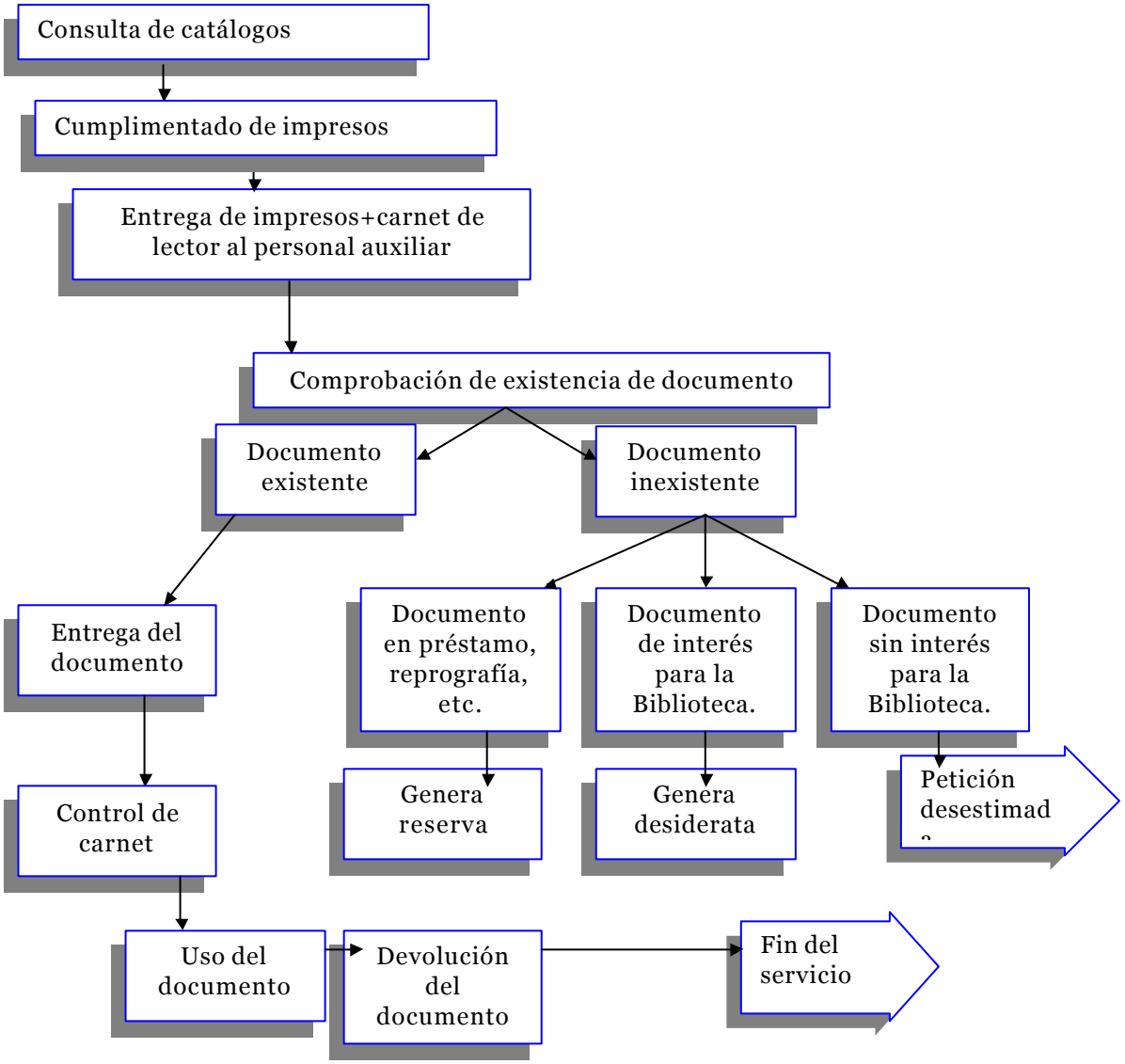
Publicaciones periódicas

Datos de la petición	**SUSCRIPCIONES** **Título:** **Lugar de publicación:** **Editorial:** **Fecha de publicación:** **ISSN:** **Otros datos de interés:** **Números atrasados** **Volumen:** **Año:** **Números:**
Datos del peticionario	**Nombre:** **Fecha de la petición:** **Dirección:** **Correo electrónico:** **Teléfono:**

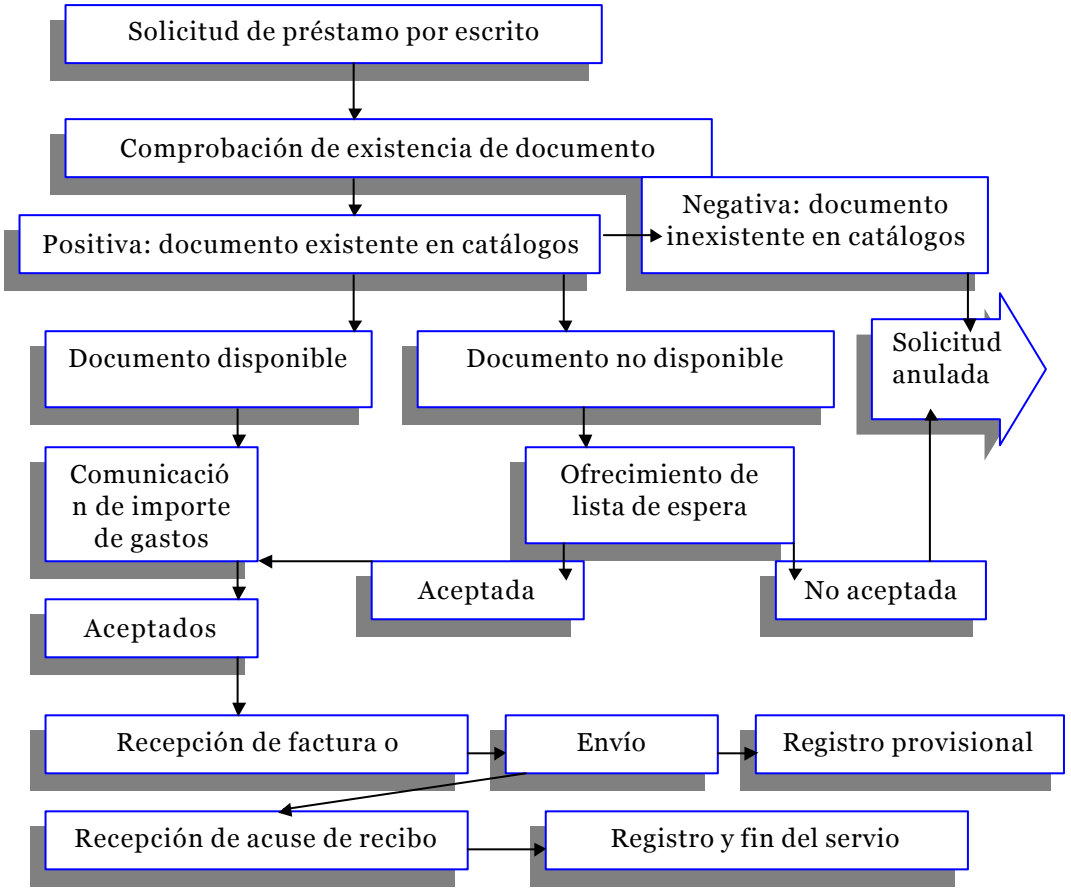
Bibliotecas de Museos Estatales

Diagramas de flujo

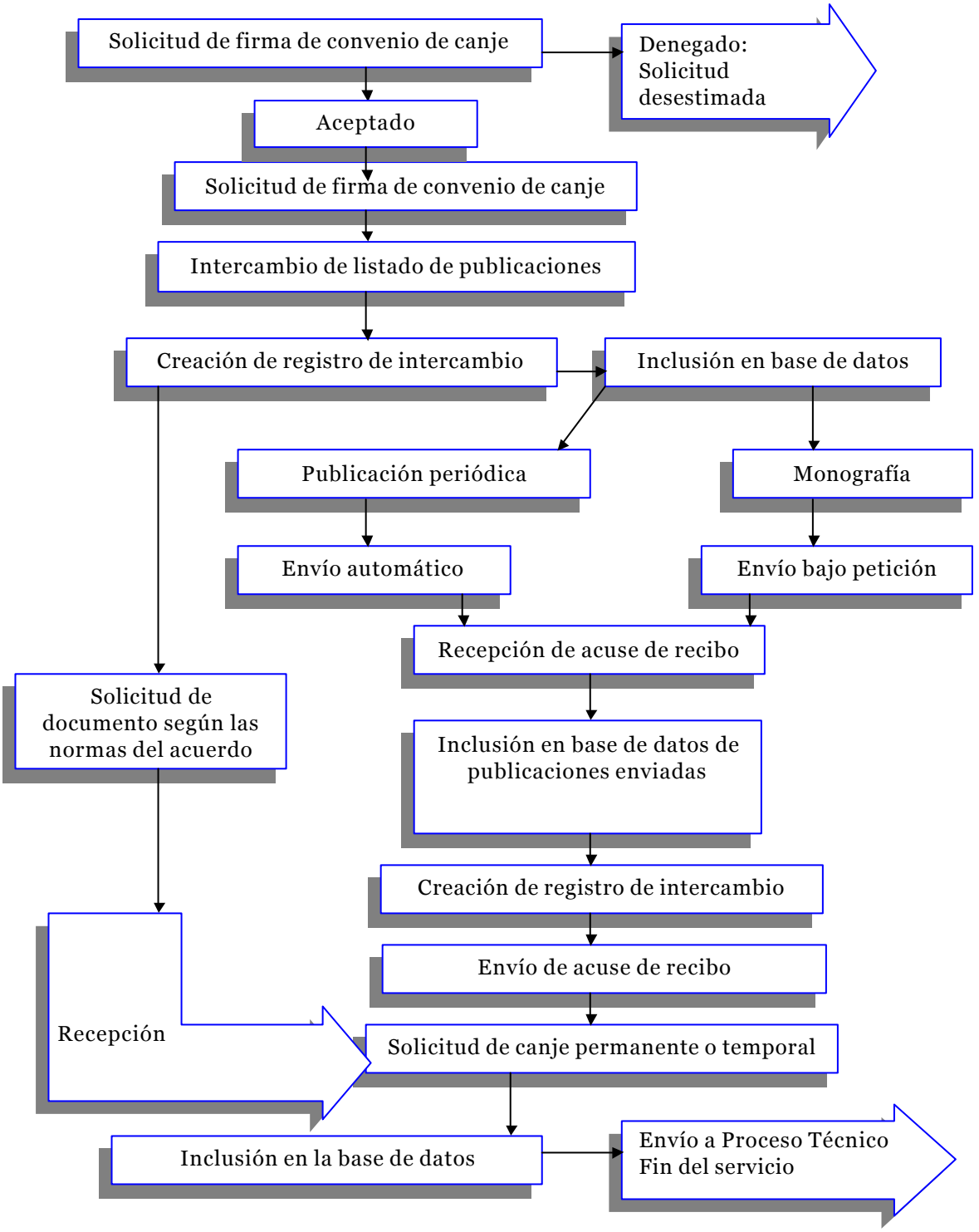
Préstamo en sala



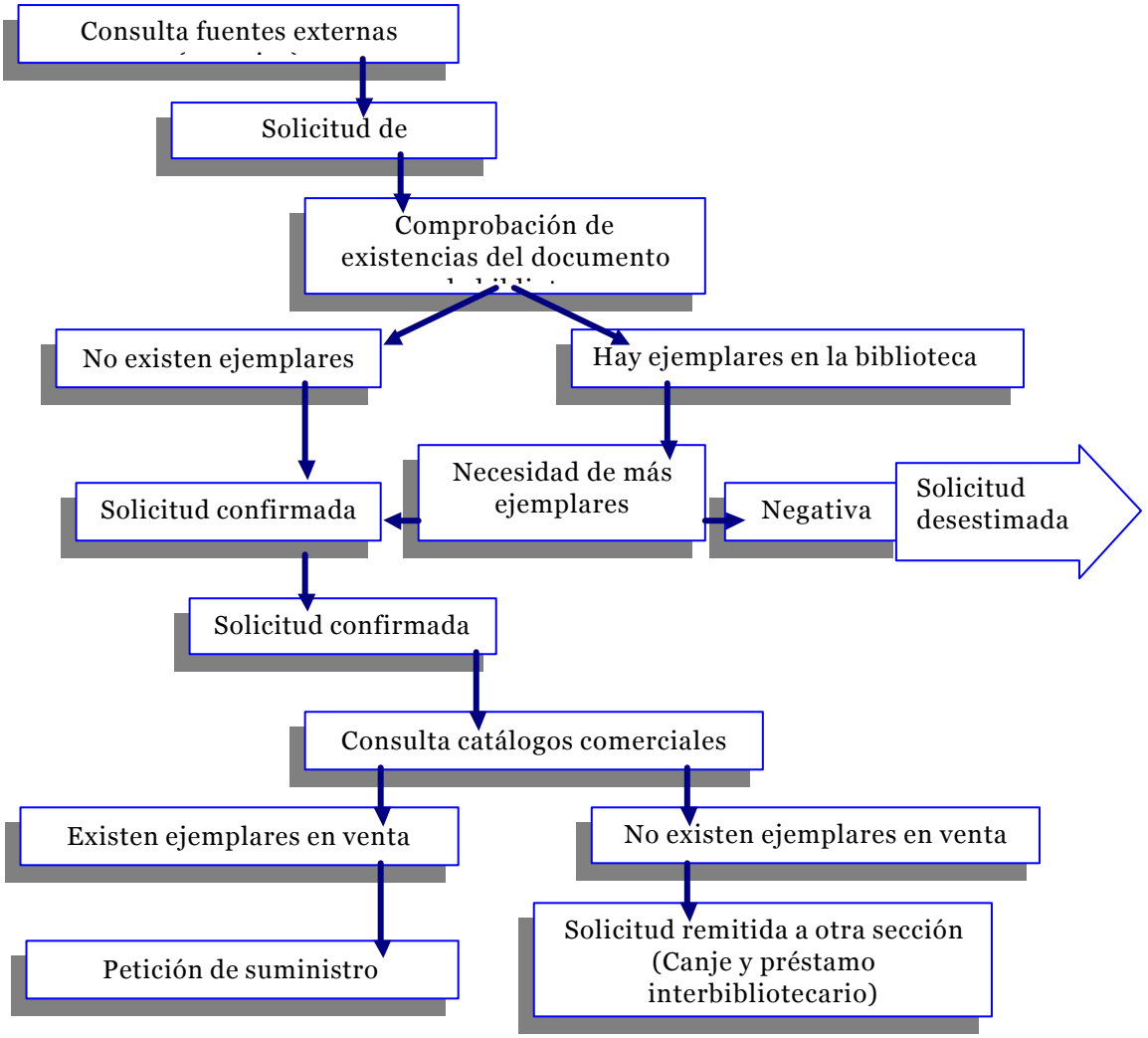
Préstamo interbibliotecario



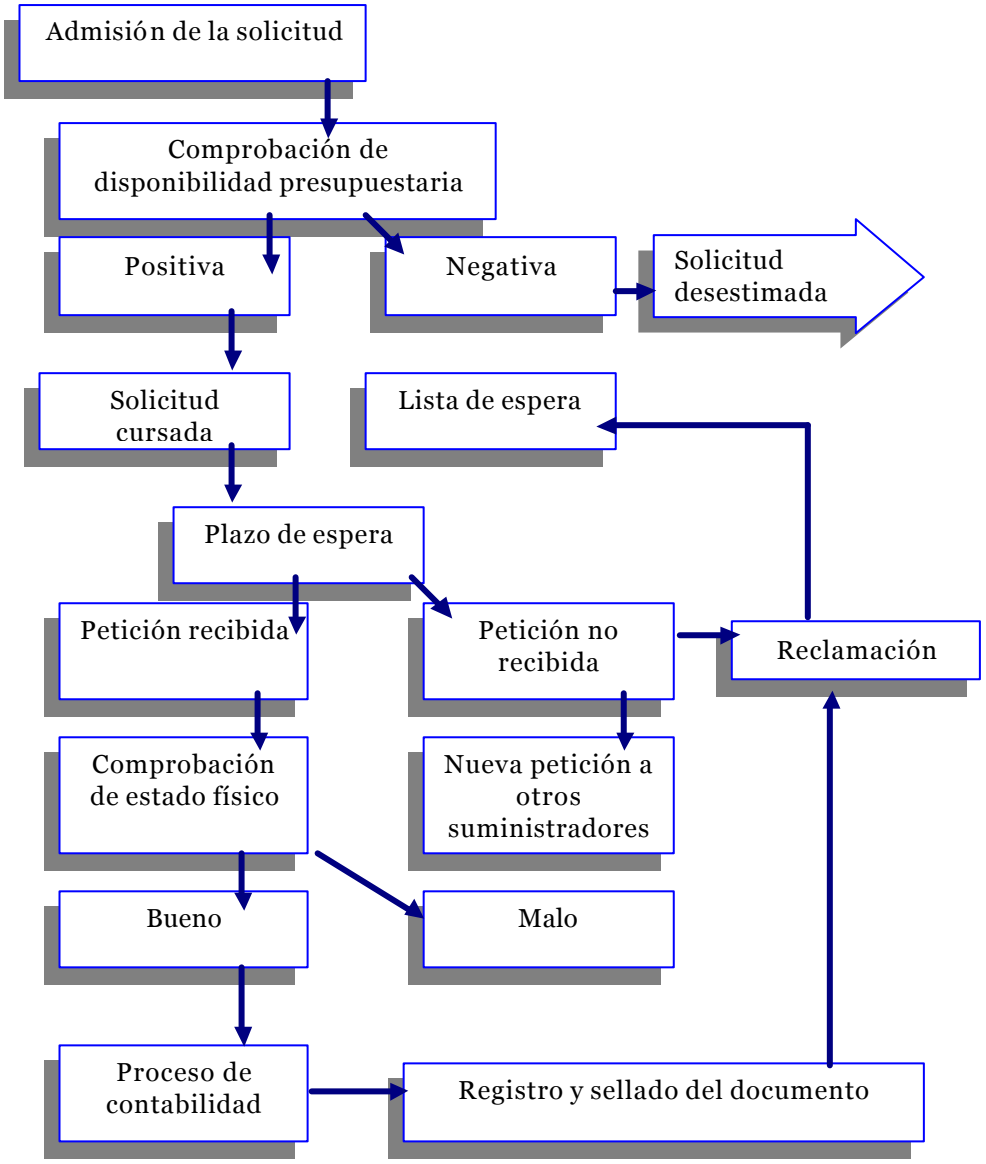
Canje


Solicitud de firma de convenio de canje
Denegado: Solicitud desestimada
Aceptado
Solicitud de firma de convenio de canje
Intercambio de listado de publicaciones
Creación de registro de intercambio
Inclusión en base de datos
Publicación periódica
Monografía
Envío automático
Envío bajo petición
Recepción de acuse de recibo
Solicitud de documento según las normas del acuerdo
Inclusión en base de datos de publicaciones enviadas
Creación de registro de intercambio
Envío de acuse de recibo
Recepción
Solicitud de canje permanente o temporal
Inclusión en la base de datos
Envío a Proceso Técnico
Fin del servicio

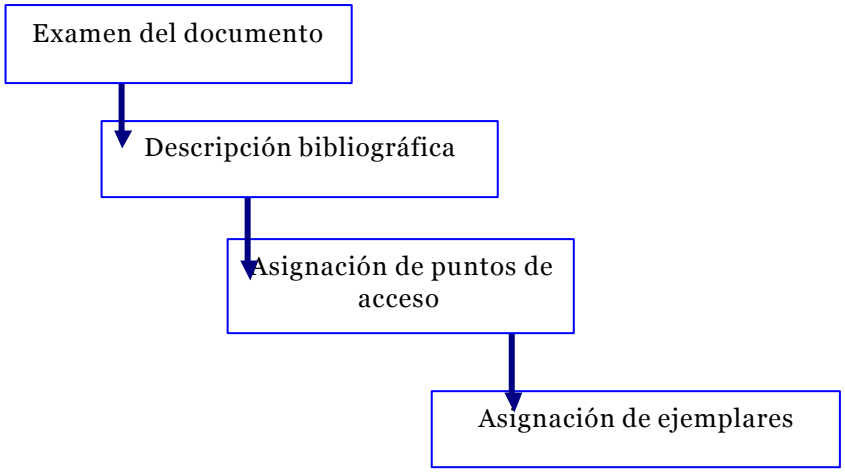
Selección


Consulta fuentes externas
Solicitud de
Comprobación de existencias del documento
No existen ejemplares
Hay ejemplares en la biblioteca
Solicitud confirmada
Necesidad de más ejemplares
Negativa
Solicitud desestimada
Solicitud confirmada
Consulta catálogos comerciales
Existen ejemplares en venta
No existen ejemplares en venta
Petición de suministro
Solicitud remitida a otra sección (Canje y préstamo interbibliotecario)

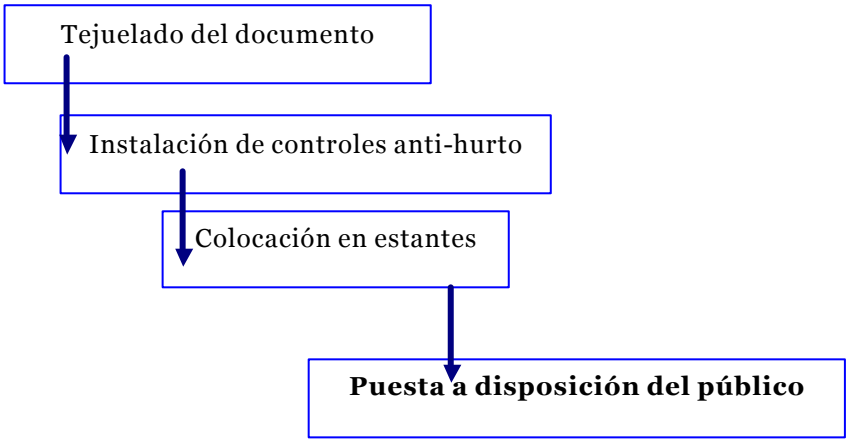
Adquisición



Catalogación



Organización de los fondos

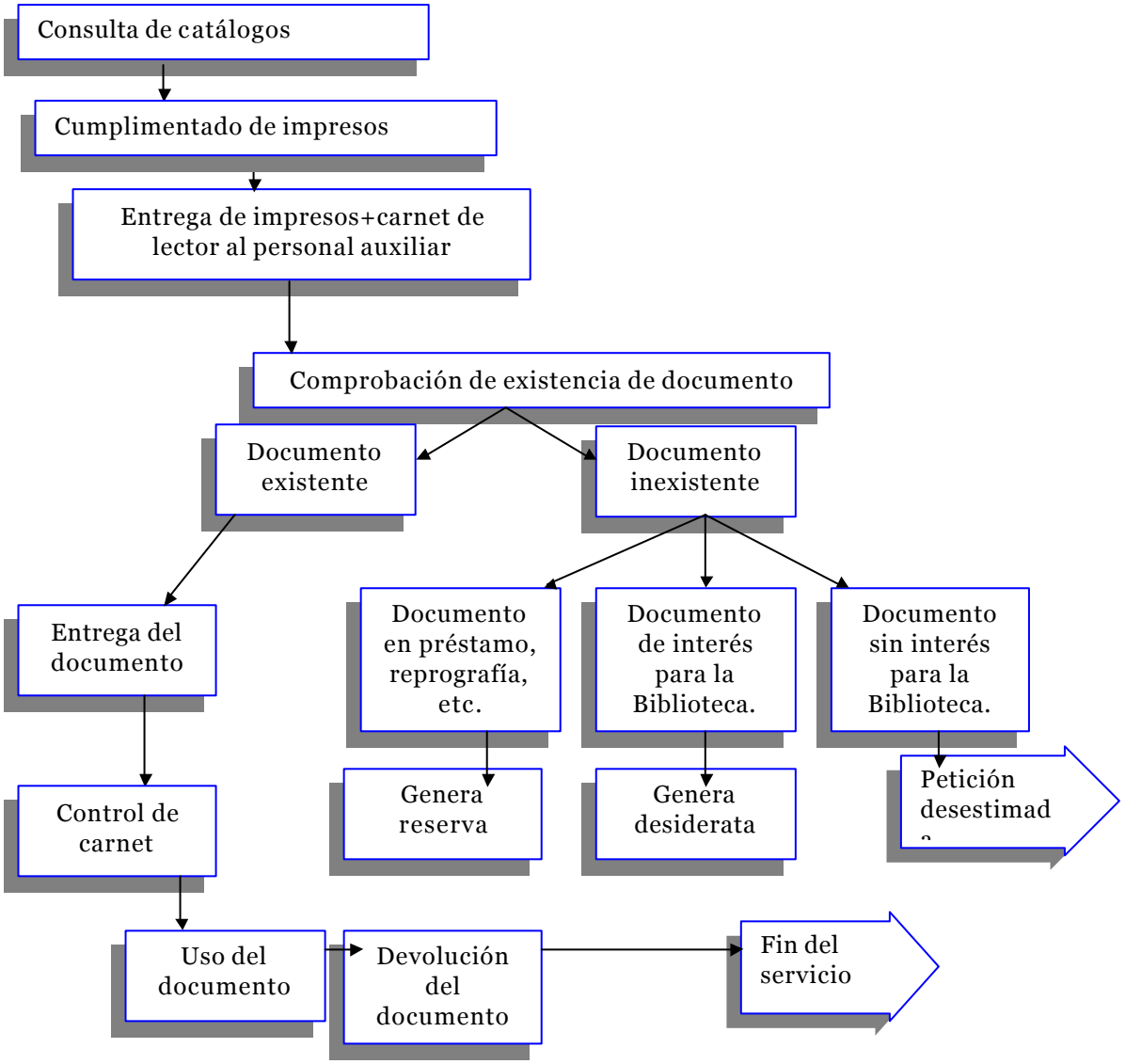


BM

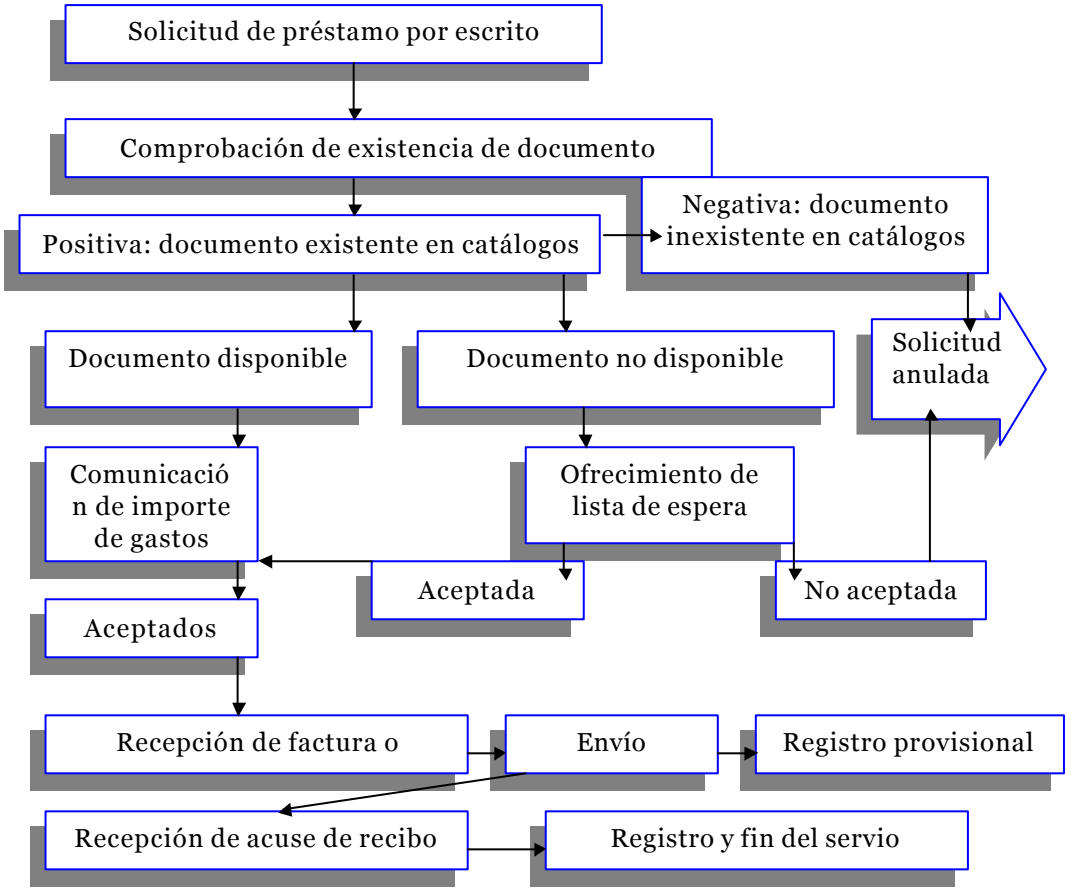
Bibliotecas de Museos Estatales

Diagramas de flujo

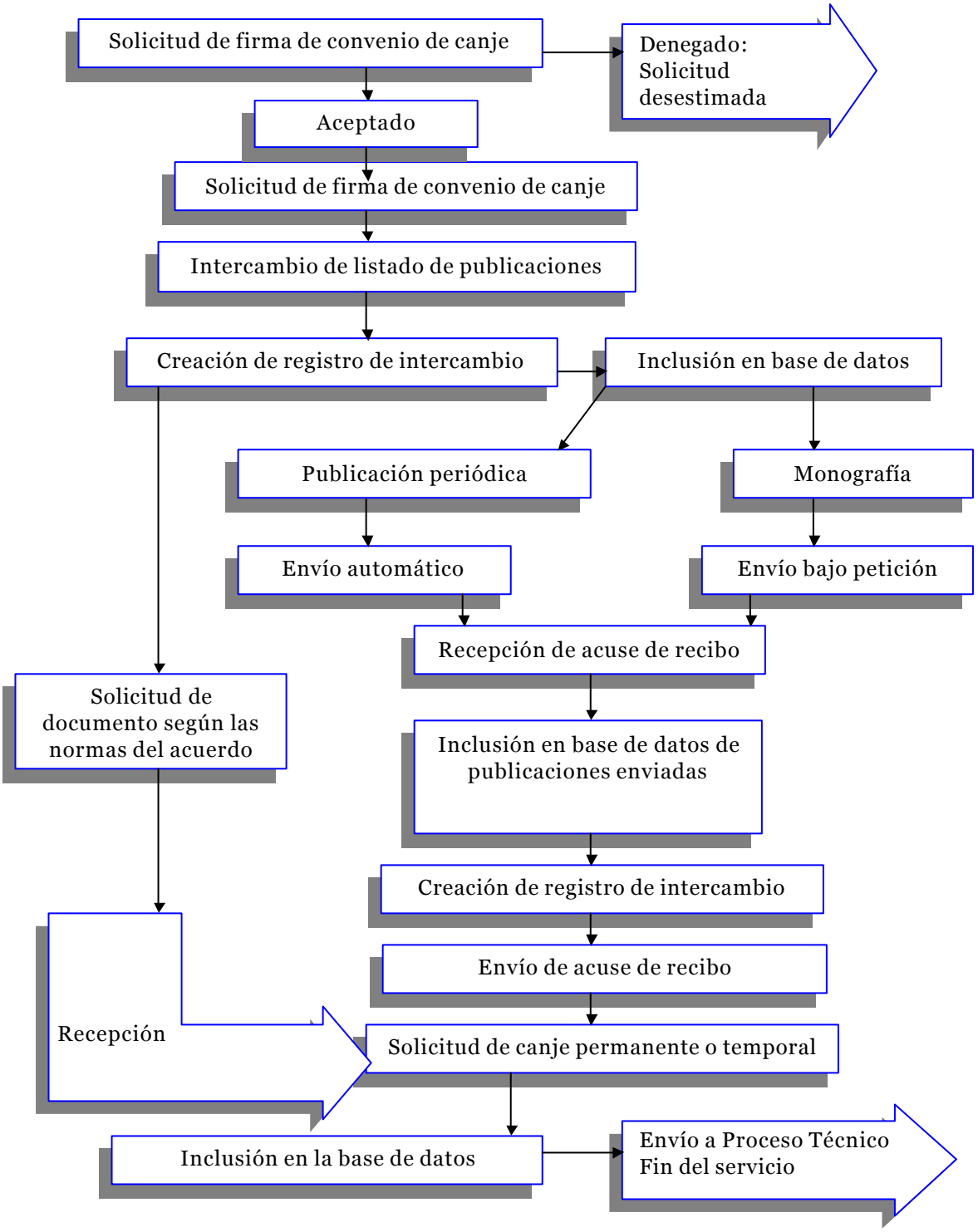
Préstamo en sala



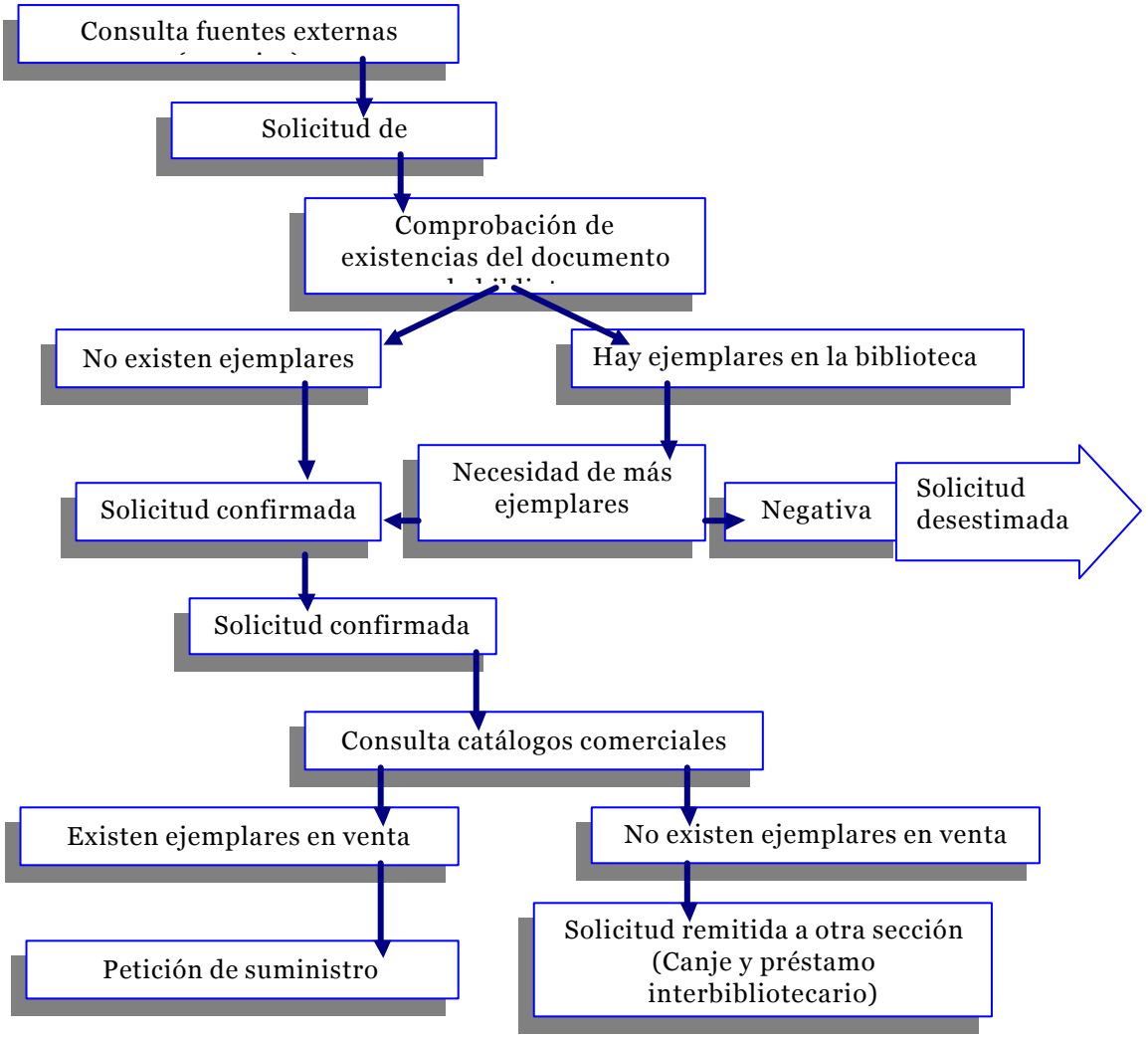
Préstamo interbibliotecario



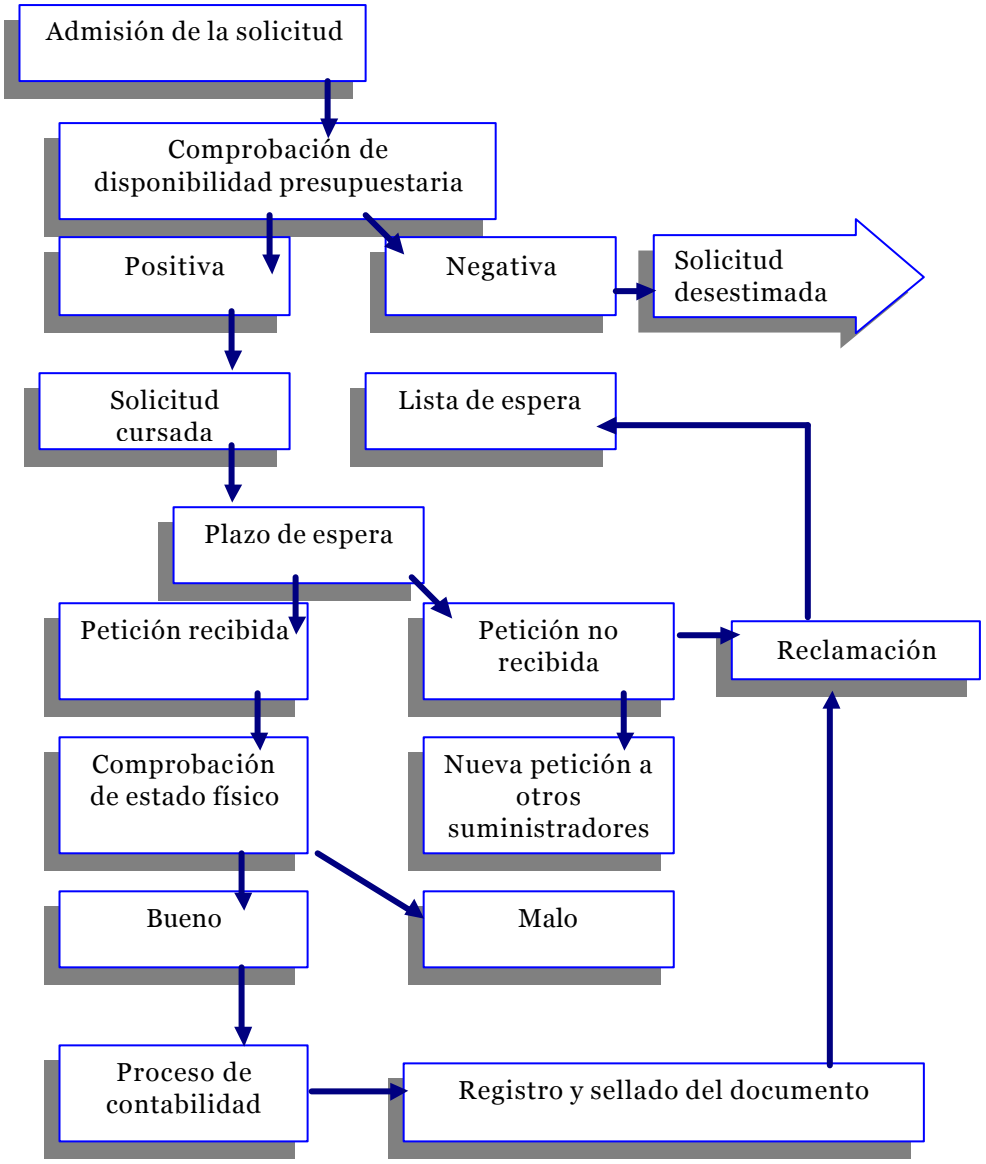
Canje


Solicitud de firma de convenio de canje
Denegado: Solicitud desestimada
Aceptado
Solicitud de firma de convenio de canje
Intercambio de listado de publicaciones
Creación de registro de intercambio
Inclusión en base de datos
Publicación periódica
Monografía
Envío automático
Envío bajo petición
Recepción de acuse de recibo
Solicitud de documento según las normas del acuerdo
Inclusión en base de datos de publicaciones enviadas
Creación de registro de intercambio
Envío de acuse de recibo
Recepción
Solicitud de canje permanente o temporal
Inclusión en la base de datos
Envío a Proceso Técnico
Fin del servicio

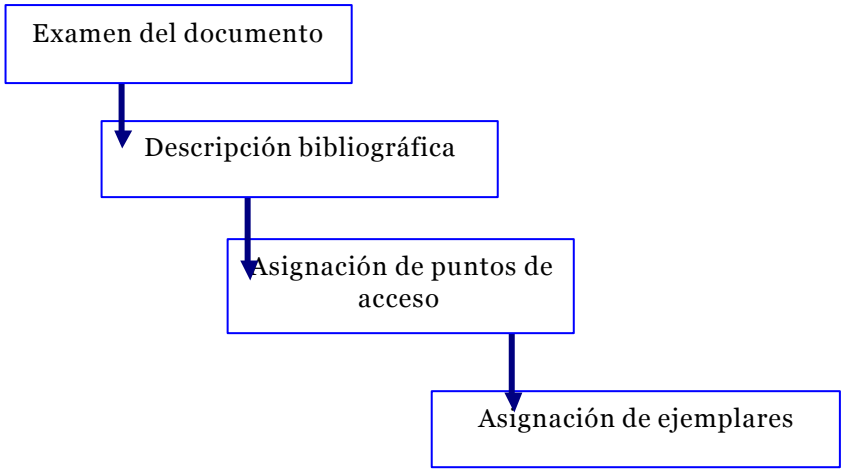
Selección


Consulta fuentes externas
Solicitud de
Comprobación de existencias del documento
No existen ejemplares
Hay ejemplares en la biblioteca
Solicitud confirmada
Necesidad de más ejemplares
Negativa
Solicitud desestimada
Solicitud confirmada
Consulta catálogos comerciales
Existen ejemplares en venta
No existen ejemplares en venta
Petición de suministro
Solicitud remitida a otra sección (Canje y préstamo interbibliotecario)

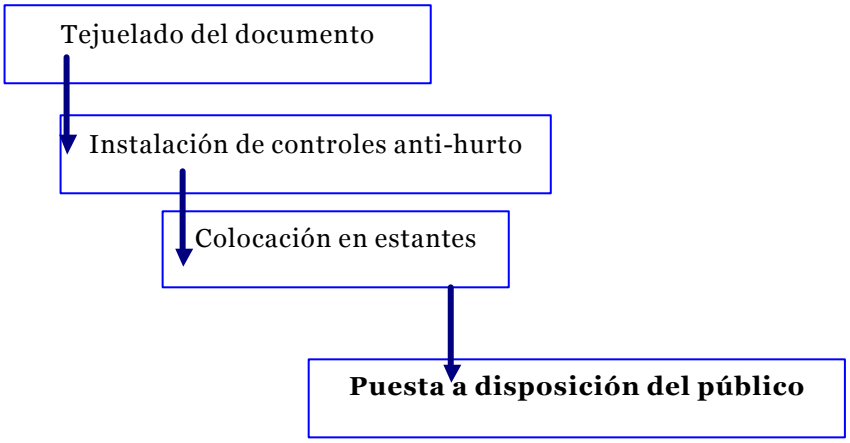
Adquisición



Catalogación



Organización de los fondos



C/ Torques, 45
28005 Madrid
Teléf.: +34 915 555 555
Fax: +34 914 444 444

Fax

Para:	[Escriba aquí el nombre]	**De:**	[Escriba aquí el nombre]
Fax:	[Haga clic aquí y escriba el número]	**Fecha:**	domingo 12 de octubre de 2003
Teléf.:	[Haga clic aquí y escriba el teléfono]	**Pág.:**	[Escriba aquí el número]
Ref.:	[Haga clic aquí y escriba el asunto]	**CC:**	[Escriba aquí el nombre]

✍ Urgente ✍ Para revisar ✍ Comentarios ✍ Responder ✍ Reciclar

- **Comentarios:** [Haga clic aquí y escriba los comentarios]

MUSEOS ESTATALES

Guía de la Biblioteca

Madrid, enero de 2002

1. INFORMACIÓN GENERAL

DENOMINACIÓN OFICIAL: Biblioteca de Museos Estatales

DIRECCIÓN: C/ Torques, 45
28005 - Madrid

Teléfono: 34 (9) 1 577 79 12 Extensión 226/227

Fax: 34 (9) 1 431 27 57

Correo electrónico: biblioteca@museodoc.es

HORARIO: De lunes a sábados 9:00 – 21:00

Días de cierre al público:
Domingos, festivos, fiestas nacionales, locales y de la Comunidad de Madrid.

COMUNICACIONES

Metro: Estación Retiro (línea 2)
Estación Serrano (línea 4)

Cercanías RENFE: Estación Recoletos

Autobuses: 1, 9, 19, 51 y 74 (parada delante del Museo)
5, 14, 27, 37, 45 y 150 (parada Recoletos)
2, 9, 15, 20, 28, 52 y 146 (parada Plaza de la Independencia)
21 (parada Colón)

Taxis: Parada Colón
Parada Plaza de la Independencia

Aparcamiento: Plaza del Descubrimiento - Centro Colón

SERVICIOS: Consulta, lectura en sala, reprografía, orientación bibliográfica

FONDOS: Monografías y publicaciones periódicas especializadas en Arqueología, Arte, Historia, Etnología y obras de referencia.

CAPACIDAD: 70 plazas de lectura

2. CÓMO UTILIZAR LA BIBLIOTECA

MODO DE ACCESO

Antes de hacer uso de la Biblioteca es necesario solicitar una tarjeta de lector. **N**uestros folleto**s** **Normas de Admisión** y **Tarjetas de lector** explican las condiciones de acceso y los tipos de tarjetas. Cualquier miembro del personal le asesorará si lo necesita.

BOLSAS Y SEGURIDAD

Sólo está permitido entrar en la Biblioteca con pequeños bolsos de mano, nunca con bolsas o maletines. Las bolsas cuyo tamaño exceda del permitido deben depositarse en las taquillas, situadas a la entrada de la Biblioteca. Cuando los lectores abandonen la Biblioteca, sus bolsos de mano, libros o cualquier otro material, pueden ser inspeccionados por un encargado de seguridad. Las reglas de admisión a la Biblioteca se encuentran detalladas en el folleto **Normativa general** que todos los usuarios deberían leer antes de realizar su primera visita.

SALA DE LECTURA

Tiene capacidad para 70 lectores y está permanentemente controlada por miembros del personal de la Biblioteca. Cada vez que visite la Biblioteca deberá presentar su carnet de lector y se compromete a aceptar sus reglas. Por respeto a otros lectores, permanezca en silencio.

ACCESO AL MATERIAL

Los lectores pueden acceder directamente a las estanterías y coger sus libros personalmente. Si desean documentos que no estén de libre acceso, deberán rellenar una ficha para obtener los ejemplares que deseen consultar.

EL PERSONAL DE SALA

El trabajo del personal de Sala es: facilitar los documentos que los lectores soliciten, tomar nota de sus peticiones de reprografía y responder a las consultas que se les dirijan y que sean de su competencia. Además, se ocuparán de mantener una atmósfera de silencio en la Sala de Lectura y asegurarse de que todos los materiales se utilizan de acuerdo a las normas de funcionamiento de la Biblioteca. Para consultas de mayor complejidad puede usted dirigirse a los bibliotecarios. El personal de la Biblioteca tratará de solucionarle cualquier duda acerca del funcionamiento de la misma, pero no está entre sus competencias llevar a cabo largas búsquedas de información. Sus principales funciones son:

- Registro de lectores
- Información general
- Peticiones de libros: ubicación y dudas
- Colecciones de libros
- Reservas
- Prestamos
- Fotocopias
- Solicitud de permiso para fotografiar
- Reservas para el equipo de fotografía

COMO ENCONTRAR LO QUE BUSCA

La Biblioteca tiene unos 80.000 libros, y 2.700 títulos de revistas de Arqueología, Prehistoria, Bellas Artes, Artes Decorativas, Historia, obras de referencia, etc. de todos los períodos. Si dispone de una lista de títulos que desea consultar, o simplemente desea conocer cuál es la documentación de que dispone la Biblioteca acerca de algún tema, necesitará consultar previamente nuestros catálogos: fichero de autores, de publicaciones periódicas y topográfico de materias. Lo más aconsejable es localizar primero uno o dos ejemplares y entregar su solicitud al personal bibliotecario; de esta forma pueden ir trayendo algunos de los documentos mientras usted sigue

buscando más material. **Puede pedir hasta 5 libros cada vez**.

COMO SOLICITAR LIBROS DE LOS FONDOS DE LA BIBLIOTECA

Una vez que ha localizado lo que necesita, lo solicitará rellenando un impreso de petición. Los impresos están situados cerca de los catálogos y también pueden ser facilitados por el personal. Utilice el mismo tipo de impreso para cualquier material (bien sea libros, revistas, catálogos de ventas, etc.). Pero use uno para cada petición.

- Rellene todos los apartados del impreso correctamente. Escriba con letra clara, usando **MAYÚSCULAS,** para que el encargado pueda leer fácilmente su solicitud. Los impresos ilegibles o incompletos causan retrasos. **POR FAVOR NO UTILICE BOLÍGRAFOS CORRECTORES**.
- Además de los detalles sobre el libro, debe incluir la siguiente información, con el fin de que su solicitud pueda ser tramitada:

  Signatura: es el número de localización del ejemplar dentro de la Biblioteca

  Tarjeta de lector: aquellas solicitudes en las que no figure correctamente el numero de lector no serán aceptadas.
- Pueden solicitar hasta 5 libros de una sola vez. Pero si desea solicitar más libros, podrá hacerlo pidiendo autorización al personal bibliotecario.
- Cuando haya rellenado completamente su impreso, deberá entregarlo al personal de Sala. Por favor, asegúrese de que nos entrega las dos partes de que consta. Procuraremos entregarle el material solicitado con la mayor rapidez posible. Si esperase mas de lo razonable, comuníqueselo al personal de Sala o al bibliotecario, o deje una queja en el Buzón de Sugerencias.

Una vez haya terminado de usar sus libros, por favor, entréguelos al personal de Sala, que le devolverá su tarjeta de lector.

¿Y SI DESEA USAR DE NUEVO LOS LIBROS?

Si desea consultar de nuevo el mismo material en días sucesivos, solicite a un miembro del personal que lo reserve para usted. Puede reservar hasta cinco títulos durante tres días laborables; el material que no haya sido retirado en dicho plazo, será devuelto a las estanterías y deberá solicitar de nuevo el préstamo. Hay ciertas categorías de material que no pueden ser reservadas: títulos de las colecciones especiales, revistas, material frágil o dañado, material demasiado grande y obras de referencia.

SOLICITAR MATERIAL CON ANTERIORIDAD A LA VISITA

Si lo solicita al personal de Sala, puede tramitar hasta cinco peticiones para su siguiente visita. Dentro de lo razonable, usted puede solicitar libros con tanta antelación como desee, pero es aconsejable no hacerlo con mas de 6 semanas de anticipación. Los encargos suelen estar listos para las 10.00 de la mañana del día de su visita.

SERVICIO DE FOTOCOPIAS

Por razones de conservación, la Biblioteca no permite que se realicen libremente cuantas fotocopias se desee. Contamos con un servicio de fotocopias; su funcionamiento está explicado en nuestro folleto *Servicio de reprografía,* disponible en Sala. Los lectores están sujetos a la normativa referente a los derechos de autor y conservación.

FOTOGRAFÍA

Los lectores pueden hacer sus propias fotografías **únicamente para uso personal.** Existe un equipo de fotografía disponible en la Sala de Lectura con este fin y que puede reservarse con anticipación, solicitándolo al personal bibliotecario. Para evitar molestar a otros lectores, no se permite el uso de flash u otros sistemas de iluminación artificial en la Sala de Lectura. Deben consignar los detalles exactos acerca de las páginas o láminas que se van a fotografiar. El material que se desee utilizar para publicaciones sólo puede ser fotografiado por los fotógrafos de la biblioteca.

ORDENADORES PORTÁTILES

Los ordenadores portátiles se pueden utilizar en la Sala de Lectura, siempre que haya sitios disponibles. Existe la posibilidad de solicitar, con anterioridad a su visita, la reserva de uno de estos sitios al personal bibliotecario. Los ordenadores portátiles deben tener desactivado el sonido. La Biblioteca no se hace responsable de la seguridad de sus equipos.

SUGERENCIAS DE ADQUISICIONES

La Biblioteca le ofrece la posibilidad de sugerir nuevas adquisiciones. Para ello, rellene por favor un Impreso de Desideratas, disponibles en Sala. La rapidez con la que podemos adquirir material depende de su disponibilidad, especialmente para títulos agotados, así como de la situación presupuestaria de la Biblioteca. Si usted nos lo indica, será avisado tan pronto como los libros que usted ha sugerido estén listos para ser consultados.

RECLAMACIONES

La Biblioteca agradece recibir comentarios acerca de su funcionamiento, bien sean positivos o negativos. Si desea hacer algún comentario sobre cualquier aspecto de nuestro servicio, utilice por favor el buzón de reclamaciones situado en Sala (también buzón de Sugerencias).

OTROS FOLLETOS DISPONIBLES

Están disponibles en Sala los siguientes folletos

- Servicio de reprografía
- Normas de admisión
-Plano de salidas de emergencia
-Tarjetas de lector
-Normas generales

HORARIO DE BIBLIOTECA

De lunes a domingo de 9:00 a 21:00
Sábados de 9 a 14 horas
Cerrada los domingos, fiestas nacionales, de la Comunidad de Madrid y fiestas locales.

3. NORMAS DE ADMISIÓN

INTRODUCCIÓN

La Biblioteca del Museos Estatales es una biblioteca de investigación en el terreno de la Arqueología, la Historia y el Arte. La Biblioteca tiene la obligación de cuidar el material que contiene. Los restrictivos controles en el uso del material serán inevitables por razones de conservación y seguridad.

POLÍTICA DE ADMISIÓN

La Biblioteca tiene los siguientes objetivos:

- Facilitar el acceso a aquellos usuarios cuyas necesidades no puedan ser satisfechas por otras Bibliotecas especializadas en los mismos campos.
- Permitir el acceso a aquellos que se encuentren realizando trabajos de investigación, bien sea académico o profesional.
- Facilitar documentación a aquellos estudiantes universitarios a partir del Segundo Ciclo de Carrera que realicen trabajos de investigación y que no hayan podido encontrar los textos que necesitan en otro lugar.
- Proporcionar un servicio de documentación para las investigaciones del personal de Museos.
- El material básico necesario para los estudiantes de los colegios o de los primeros años de universidad, debe consultarse en las propias bibliotecas de los colegios, escuelas o universidades. La Biblioteca del MAN no proporciona material para trabajos de clase en general, así como tampoco adquiere ejemplares de libros de texto de cursos de posgrado, u otro tipo de lecturas que exijan o recomienden los profesores.
- El personal de la sala de lectura asesorará a los lectores acerca del uso de la Biblioteca y les resolverá sus posibles dudas, pero no forma parte de sus competencias realizar exhaustivas búsquedas de información. Las preguntas de mayor complejidad pueden ser dirigidas directamente o por escrito a la Dirección de la Biblioteca o a cualquier miembro del personal bibliotecario. El tiempo de respuesta dependerá del volumen de preguntas recibidas y la complejidad de las consultas.
- Los servicios ofrecidos en las salas de lectura están pensados para aquellas personas que estén llevando a cabo trabajos de investigación. La Biblioteca del MAN no está organizada para ser la biblioteca de uso común de los estudiantes de cursos de iniciación.

TARJETA DE LECTOR Y PASES TEMPORALES

Tarjeta de Lector. Esta tarjeta es para los usuarios que soliciten documentos de la Biblioteca en préstamo domiciliario o en sala. Se entregará la Tarjeta de Lector, que tiene una validez de dos años para trabajos de investigación y de un año para estudiantes universitarios y opositores, y de la que se puede solicitar renovación. Tanto las tarjetas como las renovaciones pueden solicitarse por correo. Para más detalles, **se ruega consulten las normas de expedición de tarjetas**.

PERSONAL DEL MUSEO

El personal del Museos Estatales estará identificado por las tarjetas de identificación entregados por el Ministerio de Educación y Cultura. Todo el personal del Museo tiene acceso libre a la biblioteca, pero solo el personal técnico podrá consultar los fondos sin necesidad de poseer carnet de lector. Los voluntarios y los guías deben ser registrados como los lectores corrientes.

DENEGACIÓN DE TARJETA

Por razones de seguridad y conservación así como por necesidades de los servicios de la Biblioteca, la emisión de la tarjeta de Lector no está garantizada. La aceptación de la solicitud está sujeta a las Reglas de la Biblioteca y el derecho a ser admitido puede ser retirado en algún momento por el personal bibliotecario.

4. TARJETAS DE LECTOR.

NORMAS DE ADMISIÓN.

Todos las personas que deseen acceder a la Biblioteca del Museos Estatales deberán estar en posesión de la Tarjeta de Lector o de un pase temporal en período de validez. En ningún caso se permitirán excepciones a esta regla. Todos los usuarios se comprometen a aceptar y respetar las normas de la Biblioteca del Museos Estatales. Cualquier incumplimiento de las mismas supondrá la retirada automática de la tarjeta de lector o del pase temporal.

TARJETA DE LECTOR.

3. Pueden solicitar tarjeta de lector todas aquellas personas que se encuentren realizando trabajos de investigación especializada, los estudiantes a partir de Segundo Ciclo universitario en las especialidades que cubre la biblioteca, Profesores de Universidad y Escuelas Universitarias, Conservadores y Ayudantes de Museos, Facultativos y Ayudantes de Bibliotecas y Archivos, Arqueólogos, opositores a los Cuerpos de Conservadores y Ayudantes de Museos y de Facultativos y Ayudantes de Bibliotecarios, Archiveros y Arqueólogos, Doctores de cualquier especialidad relacionada con los campos de que se ocupa la biblioteca y el personal investigador del CSIC.

Para obtener la tarjeta de lector es necesario presentar la siguiente documentación:

I. Dos fotografías recientes de tamaño carnet.

II. Documento Nacional de Identidad, Pasaporte o cualquier documento que acredite la personalidad del solicitante.

PASES TEMPORALES.

La Biblioteca de los Museos Estatales expedirá pases de quince días de duración para aquellas personas que necesiten realizar consultas esporádicas de sus fondos.

Para obtener el pase temporal de quince días de duración es necesario reunir los mismos requisitos que para la tarjeta de lector.

Para obtener un pase temporal es necesario presentar la misma documentación que para la tarjeta de lector, excepto las dos fotografías, que serán sustituidas por una fotocopia del D.N.I. o del pasaporte del solicitante.

Los pases temporales no se pueden prorrogar.

. NORMATIVA GENERAL

I. ACCESO

Todos los usuarios deben poseer un **carnet válido de lector** para poder acceder a sus fondos.

Está **prohibida la entrada con carteras, instrumentos electrónicos (**excepto ordenadores**), bolsos, carpetas, paquetes, libros, revistas y publicaciones**, que se depositarán en los armarios de uso gratuito situados a la entrada.

Para solicitar cualquier libro (incluidos los expuestos en el revistero), es necesario cumplimentar un formulario que se encuentra a disposición del público en la Sala de Lectura. Por favor, asegúrese de que los datos han quedado copiados de forma correcta y clara en los dos cuerpos del formulario.

El público que acuda a la Biblioteca sólo tendrá acceso a la Sala de Lectura, salvo en aquellos casos en que deseen consultar personalmente a los bibliotecarios. La entrada y permanencia en los depósitos está prohibida.

El horario de solicitud de documentos y fotocopias es hasta las 20:00 horas de lunes a viernes y hasta las 13:30 horas los sábados. Se ruega a los lectores que abandonen la Biblioteca diez minutos antes de la hora de cierre.

El personal de Seguridad puede solicitar que se le muestre cualquier objeto que se saque de la Biblioteca.

II. MATERIAL DE CONSULTA

Todos los libros, publicaciones periódicas y cualquier otro material de la Biblioteca deberá usarse sólo dentro del recinto de la misma. Los bibliotecarios pueden denegar la utilización de determinados fondos.

Las solicitudes de material se harán a través de los auxiliares de Biblioteca que están permanentemente en la Sala de Lectura.

Los lectores son responsables del material que utilicen, desde el momento en que les sea entregado hasta que lo devuelvan y se produzca la cancelación del préstamo.

Los libros y otros materiales depositados en la Sala de Proceso se encuentran en fase de tratamiento técnico y temporalmente no están disponibles para el público.

Los libros que estén siendo utilizados por el personal del Museo para su consulta, tratamiento técnico, reprografía o restauración no están disponibles para consulta inmediata. No obstante, pueden hacerse solicitudes de reserva.

No pueden sacarse más de tres volúmenes de una sola vez. Si se tiene necesidad de utilizar simultáneamente más de tres libros, se solicitará a la dirección de la Biblioteca.

Los libros y demás documentos no se deben dañar ni mutilar. Le rogamos que extreme los cuidados y no haga ningún intento de reparar los libros defectuosos ni separar hojas que se encuentren unidas. La Biblioteca agradece que se notifique cualquier defecto o anomalía en el estado de los documentos con el fin de que pueda ser subsanado.

No se permite calcar o hacer cualquier tipo de marcas en los documentos de la Biblioteca, ni apoyarse sobre ellos para escribir. Los libros no deben ser colocados boca abajo, ni puede ponerse objeto alguno sobre las páginas abiertas. No utilice pegamentos, recambios de tinta, fluidos correctores, tijeras, grapas o cualquier otro material o sustancia que pueda dañar los libros.

Cualquier lector que abandone la Sala de Lectura, deberá entregar a los auxiliares de biblioteca todos los libros o revistas que esté utilizando. En caso de salidas breves lo comunicará al personal bibliotecario para que no devuelva los libros a sus estantes.

III. GENERAL

No se permite entrar con comida ni bebida en la Biblioteca. Está prohibido fumar en la Sala de Lectura y zonas de acceso a la Biblioteca y se debe guardar silencio en todo momento. Los ordenadores portátiles deben estar desprovistos de sonido.

Le rogamos que no abra o cierre las ventanas, persianas y puertas; no modifique la calefacción, refrigeración y luces generales ni cambie de lugar el mobiliario. Si lo considera necesario, puede dirigirse al personal auxiliar para solicitar que lo haga. Se espera de los usuarios un comportamiento respetuoso para con todos los elementos de la Biblioteca.

Los lectores podrán hacer fotografías y fotocopias dentro de los límites que marca la ley y bajo su responsabilidad. No puede utilizarse flash ni iluminación agresiva para los fondos. Para más información, consulte el folleto sobre REPROGRAFÍA.

Aquellos lectores que no cumplan las normas de comportamiento establecidas serán invitados a abandonar la Biblioteca. En caso de reincidencia se les retirará el carnet de lector.

Se ruega a todos los usuarios que utilicen para la lectura las mesas situadas en el extremo norte de la sala, y dejen libres las del fondo con el fin de que puedan utilizarse para consultar los catálogos y usar la fotocopiadora.

Le rogamos que no saque los cajones del catálogo ni las fichas de los cajones.

La Biblioteca de Museos Estatales es una biblioteca de investigación especializada. Por ello no se deben utilizar sus locales para estudiar materias ajenas a su colección, preparar oposiciones (excepto aquellas directamente relacionadas con su especialidad), etc. El incumplimiento de esta norma puede dar lugar a la retirada del carnet de lector.

En la Sala de Lectura existe un buzón para quejas y reclamaciones y otro para solicitar aquellos documentos que los lectores consideren de interés y no se encuentren entre el fondo de la Biblioteca (desideratas). Todos los usuarios pueden utilizarlos libremente.

En caso de producirse cualquier situación conflictiva o no contemplada por este Reglamento, se ruega tengan la amabilidad de dirigir sus quejas, reclamaciones o sugerencias a la siguiente dirección:

Directora de la Biblioteca
Museos Estatales
C/ Torques, 45.
28005-MADRID
FAX: (91) 4312757

6. REPROGRAFÍA

La Biblioteca pone a disposición del usuario un servicio de reprografía, con objeto de facilitar el acceso a la información y a la documentación que se conserva en este centro. Este servicio debe cumplir lo dispuesto por la Ley de Propiedad Intelectual y la Ley de Protección del Patrimonio Histórico Nacional, por lo que ha sido necesario establecer unas restricciones y una normativa de obligado cumplimiento para los lectores.

QUÉ SE PUEDE REPRODUCIR.

Cualquier persona o inatitución puede obtener reproducciones de las siguientes clases de documentos:

-Manuscritos
-Libros
-Folletos
-Publicaciones periódicas
-Mapas y planos
-Materiales gráficos (estampas, grabados, fotografías, etc.)

QUÉ TIPO DE REPRODUCCIONES SE PUEDEN OBTENER.

-Fotocopias
-Fotografías
-Diapositivas
-Transparencias
-Imágenes digitalizadas

CUÁLES SON LAS RESTRICCIONES IMPUESTAS.

Atendiendo a motivos de conservación y protección de los derechos de autor,

*No se podrán realizar más de 20 fotocopias de la misma publicación
*No se podrán fotocopiar los siguientes documentos:
-Obras de más de 50 años
-Colecciones especiales
-Libros de gran formato
-Libros muy pesados que corran el riesgo de desencuadernarse
-Libros en mal estado (hojas rotas, lomos agrietados, costuras saltadas, etc.)
-Documentos con hojas quebradizas
-Cualquier tipo de documento no autorizado previamente por el personal de la Biblioteca.
*Los dibujos, mapas, fotografías y grabados sólo se podrán obtener mediante fotografía

CÓMO SOLICITAR LAS REPRODUCCIONES.

A) *Fotocopias*.

*Autoservicio de fotocopias en el acto.
Cualquier usuario podrá realizar un máximo de 20 fotocopias por cada obra que tenga menos de 50 años de antigüedad, cumplimentando previamente un impreso de reproducción de fondos.

*Petición de reproducciones por fax o correo.
Cualquier usuario, a través de una institución, y ateniéndose a las normas del préstamo interbibliotecario, puede solicitar que se le envíen fotocopias por correo. En la carta de solicitud deberá especificarse:
-Datos de la institución

-Motivo de la petición
-Referencia bibliográfica correcta

La Biblioteca del Museos Estatales enviará el presupuesto correspondiente a las reproducciones solicitadas. El presupuesto debe ser aceptado previamente por parte del usuario, que está obligado a realizar el pago anticipadamente por giro postal.

B) *Fotografías y diapositivas*.

*Autoservicio de fotografías.

Cualquier lector puede fotografiar los documentos que desee, utilizando su propio equipo de fotografía y los soportes especiales instalados para ello en la Biblioteca. Para fotografiar documentos, debe solicitar autorización al personal de Sala. Si lo desea, también puede reservar la mesa de los soportes para un día determinado.

*Fotografías por encargo.

A través de la la Biblioteca se podrán solicitar fotografías de documentos al Servicio Fotográfico del Museo. Este sistema de reproducción está sujeto a la misma normativa y precios vigente para el resto del Museo.

C) *Transparencias*.

Si se desean obtener transparencias de algún documento, el lector puede hacernos llegar la petición y las hojas de acetato necesarias, y la Biblioteca se encargará de hacer las reproducciones. Las transparencias están sujetas a las mismas normas que se aplican a las fotocopias.

D) *Imágenes digitalizadas.*

Los lectores que dispongan de escáner manual podrán obtener digitalizar los documentos que deseen, previa autorización de la Biblioteca y siempre ateniéndose a las normas de reproducción de ejemplares. Las limitaciones para el escaneado de documentos son las mismas que para la fotocopia.

OTRAS NORMAS QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA

Toda petición de reproducción de fondos debe ser autorizada por el personal de turno en sala.

La Biblioteca de Museos Estatales no se responsabiliza del uso que pueda hacerse de las reproducciones en contra de los derechos de autor protegidos por la Ley.

La reproducción de fondos de la Biblioteca con fines de publicación está sujeta a las mismas condiciones que el resto de los materiales propiedad del Museos Estatales.

TARIFAS

DIN-A4: 0,06€
DIN-A3: 0,10€

7. SEGURIDAD

NORMAS DE SEGURIDAD PARA CASO DE INCENDIO O ALARMA

Si está usted en la Biblioteca y oye sonar las señales de alarma, por favor, conserve la calma y diríjase tranquilamente, pero de forma inmediata a la salida más próxima. Abandone el edificio utilizando las escaleras. No utilice los ascensores bajo ningún concepto: pueden convertirse en una trampa mortal.

Si observa usted indicios de fuego, por favor, comuníquelo inmediatamente al personal de Sala que tenga más cerca, y siga sus instrucciones. No corra, pero no se entretenga.

La señal para abandonar la Biblioteca será el sonido de los timbres de alarma, en secuencias de dos timbrazos. También es posible que el personal de seguridad o vigilancia le indique que debe abandonar el edificio. Por favor, no oponga ninguna resistencia y salga inmediatamente.

Si ve algún bulto extraño o sospechoso, no lo toque ni se aproxime a él: comuníquelo inmediatamente al personal de Biblioteca o de Seguridad.

En caso de incendio declarado, respete las siguientes normas:

*Diríjase hacia la salida más próxima y procure ir hacia la planta Tercera del edificio; si no fuera posible, hágalo hacia la azotea. Los planos de la Biblioteca, con las salidas de seguridad se encuentran disponibles en Sala.

*No intente apagar el fuego con agua, papeles o productos químicos. Utilice los extintores si es necesario: su ubicación en la Biblioteca está claramente señalada.

*Si hay mucho humo, tápese la boca y la nariz con un pañuelo húmedo y procure salir rápidamente. Recuerde que se acumula menos humo a ras del suelo.

*No abra las ventanas excepto que sea imprescindible para respirar o salir al exterior: puede provocar el efecto Atiro@ y avivar el fuego.

*No toque las instalaciones eléctricas

*Obedezca escrupulosamente las instrucciones del personal del Museo.

El personal del Museo colaborará en la evacuación del edificio para su seguridad. Por favor, siga al pie de la letra sus indicaciones y no vuelva atrás en busca de cualquier cosa que haya dejado olvidada. En caso de emergencia, no se entretenga a recoger los objetos depositados en Consigna: recuerde que su seguridad personal es lo más importante.

Plan de evacuación de la Cuarta Planta

Al oír la señal de evacuación, el ordenanza de la Cuarta Planta se encargará, en ausencia de alguien superior en materia de seguridad, de vigilar e impulsar la correcta evacuación de la Planta, debiendo ser el último en abandonar las mismas. La evacuación se realizará por las escaleras principales, en dirección a la Tercera Planta y de aquí, a la calle. Si por cualquier razón ese camino resultara impracticable, el ordenanza de la planta dirigirá al personal hacia la azotea. El responsable de la Biblioteca será el último en abandonarla, tras cerciorarse de que no deja a nadie detrás de sí.

INDICADORES DE USUARIOS

1. **Número total de usuarios recibidos por sectores y perfiles**

   Indica: Nivel de utilización de la biblioteca

   Medida: Número anual de usuarios. Desglosado mensualmente por perfiles.

2. **Incremento de usuarios por sectores y perfiles**

   Indica: Evolución de los tipos de usuarios

   Medida:

$$\frac{[\text{Nº de usuarios año (sector)} - \text{Nº de usuarios año anterior(sector)}] \times 100}{\text{Nº de usuarios año anterior}}$$

3. **Grado de satisfacción del usuario**

   Indica: Evolución de la capacidad de respuesta a la demanda de servicios

   Medida:

$$\frac{\text{Nº de servicios prestados} \times 100}{\text{Nº de servicios solicitados}}$$

4. **Índice de reclamaciones recibidas**

   Indica: Grado de insatisfacción de usuarios

   Medida:

$$\frac{\text{Nº de reclamciones"} \times 100}{\text{Nº total de usuarios reales}}$$

5. **Grado de frustación del usuario**

   Indica: Adecuación de los servicios a las expectativas.

   Medida: Puede hacer de forma directa –aplicación de cuestionarios- o indirecta –quejas recibidas.

$$\frac{\text{Total de notificaciones negativas} \times 100}{\text{Total de notificaciones negativas} + \text{Total de notificaciones positivas}}$$

6. **Porcentaje de socios activos**

   Indica: Uso real de la biblioteca

   Medida:

$$\frac{\text{Nº de usuarios activos} \times 100}{\text{Nº total de usuarios registrados}}$$

7. Fluctuación de socios activos

Porcentaje de usuarios activos en relación con el del período anterior

Indica: Evolución del uso real de la biblioteca

Medida:

$$\frac{\textit{(Nº de usuarios activos año - Nº de usuarios activos año anterior) x 100}}{\textit{Nº Nº de usuarios activos año anterior}}$$

INDICADORES DE USO DE LA BIBLIOTECA

8. Número de servicios solicitados

Indica: Proyección de la biblioteca

Medida: Total de servicios solicitados anualmente.Se debe desglosar por meses y tipos de servicios. (No confundir con los *servicios prestados*)

9. Número de servicios prestados

Indica: Nivel de explotación de los recursos

Medida:Total de servicios prestado anualmente. Se debe desglosar.

10. Incremento de la demanda

Indica: Crecimiento de la demanda

Medida:

$$\frac{(\text{Nº de servicios solicitados año} - \text{Nº de servicios solicitados año anterior}) \times 100}{\text{Nº de servicios año anterior}}$$

11. Incremento de la oferta

Indica: Incremento de la explotación de recursos disponibles

Medida:

$$\frac{(\text{Nº de servicios prestados año} - \text{Nº de servicios prestados año anterior}) \times 100}{\text{Nº de servicios prestados año anterior}}$$

12. Grado de uso de los fondos de libre acceso

Indica: Evolución del uso de fondos más fácilmente accesibles

Medida:

$$\frac{\text{Nº de documentos de acceso directo utilizados} \times 100}{\text{Nº total de documentos de acceso directo existentes en la biblioteca}}$$

INDICADORES DE USO Y DESARROLLO DE LA COLECCIÓN

13. Índice de uso de fondos por secciones

Porcentaje de utilización de los fondos por secciones (publicaciones periódicas, especializados, documentos electrónicos, etc.).

Indica: Nivel de uso especifico de los fondos

Medida:

$$\frac{[Nº \text{ de servicios prestados año (sector)} - Nº \text{ de servicios prestados año anterior(sector)}] \times 100}{Nº \text{ de servicios prestados año anterior (sector)}}$$

14. Cuotas de libros no pedidos

Indica: Utilización del fondo. Los libro no solicitados se refieren a títulos.

Medida:

$$\frac{(\text{Total de títulos} - \text{Total de títulos no pedidos}) \times 100}{\text{Total de títulos}}$$

15. Evolución de altas, bajas y excluidos de préstamo

Indica: Movimiento de los fondos. En los tres casos es importante mantener los resultados anuales para compararlos.

Medida:

A) Altas

$$\frac{\text{Documentos dados de alta} \times 100}{\text{Total de documentos}}$$

B) Bajas

$$\frac{\text{Documentos dados de baja} \times 100}{\text{Total de documentos}}$$

C) Excluidos de préstamo

$$\frac{\text{Documentos excluidos de préstamos} \times 100}{\text{Total de documentos}}$$

16. Porcentajes de documentos disponibles

Indica: Disponibilidad de los fondos.

Medida:

Datos mensuales	Datos anuales
$\frac{\text{Total de documentos no disponibles} \times 100}{\text{Total de documentos}}$	$\frac{\text{Datos de enero + Datos de febrero +.....+ Datos de diciembre}}{12}$

17. **Porcentaje de documentos utilizados por sectores**

Indica: Uso de los fondos.

Medida:

$$\frac{\text{Total de documentos de la materia A utilizados x 100}}{\text{Total de documentos de la materia A}}$$

18. **Promedio de uso de un documento**

Indica: Utilización de los fondos.

Medida:

$$\frac{\text{Total de documentos utilizados x 100}}{\text{Total de documentos}}$$

19. **Cuotas de documentos por usuario**

Indica: Volumen de la oferta

Medida:

$$\frac{\textit{Número total de documentoa}}{\textit{Número total de usuarios reales}}$$

20. **Cuota de renovación del fondo**

Indica: Actualidad de la oferta

Medida:

$$\frac{\textit{Total de documentos de antigüedad menor a un año x 100}}{\textit{Total de documentos}}$$

21. **Índice de documentos disponibles por tipos de fondos**

Indica: Equilibrio entre oferta y demanda. Su valor real se halla comparándolo con el indicador siguiente

Medida:

$$\frac{\textit{Total de documentos disponibles x 100}}{\textit{Total de documentos}}$$

22. **Índice de documentos disponibles por demanda**

Indica: Equilibrio entre oferta y demanda

Medida:

$$\frac{\textit{Total de documentos prestados x 100}}{\textit{Total de documentos}}$$

23. Cuota de ausencia del fondo

Indica: Equilibrio de la demanda.

Medida:

$$\frac{\textit{Promedio de documentos prestados simultáneamente}}{\textit{Total de documentos}}$$

24. Índice de rotación de documentos

Indica: Intensidad de uso de los fondos

Medida:

$$\frac{\textit{Número total de préstamos}}{\textit{Total de documentos prestados}}$$

25. Nivel de calidad de la colección general

Indica: Adecuación de la oferta a la demanda.

Medida: El cálculo es complejo; se realiza a partir de la coincidencia con documentos los documentos más citados y los que aparecen en bibliografías especializadas –pueden ser solicitadas a representantes de diferentes sectores de usuarios. Requieren, pues, un estudio previo.

26. Nivel de calidad de la colección de publicaciones periódicas

Indica: Actualización del fondo

Medida: La medida de la calidad de las publicaciones periódicas se llevará a cabo aplicando diferentes fórmulas clásicas en bibliometría (leyes de Lotka, Bradford, etc.), según los aspectos que se quieran medir en cada caso, y que serán complementarios.

27. Índice de adquisición por usuario

Indica: Mantenimiento de las colecciones

Medida:

$$\frac{\textit{Total de documentos de nuevo ingreso}}{\textit{Total de usuarios reales}}$$

INDICADORES DE SERVICIOS

28. Número de servicios solicitados

Indica: Cantidad absoluta de servicios solicitados

Medida: Suma de los recuentos diarios de servicios solicitados

29. Incremento del número de servicios solicitados

Indica: Crecimiento porcentual de los servicios solicitados

Medida:

$$\frac{(\text{Nº total de servicios solicitados en un período de tiempo} - \text{Nº total de servicios solicitados el anterior período}) \times 100}{\text{Nº total de servicios solicitados el anterior período}}$$

30. Índice de consulta en sala

Indica: Grado de utilización de los fondos en las instalaciones

Medida:

$$\frac{\textit{Nº de documentos utilizados "in situ" x 100}}{\textit{Nº total de documentos existentes en la biblioteca}}$$

31. Índice de préstamos realizados

Indica: Grado de utilización de los fondos fuera de las instalaciones

Medida:

$$\frac{\textit{Nº de documentos prestados x 100}}{\textit{Nº total de documentos existentes en la biblioteca}}$$

32. Evolución del canje

Indica: Fondos ingresados en la biblioteca por canje de publicaciones

Medida:

$$\frac{(\text{Total de documentos canjeados el año presente} - \text{Total de documentos canjeados el año anterior}) \times 100}{\text{Total de documentos canjeados el año anterior}}$$

33. Evolución del préstamo interbibliotecario

Indica: Fondos recibidos y prestados por la biblioteca por préstamo interbibliotecario. Se aplica la misma fórmula en ambos casos

Medida:

$$\frac{(\text{Total de documentos recibidos el año presente} - \text{Total de documentos recibidos el año anterior}) \times 100}{\text{Total de documentos recibidos el año anterior}}$$

34. Evolución del préstamo

Indica: Uso del servicio de préstamo.

Medida:

Total de documentos prestables

$$\text{Total de documentos de la biblioteca} - \text{Documentos excluidos de préstamo}$$

Evolución del préstamo total

$$\frac{\text{Total de documentos prestados} \times 100}{\text{Total de documentos prestables}}$$

Evolución del préstamo por materias

$$\frac{\text{Total de documentos prestados de la materia A} \times 100}{\text{Total de documentos prestables de la materia A}}$$

Evolución del préstamo

$$\frac{\text{Total de documentos prestados del tipo de material} \times 100}{\text{Total de documentos prestables del tipo de material}}$$

35. Índice de empleo de herramientas tecnológicas

Indica: Grado de uso de los equipamientos informáticos de la biblioteca.

- *cronometraje* de los tiempos de uso por parte de los auxiliares de sala, mediante el procedimiento de abrir y cerrar los equipos por petición de los usuarios (desaconsejado)
- *adopción de un sistema de "contadores" en los equipos* que entren en funcionamiento en el momento en que algún lector los utiliza
- *muestreo* es el sistema menos exacto, pero el más recomendable.

Medida: (aproximada)

$$\frac{\text{Total de horas de uso de los equipos} \times 1000}{\text{Total de horas de disponibilidad de los equipos}}$$

36. Nivel de uso de los servicios remotos

Indica: Desarrollo de los servicios en línea.

Medida:

$$\frac{(\text{Total de servicios prestados en el período actual} - \text{Total de servicios prestados en el período anterior}) \times 100}{\text{Total de servicios prestados en el período anterior}}$$

37. Número de visitas a la página web

Indica: Número absoluto de visitas que se realizan a la página web

Medida: Recuento de visitas (automático)

38. Índice de crecimiento de visitas a la web

Indica: Incremento de las visitas recibidas por la página web

Medida:

$$\frac{\text{(Total de visitas en el período actual–Total de visitas en el período anterior) x 100}}{\text{Total visitas en el período anterior}}$$

39. Nivel de uso de los servicios remotos en relación con los servicios in situ

Indica: Desarrollo de los servicios en línea.

Medida:

$$\frac{\text{(Total de servicios prestados in situ–Total de servicios prestados en línea) x 100}}{\text{Total de servicios prestados en línea}}$$

40. Frecuencia del servicio

Indica: Rendimiento de las horas de servicio.

Medida:

$$\frac{\textit{Total de servicios prestados}}{\textit{Total de documentos}}$$

41. Tiempo de tramitación del servicio

Indica: Agilidad del servicio

Medida:

$$\frac{\textit{Tiempo empleado en servicios}}{\textit{Total de servicios prestados}}$$

INDICADORES PRESUPUESTARIOS

42. Evolución del coste por usuario

Indica: Los cambios que se producen en los costes medios por usuario.

Medida:

Cálculo por usuario	Cálculo de evolución del coste
Coste total de la biblioteca	(Coste por persona en el año presente - Coste por persona en el año anterior) x 100
Usuarios reales	Coste por persona en el año anterior

43. Evolución del coste por m²

Indica: Coste de mantenimiento

Medida: Se cuentan tan solo los gastos derivados de mantenimiento.

Cálculo por m² de superficie	Cálculo de evolución del coste
Coste total de mantenimiento de la biblioteca	(Coste por de m² en el año presente - Coste por de m² en el año anterior) x 100
Total de m² de superficie	Coste por de m² de en el año anterior

44. Evolución del coste por servicio

Indica: Los cambios que se producen en los costes medios

Medida:

Coste de cada servicio	Evolución del coste del servicio
Coste total del servicio	(Coste por servicio en al año presente - Coste por servicio en al año anterior) x 100
Número de servicios prestados	Coste por servicio en al año anterior

45. Evolución del coste de actividades permanentes

Indica: El coste de cada actividad en función al número de asistentes

Medida:

Coste de actividad:	Evolución del coste
Coste total de la actividad en al año presente	(Coste de la actividad en al año presente - Coste de la actividad en al año anterior) x 100
Número de asistentes	Coste de la actividad en al año anterior

46. Coste de la hora de trabajo

Indica: Inversión en personal.

Medida:

Total invertido en personal
Horas trabajadas

47. Evolución de los ingresos y gastos totales

Indica: La diferencia entre gastos e ingresos entre ejercicios presupuestarios

Medida:

Diferencia anual entre ingresos y gastos

Ingresos anuales totales – Gastos anuales totales

Evolución anual

(Diferencia entre ingresos y gastos en el año presente – Diferencia entre ingresos y gastos en el año anterior) x 100

Diferencia entre ingresos y gastos en el en al año anterior

INDICADORES DE PROCESO TÉCNICO

48. Evolución del número de registros en el catálogo automatizado

Indica: El crecimiento de la base de datos.

Medida:

$$\frac{\text{(Total actual de registros – Total de registros del período anterior) x 100}}{\text{Total de registros del período anterior}}$$

49. Índice de tiempos de catalogación de documentos

Indica: Dinámica de los procesos bibliotecarios;

Medida:

$$\frac{\text{Tiempo empleado en la catalogación de documentos (en minutos)}}{\text{Número de documentos catalogados}}$$

50. Evolución porcentual de la catalogación retrospectiva

Indica: La progresión en la automatización de los catálogos manuales.

Medida:

$$\frac{\text{(Total de registros reconvertidos x 100}}{\text{Total de registros del catálogo manual}}$$

51. Evolución de los índices de digitalización de los fondos

Indica: Progresión de las campañas de digitalización.

Medida:

$$\frac{\text{(Total de registros digitalizados en el período actual– Total de registros digitalizados en el período anterior) x 100}}{\text{Total de registros del período anterior}}$$

52. Porcentaje de distribución de los tiempos

Indica: Distribución de los tiempos dedicados a las tareas bibliotecarias.

Medida:

$$\frac{\textit{Total de horas dedicadas a cada tarea) x 100}}{\textit{Total de horas de trabajo}}$$

INDICADORES DE PERSONAL

53. Porcentaje de horas dedicado a reciclaje y actualización profesional

Indica: Actualización profesional y calidad de servicio

Medida:

$$\frac{\textit{Tiempo dedicado al reciclaje profesional x 100}}{\textit{Total de horas de trabajo}}$$

54. Índice de absentismo laboral

Indica: Grado de frustración de la plantilla.

Medida:

Cálculos individuales	Cálculos globales
$\frac{\text{Total de horas no trabajadas x 100}}{\text{Total de horas de jornada laboral}}$	$\frac{\text{Suma del total de horas no trabajadas x 100}}{\text{Suma del total de horas de jornada laboral}}$

INDICADORES DE IMAGEN

55. Resonancia en el medio sociocultural

Indica: Influencia de la biblioteca e imagen que proyecta

Medida: Recuento de las citas y espacio dedicado a ellas en la prensa y medios.

56. Índice de citaciones en el medio profesional

Indica: Influencia y consideración de la biblioteca en el ámbito profesional

Medida: Análisis de citas en trabajos específicos en forors profesionales.

57. Evolución de las respuestas explicitas de usuarios

Indica: Evolución del grado de satisfacción del usuario

Medida:

$$\frac{\text{(Total de respuestas explícitas de una categoría* durante un período - Total de respuestas explícitas de una categoría*durante el período anterior) x 100}}{\text{Total de respuestas explícitas de una categoría durante el período anterior}}$$

* Las categorías se establecen en función de su significado: negativas o positivas.

58. Incremento de enlaces externos desde páginas web institucionales

Indica: Consideración de la página web de la biblioteca

Medida:

$$\frac{\text{(Total de enlaces durante un período - Total de enlaces durante el período anterior) x 100}}{\text{Total de respuestas explícitas de enlaces durante el período anterior}}$$

59. Nivel de aproximación a la idea de biblioteca perfecta

Indica: Adecuación de la biblioteca a lo que esperan de ella sus usuarios

Medida. Cuestionarios SERVQUAL

$$\frac{\text{Puntuación obtenida por la biblioteca real x 100}}{\text{Puntuación obtenida por la biblioteca real}}$$

60. Grado de expectativas satisfechas

Indica: Nivel de satisfacción del usuario.

Medida

$$\frac{\text{Número de demandas satisfechas adecuadamente x 100}}{\text{Número total de demandas}}$$

61. Grado de identificación con el modelo propuesto

Indica: Coincidencia de las expectativas profesionales con la misión y objetivos de la biblioteca

Medida: Aplicación del cuestionario SERVQUAL

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE LA BIBLIOTECA DE LOS MUSEOS ESTATALES.

Este documento es un instrumento de trabajo interno y el fundamento para la organización y la gestión de la Biblioteca.

No es un manual de catalogación. Para dudas acerca de la forma en que se debe catalogar un documento es necesario utilizar otras fuentes: Reglas de Catalogación, Formato IBERMARC, etc. Estas fuentes ofrecen información sobre la forma de describir el documento y la elección de puntos de acceso.

No es un manual de usuario del sistema integrado de gestión bibliotecaria (ABSYS). Para conocer el funcionamiento del sistema informático, es necesario consultar el Manual de Usuario de ABSYS, que ofrece información sobre el modo de empleo del programa (cómo copiar registros, transferir información, copiar campos, navegar por las bases de datos, etc.)

Si este Manual de Procedimiento entrase en contradicción con algún aspecto de cualquiera de las fuentes mencionadas, será necesario revisar el punto en cuestión, y tratar de solucionar el conflicto. Si no es posible, se impondrán siempre los criterios internos de la Biblioteca de los Museos Estatales.

Madrid, 22 de septiembre de 2002

INTRODUCCIÓN

El presente **Manual de Procedimiento** recoge las disposiciones y especificaciones que se deben seguir para el desarrollo de los fondos y servicios de la Biblioteca de los Museos Estatales. No se ocupa de la elección e instalación de programas y equipos: todo está contemplado en un documento aparte. Estas normas son de obligado cumplimiento por parte de todo el personal de la Biblioteca: es necesario seguirlas de forma rigurosa para lograr que los registros de la base de datos sean uniformes y evitar así que la información se disperse, y para ofrecer servicios de calidad a los lectores.

1. **Partes del documento.**
   Este documento se ocupa de los siguientes procesos:

Proceso técnico:	**CATALOGACIÓN AUTOMATIZADA DE MONOGRAFÍAS Y PUBLICACIONES PERIÓDICAS**
Atención al público:	**SERVICIO EN SALA, PRÉSTAMO, NORMAS DE SEGURIDAD, CIRCULACIÓN DE FONDOS Y REPROGRAFÍA**
Organización interna:	**IMPRESOS, ESTADÍSTICAS, GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA, REVISIÓN DE LOS FONDOS, ETC.**

2. Uso del documento.
   Todos los puntos que se explican a continuación se seguirán rigurosamente. En caso de que algún punto no esté claro o se preste a varias interpretaciones, se deberá modificar, eliminar o ampliar con el conocimiento previo de todos y cada uno de los miembros de la biblioteca; en ningún caso se deberá tomar de forma unilateral cualquier decisión que los altere.

3. Actualización.
   Cada vez que cualquier punto del documento se modifique, se deberá hacer constar por escrito y se cambiará la fecha del mismo.

4. Modificaciones.
   A medida que el sistema vaya poniéndose en funcionamiento será necesario modificar ciertos aspectos del presente documento, que debe someterse a revisiones periódicas.

5. Difusión.
   Todo el personal de la Biblioteca tendrá copia en papel del presente documento, que será consultable en red (opción *sólo lectura*)

1. PARÁMETROS ACEPTADOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN BIBLIOTECARIA

1.1. Sucursales.
Código obligatorio.

Este código indica la pertenencia a una o varias bibliotecas sucursales. Se aceptan tres sucursales, correspondientes a la Biblioteca de los Museos Estatales (Biblioteca 1), a los archivos para los fondos especiales (Biblioteca 2) y a una biblioteca ficticia que servirá como biblioteca de reserva para casos especiales. La forma de presentación queda de la siguiente manera:

	Biblioteca 1	**SucursalES**
Biblioteca	**BME**	**1, 2, 3...**
Descripción	**Biblioteca de Museos estatales**	**MUSEO1, MUSEO2, MUSEO3...**
CONTACTO	**Rosario López de Prado**	

1.2. Tipos de ejemplares.
Código obligatorio

Este código indica la condición de prestable o no de un ejemplar. Aunque actualmente la Biblioteca no tiene préstamo domiciliario, se puede considerar como tal el que se ofrece al personal de los Museos. Se aceptan dos tipos de ejemplares, según esté permitido el préstamo domiciliario o no. Los documentos no prestables sólo pueden utilizarse dentro del recinto de la Biblioteca (obras muy antiguas, en mal estado, raras y valiosas, obras de referencia, etc.). Es preciso tener en cuenta que los préstamos sólo se hacen al personal de los Museos Estatales.

La forma que tomarán los códigos será la siguiente:

TIPOS DE EJEMPLARES	Ejemplar prestable	Ejemplar no prestable	Material especial
Código	**PR**	**NP**	**E**
Descripción	**Prestable**	**No prestable**	**Materiales de especial protección**

1.3. Localización
Código obligatorio

Se aceptan cuatro códigos para identificar la localización de los ejemplares, bien entendido que esta localización no corresponde a la signatura topográfica y puede no corresponder en términos exactos con esta. La función de los códigos de localización es la de indicar en qué lugar se encuentra el ejemplar en esos momentos y, por consiguiente, puede cambiar. De hecho, este código indica la situación técnica de la obra. La forma de los códigos aceptados es como sigue:

Los libros situados en ALM (Almacén) son obras en depósito; los PRC (Proceso) se encuentran en proceso de tratamiento técnico y, por tanto, estarán disponibles en un breve plazo de tiempo;

por último los documentos considerados SAL (Sala) son obras disponibles situadas en Sala de Lectura.

	Código	Localización
Almacén	**ALM**	**Depósitos**
Proceso	**PRC**	**Despachos de Catalogación**
Sala	**SAL**	**Salas**

1.4. Estado
Código no obligatorio

Este código indica el estado físico de los ejemplares. Se aceptan dos códigos, cuya forma es la que sigue

ESTADO	Ejemplar en buen estado	Ejemplar en mal estado
Código	**N**	**D**
Descripción	**Normal**	**Deteriorado**

1.5. Lectores
Código obligatorio para préstamo

Este código indica el tipo de lectores establecidos en la biblioteca de cara al préstamo. Permite definir cada uno de los tipos y las características del préstamo que tiene asociado cada uno de ellos (número de ejemplares que pueden tomar en préstamo, reservas, reservas de OPAC, etc.).

Se admiten dos tipos de usuarios: internos y externos. Se entiende como usuario interno todo el personal, del tipo y la cualificación que sea que trabaja en los Museos Estatales. Aquellas personan que dispongan de contratos temporales, de servicios o en régimen de prácticas, tendrán la consideración de usuarios internos durante el tiempo que esté en vigor dicho contrato. A su vez los usuarios externos se dividen en otros tres perfiles: general, lector en sala e investigador especial.

INVESTIGADORES ESPECIALES: Este perfil de usuario ha sido creado, para aquellos investigadores que tienen un carácter diferente a los usuarios normales, y tiene por tanto acceso a un tipo de fondos un poco más específico. Pero tampoco puede sacar libros de la biblioteca, solamente tiene permiso de préstamo en sala. Se le pueden prestar 5 ejemplares, realizar 3 reservas, y 5 peticiones a depósito. El periodo de renovación de los carnets, es automática, y tiene una duración de 12 meses, avisando con un margen de renovación de 15 días.

LECTOR DE SALA: Este perfil de usuario esta creado para los usuarios en general de la biblioteca. Para todos aquellos que disponen de carnet, y que acuden asiduamente. Tampoco tiene préstamo domiciliario. El número de préstamos en sala es de 5, pudiendo realizar 3 reservas, 5 peticiones a depósito. El periodo de renovación de los carnets, es automática, y tiene una duración de 12 meses, avisando con un margen de renovación de 15 días.
USUARIO GENERAL: Este perfil queda definido para contabilizar todos los préstamos diarios que tiene la biblioteca. A un mismo usuario se le asocian todos los préstamos. Al final del día tienen

que estar devueltos esos libros, pero con la salvedad que esos ejemplares no estan asociados a un lector especifico. El periodo de renovación de los carnets, es automática, y tiene una duración de 12 meses, avisando con un margen de renovación de 15 días.

PERSONAL DE LOS MUSEOS: Este tipo de usuario es el único que puede llevarse ejemplares prestados. Queda reservado solamente para el personal de la filmoteca. Tiene permisos de préstamo de ejemplares establecidos en 10, con 10 peticiones a depósito y 10 reservas. El periodo de renovación de los carnets, es automática, y tiene una duración de 12 meses, avisando con un margen de renovación de 15 días, excepto para los contratos temporales, que expirarán al mismo tiempo.

ENCUADERNADORES. Es un perfil ficticio, creado para controlar los ejemplares que salgan de la biblioteca para su encuadernación, restauración, reprografía, exposiciones, etc. Sólo admite préstamo domiciliario.

Los códigos definidos para este apartado son los siguientes:

LECTORES	**Usuario general**	**Lector de sala**	**Investigadores especiales**	**Personal de museos**	**Encuaderna.**
Código	USU	LEC	INV	PER	ENC
Costo por carta de notificación	0	0	0	0	0
Costo por carta de reclamación	0	0	0	0	0
Descripción	Usuario general	Lector en sala	Investigadors especiales	Personal Museos	Encuadern/ restauración
Máximo número de ejemplares en préstamo	Ilimitado*	5	5	10	10
Máximo número de peticiones a depósito	0	5	5	10	0
Máximo número de reservas	0	3	3	10	0
Máximo número de reservas de OPAC	0	3	3	10	0

*** Se le acumulan todos los préstamos diarios de libre acceso**

Nota: *Queda pendiente de posible revisión la inclusión de otros códigos de lector*.
Aparte de crear estos usuarios, el sistema permite la utilización de diferentes códigos que son utilizados principalmente para las estadísticas.

CODIGO 1	BME	PRO	PROFESORES
	BME	DOC	DOCTORES
	BME	LIC	LICENCIADOS
	BME	ALU	ALUMNOS EN GENERAL
	BME	BEC	BECARIOS
	BME	PR	PROFESIONALES
CODIGO 2	BME	USA	ESTADOUNIDENSES
	BME	ITA	ITALIANOS
	BME	FRE	FRANCESES
	BME	ESP	ESPAÑOLES
	BME	GER	ALEMANES
	BME	LAT	LATINOAMERICANOS

1.6. Préstamo.

Código obligatorio para préstamo

Estos códigos permiten establecer todas las combinaciones posibles entre sucursales, ejemplares y tipos de lectores en relación con el préstamo y, por lo tanto, definen la política de préstamo de la Biblioteca.

Se entiende como *préstamo a domicilio*: cualquier tipo de préstamo que permita llevarse los documentos fuera del recinto de la Biblioteca; este concepto incluye el uso de dichos documentos en cualquier lugar del Museo diferente de la Biblioteca. El concepto *tipo de ejemplar* indica el carácter de prestable o no prestable de cada documento.

Período, indica el período máximo de tiempo que puede durar el préstamo de un documento;

Préstamo fin de semana se refiere a la posibilidad de préstamos sólo disponibles de viernes a lunes. El código *Días de suspensión* indica el número de días en que un lector estará suspendido de préstamo como sanción; los conceptos de *Días máximos de suspensión* y *Días antes de suspensión* indican el número máximo de días en que se puede tener a un lector excluido de préstamo y los días que pueden transcurrir hasta que comience la suspensión del lector. Estas opciones no se han tomado en consideración por la Biblioteca de los Museos Estatales que, de momento, prefiere no establecer sistemas de penalización entre sus lectores.

Los conceptos de *Primera, segunda y tercera reclamación* indican el número de días que transcurrirán hasta que el programa genere una carta de reclamación. El primer período empieza a contar desde que cumple el plazo del préstamo; cada uno de los siguientes comienza a contar desde el momento en que se genera la reclamación anterior.

El *Número máximo de renovaciones* indica el número máximo de veces que está permitido renovar el préstamo de un ejemplar. Este concepto se aplica a unidades (ejemplares), no a títulos. *Período* indica el número de días que se puede mantener en préstamo un documento desde el momento de su renovación; *Multa*, la cantidad que se deberá abonar como penalización por un retraso: este concepto no se contempla en la organización actual de la Biblioteca.

Se entiende como *Préstamo en sala* la utilización de cualquier documento de la Biblioteca dentro del recinto de la Sala de Lectura, tanto si se ha hecho a través de una petición al personal de Sala como si se se trata de autopréstamo (caso de las obras de libre acceso). No se consideran como tales las consultas breves que se hagan a los libros y publicaciones periódicas de libre disposición, siempre y cuando no se lleven dichos documentos a las mesas de lectura y la consulta se realice *in situ*. El *Nº máximo de préstamos* indica el número máximo de documentos que puede acumular un lector en la Sala de Lectura.

Las Reservas son solicitudes de material con antelación al momento de su uso. El *Nº máximo de reservas* indica el número máximo de reservas que se puede tramitar por cada lector; el *Período*, el número de días de antelación con que se pueden hacer reservas y el *Nº máximo de reservas OPAC* el número máximo de reservas que se puede tramitar por cada lector a través del OPAC. Las reservas efectuadas por cada lector en diversos momentos o por distintos procedimientos son acumulables mientras no se liberen los documentos.

Perfil de usuario	Usuario general		Lector de sala		Investigadores especiales		Personal de Filmoteca		Encuadernación	
PRÉSTAMO A DOMICILIO										
	P	**ESP**	**P**	**ESP**	**P**	**ESP**	**P**	**ESP**	**P**	**ESP**
Nº máximo de ejemplares	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**10**	**0**	**10**	**10**
Período	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**30**	**0**	**90**	**90**
Días de suspensión	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Días antes de suspensión	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Días máximos de suspensión	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
1ª reclamación	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**30**	**0**	**1**	**1**
2ª reclamación	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**45**	**0**	**30**	**30**
3ª reclamación	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**60**	**0**	**45**	**45**
Nº máximo de renovación	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**10**	**0**	**3**	**3**
Período	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**30**	**0**	**30**	**30**
Multa	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
PRÉSTAMO EN SALA										
Nº máximo de préstamos	**999**	**0**	**5**	**0**	**5**	**3**	**10**	**0**	**0**	**0**
RESERVAS										
Nº máximo de reservas	**0**	**0**	**3**	**0**	**3**	**3**	**10**	**3**	**0**	**0**
Peticiones a depósito	**0**	**0**	**5**	**0**	**5**	**0**	**10**	**0**	**0**	**0**
Máximo de reservas OPAC	**0**	**0**	**2**	**0**	**2**	**0**	**2**	**0**	**0**	**0**

1.7. Adquisiciones

1.7.1. Proveedores.

Código obligatorio

Los códigos de Proveedores indican el nombre de cada *Proveedor*, su *Dirección*, *Teléfono* y *Fax*. Permiten adjudicarles diferentes modelos de cartas, indicar el *Descuento* que hace (si es el caso) y añadir los comentarios que se consideren oportunos. Todos los campos del registro de Proveedores son campos libres y se cumplimentarán con los nombres y direcciones completas. No obstante, se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

1. En caso de coincidencia entre los nombres de dos o más proveedores se indicará entre paréntesis, detrás del nombre, algún término que sirva para diferenciarlos.
2. Los números de teléfono y fax se escribirán completos, incluyendo los prefijos de cada país o región.
3. El campo *Comentario* permitirá incluir cualquier comentario en la forma en que se estime oportuno.

1.7.2. Cuentas principales

Código obligatorio.

La Biblioteca de los Museos Estatales tiene una sola cuanta principal, que quedará reflejada en los siguientes términos:

CUENTA PRINCIPAL	
Código	**100**
Descripción	**General**

Nota. *Si fuese necesario abrir sucesivas cuentas principales tendrían códigos 200, 300, etc.*

1.7.3. Cuentas secundarias
Código no obligatorio.

Indica las subcuentas que tiene establecidas la Biblioteca. En este caso, no hay cuentas secundarias.

1.7.4. Presupuestos.
Código obligatorio

Este código indica el dinero disponible cada año a la cuenta principal y su distribución entre las cuentas secundarias. Dado que este apartado depende exclusivamente de la cantidad presupuestada y concedida cada año para adquisiciones bibliográficas, que este es único, y que no hay cuentas secundarias, no se precisan más especificaciones.

1.8. Períodos de las series
Código obligatorio.

El *Período de la serie* indica los períodos de publicaciones periódicas que se reciben en la biblioteca, expresados en días.

PERÍODOS DE LAS SERIES	Código	Duración en días
Semanal	**8**	**7 días**
Quincenal	**9**	**15 días**
Mensual	**10**	**30 días**
Bimensual	**11**	**60 días**
Trimestral	**12**	**90 días**
Cuatrimestral	**13**	**120 días**
Semestral	**14**	**180 días**
Anual	**15**	**365 días**
Irregular	**D**	**730 días**

1.9. Códigos de procedencia
Código obligatorio

El Código de procedencia indica la forma de adquisición por el que el documento ha

ingresado en la Biblioteca. Permite informar acerca de si ha generado gasto o no. Se aceptan los siguientes:

CÓDIGOS DE PROCEDENCIA	Código	Descripción	Gasto
Compra	**COM**	**Compra**	**X**
Donación	**DON**	**Donación**	**--**
Canje	**INT**	**Intercambio**	**--**

2. NORMAS GENERALES

Todas las monografías modernas de nuevo ingreso que lleguen a la Biblioteca de los Museos Estatales serán registradas y catalogadas en la base de datos automatizada, con el sistema de gestión documental ABSYS. La catalogación se hará siguiendo las normas y especificaciones que se detallan en este documento. Se consideran obras de nuevo ingreso todas las nuevas adquisiciones y las adquisiciones anteriores a este momento que se encuentren aún sin catalogar

Se consideran monografías modernas todas las editadas a partir del 1 de enero de 1801. Todas las anteriores serán consideradas monografías antiguas y se aplicará este formato de catalogación IBERMARC

2.1. Generalidades.

A) Las normas que aparecen en este documento son exclusivamente de uso interno de la Biblioteca de los Museos Estatales. Por regla general, se catalogarán los registros bibliográficos y de autoridad en formato IBERMARC y siguiendo las normas ISBD, según su adaptación española. Cualquier otro tipo de norma o especificación sólo será de utilidad en uno de los siguientes casos:
   a) Cuando las normas ISBD permitan adoptar más de una forma
   b) Cuando no haya especificaciones precisas sobre el particular
   c) Cuando sea necesario modificar algún punto no obligatorio para adaptarlo a las necesidades de la Biblioteca.

B) Por regla general, se procurará siempre elegir la forma más sencilla entre varias posibilidades de catalogación, tanto para los registros de autoridad como para los bibliográficos.

C) Se deberá extremar la simplicidad en aquellas partes del registro que no ofrezcan la posibilidad de recuperación, o no influyan en modo alguno en el proceso de recuperación de la información.

D) En todos los casos se dará prioridad a aquellos campos, áreas o caracteres que ofrezcan posibilidad de recuperación, frente a los que no lo hagan.

2.2. Reconversión de registros manuales

Los registros que se graben en la base de datos automatizada, procedentes de la reconversión de catálogos manuales, seguirán estas normas siempre que sea posible. Todos los aspectos específicos de la tarea de reconversión están recogidos en documento aparte. En cualquier caso se debe tener presente que la reconversión de los catálogos manuales consistirá en la grabación de las fichas y no en la recatalogación de los

documentos.

2.3. Documentación del proceso de automatización y reconversión.

Todas las operaciones y tareas que se vayan desarrollando estarán debidamente documentadas por los siguientes tipos de informes:

- Proyectos globales previos
- Normas y manuales de procedimiento de cada una de las secuencias del trabajo
- Instrumentos de medida, evaluación y control
- Proyectos específicos
- Modificaciones de las normas y manuales de procedimiento (fechadas)
- Informes de resultados y memorias periódicas

3. REGISTROS BIBLIOGRÁFICOS

Los registros bibliográficos son la parte de la catalogación que corresponde a la descripción del documento. Para los registros bibliográficos de monografías se utilizará el nivel 2 (intermedio) de catalogación.

La catalogación se llevará a cabo de acuerdo con las especificaciones para los campos y subcampos que se indican a continuación.

3.1. Cuándo se deben cumplimentar los campos y subcampos

Campo	Definición	Se cumplimentan
001	Número de control	Nunca
008	Códigos de información	Cuando se catalogue un nuevo registro o se capture un registro externo o interno (procedente de bases de datos externas o de la base de datos propia)
019	Depósito Legal	Siempre que exista Depósito Legal
020	ISBN	Siempre que exista ISBN
080	Notación de la CDU	Según el criterio del catalogador
100	Encabezamiento principal (Autor personal)	Cuando el registro deba encabezar por autor personal
110	Encabezamiento principal (Nombre de entidad)	Cuando el registro deba encabezar por nombre de entidad
111	Encabezamiento principal (Nombre de Congreso)	Cuando el registro deba encabezar por nombre de Congreso
130	Encabezamiento principal (Título uniforme)	Cuando el registro deba encabezar por título uniforme
240	Título uniforme	Sólo en algunos casos especiales (generalmente leyes)
245	Mención de título	Siempre
250	Mención de edición	Siempre que sea necesario diferenciar ediciones
260	Publicación, edición, etc.	Siempre que se tengan datos de fuentes principales o secundarias
300	Descripción física	Siempre

Campo	Definición	Se cumplimentan	
440	Mención de serie que genera encabezamiento secundario	Siempre que la serie merezca mención y no genere confusión ⇨	✍✍Diferencias entre el 440 y el 490. El campo 440 genera secundaria de forma automática; el campo 490 es descriptivo (se pone la información tal y como aparece en el libro).
	Mención de serie que no genera encabezamiento secundario	Siempre que la serie merezca mención y pueda generar confusión ⇨	✍✍Empleo del 440 y el 490. El 440 está reservado a las series cuyo nombre no genera confusión alguna. El 490 se emplea para aquellas series cuyo nombre puedan confundir: se creará una secundaria (con función de título uniforme de serie) en el campo de autoridad 830.
490	NOTA IMPORTANTE. En todos los casos se procurará simplificar el sistema de catalogación de las series y subseries. Todos los puntos explicados en este apartado están indicados sólo para aquellos casos extremos en que no quede otra solución que recurrir a ellos, y para evitar confusiones, pero se debe tener siempre presente que la tendencia, como en el resto de la catalogación, debe ser siempre a simplificar el proceso todo lo que sea posible		*Casos posibles.* a) Solo serie que no se presta a confusión: 440 b) Serie que se presta a confusión: 490 + 830 c) Serie y subserie 1. Sin numeración: -No necesita secundaria de título uniforme: 440 -Necesita secundaria: 490 + 830 2. Serie numerada y subserie sin numeración -Siempre en 490 +secundaria en 830 (serie) + secundaria en 830 (subserie) 3. Serie sin numerar y subserie numerada -No necesita secundaria de título uniforme: 440 -Necesita secundaria: 490 + 830 4. Serie numerada y subserie numerada -Siempre en 490 +secundaria en 830 (serie) + secundaria en 830 (subserie)

500	Nota general	Siempre que exista cualquier nota de interés no comprendida en el 505 o 534
502	Nota de tesis	Cuando el documento sea una tesis doctoral
504	Nota de bibliografía	Cuando el documento contenga bibliografía reseñable
505	Nota de contenido	Siempre que sea necesario especificar las partes de una obra que no genere catalogación analítica
534	Versión original	Sólo para facsímiles y fotocopias

Campo	Definición	Se cumplimentan
600	Secundaria de materia - nombre de persona	Casos en los que se requiera crear secundaria nombre de persona. Son los prologuistas, traductores, ilustradores, etc. en el caso de que su aportación sea lo suficientemente importante para ser citados. Generalmente, en el caso de que aparezcan en portada y no sea una acción rutinaria o publicitaria o cuando el prólogo, ilustraciones, etc., forman una parte considerable del documento.Se sacará siempre secundaria a todos los traductores de obras literarias.
610	Secundaria de materia – nombre de entidad	Casos en los que se requiera crear secundaria de materia – nombre de entidad
611	Secundaria de materia – nombre de congreso	Casos en los que se requiera crear secundaria de materia – nombre de congreso
630	Secundaria de materia – título uniforme	Casos en los que se requiera crear secundaria de materia – título uniforme
650	Secundaria de materia – término materia	Casos en los que se requiera crear secundaria de materia – término materia
651	Secundaria de materia – término geográfico	Casos en los que se requiera crear secundaria de materia – término geográfico
700	Secundaria – nombre de persona	Casos en los que se requiera crear secundaria – nombre de persona
710	Secundaria- nombre de entidad	Casos en los que se requiera crear secundaria- nombre de entidad
711	Secundaria – nombre de congreso	Casos en los que se requiera crear secundaria- nombre de congreso
730	Secundaria – nombre de congreso	Casos en los que se requiera crear secundaria- nombre de congreso
740	Secundaria- variante de título	Casos de títulos diferentes al que aparece en la mención de título, pero que no es título uniforme
830	Secundaria de serie - título uniforme	Casos en los que se requiera crear secundaria- título uniforme
NULL	Códigos de identificación	Siempre

3.2. **Cómo se deben cumplimentar los campos y subcampos**

Campo	Definición	Tipo	Subcampos	Especificaciones
001	Número de control	NR		No se rellena
008	Códigos de control	O/NR	Primera fecha	Fecha más antigua (cuatro dígitos)
			País de publicación	Según código
			Lengua	Según código
			Todos los códigos restantes se asignarán por defecto	
019	Depósito Legal	R	*Indicadores*	*Por defecto*
			$a: Nº de D.L.	Siglas de la ciudad / espacio / nº de DL / guión / fecha con cuatro dígitos (Las siglas DL las asigna el sistema)
020	ISBN	R	*Indicadores*	*Por defecto*

Campo	Definición	Tipo	Subcampos	Especificaciones
			$a: Nº de ISBN	Según normas
080	Notación de la CDU	R	*Indicadores* $a: Notación CDU	*Se utilizarán los indicadores por defecto (24)* Según normas
100	Encabezamiento principal (Autor personal)	NR	Ver apartado de Registros de Autoridad	
110	Encabezamiento principal (Nombre de entidad)	NR	Ver apartado de Registros de Autoridad	
111	Encabezamiento principal (Nombre de congreso)	NR	Ver apartado de Registros de Autoridad	
130	Encabezamiento principal (Título uniforme)	NR	Ver apartado de Registros de Autoridad	
240	Título uniforme	NR	*Indicadores* $a: Título uniforme $d: Fecha de un tratado $p: Nombre de parte	*1) Por defecto* *2) Caracteres que no alfabetizan* Según normas Según normas Según normas
245	Mención de título	O/NR	*Indicadores* $a: Título $b: Resto de título $c: Responsabilidad $f: Fechas	*1) Según criterio* *2) Caracteres que no alfabetizan* Según normas Según normas; puntuación obligatoria Según normas (puntuación obligatoria si hay más de una mención de responsabilidad) Según normas
250	Mención de edición	NR	*Indicadores* $a: Edición	*Por defecto* Según normas
260	Publicación, edición, etc.	NR	*Indicadores* $a: Lugar de edición $b: Nombre de editor $c: Fecha de edición $e: Lugar de impresión $f: Nombre de impresor $g: Fecha de impresión	*Por defecto* Según normas Según normas Según normas Sólo se cumplimentarán estos tres subcampos si no existe información sobre los tres primeros
300	Descripción física	O/NR	*Indicadores* $a: Extensión $b: Otras características $c: Dimensiones $e: Material anejo	*Por defecto* Según normas Según normas Según normas Según normas
440	Mención de serie	R	*Indicadores* $a: Mención de serie	*Por defecto* Según normas

Campo	Definición	Tipo	Subcampos	Especificaciones
			$v: Nº de volumen	Según normas
490	Mención de serie	R	*Indicadores* $a: Mención de serie $v: Nº de volumen	*Por defecto* Según normas Según normas
500	Nota general	R	*Indicadores* $a: Nota general	*Por defecto* Según normas
502	Nota de tesis	R	*Indicadores* $a: Nota de tesis	*Por defecto* Según normas
504	Nota de bibliografía	R	*Indicadores* $a: Nota de bibliografía	*Por defecto* Según normas
505	Nota de contenido	R	*Indicadores* $a: Nota de contenido	*Por defecto* Según normas
534	Versión original	R	*Indicadores* Se cumplimentarán los subcampos que exija cada documento	*Por defecto* Según normas
600	Secundario de materia-nombre de persona	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
610	Secundario de materia-nombre de entidad	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
611	Secundario de materia-nombre de congreso	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
630	Secundario de materia-título uniforme	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
650	Secundario de materia-término materia	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
651	Secundario de materia-término geográfico	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
700	Secundario nombre de persona	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
710	Secundario nombre de entidad	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
711	Secundario nombre de congreso	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
730	Secundaria título uniforme	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
740	Secundario-variante de título	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
830	Secundaria de serie-t-itulo uniforme	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
NULL		NR	El código del catalogador en minúsculas	

4. ESPECIFICACIONES DE GRABACIÓN PARA REGISTROS BIBLIOGRÁFICOS

(Normas tomadas de las especificaciones para la reconversión de los Catálogos Generales de la Biblioteca Nacional y adaptadas a las necesidades de la Biblioteca de los Museos Estatales)

NOTA

Todas las normas y especificaciones que se detallan a continuación son de uso interno, y se ocupan de aspectos que precisan unificación o adaptación a las necesidades de la Biblioteca de los Museos Estatales. Para cualquier otra cuestión, los catalogadores deben remitirse a la edición más reciente de las Reglas de catalogación para monografías, publicadas por el Ministerio de Cultura. Sólo se harán excepciones en los casos en tales Reglas hayan sido modificadas por la Biblioteca Nacional y aún no se hayan hecho públicas tales modificaciones.

La catalogación de nuevos registros bibliográficos y la grabación de las fichas manuales deberán tener en cuenta las especificaciones que se detallan a continuación.

Estas normas pueden modificarse, suprimirse o ampliarse a medida que el desarrollo del programa de automatización vaya aconsejando tomar otras medida. Para que no haya confusiones, cuando se cambie cualquier punto de este documento se indicará la fecha de la modificación, con el fin de evitar incongruencias en la base de datos.

4.1. No se debe introducir la puntuación ISBD que sea unívoca, ni tampoco las siglas que se repitan siempre (DL, ISBN, etc.), ya que los da el sistema. Tampoco deben numerarse las entradas secundarias, aunque así estén dispuestas en la ficha manual.

4.2. Se debe introducir la puntuación interna de los subcampos cuando sea polisémica. Por ejemplo, en el campo 245 el subcampo $b puede ir precedido por dos puntos (:) si es subtítulo, o por el signo igual (=) si es título paralelo. El ordenador no lo sabe, así que tiene que escribirlo el catalogador.

4.3. También es necesario grabar la puntuación interna cuando se repita la información y el subcampo no sea repetible.

4.4. Es necesario recordar que se deben acentuar las mayúsculas.

4.5. Cuando se trate de siglas de nombres de persona se deben poner los puntos y separarlas por espacio (M. L.)

4.6. Se deben poner corchetes en el registro bibliográfico para indicar que la información no se encuentra en la fuente principal. Esta norma no cuenta para los registros de autoridad.

4.7. Campo 019. Depósito Legal. Siempre que exista Depósito Legal se rellenará este campo de la forma siguiente: Siglas de la provincia-espacio-número de Depósito Legal (sin puntos ni espacios)-espacio-año (con cuatro dígitos y sin espacios ni puntos).

Ejemplos: M-1234-1987
SA-45678-1996.

Nunca se deben escribir las siglas DL, pues las da el sistema. No se pondrá más información complementaria.

4.8. Campo 020. ISBN. Se rellena el campo del ISBN escribiendo el número sin espacio ni siglas.

Ejemplos: 84-8909-789-X
24-76544-88-5

Las siglas ISBN las da el sistema. El campo 020 sólo debe repetirse cuando la obra tenga ISBN propio e ISBN de serie y se considere importante esta última. En caso contrario no se introducirán más datos

4.9. Campo 080. CDU. El campo de la notación CDU es, de momento, optativo. No obstante, si se opta por cumplimentarlo, se deberá hacer sin dejar espacios intermedios. Sólo se introducirán espacios si además de números y signos es necesario que también aparezcan letras.

Ejemplos: 615.851
615.322(035)
615:061.88(464.5).013.3
929 Wesley, John
946.41 M."18/19"(064.3)
726.6(467.14 T.)

4.10. Campos 100, 110, 111 y 130 (Véase documento de especificaciones para registros de autoridad).

4.11. Campo 240. Título uniforme. Se debe utilizar este campo para incluir las obras con título uniforme que vayan precedidas por un campo 1XX de encabezamiento principal (sea 100, 110 0 130). Se diferencian en esto del título uniforme del campo 130, que es él mismo un encabezamiento principal y, por lo tanto, no puede ir precedido por ningún otro campo 1XX.

4.12 Campo 245. Título y mención de responsabilidad. El título propio se graba en el campo $a y los subtítulos y títulos paralelos en el subcampo $b. Es este subcampo hay que escribir la puntuación para indicar si se trata de un subtítulo (:) o de un título paralelo (=). La mención de responsabilidad va en subcampo $c. Los nombres de parte o sección de una obra se escriben en el subcampo $p.

Ejemplos: 245 10 $aMatemáticas$pLibro del alumno
245 10 $aHistoria del Arte$b= History of Art
245 10 $aSueños$cManuel Castaño
245 13 $La Historia en sus documentos$: aproximación a la Historiografía$cMiguel Artola

4.13. Si el registro contiene más de un título y tienen autor o autores diferentes al primero, también se escribe en el $c después de la primera mención con punto y espacio. En este caso hay que poner también la puntuación interna.

Ejemplos: 245 10 $aCuentos populares$crecogidos por Amparo Luengo. Cancionero de León / compilados por Antonio Iglesias. Adivinanzas. / seleccionadas por Carmen Rius y anotadas por Ana Caspe

4.14. Si la frase "precede al tít.:" contiene una información que no sea nombre personal, se grabará en un campo 500 (notas)

4.15. En las fichas manuales puede aparecer una palabra del título escrita con mayúsculas. En estos casos, el título es la entrada principal y la palabra en mayúsculas señala el término por el que se debe alfabetizar. Cuando se graben estas fichas, se deben poner todas las palabras con minúsculas (excepto primera letra de nombres propios, siglas, etc.), y en los indicadores se pondrá el número de caracteres que no alfabetizan.

Ejemplo: La PSICOLOGÍA de perros y gatos
Se grabará: 245 13 $aLa psicología de perros y gatos

4.16. Si la palabra por la que se da entrada al título está precedida de otras palabras explicativas, se comenzará a grabar por el comienzo real del título, con una nota 500 de "Precede al tít." (excepto obras en latín).

Ejemplo: Textos E.P. MATEMÁTICAS Curso Superior.
Se grabará: 245 10 $a Matemáticas$bcurso superior
500 $aPrecede al tít.: Textos E.P.
Biblioteca Sinóptica Médica dedicada a los alumnos de los Colegios de Medicina de España.

MEDICINA natural. El mundo que nos rodea, por la Sociedad Científica

Se grabará 245 10 $aMedicina natural$b:el mundo que nos rodea$cpor la Sociedad Científica

500 $aPrecede al tít.: Biblioteca Sinóptica Médica. Dedicado a los alumnos de los Colegios de Medicina de España

4.17. Es posible encontrar alguna ficha donde aparezca una línea de guiones: ------. Esto indica que aquí debería ir la misma palabra que encabeza el registro y que se habrá grabado ya en un campo 100. No obstante, es necesario volver a grabarlo en su lugar correspondiente del campo 245. En algunos casos será necesario hacer alguna corrección del registro.

Ejemplo: GOGLIA, Gabriele
Prof.----------Guía y formulario de terapéutica

Se grabará: 245 10 $aGuía y formulario de terapéutica$cProf. Gabriele Goglia

4.18. Cuando exista un título colectivo y a continuación una serie de títulos, estos se grabarán en un campo 505 (nota de contenido).

Ejemplo: Juan Cañada. Historias de amor y muerte. Prólogo de Salvador Ginés. Misterio en la nieve. El caso del gato azul. Pareja nocturna. El callejón del olvido. Muerte en el césped. Luna negra.

Se grabará: 245 10 $aHistorias de amor y muerte$cJuan Cañada ; prólogo de Salvador Ginés
505 $aMisterio en la nieve ; El caso del gato azul ; pareja nocturna ; El callejón del olvido ; Muerte en el césped ; Luna negra

4.19. Campo 250. Mención de edición. La mención de edición se escribirá tal y como aparece en la ficha, excepto la edición facsímil o la fotocopia, que se pondrá en campo de nota.

4.20. Campo 260. Área de publicación. Se cumplimentarán exclusivamente los subcampos $a, $b y $c, tal y como aparezca en la ficha y siempre y cuando exista al menos uno de los tres datos. Sólo en el caso de que no exista dato alguno sobre el editor (ni casa, ni fecha, ni lugar de edición) se cumplimentarán los subcampos $e, $f y $g. En $f sólo se pueden incluir datos tales como Tipografía, Imprenta, etc., pero no otros. Pueden causar confusión.

4.21. Campo 300. Descripción física. Se grabarán los datos tal y como aparecen en la ficha. Cuando no aparezcan datos sobre la extensión se pasará directamente a rellenar los otros subcampos. En ningún caso se grabarán las dimensiones de un documento en el subcampo $a.

4.22. En el caso de que las dimensiones del documento estén expresadas de dos maneras diferentes (centímetros y formato del papel), se dará prioridad a los cm y se indicará detrás el formato de forma abreviada y entre paréntesis.

Ejemplos: 300 $a165p.$c23 cm (4ª)

4.23. Campo 490. Mención de serie. Este campo permite grabar las series tal y como aparecen en el documento, pero obliga a crear una secundaria de serie en el 830, que será la forma normalizada.

4.24. Campo 500. Nota general. Se incluirán aquí todas las notas que se consideren necesarias y que no se incluyan en los restantes campos de notas aceptados. En general serán aspectos característicos de una edición. Los datos que sean propios de un ejemplar irán en el registro de fondos y no en el registro bibliográfico.

4.25. Campo 504. Nota de bibliografía. Se cumplimentará esta nota cuando se entienda que el documento contiene bibliografía reseñable. No se indicará el número de página, ni tampoco las referencias bibliográficas (notas a pie de página o a final de capítulo)

4.26. Campo 505. Nota de contenido. Se grabarán en este campo las notas que describan las partes de una obra que no sea objeto de catalogación analítica. Deben omitirse los espacios en blanco que aparezcan en la ficha manual

Ejemplo: 300 $a7v.$c 25 cm.
505 $a1,2,3,4,5,6,7
Cuando la obra no esté completa se indicarán sólo los volúmenes de que se disponga.

4.27. En aquellos casos en que existan varios ejemplares de una obra en varios volúmenes y no coincidan los volúmenes que se tengan, se hará el registro de la más completa. Debe tratarse siempre, claro está de ejemplares de la misma edición: en caso contrario, precisarán diferentes registros bibliográficos.

5. PUNTUACIÓN : Catalogación automatizada de monografías modernas de nuevo ingreso

Campo	Definición	Subcampos	Puntuación	
			Dada por el sistema	Dada por el catalogador
019	Depósito Legal	$a: Nº de D.L.	DL	-----
020	ISBN	$a: Nº de ISBN	ISBN	-----
080	Notación de la CDU	$a: Notación CDU	------	Según normas (sin espacios)
100	Encabezamiento principal (Autor personal)	$a: Nombre	-----	-----
		$b: Numeración	,	------
		$c: Títulos	-------	Según normas
		$d: Fechas asociadas	-------	Según normas
		$q: Forma desarrollada	,	-------
110	Encabezamiento principal (Nombre de entidad)	$a: Nombre de la entidad	-----	-------
		$b: Entidad subordinada	.	-------
		$c: Sede del Congreso	.	------
		$d: Fecha del congreso	.	------
111	Encabezamiento principal (Nombre de congreso)	$a: Nombre del congreso	-----	------
		$c: Sede del congreso	.	------

Campo	Definición	Subcampos	Puntuación	
			Dada por el sistema	Dada por el catalogador
		$d: Fecha del congreso	.	------
		$e: Entidad subordinada	.	------
		$n: Número del congreso	.	-------
130	Encabezamiento principal (Título uniforme)	$a: Título uniforme	-----	-------
		$d: Fecha de un tratado	,	-------
240	Título uniforme	$a: Título uniforme	-----	------
		$d: Fecha de un tratado	,	------
		$p: Nombre de parte	,	------
245	Mención de título	$a: Título	----	------
		$b: Resto de título	----	Según normas
		$c: Responsabilidad	/	------
250	Mención de edición	$a: Edición	----	-------
260	Publicación, edición, etc.	$a: Lugar de edición	;	-------
		$b: Nombre de editor	:	------
		$c: Fecha de edición	,	------
		$e: Lugar de impresión	;	-------
		$f: Nombre de impresor	:	------
		$g: Fecha de impresión	,	------
300	Descripción física	$a: Extensión	:	Según normas
		$b: Otras características	:	Según normas

Campo	Definición	Subcampos	Puntuación	
			Dada por el sistema	Dada por el catalogador
		$c: Dimensiones	;	Según normas
		$e: Material anejo	+	Según normas
440	Mención de serie	$a: Mención de serie	-------	-------
		$v: Nº de volumen	;	-------
490	Mención de serie	$a: Mención de serie	-------	-------
		$v: Nº de volumen	;	-------
500	Nota general	$a: Nota general	-----	-----
502	Nota de tesis	$a: Nota de tesis	-----	-----
504	Nota de bibliografía	$a: Nota de bibliografía	-----	-----
505	Nota de contenido	$a: Nota de contenido	-----	-----
534	Versión original	Se cumplimentarán los subcampos que exija cada documento	-----	-----

6. REGISTROS DE AUTORIDAD

Los registros de autoridad son los puntos de acceso que facilitan la recuperación de la información bibliográfica. Aunque existen cuatro bloques en los que se puedan integrar una autoridad (campos 1XX, campos 6XX, campos 7XX y campos 8XX), en realidad existen las siguientes clases de registros de autoridad (siempre se trata de punteros):

A) Nombre de autor personal (campos terminados en 00, excepto el 500)
B) Nombre de entidad (campos terminados en 10)
C) Nombre de congreso (campos terminados en 11)
D) Título uniforme (campos terminados en 30)
E) Materia (campo 650)
F) Geográfico (651)

El formato IBERMARC permite otros tipos de registros de autoridad (autor-título, materia-nombre de autor personal, etc.) En realidad, se trata de los mismos registros (fichas) de autoridad funcionando en diferentes campos, o bien combinadas entre sí.

Es necesario tener presente que en la Biblioteca de los Museos Estatales sólo se considerarán las autoridades descritas en el documento (no se crearán, por ejemplo, autoridad de autor-

título, de poca aplicación en una biblioteca no literaria).

Para catalogar registros de autoridad se recurrirá siempre al nivel 2 de catalogación de registros de autoridad.

6.1. Cuándo se deben cumplimentar los campos y subcampos

Campo	Definición	Se cumplimentan
100	Encabezamiento principal-nombre personal	Siempre que sea necesario el encabezamiento principal-nombre personal
110	Encabezamiento principal-nombre de entidad	Siempre que sea necesario encabezamiento principal-nombre de entidad
111	Encabezamiento principal-nombre de congreso	Siempre que sea necesario encabezamiento principal-nombre de congreso
130	Encabezamiento principal-título uniforme	Siempre que sea necesario encabezamiento principal-título uniforme
150	Encabezamiento-materia	Siempre que sea necesario asignar encabezamiento de materia.
151	Encabezamiento- nombre geográfico	Siempre que sea necesario utilizar encabezamiento- nombre geográfico
260	Referencia compleja de “Véase” –materia	Siempre que sea necesario añadir referencia compleja de “Véase” –materia
360	Referencia compleja de “Véase además” – materia	Siempre que sea necesario añadir referencia compleja de “Véase además” - materia
400	Término alternativo-nombre personal	Siempre que sea necesario añadir término alternativo-nombre personal
410	Término alternativo-nombre de entidad	Siempre que sea necesario añadir término alternativo-nombre de entidad
411	Término alternativo-nombre de congreso	Siempre que sea necesario añadir término alternativo-nombre de congreso
430	Término alternativo-título uniforme	Siempre que sea necesario añadir término alternativo-título uniforme
450	Término alternativo-materia	Siempre que sea necesario añadir término alternativo-materia
451	Término alternativo-nombre geográfico	Siempre que sea necesario añadir término alternativo-nombre geográfico
500	Término relacionado-nombre personal	Siempre que sea necesario añadir término relacionado-nombre personal
510	Término relacionado-nombre de entidad	Siempre que sea necesario añadir término relacionado-nombre de entidad
511	Término relacionado-nombre de congreso	Siempre que sea necesario añadir término relacionado-nombre de congreso
530	Término relacionado-título uniforme	Siempre que sea necesario añadir término relacionado-título uniforme
550	Término relacionado-materia	Siempre que sea necesario añadir término relacionado-materia
551	Término relacionado-nombre geográfico	Siempre que sea necesario añadir término relacionado-nombre geográfico
NULL	Código de identificación	Siempre

6.2. Cómo se deben cumplimentar los campos y subcampos

Campo	Definición	Tipo	Subcampos	Especificaciones	
100	Encabezamiento principal- nombre personal	NR	*Indicadores*	*Según interese en cada momento*	
			$a: Nombre	Según normas	Sólo aquellos subcampos que sean estrictamente necesarios
			$b: Numeración (romanos asociados al nombre)	Según normas	
			$c: Títulos y otras palabras asociadas al nombre	Según normas	
			$d: Fechas asociadas al nombre	Según normas	
			$q: Forma desarrollada del nombre	Según normas	
110	Encabezamiento principal- nombre de entidad	NR	*Indicadores*	*Según interese en cada momento*	
			&a: Nombre de la entidad	Según normas	Sólo aquellos subcampos que sean estrictamente necesarios
			$b: Entidad subordinada	Según normas	
			$c: Sede del congreso	Según normas	
			$d: Fecha del congreso	Según normas	
111	Encabezamiento principal-nombre de congreso	NR	*Indicadores*	*Según interese en cada momento*	
			$a: Nombre del congreso	Según normas	Sólo aquellos subcampos que sean estrictamente necesarios
			$c: Sede del congreso	Según normas	
			$d: Fecha del Congreso	Según normas	
			$e: Entidad subordinada	Según normas	
			$n: Número del congreso	Según normas	
130	Encabezamiento principal-título uniforme	NR	*Indicadores*	*Según interese en cada momento*	
			$a: Título uniforme	Según normas	Sólo aquellos subcampos que sean estrictamente necesarios
			$d: Fecha de la firma de un tratado	Según normas	
150	Encabezamiento-materia	R	*Indicadores*	*Según interese en cada momento*	
			$a: Materia	Según normas	Sólo aquellos subcampos que sean estrictamente necesarios
			$j: Subdivisión de forma	Según normas	
			$x: Subdivisión general	Según normas	
			$x: Subdivisión cronológica	Según normas	
			$z: Subdivisión geográfica	Según normas	
151	Encabezamiento-nombre geográfico	R	*Indicadores*	*Según interese en cada momento*	
			$a: Materia	Según normas	Sólo aquellos subcampos que sean estrictamente necesarios
			$j: Subdivisión de forma	Según normas	
			$x: Subdivisión general	Según normas	
			$x: Subdivisión cronológica	Según normas	
			$z: Subdivisión geográfica	Según normas	
260	Referencia compleja de “Véase” –materia	R	*Indicadores*	*Según interese en cada momento*	
			$a: Encabezamiento al que se remite	Según normas	Sólo aquellos subcampos que sean estrictamente necesarios
			$i: Texto explicativo	Según normas	
360	Referencia compleja de “Véase además” - materia	R	*Indicadores*	*Según interese en cada momento*	
			$a: Encabezamiento al que se remite	Según normas	Sólo aquellos subcampos que sean estrictamente necesarios
			$i: Texto explicativo	Según normas	
400	Término alternativo-nombre personal	R	*Indicadores*	*Según interese en cada momento*	
			$a: Nombre	Según normas	Sólo aquellos

Campo	Definición	Tipo	Subcampos	Especificaciones	
			$b: Numeración (romanos asociados al nombre)	Según normas	
			$c: Títulos y otras palabras asociadas al nombre	Según normas	
			$d: Fechas asociadas al nombre	Según normas	
			$q: Forma desarrollada del nombre	Según normas	
410	Término alternativo-nombre de entidad	R	*Indicadores*	*Según interese en cada momento*	
			&a: Nombre de la entidad	Según normas	Sólo aquellos subcampos que sean estrictamente necesarios
			$b: Entidad subordinada	Según normas	
			$c: Sede del congreso	Según normas	
			$d: Fecha del congreso	Según normas	
411	Término alternativo-nombre de congreso	R	*Indicadores*	*Según interese en cada momento*	
			$a: Nombre del congreso	Según normas	Sólo aquellos subcampos que sean estrictamente necesarios
			$c: Sede del congreso	Según normas	
			$d: Fecha del Congreso	Según normas	
			$e: Entidad subordinada	Según normas	
			$n: Número del congreso	Según normas	
430	Término alternativo-título uniforme	R	*Indicadores*	*Según interese en cada momento*	
			$a: Título uniforme	Según normas	Sólo aquellos subcampos que sean estrictamente necesarios
			$d: Fecha de la firma de un tratado	Según normas	
450	Término alternativo-materia	R	*Indicadores*	*Según interese en cada momento*	
			$a: Materia	Según normas	Sólo aquellos subcampos que sean estrictamente necesarios
			$j: Subdivisión de forma	Según normas	
			$x: Subdivisión general	Según normas	
			$x: Subdivisión cronológica	Según normas	
			$z: Subdivisión geográfica	Según normas	
451	Término alternativo-nombre geográfico	R	*Indicadores*	*Según interese en cada momento*	
			$a: Materia	Según normas	Sólo aquellos subcampos que sean estrictamente necesarios
			$j: Subdivisión de forma	Según normas	
			$x: Subdivisión general	Según normas	
			$x: Subdivisión cronológica	Según normas	
			$z: Subdivisión geográfica	Según normas	
500	Término relacionado-nombre personal	R	*Indicadores*	*Según interese en cada momento*	
			$a: Nombre	Según normas	Sólo aquellos subcampos que sean estrictamente necesarios
			$b: Numeración (romanos asociados al nombre)	Según normas	
			$c: Títulos y otras palabras asociadas al nombre	*Según interese en cada momento*	
			$d: Fechas asociadas al nombre	Según normas	
			$q: Forma desarrollada del nombre	Según normas	
510	Término relacionado-nombre de entidad	R	*Indicadores*	*Según interese en cada momento*	
			&a: Nombre de la entidad	Según normas	Sólo aquellos subcampos que sean estrictamente necesarios
			$b: Entidad subordinada	Según normas	
			$c: Sede del congreso	Según normas	
			$d: Fecha del congreso	Según normas	
511	Término	R	*Indicadores*	*Según interese en cada momento*	

Campo	Definición	Tipo	Subcampos	Especificaciones	
			$a: Nombre del congreso	Según normas	Sólo aquellos subcampos que sean estrictamente necesarios
			$c: Sede del congreso	Según normas	
			$d: Fecha del Congreso	Según normas	
			$e: Entidad subordinada	Según normas	
			$n: Número de congreso	Según normas	
530	Término relacionado-título uniforme	R	*Indicadores*	*Según interese en cada momento*	
			$a: Título uniforme	Según normas	Sólo aquellos subcampos que sean estrictamente necesarios
			$d: Fecha de la firma de un tratado	Según normas	
550	Término relacionado-materia	R	*Indicadores*	*Según interese en cada momento*	
			$a: Materia	Según normas	Sólo aquellos subcampos que sean estrictamente necesarios
			$j: Subdivisión de forma	Según normas	
			$x: Subdivisión general	Según normas	
			$x: Subdivisión cronológica	Según normas	
			$z: Subdivisión geográfica	Según normas	
551	Término relacionado-nombre geográfico	R	*Indicadores*	*Según interese en cada momento*	
			$a: Materia	Según normas	Sólo aquellos subcampos que sean estrictamente necesarios
			$j: Subdivisión de forma	Según normas	
			$x: Subdivisión general	Según normas	
			$x: Subdivisión cronológica	Según normas	
			$z: Subdivisión geográfica	Según normas	
NULL	Código de identificación	NR	Cumplimentar siempre con el código personal		

NOTAS.

A) Cada registro de autoridad exige cumplimentar un campo determinado. Sólo se cumplimentará alguno de los restantes en caso de necesidad

B) En todos los casos se debe tender a la simplificación en los registros. Muchos de los campos y subcampos sólo deberán utilizarse como recurso cuando el caso concreto lo aconseje.

7. ESPECIFICACIONES DE GRABACIÓN PARA REGISTROS DE AUTORIDAD

(Normas tomadas de las especificaciones para la reconversión de los Catálogos Generales de la Biblioteca Nacional)

NOTA

Todas las normas y especificaciones que se detallan a continuación son de uso interno, y se ocupan de aspectos que precisan unificación o adaptación a las necesidades de la Biblioteca de los Museos Estatales. Para cualquier otra cuestión, los catalogadores deben remitirse a la edición más reciente de las Reglas de catalogación para monografías, publicadas por el Ministerio de Cultura. Sólo se harán excepciones en los casos en tales Reglas hayan sido modificadas por la Biblioteca Nacional y aún no se hayan hecho públicas tales modificaciones.

Para la creación de los registros de Autoridad que se vayan incorporando a la base de datos de la Biblioteca de los Museos Estatales se deberán tener en cuenta, además de las normas generales, las especificaciones que se detallan a continuación.

Estas normas pueden modificarse, suprimirse o ampliarse a medida que el desarrollo del programa de automatización vaya aconsejando tomar otras medida. Para evitar posibles confusiones, cuando se cambie cualquier punto de este documento se indicará la fecha de la modificación, con el fin de evitar incongruencias en la base de datos.

7.1. Normas generales.

7.1.1. Todos los registros de autoridad se escribirán con minúsculas –excepto la primera letra de los nombres propios y las siglas- y con la forma que aconsejen las Reglas de Catalogación según su edición más reciente, excepto en aquellos casos particulares que aparezcan en este documento.

7.1.2. Para la elección de encabezamientos principales y secundarios, se respetarán las normas que aparecen en las Reglas de Catalogación.

7.1.3. Antes de dar de alta un nuevo registro de autoridad, deberá consultarse en el la base de datos para asegurarse de que el registro no existe, y que tampoco existe ningún posible registro alternativo.

7.2. Campo 100. Autor personal (autoridad nombre de persona).

7.2.1. Los apellidos unidos con un guión deben considerarse œmo un solo apellido y en consecuencia el primer indicador debe ser 1.

7.2.2. En ningún caso se escribirán los nombres con mayúsculas, excepto, claro está las siglas e iniciales.

7.2.3. Es necesario recordar que se deben acentuar las mayúsculas (Álvarez, Ángel, etc.)

7.2.4. Cuando se deban escribir las iniciales de un nombre se harán poniendo puntos detrás de cada una de las letras y separándolas por espacios (J. M.; L. R. S.)Se deben omitir los títulos honoríficos (Excmo., Ilmo., Señora, etc.) y las siglas que indiquen pertenencia a una orden religiosa.

7.2.5. Se respetarán los títulos nobiliarios cuando el autor sea conocido por tal título. Por ejemplo, Esperanza Aguirre, Adolfo Suárez o José Barrionuevo tienen títulos nobiliarios de los que nunca hacen uso; por el contrario, Santiago de Mora-Figueroa es más conocido como Marqués de Tamarón. La autoridad será, pues 100 10$aTamarón, Santiago de Mora-Figueroa$cMarqués de

7.2.6. También se omitirán las menciones a las funciones que desempeñe la persona en el documento (prologuista, traductor, editor literario, etc.)

7.2.7. En caso de homónimos, cuando sea necesario utilizar algún dato para diferenciarlos, puede incluirse fecha de nacimiento, títulos nobiliarios, profesión, seudónimos o cualquier otra información, pero nunca mención a las funciones.

7.2.8. Si alguna entrada de autor aparece entre corchetes, se suprimirán estos corchetes.

7.2.9. Si aparece un autor con un seudónimo se creará un alternativo (en el campo 400 del registro de autoridad) y además, se incluirá información sobre el seudónimo en el subcampo $c.

Ejemplos: 100 00$aAzorín$cSeud. de José Martínez Ruiz
100 00$aAllen, Woody$cSeud. de Allen Stewart Konigsberg

7.2.10. En caso de varios nombres o seudónimos irá en el campo 100 el admitido y en los 400 los no admitidos.

Ejemplo: 100 10 $aCotarelo, Ramón
400 20 $aGarcía Cotarelo, Ramón
400 10 $a Boros, Frank
400 10 $aCotarelo, Ramón G.

400 20 $aCotarelo García, Ramón
400 10 $aCowall, Willy
400 10 $aGarco, R.
400 10 $aKowal, W.

7.2.11. En caso de duda, se aceptará siempre como admitido la forma en la que el autor es más conocido, y se incluirán las demás como alternativos.

7.2.12. Cuando existan uno o varios nombres alternativos, conviene extremar las precauciones para no repetir una autoridad o hacerla dos veces en sentidos diferentes.

7.2.13. A veces podemos encontrar casos en los que un seudónimo no sea una forma alternativa de un nombre personal. Es el caso, por ejemplo, de los seudónimos colectivos. En este caso, el seudónimo irá en el campo 100 y los nombres de sus componentes en campos 500.

Ejemplo: 100 10 $aOrja, Juan
500 10 $aFernández, Josep-Antón
500 10 $aIzquierdo, Oriol
500 10 $aSubirana, Jaume

7.2.14. También podemos encontrar casos en los que un grupo de personas (autor colectivo) firma con diversos seudónimos. En este caso, se admitirá una de los seudónimos (forma admitida) que irá al campo 100; las formas no admitidas irán a los campos 400 y los nombres de las personas que formen el colectivo irán a campos 500.

Ejemplo: 100 10 $aValdivia, Luis
400 10 $aCaspe, José
400 10 $aPintado, Manuel
500 10 $aGómez, Enrique
500 10$aPérez, Ana
500 10$aLópez, Santiago

Este caso sería el de un colectivo formado por Enrique Gómez, Ana Pérez y Santiago López que han firmado su obra colectiva una vez como Luis Valdivia, otra vez como José Caspe y otra vez como Manuel Pintado.

7.3. Campo 110. Nombre de entidad (Autoridad nombre de entidad).

7.3.1. Cuando el lugar no aparece en la primera posición el primer indicador será 2 y se incluriá en el subcampo $a, detrás del nombre, entre paréntesis y omitiendo cualquier punto que aparezca.

Ejemplos: 110 20 $aBiblioteca Nacional (Madrid)
110 10 $aEspaña$bMinisterio de Educación y Cultura
110 10 $aCaja de Ahorros (Madrid)$bObras social

7.3.2. Siempre que se pueda se utilizará la forma española de los nombres geográficos en la indicación de sede: Londres y no London, Aquisgrán y no Aachen, Burdeos y no Bordeaux.

7.3.3. La forma admitida de una autoridad nombre de entidad irá en un campo 110 y las no admitidas en un campo 410.

7.3.4. Cuando aparezcan varias formas de la misma entidad y haya que elegir una de ellas como forma admitida, se respetará el siguiente criterio:

1º: Forma con que se conozca la autoridad en la actualidad
2º: Forma que aparezca más destacada
3º: Forma más breve

En cualquier caso se harán alternativos a las formas restantes

7.3.5. Si una entidad cambia de nombre, se modificará el registro para admitir la forma más

actualizada y se harán alternativos de las restantes formas. Lo mismo puede ocurrir si, a medida que se vaya haciendo la grabación de las fichas manuales cambia la denominación de alguna entidad o aparecen formas más convenientes de un nombre.

7.3.6. Los nombres de castillos, palacios, etc. se consideran nombres de entidad y no términos geográficos.

7.4. Campo 111. Nombre de congreso (Autoridad nombre de congreso).

7.4.1. El nombre de congreso irá siempre en forma directa, por lo que el primer indicador debe ser siempre 2.

7.4.2. Es preciso extremar el cuidado con aquellos nombres de congresos que puedan prestarse a confusión.

Ejemplos: Nombre de entidad que puede parecer un congreso (Conferencia Episcopal Española, Asamblea de Derechos Humanos, etc.). Son entidades y no congresos: deben ir en campo 110.

Nombres con doble carácter (Feria de Barcelona como congreso y Feria de Barcelona como entidad). En este caso se harán dos registros, uno en campo 110 y otro en campo 111, con información en código de subcampo que sirva para diferenciarlos.

Nombres de congresos que coincidan con la entidad que los convoca (Congreso de la Asociación Española contra el Cáncer). Irá en campo 110 con la misma forma admitida para la entidad, y se indicará en código de subcampo que se trata de un congreso.

7.4.3. Los congresos suelen cambiar de nombre con mucha frecuencia y generan gran confusión. Para evitarlo, se tomará como válido siempre el último nombre que presente y se harán alternativos con todas las demás formas. Se harán también alternativos en aquellos casos en que el congreso es más conocido por algún nombre diferente del oficial.

7.4.4. 4.4. Cuando el congreso es conocido por sus siglas se hará también un alternativo de esta forma (Congreso Anual de la IFLA)

7.5. Campo 130. Título uniforme.

7.5.1. Los títulos uniformes irán siempre sin artículo, por lo que el primer indicador será siempre 0.

7.5.2. A veces podemos encontrarnos con dos títulos iguales, publicados en diferentes fechas, lenguas o países: de hecho corresponden a diferentes documentos. En este caso será necesario incluir información adicional que pueda diferenciarlos. Este caso es muy frecuente en el caso de las series (que irán al campo 830).

Ejemplo: Colección Austral (1937)
Colección Austral (1987)
Gran angular (Español)
Gran Angular (Gallego)

7.5.3. En todos los casos conviene recordar que, cuando se trata de títulos monográficos, la forma no normalizada va en el campo 245 subcampo $a y la normalizada eb el campo 130 subcampo $a. Sien embargo, en el caso de las series, la cuestión es más compleja, y pueden darse los siguientes casos:

-Forma normalizada = a forma no normalizada: ⇒ campo 440
-Forma normalizada = a forma no normalizada
(pero debe diferenciarse para evitar confusión): ⇒ campo 490+campo 830
-Forma normalizada # a forma no normalizada: ⇒ campo 490+campo 830

7.5.4. Tanto el campo 440 como el 830 admiten mención de responsabilidad. Se debe poner cuando sea importante para la identificación de la obra, pero sólo en ese caso.

7.6. Campos 6XX. Encabezamientos de materia.

7.6.1. En el campo 600 (nombre de persona como materia) se debe interpretar que existe la necesidad de crear un código de subcampo cada vez que en las fichas aparezca un guión de separación o cuando hay un término indicativo de forma($k) que aparezca unida por la expresión "en".

Ejemplo: En la ficha: García Lorca en el cine
Se grabará: 600 24 $aGarcía Lorca$ken el cine

7.6.2. En el campo 610 (nombre de entidad como materia), se codificarán con el código de subcampo $z (subdivisión geográfica) los subencabezamientos geográficos, tanto si aparecen separados del encabezamiento principal con un guión como si se han introducido con la fórmula "en" en la ficha.

Ejemplo: En la ficha: Jesuitas en el Japón
Se grabará: 610 24 $aJesuitas$zJapón

8. REGISTROS DE FONDOS (EJEMPLARES)

8.1. Consideraciones generales.

El registro de fondos es la etiqueta que permite diferenciar cada uno de los ejemplares de la Biblioteca. Así como el registro bibliográfico es el mismo para todos los ejemplares que sean idénticos, el registro de fondos diferencia a cada uno de los ejemplares. Se entiende como ejemplar cada una de las unidades completas de un determinado documento, independientemente del número de partes o volúmenes que lo formen. Cada uno de estos volúmenes o partes son una unidad física. Cuando el ejemplar está compuesto de más de un volumen, sigue siendo un solo ejemplar, pero está formado por varias unidades físicas.

Ejemplos:

-El arte negro
(en un volumen) → ejemplares: 1; unidades físicas: 1.
-El arte negro .
(en dos volúmenes) → ejemplares: 1; unidades físicas: 2
-5 ejemplares idénticos de El arte negro
(en un volumen) → ejemplares: 5; unidades físicas: 5
5 ejemplares idénticos de El arte negro
(en 2 volúmenes) → ejemplares: 5; unidades físicas: 10

El registro de fondos señala las particularidades específicas de cada ejemplar, es decir, las características que diferencian un ejemplar de otro. Estos datos son, básicamente, dos: registro y signatura topográfica. No obstante, puede haber otros datos diferenciadores: ex-libris, autógrafos, numeración de tirada, etc.

Cada uno de los ejemplares de una obra llevará su propio registro de fondos, con un solo número de registro y una sola signatura. Si está compuesta por varias partes o volúmenes, seguirá llevando un solo registro de fondos, con un único número de registro y una sola signatura, pero puede tener varias signaturas complementarias para diferenciar cada uno de los volúmenes. El código de barras es el único elemento que sirve para diferenciar, no sólo a cada uno de los ejemplares, sino también a cada una de las partes de las que se compone. Así, un ejemplar en cinco volúmenes, tendrá cinco códigos de barras; dos ejemplares idénticos

en cinco volúmenes, tendrán un total de diez códigos de barras.

Documento	Registro bibliográfico	Registro de fondos	Código de barras
1 obra en 1 volumen	Único	Único (1 número de registro + una signatura)	Uno
1 obra en 3 volúmenes	Único	Único (1 número de registro + una signatura con 3 signaturas complementarias)	Tres
2 obras (idénticas) en 1 volumen	Único	Dos (2 números de registro + 2 signaturas)	Dos
2 obras (idénticas) en 3 volúmenes	Único	Dos (2 números de registro + 2 signaturas con 3 signaturas complementarias cada una)	Seis

8.2. Procedimiento para añadir registros de fondos (ejemplares)

Al añadir el registro de fondos (ejemplares) se asignará a cada registro bibliográfico tantas etiquetas como ejemplares disponibles existan en la biblioteca. Además de por la signatura y número de registro, los diversos ejemplares pueden diferenciarse por la localización física, pertenencia a distintas bibliotecas sucursales, estado de conservación o carácter de prestable o no: el registro de fondos permite determinar cada uno de estos aspectos. Se cumplimentará cada uno de estos apartados de la forma que se explica a continuación:

8.2.1. Sucursal.

Existen tres sucursales ficticias que sirven para distinguir la situación de los fondos de la Biblioteca. Son las siguientes:

SUCURSALES	Biblioteca 1	Biblioteca 2	Archivos
Código	**1**	**2**	**3**
Nombre	**BME**	**BR**	**AD**
Contacto	**Rosario López de Prado**		

8.2.2. Tipos de ejemplares.

Indica la condición de prestable o no de un ejemplar. Se aceptan dos tipos de ejemplares, según esté permitido el préstamo (PR) o no (NPR). En principio, todos los libros son prestables excepto:

- Las obras de referencia
- Los libros muy antiguos, raros o valiosos
- Los ejemplares muy deteriorados

8.2.3. Localización.

La localización de los ejemplares no corresponde a la signatura topográfica, sino que indica en qué lugar se encuentra el ejemplar en estos momentos: puede cambiar. Los libros de ALM se encuentran en almacenes y compactus (en espera de catalogación); los PRC, se encuentran en proceso de tratamiento técnico (generalmente en Despachos) y, por tanto, estarán disponibles en poco tiempo; los libros de SAL están en Sala de lectura y están ya disponibles. Por regla general, los libros que se vayan procesando en esta primera fase están en SAL.

8.2.4. Estado.

Indica el estado físico de los ejemplares. Se aceptan dos códigos, N (Normal) y D (Deteriorado).

8.2.5. Código de barras.
Lo asigna el sistema; existirá un código de barras para cada unidad física

8.2.6. Número de registro.
Se dejará que lo asigne el sistema. Si se trata de un ejemplar antiguo que hay que volver a registrar, se deberá tachar el antiguo registro y escribir el nuevo en el documento. Es necesario extremar las precauciones para no asignar números de registros duplicados.

8.2.7. Signatura.
Se escribirá la signatura del ejemplar de acuerdo con las normas del apartado 4

8.2.8. Signatura complementaria.
Cuando el ejemplar esté compuesto por más de un volumen, será necesario añadir tantas signaturas complementarias como partes tenga. En este caso, se deberá repetir el registro de fondos tantas veces como sea necesario, volviendo a escribir todos los datos de manera idéntica, excepto la signatura complementaria y el código de barras.

8.2.9. Texto
La línea de texto es una posibilidad que ofrece el sistema para anotar cualquier particularidad que afecte a un ejemplar y sólo a ese de una determinada obra. Se pueden poner cosas tales como "anotaciones manuscritas", "firma del autor", "ex-libris" valioso, etc. No es un campo obligatorio.

8.3. Casos posibles.

8.3.1. Un ejemplar, un volumen. — Al registro bibliográfico (A) se le añadirá un solo registro de fondos, que llevará un número de registro (asignado por el sistema) y un número único de signatura, sin signatura complementaria.

8.3.2. Un ejemplar, más de un volumen — Al registro bibliográfico (A) se le añadirán tantos registros de fondos como partes o volúmenes (unidades físicas) tenga el ejemplar. Todos los registros de fondo tendrán exactamente los mismos datos, excepto las signaturas complementarias (puestas por el catalogador) y el código de barras (que lo dará el sistema). Cada unidad física dispondrá de una signatura complementaria que la diferencie de las demás

NOTA IMPORTANTE:
Cuando se tienen que dar varias signaturas complementarias a un mismo ejemplar, cada vez que se copie el registro de fondos, el sistema añade, de manera automática el código de barras y el número de registro, que será el siguiente al último que asignó. Es muy importante no olvidar corregir el número nuevo: **todas las unidades físicas de un mismo ejemplar deben tener el mismo número de registro.**

8.3.3. Más de un ejemplar de un volumen — Un solo registro bibliográfico (A), al que se le añadirán tantos registros de fondos como

ejemplares se posean. Cada registro de fondos tendrá diferente signatura (asignada por el catalogador), diferente código de barras y diferente número de registro (asignados por el sistema). El resto de la información - localización, sucursal, estado, etc. - puede ser igual o no, según los casos.

3.4. Más de un ejemplar en más de un volumen

Un solo registro bibliográfico (A), al que se añadirán tantos registros de fondos como ejemplares se posean. Cada uno de estos registros tendrá sus propios datos (signatura, número de registro, sucursales, etc.). A su vez, cada uno de ellos se repetirá tantas veces como volúmenes tenga cada ejemplar, manteniendo en todos los casos todas las características propias del ejemplar excepto la signatura complementaria para cada una de las partes o volúmenes (asignada por el catalogador) y el código de barras (asignado por el sistema). El registro (asignado por el sistema) será diferente en cada ejemplar, pero idéntico en cada una de las partes de las que se componga cada ejemplar (en este caso, asignado por el sistema y corregido por el catalogador)

8.4. Forma de la signatura

La forma de la signatura para los documentos de libre disposición (en sala), se compondrá utilizando la notación que le corresponda según el Sistema de clasificación propio, si es necesario, con las tres primeras letras del apellido del autor.

La forma de la signatura para los almacenes es la siguiente:

Número de armario o estantería	Número de balda	Número de posición
(17)	(2)	(9)
Signatura completa		
17/2-9		

La notación se escribirá en el registro de fondos de la siguiente manera:

17/2-9

Separado por una barra y sin espacios

En el caso de signaturas repetidas se añadirá un número entre paréntesis, sin espacio

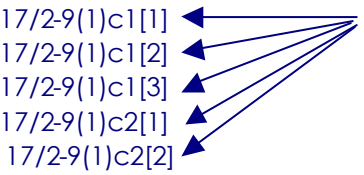
17/2-9(1)
17/2-9(2)

Las signaturas complementarias irán precedidas por una c minúscula.

17/2-9(1)c1
17/2-9(1)c2

Las signaturas complementarias corresponden a las unidades físicas de una obra y no al número de tomos o volúmenes que la forman.

Cuando un volumen se encuentre a su vez dividido en partes independientes, éstas se indicarán en la signatura complementaria, entre corchetes



8.5. Tipos de signaturas

Las signaturas respetarán el orden y la disposición que tienen actualmente en la Biblioteca de los Museos Estatales. No obstante, pueden aparecer casos en los que sea necesario modificar el código actual para adaptarlo a los requerimientos del sistema informático. La revisión de signaturas no supone la reorganización de los fondos, pero en algunos se tratará de solucionar los problemas de signaturas repetidas, mal colocadas o erróneas.

8.5.1. Un ejemplar, un volumen.

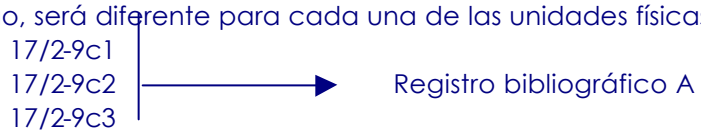
Se cuelga un registro de fondos del registro bibliográfico.

Se asignan los parámetros, número de registro y signatura de la forma indicada.



8.5.2. Un ejemplar, más de un volumen.

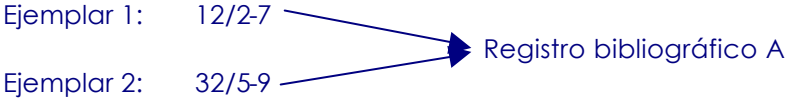
Se cuelga un registro de fondos al registro bibliográfico. Se asignan los parámetros y el número de registro de la forma indicada y se le añaden tantas signaturas complementarias como unidades físicas tenga. Para añadir las signaturas complementarias es necesario repetir el registro de fondos tantas veces como unidades físicas tenga. Es preciso recordar que el código de barras y el número de registros cambiarán automáticamente: hay que modificar el número de registro para que sea el mismo en todas las unidades físicas del mismo ejemplar. El código de barras, sin embargo, será diferente para cada una de las unidades físicas.



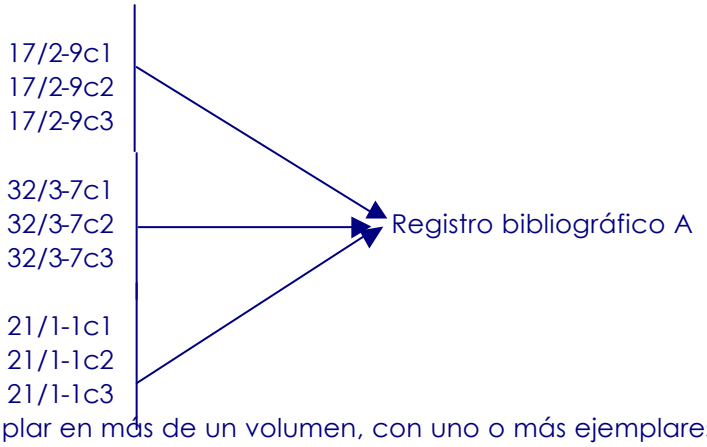
Es importante recordar que para cada unidad física se repetirán todos los datos del registro de fondos excepto el código de barras y la signatura complementaria.

8.5.3. Más de un ejemplar de un volumen cada uno.

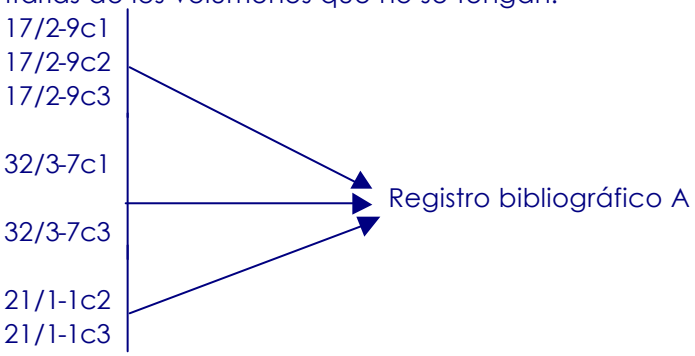
Es el mismo caso que el del apartado anterior., pero en este caso se colgarán tantos registros de fondos como ejemplares de un documento se tengan. Cada registro de fondos puede ser igual o diferente en los parámetros, pero por fuerza ha de ser diferente en código de barras, número de registro y signatura.



8.5.4. Más de un ejemplar de más de un volumen.
Se procede igual que en el caso 4.2., pero en este caso se habrán de colgar varios registros de fondos del registro bibliográfico. Es preciso recordar que cada ejemplar tendrá a su vez varias signaturas complementarias.



8.5.5. Más de un ejemplar en más de un volumen, con uno o más ejemplares incompletos.
Se deberá seguir el mismo procedimiento que en el apartado 4.4., pero dejando vacíos las signaturas complementarias de los volúmenes que no se tengan.

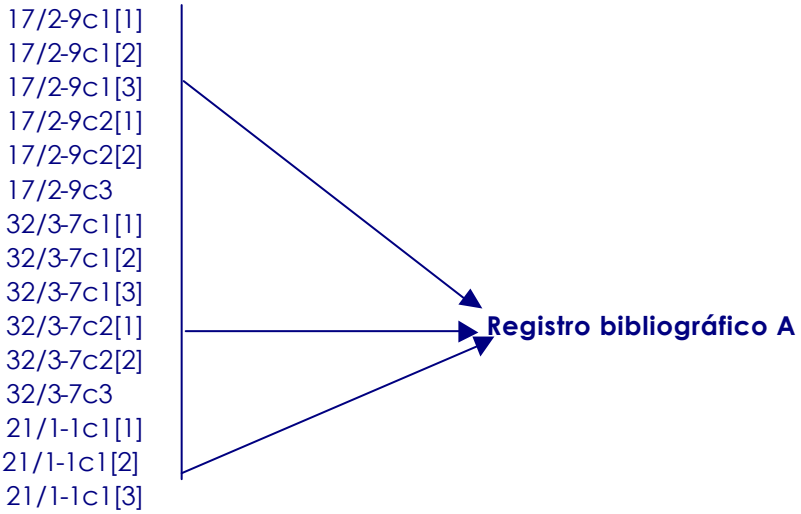


8.5.6. Volúmenes en varios tomos.
A veces aparecen obras en varios volúmenes, los cuales a su vez están divididos en tomos. En estos casos se debe tener siempre presente que estamos identificando unidades físicas, por lo cual, cada una de ellas deberá llevar una signatura complementaria diferente. Para identificar subunidades, se utilizará el número de cada una entre corchetes.

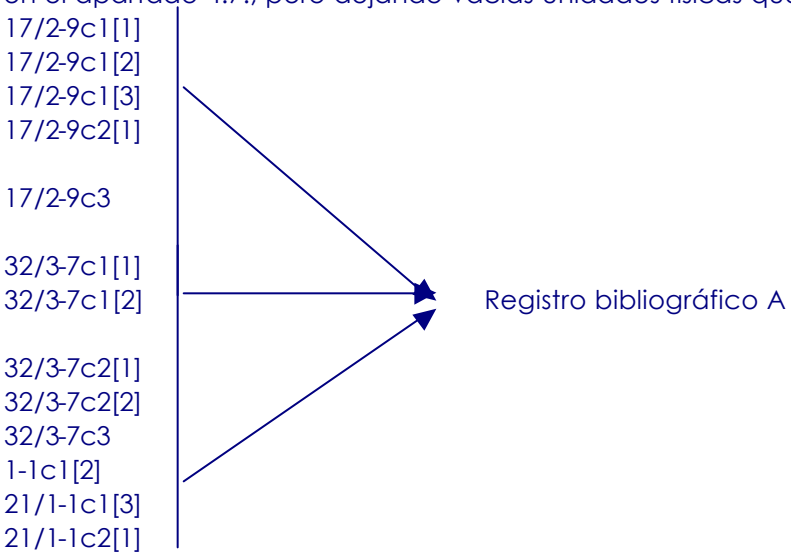


Sólo se utilizarán los corchetes para los volúmenes en varios tomos. Si en una obra existen volúmenes en un solo tomo y volúmenes en varios, se subdividirán sólo los que estén compuestos por varias unidades físicas. Hay que recordar que en estos casos, todos los datos de los correspondientes registros de fondos, excepto el código de barras (asignado por el sistema) y la signatura complementaria son idénticos. Tampoco hay que olvidar que es necesario modificar el número de registro para que coincidan todas las unidades físicas del mismo ejemplar.

8.5.7. Varios ejemplares en varios volúmenes de varios tomos.
Se procede igual que en el apartado anterior pero repitiendo el registro de fondos tantas veces como unidades físicas se tengan.

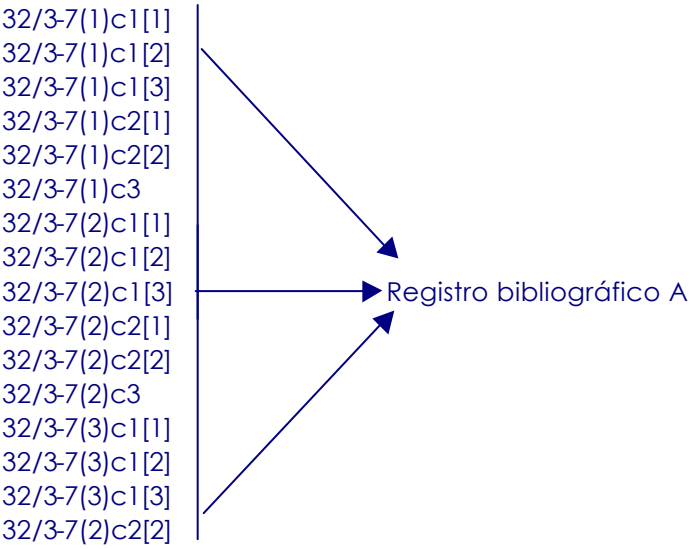


8.8. Varios ejemplares en varios volúmenes de varios tomos, con ejemplares incompletos.
Se procede igual que en el apartado 4.7., pero dejando vacías unidades físicas que falten.



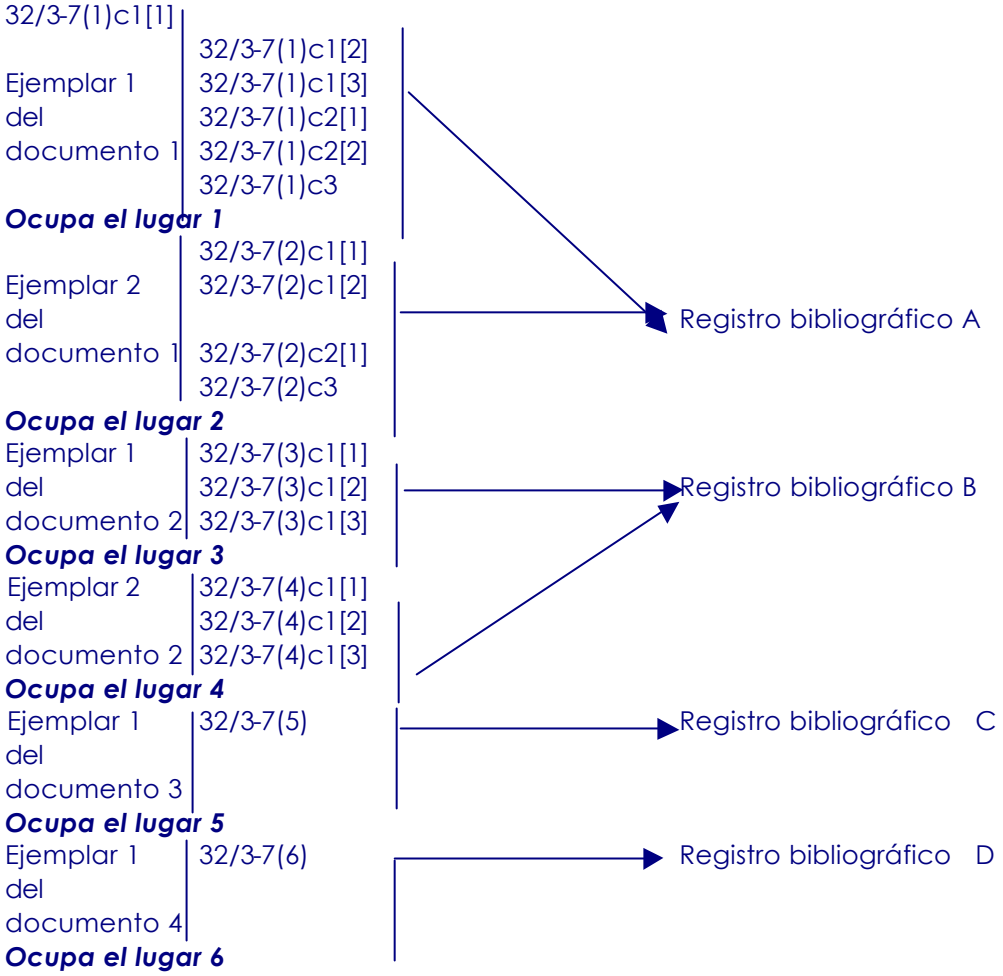
8.5.9. Documentos diferentes con la misma signatura.
Cuando aparezcan dos o más documentos (iguales o diferentes) con la misma signatura, indicará con un número entre paréntesis detrás del número de signatura, el lugar real que ocupan. Esta norma se aplicará por igual a los casos de documentos en un volumen o en varios y tanto si están completos como si no lo están. Es necesario diferenciar la obra, ya que la signatura indica el lugar físico que ocupa un documento y dos documentos no pueden ocupar el mismo espacio.

Ejemplo de un caso de signatura repetida de un mismo documento, con casos de ejemplares completos e incompletos.



Hay que recordar siempre que diferentes partes de un mismo ejemplar tienen el mismo número de registro (que hay que modificar en el sistema para hacer coincidir), e idénticos parámetros (asignados por los catalogadores), pero que cada unidad física llevará un código de barras propio (asignado por el sistema)

Ejemplo de un caso de signatura repetida de diferentes documentos, unos en varios volúmenes completos, otros en varios volúmenes incompletos y otros en volumen únicos.

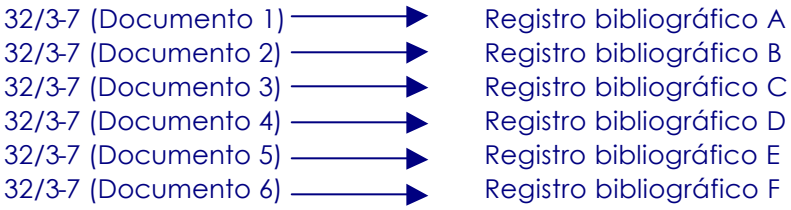


8.5.10. Obras en varios volúmenes que se encuentran dispersos.
A veces pueden aparecer obras en varios volúmenes que se encuentran dispersos en diferentes signaturas. Los motivos de la dispersión pueden ser muy diversos: desde simples errores de identificación o colocación hasta criterios de catalogación muy estudiados. Estos casos se deben estudiar uno para comprobar si se pueden reunir (y modificar la signatura) o se dejan como están; y en este caso, si se indica o no en el texto que aparece en el registro de fondos.

8.5.11. Signaturas vacías.
A veces, las secuencia de las signaturas topográficas sufren un salto, que también puede estar motivado por muchas causas (libros desaparecidos, obras abiertas incompletas o, simplemente errores). Se debe respetar el hueco que, si es definitivo (no reservado a volúmenes de obras abiertas) se irá completando en su momento con nuevas adquisiciones.

8.5.12. Signaturas erróneas.
Si se localiza una signatura errónea (tejuelo mal colocado, confusión entre baldas, etc.) se procederá a corregirla siempre que sea posible. Estos casos deberán estudiarse uno por uno.

8.5.13. Varias obras encuadernadas juntas.
En algunos casos se pueden encontrar obras que se han encuadernado juntas: se trata en realidad de documentos diversos. Es decir, son distintos registros bibliográficos dentro de un mismo ejemplar. En este caso se le colgará el mismo ejemplar a varios registros bibliográficos.



8.5.14. Documentos duplicados que unas veces aparecen encuadernados solos y otras encuadernados con otras obras.
La misma situación del apartado anterior puede tener otra variante: uno o más de los documentos encuadernados juntos se han encuadernado también por separado. En este caso se ha de asegurar que realmente es el mismo documento y, en ese caso, se colgarán tantos registros bibliográficos como documentos existan y tantos registros de fondos como ejemplares. Es decir, habrá registros de fondos compartidos por varios documentos y registros bibliográficos compartidos por otros.

Ejemplo: Documento 1
Documento 2
Documento 3
Documento 4

Supongamos que el Documento 1 está encuadernado solo y también junto a los documentos 2, 3, 4 y 5. Por otra parte, otros ejemplares de los documentos 4 y 5 están encuadernados a su vez juntos y el Documento 5 está también encuadernado por separado. Quedaría así:

Ejemplar	Documento	Bibliográfico	Signatura	Código de barras
1	Documento 1	Registro A	23/3-2	1000006
2	Documento 1 Documento 2 Documento 3 Documento 4 Documento 5	Registro A Registro B Registro C Registro D Registro E	32/7-9	1000345
3	Documento 4 Documento 5	Registro D Registro E	17/5-2	1000879
4	Documento 5	Registro E	21/4-6	1000013

8.5.15. Los documentos en cajas.

Los documentos que se guardan en cajas deben considerarse igual que en el caso 4.14: una misma signatura con múltiples bibliográficos. Sin embargo, en este caso, cada ejemplar tendrá un número de registro y una signatura complementaria diferentes, lo que generará un código de barras distinto para cada uno. Este código de barras se pondrá en cada una de las unidades físicas de la que esté compuesta la caja.

Ejemplo: Caja con separatas de artículos de revistas.

Título	Registro bibliográfico	Número de registro	Signatura	Código de barras
Arte finlandés	Registro A	123.456	12/7-9c1	1000345
La degradación del color	Registro B	123.457	12/7-9c2	1000346
El arte en tiempos de guerra	Registro C	45.208	12/7-9c3	1000347
Estudios arqueológicos y crisis	Registro D	103.345	12/7-9c4	1000456
Yacimientos en Almería I	Registro E	213.678	12/7-9c5[1]	1000532
Yacimientos en Almería II			12/7-9c5[2]	1000533
Yacimientos en Almería III			12/7-9c5[2]	1000534
CAJA	NO	NO	12/7-9	1000330

La caja tendrá una signatura única: XII/7-9. No tendrá número de registro, pero sí código de barras y tejuelo.

Las separatas que están dentro de la caja son diferentes registros bibliográficos (cada una es un documento distinto) y unidades físicas diferentes, por lo que cada una tendrá su propio número de registro, su propio código de barras y su propio tejuelo. Además, aunque la signatura principal sea la misma, cada unidad física tendrá también una signatura complementaria. En el caso de que alguno de estos documentos aparezca en más de una parte, tendrá signatura de subunidad escrita entre corchetes (ver apartado 4.7.). Esto significará igual registro bibliográfico y número de registro para todas las partes, misma signatura con diferencia en la subunidad y diferente código de barras.

Se puede dar el caso de que todas las separatas tengan número de registros y códigos de barras correlativos o no: todo depende de que se hayan registrado al mismo tiempo (se le han dado números correlativos), o se vaya llenando la caja poco a poco, a medida que van ingresando los documentos. Esto da lugar a que cada uno de los documentos tenga el número de registro y el código de barras que se le asignara en cada momento.

9..SECUENCIAS DE TRABAJO

9.1. Registros bibliográficos.

9.1.1. Procedencia de los fondos.

Los documentos nuevos procederán de la Sección de Adquisiciones, por lo que ya existirá una precatalogación y un número de registro (es lo que se llama catalogación de fondos). No obstante, conviene tener en cuenta que los libros que han ingresado por el sistema antiguo y aún no han sido catalogados no tendrán precatalogación y habrá que asignarles un nuevo número de registro.

9.1.2. Distribución de los documentos.

Todas las monografías que ingresen en la Biblioteca de los Museos Estatales se colocarán en los lugares destinados a "*documentos en espera de catalogación*", en el despacho de Proceso Bibliográfico. De allí las tomarán los bibliotecarios para proceder a su tratamiento técnico. Cualquier bibliotecario puede hacer el registro bibliográfico de cualquier monografía, sin importar la materia o especialidad de que trate; la misma norma regirá para la asignación de registros de autoridad nombre de persona, nombre de entidad, nombre de congreso y título uniforme, pero no para los encabezamientos de materia, que seguirán siendo competencia de los especialistas. En los apartados correspondientes se describe de forma más detallada como será el procedimiento a seguir en cada uno de los casos.

El Jefe de la Biblioteca puede disponer, si lo estima oportuno, que se dé prioridad a un determinado bloque de monografías si las circunstancias así lo aconsejan.

9. 1.3. Comprobación de su existencia en el catálogo.

Antes de comenzar la tarea de catalogar el documento es necesario comprobar si ha sido catalogado previamente, lo que se hará consultando la base de datos de catalogación y de adquisiciones (ADQT). El registro bibliográfico es único para todos los ejemplares de la misma obra, así que es posible que ya exista un registro del documento que vamos a catalogar. Nos podemos encontrar con los siguientes casos:

A) El registro no está catalogado. En este caso es necesario catalogarlo y crear así el registro bibliográfico del documento. En el campo NULL se pondrá el código de identificación del catalogador.
B) El registro está catalogado, pero de forma incompleta (falta algún dato, no se terminó por algún motivo, etc.). Se completará el registro y se seguirá normalmente con el resto del proceso. Si el registro tiene código en el campo NULL, se respetará el que aparezca; si no lo tiene, se pondrá el código del catalogador que lo complete.
C) No está el registro, pero existe uno de características muy parecidas (solo cambia la edición, hay muchos datos similares, etc.). Se copia el registro anterior por el procedimiento de capturar registro bibliográfico y se modifican los campos y subcampos que sean diferentes. En el campo NULL del nuevo registro así creado se escribirá el nombre del catalogador; en el campo NULL del registro antiguo se dejará el nombre del catalogador que lo hizo en su momento.
D) Existe un registro bibliográfico del documento que se va a catalogar, pero le faltan las autoridades de materia. Pueden darse dos casos:
    a) El documento es de la especialidad del catalogador. Se asignan los encabezamientos correspondientes y se continúa el proceso.
    b) El documento no es de la especialidad del autor. Se pasa al especialista correspondiente según se indica en el apartado 2.

E) Existe un registro bibliográfico completo y con las autoridades correctamente asignadas. Se le crea el registro de fondos correspondiente, tal y como se indica en el apartado 3.

9.1.4. Descripción bibliográfica.
Una vez comprobada la situación del documento en la base de datos se procederá a hacer la descripción bibliográfica del mismo (registro bibliográfico), según las consideraciones del apartado 1.3. y de acuerdo con las Reglas de Catalogación (ISBD) y las normas internas de la Biblioteca de los Museos Estatales.

9.1.5. Continuación del proceso.
El siguiente paso es la creación o confirmación de los registros de autoridad. Si el documento es de la especialidad del catalogador, seguirá trabajando con él según se explica en el apartado 2. Si es especialidad de otro catalogador, se hará lo siguiente:

- Sacar una copia impresa del registro bibliográfico
- Meter la hoja con la copia del registro dentro del libro que se ha catalogado, de manera que quede bien visible
- Poner el libro con la hoja impresa encima de la mesa del catalogador especialista en la materia de la que trate la obra. El especialista seguirá con el proceso tal y como se indica en el apartado 2.

9.2. Registros de autoridad.
Los registros de autoridad son los puntos de acceso que permitirán a los usuarios de la biblioteca recuperar la información que contienen los documentos. Hay que extremar el cuidado en la creación de esta clase de registros, pero también hay que tener en cuenta las posibilidades que ofrecen los sistemas automatizados de gestión de la información.

9.2.1. Normas generales.
Los registros de autoridad se crearán siguiendo las normas internacionales y servirán de orientación la práctica de la Biblioteca Nacional y de las bibliotecas especializadas de características similares a la de los Museos Estatales. Sien embargo, conviene tener siempre presente que las necesidades de las bibliotecas especializadas son muy específicas, por lo que absolutamente necesario adaptar cualquier tarea.

9.2.2. Autoridades nombre de persona.
Cualquier catalogador puede crear registros de autoridad-nombre de persona, sea cual sea la especialidad de la materia. No obstante, debe poner sumo cuidado en no repetir una autoridad ya creada o en tomar erróneamente una autoridad por otra (a veces, la forma de un nombre se presta a confundirlo con otro). En caso de cualquier duda, se debe consultar al catalogador que creara la autoridad.

El único caso en que se reserva la creación de una autoridad nombre de persona a un especialista es cuando se trata de nombres históricos, mitológicos o legendarios, siempre y cuando sean realmente autoridades nombre de persona y no materias.

9.2.3. Autoridades nombre de entidad.
Para los nombres de entidad se seguirá el mismo procedimiento que para los nombres de persona. Sien embargo, es frecuente que las entidades cambien de nombre, por lo que será necesario modificarlas, crearles alternativos, etc. En estos casos –cuando sea necesario modificar una autoridad nombre de entidad ya ha sido creada-, se le comunicará al catalogador que creara la primera, y se le explicarán las razones por las que se hace.

Sólo quedan reservadas para los especialistas las entidades de carácter histórico que no existan en la actualidad, siempre y cuando se estén tratando realmente como entidades, y no como materias.

9.2.4. Autoridades nombre de congreso
Lo dicho en el apartado 2.3. es válido para este. Además, se debe tener mucho cuidado en unificar las formas autorizadas de los congresos y crear tantas alternativos como formas no autorizadas tengan. Es importante recordar que los documentos generados por los congresos son muy consultados en las bibliotecas especializadas y generalmente se convierten en fuente de problemas debido a los muchos cambios que sufren en el nombre.

9.2.5. Título uniforme.
Cualquier catalogador puede crear entradas de título uniforme y de serie-título uniforme. Para evitar duplicidades y confusiones, conviene consultar a otros catalogadores cuando existan dudas acerca de un título o serie o de la forma aceptada.

9.2.6. Encabezamientos de materia.
La creación de los encabezamientos de materia queda reservada a los especialistas. Como nunca son encabezamientos principales, no es necesario asignar materias cuando se está creando un registro bibliográfico nuevo. Por este motivo, es posible crear dicho registro y dejarlo pendiente de completar por parte del especialista. No obstante, podemos encontrarnos con los siguientes casos:

a) El documento trata de una materia de la que se ocupa otro catalogador y es necesario crear encabezamientos de materia. En este caso, se seguirá lo establecido en el apartado 1.5.
b) El documento trata de una materia de la que se ocupa otro catalogador y también de materias de la que se ocupa el que está catalogando en esos momentos. Se asignarán las materias propias y para el resto se seguirá el procedimiento descrito en el apartado 1.5.
c) El documento se ocupa de materias propias del catalogador pero necesita alguna de las ya creadas por otro catalogador. En este caso se traerán las que existan y estén confirmadas en la base de datos.
d) El documento tiene alguna materia similar a otras ya creadas por otro catalogador pero que necesita modificaciones, añadidos, etc. Pueden darse los siguientes casos:
    1. Es necesario crear un registro de autoridad parecido, pero que no es el mismo (tiene algún dato añadido, modificado, etc.). Se duplicará el registro y se cambiarán los datos que sean necesarios. El registro así generado se considerará creado de nuevo.
    2. Es necesario modificar el registro de autoridad sin crear otro diferente. Se

informará de los cambios al catalogador que creó el registro en su momento y se le explicarán las razones del cambio.

e) El documento sólo tiene materias propias de la especialidad del catalogador. Se crearán los registros correspondientes o se traerán de la base de datos si ya existen.
f) Caso de materias de tipo general. Cualquier catalogador puede crear encabezamientos de materia de carácter general, que pueden utilizarse indistintamente en cualquier especialidad (nombres de técnicas, generalidades, etc.).

9.2.7. Geográficos.
Los encabezamientos geográficos se considerarán de tipo general cuando se trate de datos modernos o que existan en la actualidad. Sin embargo, cuando se trate de nombres de tipo histórico o mitológico, se ocupará de ellos el especialista en cada materia.

NOTAS. Es muy importante que antes de crear una autoridad se consulte la base de datos de autoridades (AUTO) y se constate que el registro no existe. **Esto evitará duplicidades**.

Igualmente importante es asegurarse de que el registro que parece el mismo lo es efectivamente**. Esto evitará errores en la recuperación.**

9.3. Registros de fondos.
La asignación de registros de fondos es el último paso del proceso técnico del libro. Esta parte de la tarea se irá modificando a medida que se vayan integrando más funciones en el sistema de gestión documental automatizada pero, de momento, se llevará a cabo siguiendo las pautas que se indican a continuación.

9.3.1. Responsable de la tarea.
El bibliotecario o catalogador que termine el proceso técnico completo de una obra (asignación o confirmación de encabezamientos de materia), será también en el encargado de crear su registro de fondos).

9.3.2. Forma del registro de fondos.
El registro de fondos se llevará a cabo teniendo en cuenta las especificaciones que se han acordado en el documento correspondiente. No existen normas para su creación, por lo que es una cuestión interna de la Biblioteca del Filmoteca Española.

9.4. Proceso final
Una vez creado el registro de fondos y escrito los datos correspondientes en el ejemplar, es necesario colocarles las signaturas topográficas en el lomo y el código de barras en el interior. De momento, y de forma provisional, lo seguirán haciendo los catalogadores (cada uno se ocupará de los ejemplares a los que les haya creado el registro de fondos), pero, a medida que se vayan integrando nuevas herramientas en la biblioteca, esta tarea pasará a ser competencia del personal de Sala y se llevará a cabo tal y como se describe a continuación.

9.4.1. Impresión de tejuelos y etiquetas de códigos de barras.
Una vez a la semana (si es posible, el lunes), un bibliotecario se ocupará de imprimir los códigos de barras y tejuelos de las obras que se hayan dado de alta esa semana. Para ello bastará con indicar al ordenador que seleccione los registros de fondos grabados desde el siguiente código de barras al último que imprimió.

9.4.2. Entrega de documentos y etiquetas.
Las etiquetas y tejuelos generados por la impresora se le entregarán al personal de Sala junto

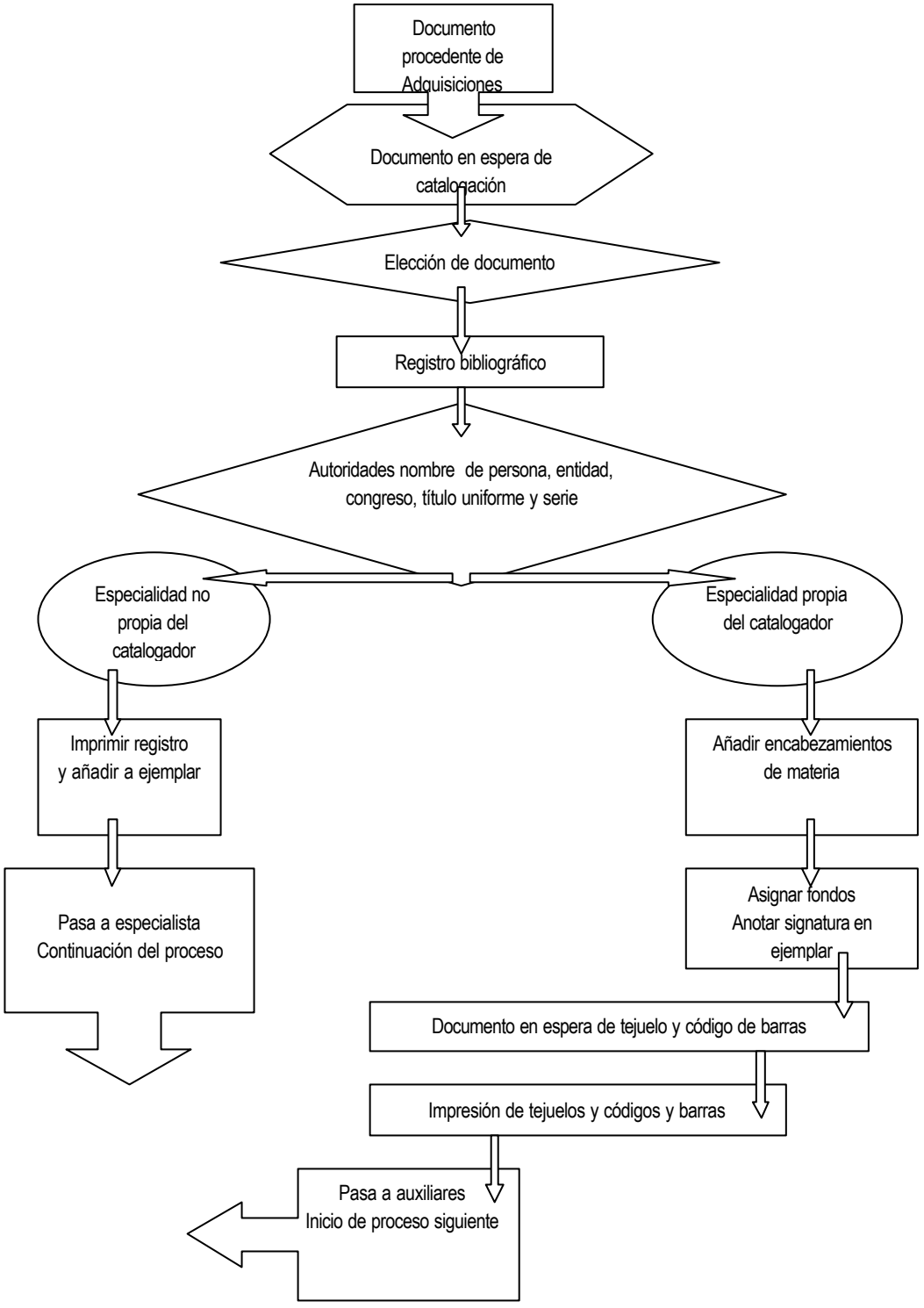
con las obras que se hayan dado de alta, tanto si se han catalogado (registros bibliográficos nuevos) como si solo se les ha asignando registro de fondos (caso de ejemplares repetidos de un mismo documento o partes de una obra en varios volúmenes que estaba incompleta). Si el documento procede de reconversión y no está entre los documentos que se entregan, el personal de Sala deberá traerlos de sus estantes o bien colocarles las etiquetas y los tejuelos *in situ*.

9.4.3. Colocación de tejuelos y etiquetas
El personal de Sala se ocupará de pegar los tejuelos (en el lomo del documento) y el código de barras (en el interior, si es posible, en el verso de cubierta). En este momento se les colocarán también los testigos anti-hurto.

9.3.4. Colocación de las obras en los estantes.
Una vez colocados los tejuelos y etiquetas, se colocarán los libros en sus estantes y estarán totalmente disponibles para su utilización.

CATALOGACIÓN AUTOMATIZADA DE MONOGRAFÍAS MODERNAS DE NUEVO INGRESO

DIAGRAMA DE FLUJO



10. REGISTROS BIBLIOGRÁFICOS (Periódicas)
10.1.Especificaciones de catalogación

10.1.1. Cuándo se deben cumplimentar los campos y subcampos

Campo	Definición	Se cumplimentan
001	Número de control	Nunca
008	Códigos de información	Cuando se catalogue un nuevo registro o se capture un registro externo o interno (procedente de bases de datos externas o de la base de datos propia) Primera fecha (empieza a editarse) OBLIGATORIA Lugar de publicación Regularidad Tipo de publicación: periódico, monográfica Forma de publicación (no obligatoria) Lengua Segunda fecha: sólo en publicación cerrada Periodicidad
019	Depósito Legal	Siempre que exista Depósito Legal Para españolas y portuguesas
022	ISSN	Siempre que exista ISSN Indicador 1: de interés internacional o no
245	Mención de título	Siempre: IMPRESCINDIBLE Indicadores: 1: 0; 2: Alfabetización a: Título b: Resto de título c: Mención de responsabilidad (sólo si es muy evidente)
260	Publicación, edición, etc.	Siempre a: lugar b: edtor c: fecha de distribución y publicación (OJO: fecha inicial de publicación. Si está viva: aaaa-; si está cerrada: aaaa-aaaa)
300	Descripción física	Siempre: OBLIGATORIO a: extensión (número de volúmenes. OJO: sólo en publicaciones cerradas; en publicaciones abiertas sólo se pondrá v.) c: dimensiones. En caso de que haya varias, se rellenan tantas veces como cambios haya habido, en orden cronológico.
310	Periodicidad actual	Importante a: periodicidad b: solo en el caso de que haya tenido otra periodicidad
321	Periodicidad anterior	Sólo en el caso de que se haya cumplimentado el 310b
500	Nota general	Siempre que exista cualquier nota de interés
515	Nota de peculiaridades de la numeración	a: Siempre que la numeración haya cambiado, cuando ha cambiado el título y se mantiene la numeración, revistas que empiecen por el número 0, etc.
710	Secundaria- nombre de entidad	Casos en los que se requiera crear secundaria- nombre de entidad. Es importante siempre que haya una entidad responsable. Lo captura a través del 110.
711	Secundaria – nombre de congreso	Casos en los que se requiera crear secundaria- nombre de congreso El mismo caso que el anterior

Campo	Definición	Se cumplimentan
780	Asiento de título anterior	Siempre que haya relación con títulos anteriores Indicadores: 1: 0 ; 2: Según las circunstancias a: encabezamiento principal (texto del indicador 2) t: título del título anterior x: ISSN del título anterior
785	Asiento de título posterior	Siempre que haya relación con títulos posteriores Indicadores: 1: 0 ; 2: Según las circunstancias a: encabezamiento principal (texto del indicador 2) t: título del título posterior x: ISSN del título posterior
NULL	Códigos de identificación	Siempre

10.1.2.Cómo se deben cumplimentar los campos y subcampos

Campo	Definición	Tipo	Subcampos	Especificaciones
001	**Número de control**	**NR**		**No se rellena**
008	**Códigos de control**	**O/NR**	**Primera fecha**	**Fecha más antigua (cuatro dígitos)**
			País de publicación	**Según código**
			Lengua	**Según código**
			Todos los códigos restantes se asignarán por defecto	
019	**Depósito Legal**	**R**	***Indicadores***	***Por defecto***
			$a: Nº de D.L.	**Siglas de la ciudad / espacio / nº de DL / guión / fecha con cuatro dígitos (Las siglas DL las asigna el sistema)**
020	**ISBN**	**R**	***Indicadores***	***Por defecto***
			$a: Nº de ISBN	**Según normas**
080	**Notación de la CDU**	**R**	***Indicadores***	***Se utilizarán los indicadores por defecto (24)***
			$a: Notación CDU	**Según normas**
100	**Encabezamiento principal (Autor personal)**	**NR**	**Ver apartado de Registros de Autoridad**	
110	**Encabezamiento principal (Nombre de entidad)**	**NR**	**Ver apartado de Registros de Autoridad**	
111	**Encabezamiento principal (Nombre de congreso)**	**NR**	**Ver apartado de Registros de Autoridad**	
130	**Encabezamiento principal (Título uniforme)**	**NR**	**Ver apartado de Registros de Autoridad**	
240	**Título uniforme**	**NR**	***Indicadores***	***1) Por defecto*** ***2) Caracteres que no alfabetizan***
			$a: Título uniforme	**Según normas**
			$d: Fecha de un tratado	**Según normas**
			$p: Nombre de parte	**Según normas**
245	**Mención de título**	**O/NR**	***Indicadores***	***1) Según criterio*** ***2) Caracteres que no alfabetizan***
			$a: Título	**Según normas**
			$b: Resto de título	**Según normas; puntuación obligatoria**
			$c: Responsabilidad	**Según normas (puntuación obligatoria si hay más de una mención de responsabilidad)**
			$f: Fechas	**Según normas**
250	**Mención de edición**	**NR**	***Indicadores***	***Por defecto***
			$a: Edición	**Según normas**

Campo	Definición	Tipo	Subcampos	Especificaciones
260	Publicación, edición, etc.	NR	*Indicadores* $a: Lugar de edición $b: Nombre de editor $c: Fecha de edición $e: Lugar de impresión $f: Nombre de impresor $g: Fecha de impresión	*Por defecto* Según normas Según normas Según normas Sólo se cumplimentarán estos tres subcampos si no existe información sobre los tres primeros
300	Descripción física	O/NR	*Indicadores* $a: Extensión $b: Otras características $c: Dimensiones $e: Material anejo	*Por defecto* Según normas Según normas Según normas Según normas
440	Mención de serie	R	*Indicadores* $a: Mención de serie $v: Nº de volumen	*Por defecto* Según normas Según normas
490	Mención de serie	R	*Indicadores* $a: Mención de serie $v: Nº de volumen	*Por defecto* Según normas Según normas
500	Nota general	R	*Indicadores* $a: Nota general	*Por defecto* Según normas
502	Nota de tesis	R	*Indicadores* $a: Nota de tesis	*Por defecto* Según normas
504	Nota de bibliografía	R	*Indicadores* $a: Nota de bibliografía	*Por defecto* Según normas
505	Nota de contenido	R	*Indicadores* $a: Nota de contenido	*Por defecto* Según normas
534	Versión original	R	*Indicadores* Se cumplimentarán los subcampos que exija cada documento	*Por defecto* Según normas
600	Secundario de materia - nombre de persona	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
610	Secundario de materia - nombre de entidad	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
611	Secundario de materia - nombre de congreso	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
630	Secundario de materia - título uniforme	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
650	Secundario de materia - término materia	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
651	Secundario de materia - término geográfico	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
700	Secundario nombre de persona	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
710	Secundario nombre de entidad	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
711	Secundario nombre de congreso	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
730	Secundaria título uniforme	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
740	Secundario-variante de título	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
830	Secundaria de serie-t-título uniforme	R	Ver apartado de Registros de Autoridad	
NULL		NR	El código del catalogador en minúsculas	

10.2.operaciones auxiliares

Una vez haya terminado el proceso técnico del documento, es necesario prepararlo para su utilización por el público. Todas las operaciones que se llevan a cabo desde el momento en que termina el proceso técnico hasta que el documento queda disponible para su uso son operaciones auxiliares y se describen a continuación. El personal encargado de llevarlas a cabo es el personal auxiliar de Sala, según el reparto de tareas que disponga el Jefe de la Biblioteca.

NOTA IMPORTANTE

Una vez haya terminado el proceso técnico del documento, se pasará inmediatamente a las operaciones auxiliares. Todo documento que esté procesado debe sacarse a Sala, aunque quede en espera de operaciones auxiliares, en el lugar adecuado para ello, tal y como se explica en los apartados siguientes.

Se evitará la acumulación de documentos ya tratados en el despacho de Proceso

10.3.Monografías de nuevo ingreso.

10.3.1. Identificación.

Las monografías de nuevo ingreso son aquellas que se incorporan a los fondos de la Bibliotecas procedentes de Adquisiciones, sea cual sea su forma de adquisición (compra, intercambio, donación, etc.) y la fecha en que fueron dadas de alta en el Libro de Registro de fondos (Inventario). Todas las monografías de nuevo ingreso se caracterizan por que deben cumplir estas dos condiciones:

a) Acaban de ser catalogadas y se les ha asignado ejemplar por parte de los bibliotecarios
b) Tienen un número de registro correctamente asignado. Este número puede, a su vez presentar dos características:
    - Que tenga un número de registro único. Son documentos recientemente adquiridos que desde el principio se han integrado en la cadena de automatización de la Biblioteca. Estos documentos se han registrado correctamente desde el momento de su ingreso y por ese motivo no presentan más que un número.
    - Que tengan dos números de registro. Son documentos adquiridos con anterioridad a la puesta en marcha del sistema automatizado. En su momento se les adjudicó un número de registro determinado; con el nuevo sistema se está procediendo a revisar todos los números de registro de la Biblioteca, por lo que se les habrá asignado un número nuevo. El número nuevo es realmente el número válido, mientras que el número de registro anulado aparecerá tachado con una línea de tinta.

10.3.2. Salida a Sala.

Los bibliotecarios encargados de realizar el proceso técnico de los documentos colocarán los libros ya terminados (es decir, catalogados, indizados y con registro de fondos asignado), en un lugar específico, decidido por el Jefe de la Biblioteca. Los libros aquí depositados **no pueden servirse a ningún tipo de usuarios, internos ni externos, hasta que no esté finalizado todo el proceso auxiliar**.

10.3.3. Impresión de etiquetas y entrega de documentos.

Una vez a la semana, se imprimirán las etiquetas adhesivas de tejuelos y códigos de barras de los libros catalogados. Una vez los impresos estén listos, se les entregarán al personal auxiliar de sala, si lo hubiese, junto con los documentos correspondientes. Si no hay personal de sala, la tarea será realizada por el personal temporal o por el propio bibliotecario que haya llevado a cabo las tareas anteriores.

10.3.4. Tejuelado

El personal auxiliar de Sala será el encargado de colocar los tejuelos a las monografías de nuevo ingreso procedentes del despacho de Proceso técnico. Si no hay personal de sala, la tarea será realizada por el personal temporal o por el propio bibliotecario que haya llevado a cabo las tareas anteriores. Los tejuelos se colocarán en el lomo del libro, en el lugar habitual destinado a ello. Si la colocación de algún tipo de tejuelo presentase cualquier dificultad, el personal de Sala deberá dirigirse a los bibliotecarios o al jefe de la biblioteca, pero no deberá tomar decisiones por su cuenta.

Todas las unidades físicas tienen su propio tejuelo, incluso los documentos guardados en cajas. No obstante, cuando se trate de ejemplares delicados, sin cubiertas o con encuadernaciones ricas, raras o antiguas, antes de colocar el tejuelo se consultará con el Jefe de la Biblioteca.

10.3.5. Código de barras.

El personal auxiliar de Sala colocará también las etiquetas con los códigos de barras correspondientes a cada ejemplar. Las etiquetas de códigos de barras deben colocarse en la tercera página de cubierta, es decir, en la parte posterior interna de la cubierta del documento.

Todas las unidades físicas tienen su propio código de barras, incluso los documentos guardados en cajas. No obstante, cuando se trate de ejemplares delicados, sin cubiertas o con encuadernaciones ricas, raras o antiguas, antes de colocar la etiqueta de código de barras, se consultará con el Jefe de la Biblioteca.

10.3.6. Testigo de seguridad.

El personal auxiliar de Sala colocará el testigo de seguridad en todas las unidades físicas de los documentos. Los testigos de seguridad deben colocarse en algún lugar poco visible, donde no resulte fácil desprenderlo ni dañarlo. Todas las unidades físicas tienen su propio testigo de seguridad, incluso los documentos guardados en cajas. No obstante, cuando se trate de ejemplares delicados, sin cubiertas, con encuadernaciones ricas, raras o antiguas, o con cualquier otro tipo de dificultad para la colocación del testigo de seguridad, se consultará con el Jefe de la Biblioteca.

10.3.7. Otras operaciones.
Con la colocación del tejuelo, el código de barras y el testigo de seguridad, deben quedar finalizadas las operaciones de preparación del documento para su uso. Sin embargo, en la práctica pueden aparecer diversos problemas que aconsejen llevar a cabo algunas otras operaciones complementarias. Si esto fuese así, se deberá consultar cada caso con el Jefe de la Biblioteca.

10.3.8. Colocación en los expositores
Una vez finalizadas las operaciones anteriores, el documento estará listo para su colocación utilización. Las revistas de libre acceso se colocarán en sus cubículos correspondientes. Siempre que el tipo de documento lo permita, y cuando se disponga de expositores destinados a novedades, se colocarán en ellos, donde deben permanecer al menos una semana. Se desaconseja colocar en los expositores los libros antiguos, raros y valiosos, así como aquellos excesivamente voluminosos o pesados que se puedan dañar.

10.3.9. Colocación en los estantes de depósito.
Si hay expositores, a medida que se vayan colocando nuevos ejemplares en los expositores de novedades, se irán retirando los que lleven más tiempo expuestos. Los documentos que se vayan retirando se irán colocando en los estantes correspondientes del depósito, de acuerdo con el lugar que se le haya asignado, que constará en la signatura topográfica.

10.3.10. Mantenimiento
Los auxiliares de Sala también se ocuparán de las tareas de mantenimiento de los fondos y, por lo tanto, están obligados a avisar cuando encuentren ejemplares en mal estado, sin tejuelo, código de barras o testigo de seguridad o con cualquiera de estos elementos dañados o deteriorados. También está obligados a colocar en su lugar correspondiente aquellos ejemplares que encuentren mal situados.

10.4. Registros procedentes de la grabación de los catálogos manuales.

Los registros procedentes de la grabación de los catálogos manuales son aquellos que ya tenían una ficha catalográfica en soporte papel, y han sido grabados en la base de datos automatizada de la Biblioteca, es decir, proceden de la reconversión de los catálogos manuales a catálogos automatizados. Todas las monografías que cumplan esta condición, son documentos que ya estaban anteriormente en la Biblioteca y, por consiguiente, no pueden considerarse documentos de nuevo ingreso. Algunas etapas del proceso de su tratamiento ya están hechas (signatura, testigo de seguridad); otras no (códigos de barras); y otras cuantas necesitan ser modificadas (tejuelos, números de registro). Por este motivo, su tratamiento no es el mismo que el de las monografías de nuevo ingreso.

10.4.1. Entrega de fichas grabadas.
Cada vez que un catalogador termine de grabar un bloque de fichas de los catálogos manuales, y una vez haya puesto el punto verde que indica que la ficha ya está grabada, se lo entregará al personal auxiliar de Sala. El personal auxiliar se asegurará que las fichas están colocadas en correcto orden, tarea muy fácil de llevar a cabo por estar las fichas numeradas.

Es necesario recordar que no todas las fichas tienen forzosamente que haber sido grabadas en la base de datos.

10.4.2. Entrega de etiquetas.

El personal bibliotecario entregará también al personal auxiliar de Sala las etiquetas autoadhesivas con los nuevos tejuelos y los códigos de barras correspondientes a los documentos cuyos registros acaban de ser grabados. Se anotará en una plantilla preparada para ello los número de las fichas que se entregan.

10.4.3. Número de registro.

El número de registro de los documentos que se han grabado en la base de datos puede haber cambiado (se está actualizando el registro-inventario de la Biblioteca). El personal auxiliar está encargado de cambiar el número de registro de los documentos procedentes de grabación. Para ello seguirán los siguientes pasos:

A) Comprobarán que todas las fichas tienen tachado el número de registro antiguo y, en su lugar aparece un nuevo número de registro nuevo.
B) Se dirigirán a los armarios donde se encuentren los documentos correspondientes a las fichas que le acaban de ser entregadas y sacarán dichos documentos.
C) Traerán los documentos a su mesa de trabajo.
D) Tacharán el número de registro antiguo de manera que quede perfectamente legible. Debajo, con bolígrafo, escribirán el nuevo número de registro, procurando no dañar el documento ni disminuir su legibilidad. Se escribirá precedido de una R mayúscula, seguido del número y terminará con un punto.

Ejemplo:
Registro antiguo: ~~**R. 34.987**~~
Registro nuevo: R. 20.102.

10.4.4. Tejuelado

Una vez corregido el número de registro, el personal auxiliar se Sala procederá a colocar el tejuelo en el documento, de acuerdo con las instrucciones del apartado 1.4.

10.4.5. Códigos de barras.

El personal auxiliar de sala se ocupará de colocar las etiquetas con el código de barras, según las instrucciones del apartado 1.5.

10.4.6. Testigos de seguridad.

Si el documento tiene ya colocado el testigo de seguridad, se dará por finalizada la operación, En caso contrario, se procederá a colocarlo, según las instrucciones del apartado 1.6.

10.4.7. Devolución a los ficheros.

Mientras no se disponga de pantalla de OPAC consultable por el público, una vez finalizadas

todas las operaciones previas, se devolverán las fichas a sus ficheros, en el mismo orden en que estaban (mirar el número de la ficha). Antes de esta operación, se procederá a marcar con un punto rojo, todas las fichas que formen el juego completo de cada registro. Para ello se procederá de la siguiente manera:

-Tomar la ficha que se ha grabado como ficha principal (procedente del Catálogo topográfico)
- Señalar todos los encabezamientos secundarios
- Buscar en el fichero de autores y títulos anónimos todas las fichas que formen el juego de fichas
- Marcar las fichas del juego con un punto rojo.

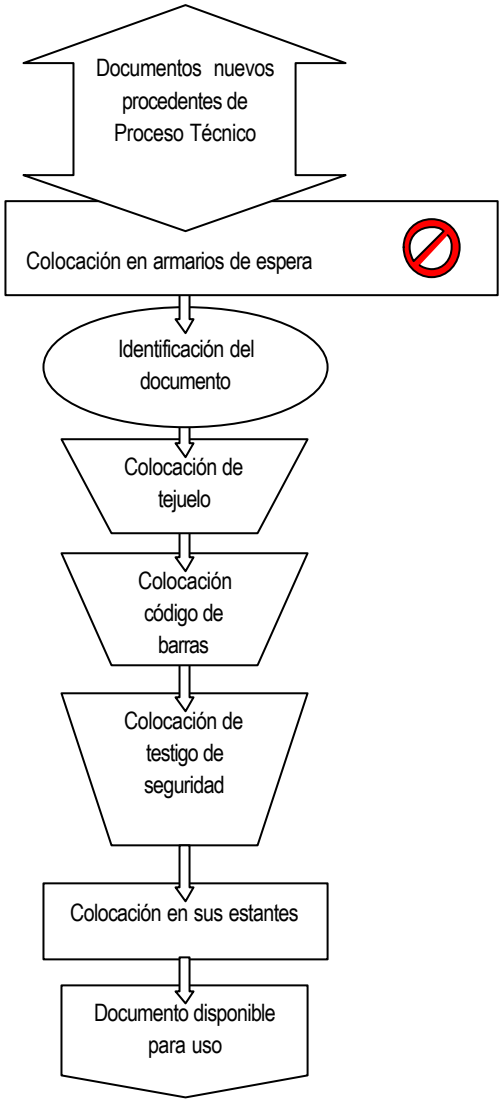
10.4.8. Retirada de fichas del fichero.

Cuando se cuente con pantallas OPAC disponibles para uso del público, las fichas ya grabadas se retirarán de los ficheros manuales, según el siguiente procedimiento:

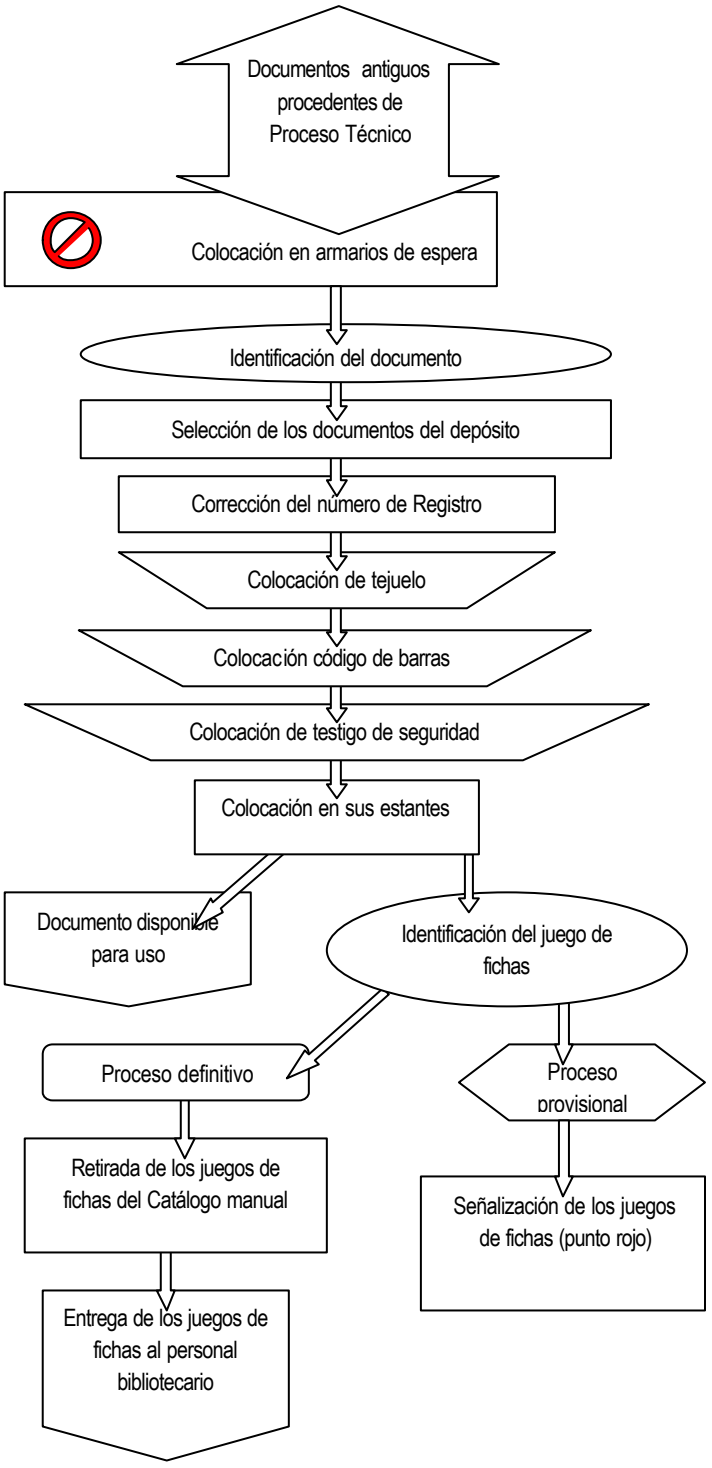
- Se tomará la ficha que se ha grabado como ficha principal (procedente del Catálogo topográfico)
- Se señalarán todos los encabezamientos secundarios de la ficha
- Se buscarán en el fichero de autores y títulos anónimos todas las fichas que formen el juego de fichas completo.
- Se retirarán del Catálogo las fichas que formen el juego completo
- Se unirán con un clip todas las fichas de cada juego.
- Se entregarán a los bibliotecarios que comprobarán:
    A) Que, en efecto, todas las fichas forman un juego completo
    B) Que el registro bibliográfico, los de autoridad y el de fondos están grabados en la base de datos
- Hecho esto, se dará de baja el juego de fichas en los Catálogos manuales de la Biblioteca
- Si hubiera detectado algún problema, deberá solucionarse antes de dar de baja a las fichas.

OPERACIONES AUXILIARES

Monografías de nuevo ingreso



Monografías procedentes de grabación



Bibliotecas

de los

Museos Estatales

Memoria Anual
2001


MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTE
Dirección General de Bellas Artes y Conservación y Restauración de Bienes Culturales
Subdirección General de Museos Estatales
BIBLIOTECA DE LOS MUSEOS ESTATALES

EQUIPAMIENTOS

Mobiliario:		2000	2001
Mesas para lectores	Grandes	11	10
	Medianas	12	15
	Pequeñas	6	12
	Mesas auxiliares	1	5
Asientos para lectores		70	80
Ficheros de catálogos		5	5

Equipamiento informático		2000	2001
Hardware			
Servidores		1	1
Unidad de copia externa	0	1	1
Estabilizador de corriente	0	1	1
Concentrador		0	1
Módem		1	1
Ordenadores		10	40
Impresoras	láser	4	10
	chorro de tinta	2	10
Otros	Escáner	4	18
	lectores de CD-ROM	16	32
Puntos de conexión a Internet		15	40

Software

Sistema operativo UNIX	10 licencias	20 licencias40 licencias
Gestor de bases de datos	INFORMIX	20 licencias40 licencias
S.I.G.D. ABSYS		20 licencias40 licencias
WINDOWS 2000 (clientes)	10 licencias	20 licencias40 licencias
Programas de ofimática		

Material de oficina	2000	2001
Mesas de despacho	6	12
Mesas auxiliares	5	6
Mostrador de atención al público	1	2
Sillones	6	6
Máquinas de escribir	1	1
Estanterías	3	3
Armarios	13	40
Archivadores	2	5
Varios		
Escaleras	35	35
Carritos	2	3

Material de reprografía	2000	2001
Fotocopiadoras	3	5
Lectores de microfichas	2	2
Cámaras fotográficas ópticas	1	2
Cámaras fotográficas digitales	0	4

Otros	2000	2001
Telefax	1	11
Teléfonos (uno en línea de fax y módem)	3	12

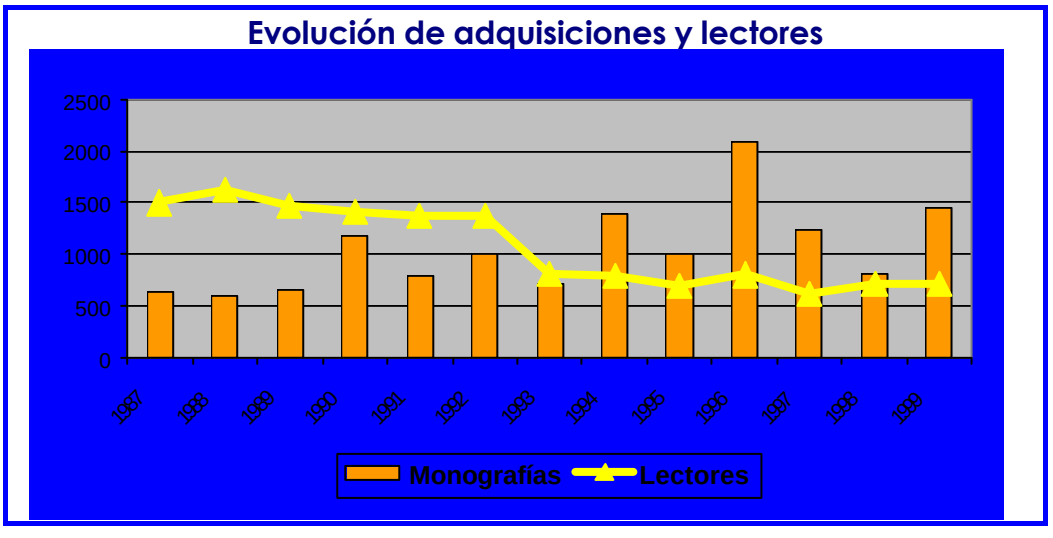
FONDOS

Monografías modernas	103.452
Monografías antiguas	12.321

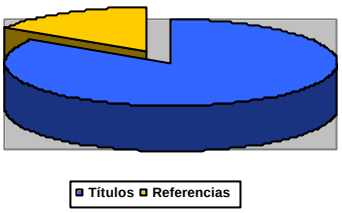
ADQUISICIONES

Año	TOTAL			Relación lectores/ adquisiciones
	Ingr.	Dif.	%	
1990	691	-17	-2.4	0.04
1991	737	46	6	0.05
1992	1023	295	40	0.07
1993	934	98	-9	0.06
1994	1201	267	28.5	0.08
1995	1038	-163	-13.5	0.12
1996	1662	624	60	0.20
1997	1245	-417	-25	0.17
1998*	2414	1169	70	0.30
1999*	1566	-848	-35	0.25
2000	1027	-440	-43	0.15
2001*	1451	424	41	0,20

Ingr.: Monografías registradas (ingresos)
Difer. Diferencia con respecto al año anterior
%: Índice de crecimiento de ingresos con respecto al año anterior.



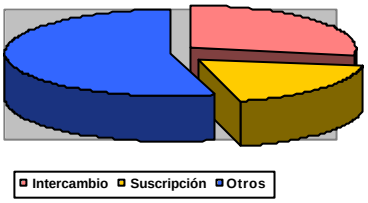
Publicaciones periódicas.



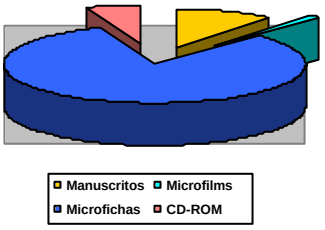
	2000	2001	Incremento
Registros de títulos	2.126	2.130	0,18%

Procedencia de títulos vivos

	2000	2001	Incremento
Intercambio		423	1,44%
Suscripción	290	293	1,03%
Otros	847	847	0%



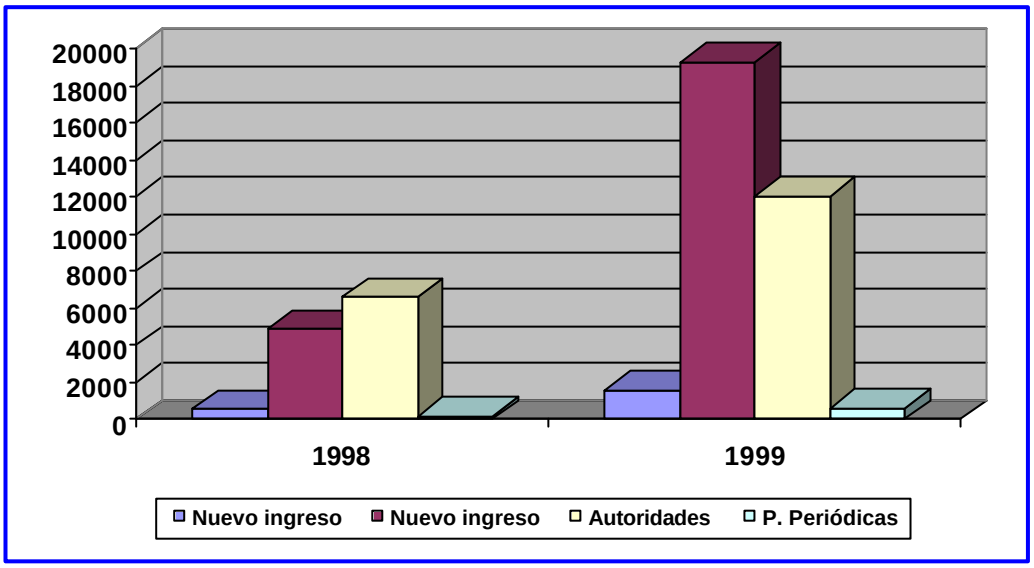
Otros fondos	2000	2001	Incremento
Manuscritos	22	22	0%
Microfilms	3	3	0%
Microfichas	170	170	0%
CD-ROM	120	240	100%



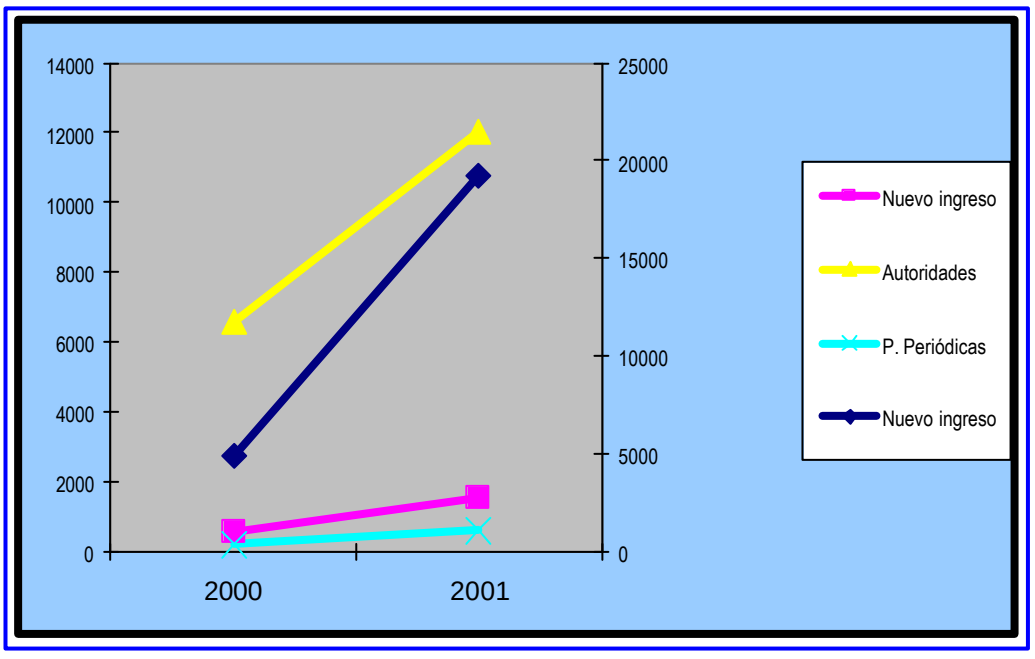
PROCESO TÉCNICO

Tipos de registros		2000	2001	Diferenc.	INCREM.
Registros bibliográficos	Nuevo ingreso	555	1.544	989	178%
	Reconversión	4.853	19.393	14.390	296%
Autoridades		6.590	12.033	5.443	83%
Publicaciones periódicas		170	580	410	241%
TOTAL		12.168	33.400	21.232	174%

Registros automatizados



Total acumulado



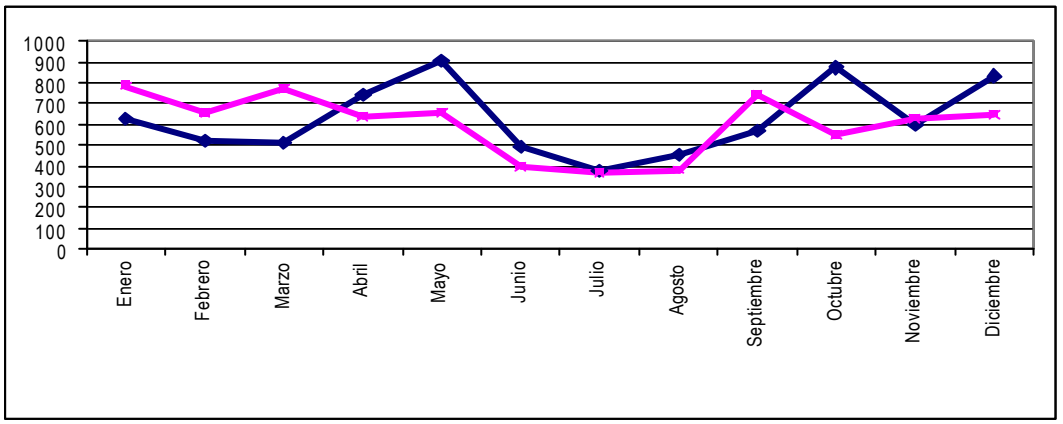
USO Y DISPONIBILIDAD DE LOS FONDOS

Servicios en Sala.

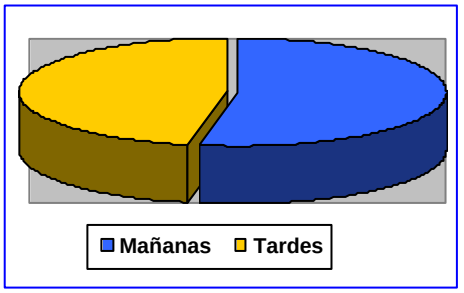
Lectores

MESES	LECTORES 2000			LECTORES 2001			DIFERENCIA			%
	M	T	Total	M	T	Total	M	T	Total	Incr.
Enero	1630	1490	3120	1965	1960	3925	335	470	805	25,80
Febrero	1550	1065	2615	1420	1845	3265	-130	780	650	24,86
Marzo	1445	1125	2570	1465	2385	3850	20	1260	1280	49,81
Abril	2140	1570	3710	1375	1815	3190	-765	245	-520	-14,02
Mayo	2925	1620	4545	1830	1470	3300	-1095	-150	-1245	-27,39
Junio	1435	1035	2470	1030	955	1985	-405	-80	-485	-19,64
Julio	870	1005	1875	945	905	1850	75	-100	-25	-1,33
Agosto	1060	1200	2260	1445	460	1905	385	-740	-355	-15,71
Septiemb	1275	1580	2855	1905	1795	3700	630	215	845	29,60
Octubre	2850	1515	4365	1810	925	2735	-1040	-590	-1630	-37,34
Noviemb	1585	1400	2985	1930	1210	3140	345	-190	155	5,19
Diciembr	2670	1495	4165	1990	1255	3245	-680	-240	-920	-22,09
TOTAL	21435	16100	37535	19110	16980	36090	-2325	880	-1445	**-3,85**

Evolución del número de lectores



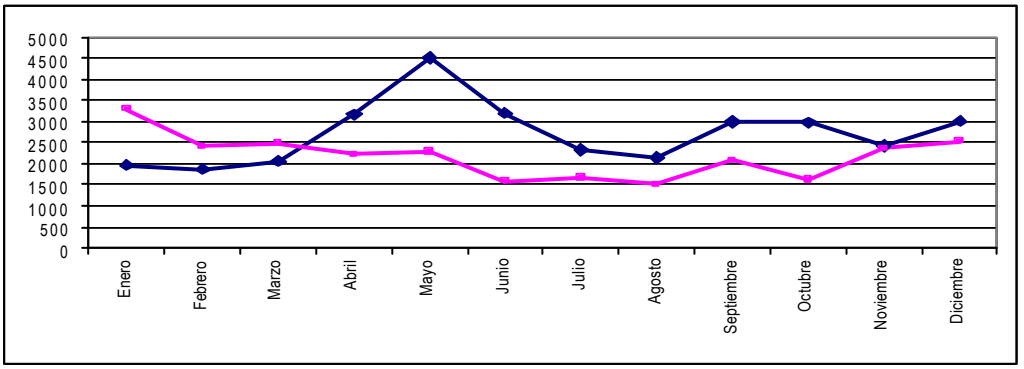
La distribución entre mañana (52,95%) y tarde (47,05%) es casi idéntico, aunque existen fuertes diferencias entre algunos meses. En los últimos años se ha experimentado un crecimiento progresivo de usuarios en turno de tarde.



Servicios en Sala

MESES	SERVICIOS 1998			SERVICIOS 1999			DIFERENCIA			% Incr.
	M	T	Total	M	T	Total	M	T	Total	
Enero	5235	4580	9815	7970	8495	16465	2735	3915	6650	67,75
Febrero	5755	3565	9320	6600	5455	12055	845	1890	2735	29,35
Marzo	5985	4275	10260	5920	6490	12410	-65	2215	2150	20,96
Abril	10140	5665	15805	5310	5800	11110	-4830	135	-4695	-29,71
Mayo	11445	11140	22585	6490	4905	11395	-4955	-6235	-11190	-49,55
Junio	9485	6470	15955	3550	4395	7945	-5935	-2075	-8010	-50,20
Julio	6205	5385	11590	4490	3840	8330	-1715	-1545	-3260	-28,13
Agosto	4245	6470	10715	6420	1140	7560	2175	-5330	-3155	-29,44
Septiemb	8310	6610	14920	6500	3870	10370	-1810	-2740	-4550	-30,50
Octubre	9450	5385	14835	5120	2950	8070	-4330	-2435	-6765	-45,60
Noviembr	6395	5670	12065	7660	4135	11795	1265	-1535	-270	-2,24
Diciembr	9450	5595	15045	6570	6080	12650	-2880	485	-2395	-15,92

Evolución del número de servicios en Sala

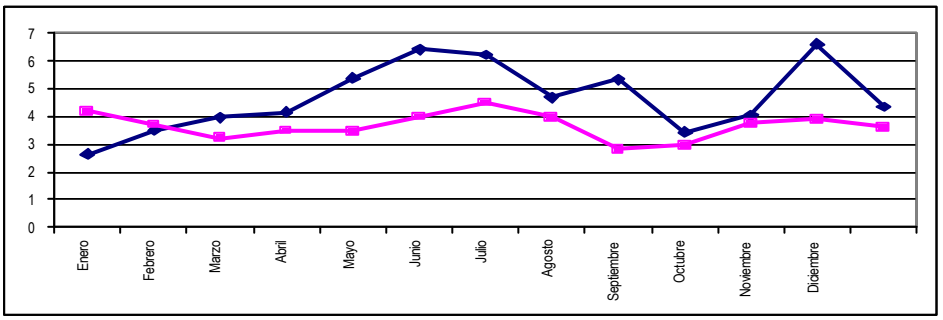


Los servicios prestados por la Biblioteca a sus usuarios *in situ* (no se cuentan los préstamos interbibliotecarios,), han experimentado una disminución debido a que hubo que cerrar algunos sectores por obras de mejora de las instalaciones.

Número de documentos por lector

MESES	Relación lector/servicio 1998			Relación lector/servicio 1999			DIFERENCIA			% Incr
	M	T	Total	M	T	Total	M	T	Total	
Enero	3.21	2.06	2.63	4,06	4,33	4,19	0,85	2,27	1,56	59,32
Febrero	3.71	3.34	3.52	4,65	2,96	3,69	0,94	-0,38	0,17	4,83
Marzo	4.14	3.80	3.97	4,04	2,72	3,22	-0,1	-1,08	-0,75	-18,89
Abril	4.73	3.60	4.16	3,86	3,20	3,48	-0,87	-0,4	-0,68	-16,35
Mayo	3.91	6.87	5.39	3,55	3,34	3,45	-0,36	-3,53	-1,94	-35,99
Junio	6.60	6.25	6.42	3,45	4,60	4,00	-3,15	-1,65	-2,42	-37,69
Julio	7.13	5.35	6.24	4,75	4,24	4,50	-2,38	-1,11	-1,74	-27,88
Agosto	4	5.39	4.69	4,44	2,48	3,97	0,44	-2,91	-0,72	-15,35
Septiemb	6.51	4.18	5.34	3,41	2,16	2,80	-3,1	-2,02	-2,54	-47,57
Octubre	3.31	3.55	3.43	2,83	3,19	2,95	-0,48	-0,36	-0,48	-13,99
Noviembr	4.03	4.05	4.04	3,97	3,42	3,76	-0,06	-0,63	-0,28	-6,93
Diciembr	3.53	3.74	6.63	3,30	4,84	3,90	-0,23	1,1	-2,73	-41,18
TOTAL	4.37	4.38	4.37	3,80	3,39	3,61	-0,57	-0,99	-0,76	-17,39

Evolución del número de documentos por lector



Uso de los fondos por especialidades.	%
Historia	5,72
Museología	4,28
Arqueología	5,83
Arte	8,44
Antropología	3,41
Arte y etnografía americana	4,45
Conservación	1,73
Documentación	1,60
Artes decorativas	2,73
Numismática	2,19
Referencia	5,56
Varios	20,28

Préstamo interbibliotecario

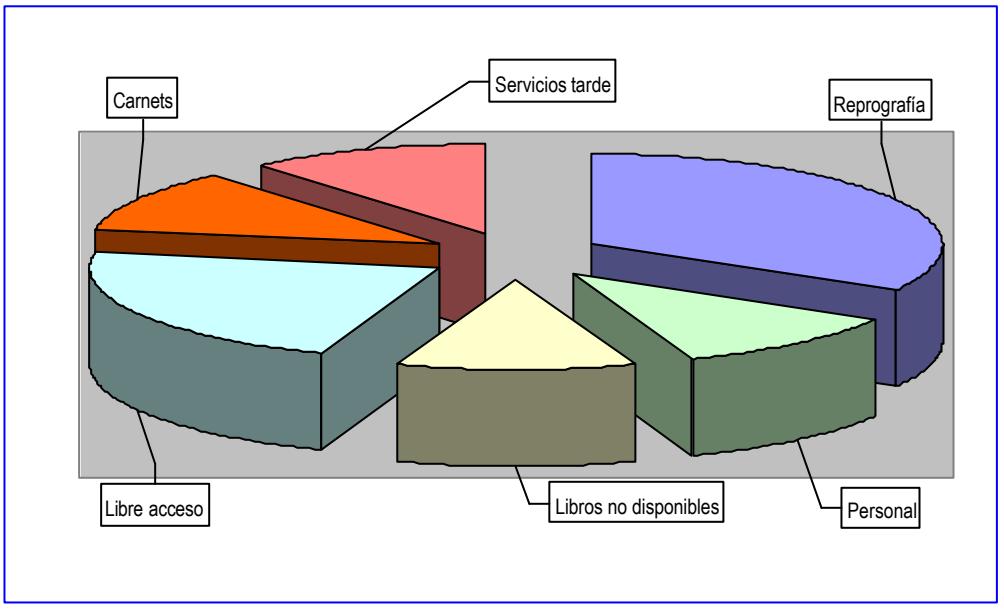
Entidades con las que se mantiene acuerdos: 4	**03**
Publicaciones enviadas:	**569**
Monografías recibidas:	**195**
Publicaciones periódicas recibidas:	**226**

RECLAMACIONES E INCIDENCIAS.

	2000	2001	Incremento
Reclamaciones	31	9	-70
Incidencias	29	12	-58,62

Motivo de las reclamaciones

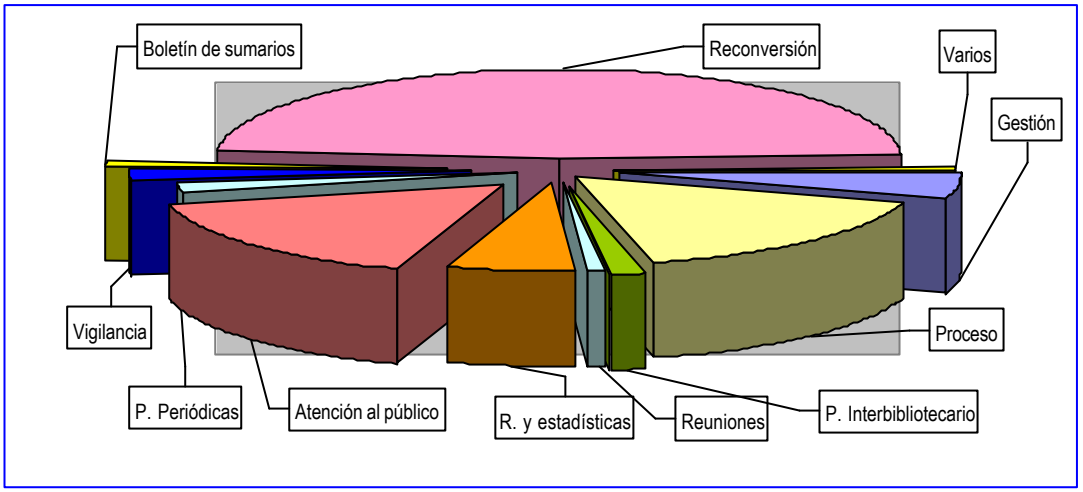
	2000	2001	Incremento
Prohibición de entrar con libros:	3	0	-300
Reprografía:	4	3	-25
Personal:	1	1	0
Métodos de trabajo anticuados:	2	0	-200
Instalaciones:	6	0	-600
Estado de los catálogos:	2	0	-200
Libros no disponibles:	12	1	-91,66
Más fondos en libre acceso	1	2	200
Escasez de servicios en turno de tarde		0	100
Expedición de carnets	0	1	100
Varios:	1	0	1 -100



HORARIOS DE SERVICIO

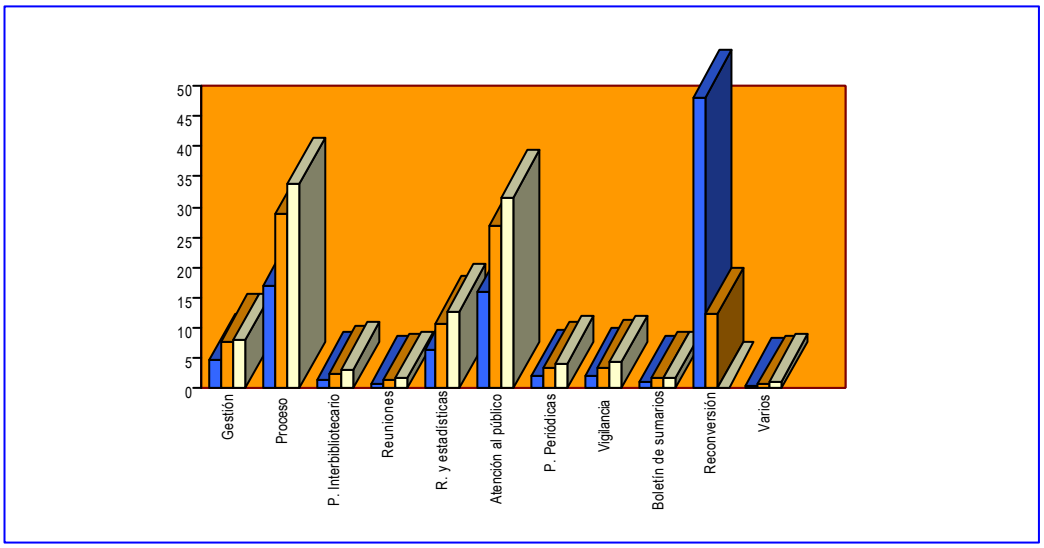
Días de apertura	2000	2001	Diferencia
	289	285	-4
Horas de apertura			
	3065	3017	48 horas

Distribución temporal de las tareas



Distribución temporal de las tareas

	2000	2001	Diferencia
Gestión	7,82%	4,62	-3,20
Proceso técnico	28,79%	16,96	-11,83
Préstamo interbibliotecario	2,53%	1,50	-1,03
Reuniones	1,40%	0,83	-0,57
Recuentos y estadísticas	10,72%	6,33	-4,39
Atención al público	26,93%	15,91	-11,02
Publicaciones periódicas	3,37%	1,99	-1,38
Vigilancia y apoyo	3,57%	2,11	-1,46
Boletín de sumarios	1,73%	1,02	-0,71
Reconversión	12,23%	48,16	35,93
Varios	0,95%	0,56	-0,39



ACTIVIDADES

Enero

Presentación de la página nueva web

Presentación de la Memoria 1999

Ciclo de conferencias sobre Historia del Arte

Reunión de expertos en digitalización

Febrero

Presentación del Programa de portal del Arte

Publicación de nuevos folletos de Bibliotecas

Encuentro del Grupo de Bibliotecas de Arte de España y Portugal

Elaboración del Directorio de Bibliotecas de Arte de España y Portugal

Marzo

Edición de la traducción y puesta en línea del Tesauro Getty de Arte y Arquitectura

Curso ABSYS para usuarios

Publicación electrónica del Boletín de Sumarios y Novedades

Abril

Reuniones de grupos de trabajo mixtos para elaborar listas de distribución, digitalización de imágenes y otras.

Publicación de las Actas de las Jornadas de Documentación en Museos en papel y CD-ROM

Seminario de desarrollo de documentación electrónica

Mayo

Obras para el del sistema de redistribución de depósitos

Presentación de las nuevas páginas web de las BAEP

Visita de expertos europeos

Presentación del III Volumen del tesauro de museología

Prácticas de alumnos de la Universidad Carlos III de Madrid

Junio

Aplicación de un cuestionario SERVQUAL

Programa de actividades con niños

Incorporación de un informático como refuerzo en la Biblioteca

Obras de instalación de nuevo clableado de banda ancha

Julio

Programa "Cine de verano"

Incorporación de personal de INEM (20 personas)

Ampliación de la red de Biblioteca

Agosto

Curso de formación para personal contratado del INEM.

Instalación de nuevos equipamiento en la Biblioteca

Publicación digital de sumarios (Proyecto DIDO)

Septiembre

Se completa la retirada de fichas en papel de los catálogos topográficos y de publicaciones periódicas

Curso ABSYS para personal auxiliares

Presentación del programa de desarrollo de la web de servicio arqueológico en línea

Octubre

Seminario de Bibliotecas de Museos

Presentación del Proyecto AIDA

Comienza el programa de difusión universitaria

Ciclo de conferencias sobre arte americano

Noviembre

Se inicia el programa conjunto con la Universidad de Atenas (ARGOS)

Finalizan las obras para reforzar los Depósitos

Desarrollo del banco de imágenes

Diciembre

Ampliación del equipamiento mobiliario

Incorporación de personal de Biblioteca (un ayudante9

Convocatoria de Ciclo de Conferencias "El libro y la escritura en la Historia"

Ampliación de los puntos OPACS de Sala

NORMATIVA ESTATAL

Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos. (BOE, 13/05/1987), modificado por Real Decreto 496/1994, de 17 de marzo. (BOE, 21/03/1994)

a.- La visita y los servicios públicos

Orden de 28 de junio de 1994, por la que se regula la visita pública a los Museos de Titularidad Estatal adscritos al Ministerio de Cultura. (BOE, 01/07/1994)

Orden de 20 de enero de 1995, por la que se desarrolla el régimen de exenciones, precios reducidos, tarjetas anuales de acceso y abonos para la visita a los Museos de Titularidad Estatal adscritos y gestionados por el Ministerio de Cultura. (BOE, 24/01/1995)

Orden de 20 de enero de 1995, por la que se regula la utilización de espacios de museos y otras instituciones culturales y por la que se establecen los precios públicos de determinados servicios prestados por los centros directivos y organismos autónomos del Ministerio de Cultura. (BOE, 24/01/1995)

Orden de 11 de octubre de 1996, de modificación de la de 28 de junio de 1994, por la que se regula la visita pública a los Museos de Titularidad Estatal adscritos al Ministerio de Educación y Cultura. (BOE, 16/10/1996)

Orden de 8 de octubre de 1998, que modifica la Orden de 28 de junio de 1994 por la que se regula la visita pública a los Museos de Titularidad Estatal. (BOE, 10/10/1998)

Orden de 18 de enero de 2000, por la que se establecen las tarifas de los servicios o actividades sujetos a la tasa por utilización de espacios en museos y otras instituciones culturales del Ministerio de Educación y Cultura. (BOE, 26/01/2000)

b.- La Junta Superior de Museos

Orden de 12 de junio de 1987, por la que se regula la composición y funciones de la Junta Superior de Museos. (BOE, 20/06/1987

Orden de 13 de junio de 2001, por la que se determina la composición de la Junta Superior de Museos (BOE, 26/06/2001)

NORMATIVA DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS

Comunidad Autónoma de Andalucía

Ley 2/1984, de 9 de enero, de Museos. (BOJA, 10/01/84; BOE, 30/01/84), modificada por la Ley 1/1991, de 3 de julio, de Patrimonio Histórico de Andalucía. Título IX. Instituciones del Patrimonio Histórico. Capítulo II. Museos. (BOJA, 13/09/91; BOE, 26/09/91)

Decreto 284/1995, de 28 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de Creación de Museos y de Gestión de Fondos Museísticos de la Comunidad Autónoma de Andalucía. (BOJA, 16/01/96; corrección de errores BOJA 13/08/96)

Orden de 5 de junio de 1989, por la que se fijan los precios que han de regir en los Museos, Archivos y Conjuntos Arqueológicos y Monumentales para visita de público y reproducciones gráficas. (BOJA, 4/07/89)

Comunidad Autónoma de Aragón

Ley 7/1986, de 5 de diciembre, de Museos de Aragón. (BOA, 9/12/86; BOE, 24/12/86)

Decreto 56/1987, de 8 de mayo, de desarrollo parcial de la Ley de Museos de Aragón. (BOA, 29/05/87)

Comunidad Autónoma del Principado de Asturias

Ley del Principado de Asturias 11/2001, de 21 de noviembre, de autorización de permuta para la ampliación del Museo de Bellas Artes de Asturias

Decreto 33/1991, de 20 de marzo, por el que se regula la creación de Museos, así como el Sistema de Museos del Principado de Asturias. (BOPA, 4/07/91)

Comunidad Autónoma de las Illes Baleares

Orden de 5 de octubre de 1994, por la que el actual Museo Arqueológico de Ibiza pasa a denominarse Museo Arqueológico de Ibiza y Formentera (Museu Arqueologic d´Eivissa i Formentera). (BOE, 15/11/94)

Comunidad Autónoma de Cantabria

Ley 5/2001, de 19 de noviembre, de Museos de Cantabria (BOC, 19/11/2001; BOE, 18/12/2001)

Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha

Ley 4/1990, de 30 de mayo, del Patrimonio Histórico de Castilla-La Mancha Título IV: de los museos (DOCM, 13/06/90; BOE, 14/09/90)

Orden de 15 de julio de 1994 por la que se regula la visita a los Museos de Titularidad Estatal gestionados por la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha (DOCM, 22/07/94)

Comunidad Autónoma de Castilla y León

Ley 10/1994, de 8 de julio, de Museos de Castilla y León. (BOCyL, 13/07/94; BOE, 4/08/94)

Decreto 174/1994, de 28 de julio, de la Junta de Castilla y León, por el que se regula la visita publica a los museos de titularidad estatal gestionados por la Junta de Castilla y León. (BOCyL, 2/08/94; modificado por Decreto 246/1995, de 30 de noviembre, BOCyL, 4/12/95)

Decreto 222/1994, de 6 de octubre, por el que se regula la composición y organización del Consejo de Museos de Castilla y León. (BOCyL, 11/10/94)

Decreto 245/1995, de 30 de noviembre, por el que se regula la aceptación de fondos a título gratuito en los museos gestionados por la Comunidad de Castilla y León. (BOCyL, 4/12/95)

Decreto 13/1997, de 30 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo parcial de la Ley de Museos de Castilla y León (BOCyL, 4/02/97)

Comunidad Autónoma de Cataluña

Ley 17/1990, de 2 de noviembre, de museos. (DOGC, 14/11/90; BOE, 24/11/90. Corrección de errores en DOGC, 11/02/91)

Decreto 35/1992, de 10 de febrero, de desarrollo parcial de la Ley 17/1990, de 2 de noviembre, de museos. (DOGC, 26/02/92)

Decreto 289/1993, de 24 de noviembre, sobre la composición y el funcionamiento de la Junta de Museos de Cataluña. (DOGC, 3/12/93)

Decreto 85/1998, de 31 de marzo de 1998, por el que se aprueba el Reglamento del sistema territorial del Museo de la Ciencia y de la Técnica de Cataluña (DOGC, 7/04/98)

Decreto 209/1998, de 30 de julio, de desarrollo de las competencias de la Junta de Museos de Cataluña. (DOGC, 7/08/98)

Orden de 8 de julio de 1998, por la que se fijan los precios de la visita pública de los museos que gestionan el Departamento y sus entidades autónomas y de los servicios complementarios que en ellos se prestan (DOGC, 22/07/98)

Comunidad Autónoma de Extremadura

Decreto 110/1996, de 2 de julio por el que se crea la red de Museos y Exposiciones Museográficas Permanentes de Extremadura. (DOE, 13/07/96)

Comunidad Autónoma de Galicia

Ley 8/1995, de 30 de octubre, del patrimonio cultural de Galicia. Título V. De

los museos (DOG, 8/11/95; BOE, 1/12/95).

Decreto 314/1986, de 16 de octubre, por el que se regula el sistema público de museos de la Comunidad Autónoma. (DOG, 7/11/86)

Decreto 320/1992, de 12 de noviembre, por el que se fijan los precios percibidos por la Xunta de Galicia en los archivos y museos gestionados por la Comunidad Autónoma de Galicia y los de titularidad autonómica (DOG, 26/11/92)

Comunidad de Madrid

Ley 9/1999, de 9 de abril, de Museos de la Comunidad de Madrid. (BOCM, 22/04/99)

Comunidad Autónoma de la Región de Murcia

Ley 5/1996, de 30 de julio, de Museos de la Región de Murcia. (BORM, 12/08/96)

Decreto núm. 84/1990, de 16 de octubre, de creación del Consejo Asesor Regional de Archivos, Bibliotecas y Museos. (BORM, 21/11/90)

Comunidad Autónoma de la Región del País Vasco

Ley 7/1990, de 3 de julio, de Patrimonio Cultural Vasco. Título IV, de los servicios de archivos y bibliotecas y de los museos. Capítulo III de los Museos. (BOPV, 6/08/90

Comunidad Valenciana

Ley 4/1998, de 11 de junio, del Patrimonio Cultural Valenciano. Título IV: de los museos y las colecciones museográficas permanentes. (DOGV, 18/07/98; BOE, 22/07/98)

Orden de 6 de febrero de 1991, de la Consellería de Cultura, Educación y Ciencia, por la que se regula el reconocimiento de museos y colecciones museográficas permanentes de la Comunidad Valenciana (DOGV, 28/02/91)

NORMAS DE SEGURIDAD PARA CASO DE INCENDIO O ALARMA

Si está usted en la Biblioteca y oye sonar las señales de alarma, por favor, conserve la calma y diríjase tranquilamente, pero de forma inmediata a la salida más próxima. Abandone el edificio utilizando las escaleras. No utilice los ascensores bajo ningún concepto: pueden convertirse en una trampa mortal.

Si observa usted indicios de fuego, por favor, comuníquelo inmediatamente al personal de Sala que tenga más cerca, y siga sus instrucciones. No corra, pero no se entretenga.

La señal para abandonar la Biblioteca será el sonido de los timbres de alarma, en secuencias de dos timbrazos. También es posible que el personal de seguridad o vigilancia le indique que debe abandonar el edificio. Por favor, no oponga ninguna resistencia y salga inmediatamente.

Si ve algún bulto extraño o sospechoso, no lo toque ni se aproxime a él: comuníquelo inmediatamente al personal de Biblioteca o de Seguridad.

En caso de incendio declarado, respete las siguientes normas:

*Diríjase hacia la salida más próxima y procure ir hacia la planta Tercera del edificio; si no fuera posible, hágalo hacia la azotea. Los planos de la Biblioteca, con las salidas de seguridad se encuentran disponibles en Sala.

*No intente apagar el fuego con agua, papeles o productos químicos. Utilice los extintores si es necesario: su ubicación en la Biblioteca está claramente señalada.

*Si hay mucho humo, tápese la boca y la nariz con un pañuelo húmedo y procure salir rápidamente. Recuerde que se acumula menos humo a ras del suelo.

*No abra las ventanas excepto que sea imprescindible para respirar o salir al exterior: puede provocar el efecto Atiro@ y avivar el fuego.

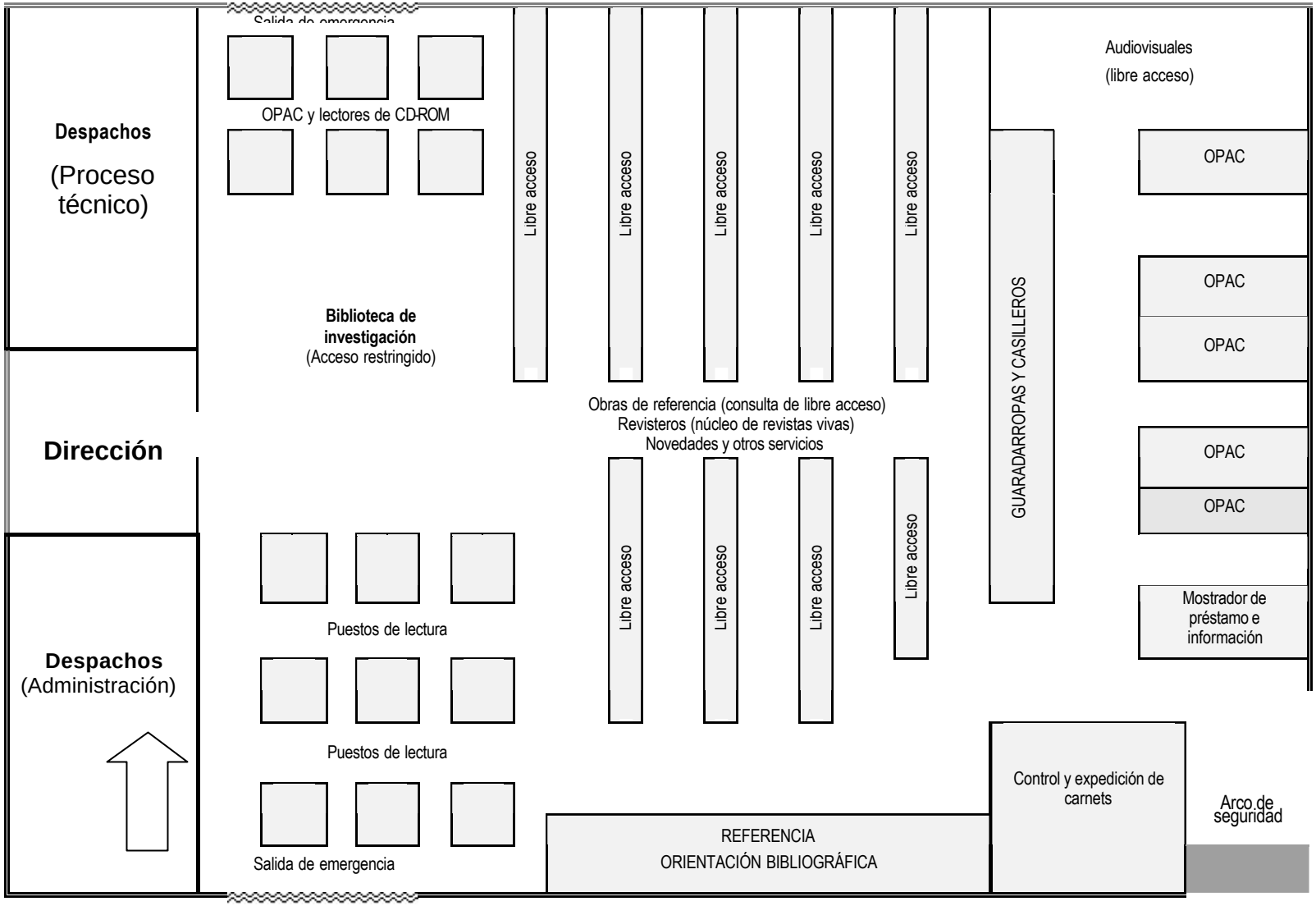
*No toque las instalaciones eléctricas

*Obedezca escrupulosamente las instrucciones del personal del Museo.

El personal del Museo colaborará en la evacuación del edificio para su seguridad. Por favor, siga al pie de la letra sus indicaciones y no vuelva atrás en busca de cualquier cosa que haya dejado olvidada. En caso de emergencia, no se entretenga a recoger los objetos depositados en Consigna: recuerde que su seguridad personal es lo más importante.

Plan de evacuación de la Planta

Al oír la señal de evacuación, el ordenanza de la Planta se encargará, en ausencia de alguien superior en materia de seguridad, de vigilar e impulsar la correcta evacuación de la Planta, debiendo ser el último en abandonar las mismas. La evacuación se realizará por las escaleras principales, en dirección a la Tercera Planta y de aquí, a la calle. Si por cualquier razón ese camino resultara impracticable, el ordenanza de la planta dirigirá al personal hacia la azotea. El responsable de la Biblioteca será el último en abandonarla, tras cerciorarse de que no deja a nadie detrás de sí.


Salida de emergencia
Despachos
(Proceso técnico)
OPAC y lectores de CD-ROM
Libre acceso
Libre acceso
Libre acceso
Libre acceso
Libre acceso
Audiovisuales
(libre acceso)
OPAC
OPAC
OPAC
OPAC
OPAC
Biblioteca de investigación
(Acceso restringido)
Obras de referencia (consulta de libre acceso)
Revisteros (núcleo de revistas vivas)
Novedades y otros servicios
GUARADARROPAS Y CASILLEROS
Dirección
Libre acceso
Libre acceso
Libre acceso
Libre acceso
Mostrador de préstamo e información
Puestos de lectura
Despachos
(Administración)
Puestos de lectura
Control y expedición de carnets
Arco de seguridad
REFERENCIA
ORIENTACIÓN BIBLIOGRÁFICA
Salida de emergencia

ORGANIGRAMA



Solicitud de préstamo interbibliotecario

Datos de la petición

Monografías

Título:

Autor:

Edición:

Lugar de publicación:

Editorial:

Fecha de publicación:

Otros datos de interés:

ISBN:

Artículos de revistas

Título de la revista:

Lugar de publicación:

Editorial:

Fecha de publicación:

Volumen:

Año:

Números:

ISSN:

Título del artículo:

Autor:

Páginas:

Otros datos de interés:

Datos del peticionario

Nombre:

Fecha de la petición:

Dirección:

Correo electrónico: **Teléfono:**

Biblioteca a la que se solicita el préstamo

Nombre:

Dirección:

Teléfono:

Corre electrónico:

Otros:

¿Ha comprobado su existencia En los catálogos de la biblioteca?

Bibliotecas de Museos Estatales

Plan estratégico

1. Presentación
2. Metodología y estructura del plan estratégico
3. Misión y objetivos
4. Análisis del entorno
    4.1. Macroentorno
    4.2. Microentorno
5. Análisis de recursos, capacidades y competencias internas
6. Identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades
7. Líneas estratégicas y objetivos estratégicos
8. Temporalización

1. Presentación

El plan estratégico que se presenta en estas páginas se propone unos objetivos ambiciosos, pero no inalcanzables: trata de demostrar que, con casi los mismos recursos de que disponen actualmente un determinado grupo de bibliotecas, puede llevarse a cabo una explotación mucho más favorable y amplia. Es decir, constata la existencia de unos bienes mal explotados en ese grupo de bibliotecas y propone un sistema organizado para obtener las mayores ventajas posibles. Este planteamiento parte de tres premisas fundamentales:

1. Considerar los bienes del patrimonio cultural del Estado como bienes públicos, a los que todo ciudadano tiene derecho de acceso.

2. Reconocer que es función de las Administraciones Públicas garantizar el acceso de los ciudadanos a dicho patrimonio

3. Estimar que la gestión sistemática y coherente de los recursos es el único procedimiento que garantiza tal acceso

En realidad, la gestión adecuada del patrimonio cultural no deja de ser una forma de garantizar al ciudadano que los bienes que la sociedad ha puesto en manos de las Administraciones Públicas están recibiendo un trato correcto. La explotación coherente de los bienes públicos garantiza, no sólo su acceso, sino su permanencia e integridad, al tiempo que abre nuevas posibilidades para su desarrollo e incremento. La rentabilidad de los bienes públicos es, en el fondo, el verdadero motor que anima el plan estratégico.

2. Metodología y estructura del plan estratégico

Para la programación de este plan estratégico se siguieron las siguientes etapas:

1. Análisis de la situación actual de las bibliotecas: punto de partida
2. Planteamientos de las necesidades de los usuarios a partir de sus demandas explícitas o implícitas
3. Definición de las mejoras que se podrían hacer en la oferta para generar demanda
4. Estudio del entorno
5. Evaluación de los recursos disponibles
6. Identificación de las Oportunidades, Amenazas, Debilidades y Fortalezas de las bibliotecas
7. Elección de la estrategias y distribución en niveles y tiempos
8. Cuantificación de las inversiones necesarias
9. Establecimiento de las medidas de control y seguimiento

3. Misión y objetivos

La misión de las bibliotecas de los Museos Estatales consiste en facilitar el acercamiento de la sociedad al patrimonio histórico y cultural de la humanidad, especialmente a aquel relacionado con las colecciones que custodian los propios museos, a los que secundarán en su misión, y ayudarán a alcanzar sus metas y objetivos.

Las metas y objetivos que se propone el plan estratégico son las siguientes:

META 1 Aumentar el campo de influencia alcanzando a usuarios de sectores sociales más amplios. Se justifica por el aumento del nivel de vida y del nivel de formación, ampliación de los sectores sociales con estudios universitarios, extensión de la cultura del ocio y la demanda de actividades culturales y exigencia de la sociedad de disponer de mejores accesos a la información humanística. Sus objetivos específicos son: extender el campo de clientes a sectores más amplios de población, ampliar las vías de acceso tanto

presenciales como remotas y perfeccionar los procesos documentales para mejorar los resultados de las búsquedas.

META 2: Rentabilizar los recursos disponibles. La justifican la necesidad de garantizar el buen empleo de los recursos presupuestarios, mejorar las inversiones realizadas con fondos públicos, necesidad de reducir los costes medios de los servicios, asegurar el mantenimiento de las colecciones en tiempos de crisis. Los objetivos que prentende alcanzar son: aumentar el número de usuarios, incrementar la demanda de servicio y ofrecer servicios de calidad y adecuados a la demanda a costes más reducidos.

META 3: Mejorar la recuperación de la información. Está justificada por la necesidad de agilizar los procesos documentales, de facilitar una recuperación de la información rápida, precisa y pertinente, sin ruidos ni distorsiones, ofrecer la mayor eficacia al menor coste, garantizar el acceso a la información por encima de barreras espacio-temporales y asegurar la posibilidad de intercambio de información. Se propone automatizar fondos y servicios utilizando formatos normalizados de intercambio, incrementar el número de usuarios remotos y fomentar la expansión de las bibliotecas a través de las redes.

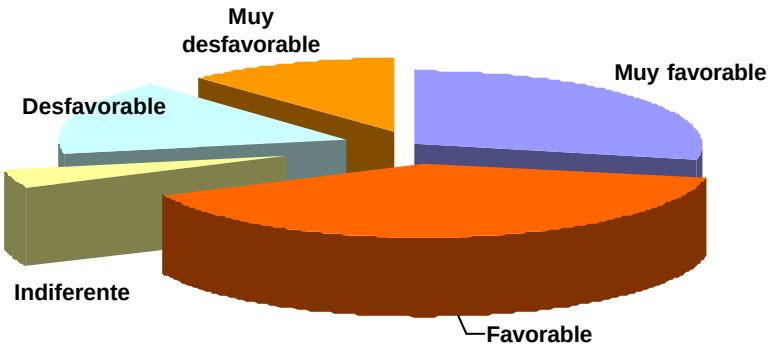
META 4: Garantizar la calidad del servicio. La justifican la necesidad de ofrecer unos servicios de calidad, de acuerdo con la demanda y de justificar las inversiones que se realizan en la biblioteca. Tiene como objetivos lograr un elevado índice de calidad en la recuperación de la información, lograr una mejora progresiva en la calidad de los servicios y responder a la demanda con alto nivel de calidad profesional.

META 5: Crear una imagen corporativa atractiva y unificadora. Está justificada por la necesidad de atraer a los usuarios a partir de una imagen atractiva para el investigador y para el público en general, identificar al grupo de bibliotecas de forma clara e inequívoca y fomentar la identificación del personal de plantilla como parte integrante de un cometido común. Pretende ofrecer una imagen pública atractiva para diferentes sectores de público (jóvenes, estudiantes, investigadores, etc.) y que transmita la idea de proximidad y calidad, conseguir que el usuario perciba a las bibliotecas como un modelo de eficacia y proximidad y conseguir que los integrantes de la plantilla se identifiquen con una imagen que responde a unas características propias

4. Análisis del entorno

4.1. Macroentorno

El análisis del macroentorno ofrece un saldo francamente propicio para las bibliotecas de los Museos Estatales. Están a su favor los factores geofísicos (situación y emplazamiento favorables, clima, transportes y comunicaciones, muy favorables y otros factores, indiferentes), los factores económicos (productividad muy favorable, mercado laboral y poder adquisitivo favorable y comercio exterior desfavorable, aunque con tendencia a mejorar); los factores socioculturales (educación, equipamiento y consumo cultural.. favorable, aunque la distribución del gasto por consumo es desfavorable); los factores legales (legislación nacional, local y autonómica favorables y normativa internacional. muy favorable); y los factores políticos (órganos y líneas de actuación del gobierno, favorables y el clima político español, muy favorable). Por el contrario, son desfavorables los factores demográficos (aunque el índice de desarrollo humano es muy favorable, la densidad y composición de la población son muy desfavorables); y son desigualmente adecuados los factores tecnológicos.(inversiones en investigación y desarrollo muy desfavorable y comunicaciones bienes y equipamientos informáticos desfavorables, pero otros bienes tecnológicos, favorables, e Internet muy favorable). Esto arroja un saldo de 28% de factores muy favorables, 40% favorables, 4% indiferente, 16% desfavorables y 12% muy desfavorables.



Estas condiciones influyen de la siguiente forma en las bibliotecas de los Museos Estatales:

- Usuarios. Disponen de fáciles accesos y están físicamente próximas. Hay buenas expectativas de incremento de usuarios gracias a la situación económica y social de la población y la necesidad creciente de ampliar la formación. También están favorecidas por la ampliación de las capas de la sociedad que acceden a estudios superiores y el aumento del uso de las nuevas tecnologías, aún no totalmente

desarrollado. Sin embargo, el perfil de la pirámide de edad es negativo: es una sociedad muy envejecida, que no genera demanda ni suele cambiar de hábitos, y los que tiene actualmente no favorecen el uso de las bibliotecas. También es negativo el escaso presupuesto que se destina a investigación y desarrollo.

- Instalaciones y mantenimiento. El buen emplazamiento de las bibliotecas y las condiciones geofísicas facilitan las obras de acondicionamiento y abaratan mantenimientos y transportes. El incremento de publicaciones multimedia facilita el almacenamiento y reduce costes. Por el contrario, las medidas de seguridad los aumentan.

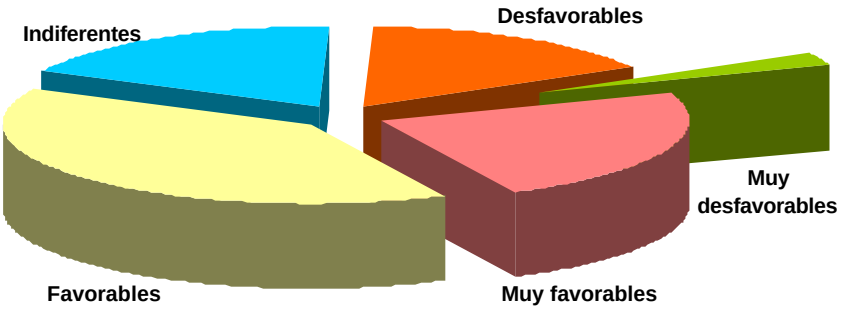
- Fondos: La elevada producción editorial española es muy favorable al desarrollo de las colecciones, así como el incremento del comercio electrónico. El crecimiento de la edición multimedia facilita la gestión y almacenamiento de la información y presenta innegables atractivo para los jóvenes. Por el contrario, la normativa vigente dificulta las adquisiciones en el extranjero, de donde proceden la mayoría de fondos y tecnología.

- Procesos y servicios. Buenas perspectivas gracias al desarrollo tecnológico, aunque todavía algo deficiente, sobre todo por la escasez de las redes de comunicación. La legislación fuertemente proteccionista en cuanto a la conservación del patrimonio garantiza su mantenimiento, pero, a veces es excesivamente restrictiva.

4.2. Microentorno

Aún mejor que los resultados del análisis del macroenetorno son los del microentorno. Son francamente favorables las instituciones relacionadas, clientes, proveedores y competencia, (favorable las bibliotecas de los museos en España, otras bibliotecas especializadas y no especializadas y el Consejo Superior de Investigaciones Científicas, desfavorables las universidades y los recursos de Internet; e indiferentes las bibliotecas en las ciudades de los museos estatales y las bibliotecas extranjeras); favorables la Administración Pública (características generales, imagen y Subdirección General de los Museos Estatales, favorable; estructura orgánica indiferente; situación actual y características de los empleados públicos desfavorables), y los mecenas, patrones, amigos, favorable (amigos y voluntarios, muy favorable, características generales y normativa, favorables, patrocinio y mecenazgo en España, desfavorable e instituciones de patrocinio. Indiferentes). También es favorable la relación con los museos (concepto, características y situación de los museos en el mundo, muy favorable, situación de

pertenencia a los Museos Estatales favorable, tipología de museos, indiferente, situación de los museos españoles, desfavorable y situación actual dentro de los Museos Estatales, muy desfavorable), aunque en este capítulo parecen detectarse ciertas contradicciones, que no son tales. La pertenencia a los Museos Estatales es favorable, ya que ofrece unas condiciones objetivas francamente buenas; la situación actual dentro de estas instituciones es desfavorable, ya que no cumplen con las misiones que tienen asignadas ni responden a las expectativas de los usuarios. Por último, los Sindicatos son indiferentes (sindicatos en la Administración Pública y actividades sindicales, indiferente, características específicas. desfavorables y convenio colectivo único del personal laboral., favorable). Este análisis arroja un 23,26% de factores muy favorables, 39,53% favorables, 18,5% indiferentes, 16,28% desfavorables y solo 2,58% muy desfavorable



Esta situación, como es lógico, proporciona grandes expectativas a las bibliotecas de los Museos Estatales, favoreciendo sus proyectos de desarrollo. De forma más detallada, se observan los siguientes aspectos:

- Usuarios. Existen muchas posibilidades de incremento debido a la buena situación con respecto a la competencia. Hay una alta demanda que sigue aumentando, y la concurrencia en el sector no dispone de una oferta suficiente para satisfacerla. Sien embargo, se corre el riesgo de perder esta oportunidad si no se da rápidamente una respuesta adecuada.

- Imagen. En general, aunque las bibliotecas de los Museos estatales no disponen de una buena imagen -de hecho, se puede casi afirmar que prácticamente carecen de ella-, se benefician, por el contrario de la que proyectan los museos y otras instituciones culturales, así como la de la Administración Pública, en realidad bastante mejor valorada de lo que generalmente se supone.

- Perspectivas de crecimiento externo. La posibilidades de crecimiento, desde el punto de vista externo son muy buenas. Hay un nicho de mercado que no está satisfecho, pero que puede colmarse por otras instituciones si no se conquista lo antes posible. Tienen a su favor factores tan importantes como clientes, proveedores, competencia, instituciones relacionadas y mecenas

- Perspectivas de crecimiento externo. Aunque este aspecto está más relacionados con sus propios recursos (análisis del sistema), hay una serie de agentes, tanto internos como externos que pueden condicionarla. Entre estos están los relacionados con los recursos humanos, cuya gestión puede ser muy problemática debido a las condiciones negativas de la Administración Pública y a la escasa comunicación entre esta, sus empleados y sus usuarios. Es preocupante también el anquilosamiento de instituciones como los sindicatos o las Administraciones Públicas. En muchos centros de trabajo, los sindicatos se han convertido en una verdadera rémora, en vez de ser los garantes del respeto a los derechos de los trabajadores y la vía de comunicación entre estos y la empresa, en este caso la Administración Pública. También es muy negativa la influencia que ejercen los museos en sus propias bibliotecas, sin duda el escollo más difícil de salvar para su desarrollo.

5. Análisis de recursos, capacidades y competencias internas

El análisis del sistema se ha enfocado desde diversos puntos de vista, que van desde el más amplio al más específico, y que abarcan tanto la evaluación endógena como exógena. A grandes trazos, los resultados han sido los siguientes:

- Usuarios reales muy escasos y de perfiles muy homogéneos, resultado de las normas, sumamente restrictivas, impuestas por los museos. No obstante, esta parece ser una tónica propia de las bibliotecas especializadas en España, que presentan un escaso número de visitantes, incluso más bajo que las de los Museos Estatales.

- Inversiones. Los presupuestos dedicados a las bibliotecas de los Museos estatales son relativamente altos, especialmente en los capítulos de mantenimientos, aunque no están mal dotados en cuanto a adquisiciones. Por el contrario, los recurso humanos son insuficientes, aunque no están mal pagados.

- Costes. Si se analizan los costes por servicio, se observa que, a pesar de que no se ofrecen demasiados, son la mitad que la media de las bibliotecas españolas y llegan hasta la cuarta parte de las especializadas. Ahora bien, si se estima el coste por usuario, este se dispara hasta extremos increíbles: llegan a costar hasta 36 veces

la media de lo que cuesta un usuario en las bibliotecas españolas. Esto indica que hay muy pocos usuarios, pero estos hacen mucho uso de los servicios disponibles.

- Recursos humanos. Escasez de recurso humanos, más baja que la media de las bibliotecas especializadas, aunque algo por encima que las de museos. Además, están mal repartidos, son inadecuados, y están muy poco motivados

- Disponibilidad. Las Bibliotecas de los Museos no tienen, en general, unos horarios demasiado amplios, aunque están muy por encima de otras bibliotecas especializadas. No obstante, no está garantizado que los horarios sean los más adecuados para sus posibles usuarios. Además, ofrecen muy pocos servicios: salvo la consulta en sala y la reprografía, ninguno es habitual en estas bibliotecas.

- Fondos. Sin duda alguna, el punto más fuerte de las bibliotecas de los Museos Estatales y, además, así es percibido por los usuarios. El número de monografías está por encima incluso de la media de las bibliotecas públicas, y las colecciones de publicaciones periódicas son amplias, aunque menos actualizada que en otras bibliotecas especializadas. La cuota de renovación del fondo es relativamente alta, pero se inclina más hacia las monografías. El precio medio del documento es elevado.

- Instalaciones. Aunque las bibliotecas de los Museos Estatales son pequeñas, no están fuera de la media de las bibliotecas especializadas. Sin embargo, ocupan sólo una pequeña parte de la superficie de los museos. Disponen de un número de plazas considerable, teniendo en cuenta sus dimensiones: esta proporción provoca que el espacio medio destinado a cada plaza de lector sea más bien escaso.

- Equipamientos. Uno de los puntos más descuidados en las bibliotecas de los Museos Estatales. Mal dotadas, con equipos escasos y obsoletos, es especialmente preocupante en lo que respecta a la asignación de equipos informáticos, incluso inexistente, en algunos casos.

- Automatización. Una consecuencia de la mala dotación de bienes informáticos (aunque no su única causa) es la escasa o nula automatización de este grupo de bibliotecas. Es más, muchas de las que han introducido algún sistema de automatización, no lo hacen utilizando formatos normalizados y suelen limitarse a la gestión interna, pero no disponen de acceso público a las bases de datos. Sólo una trabaja en red.

- Gestión. Otro de los puntos débiles, más grave aún que el anterior, aunque menos evidente a simple vista es el relacionado con la gestión. Salvo que se considere esta como un concepto amplio, puede afirmarse que la mayoría de las bibliotecas de los Museos estatales carece de gestión alguna, o. Al menos, eso parece desprende de la ausencia absoluta de instrumentos.

6. Identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

- Puntos fuertes: fondos bibliográficos, bienes de equipo, personal cualificado en algunas plantillas (aunque insuficiente), normalización documental, desarrollo tecnológico, capacidad de acogida de usuario, inversiones y protección administrativa.

- Puntos débiles: escasez de espacio disponible, equipamiento mobiliario, situación de la automatización de los fondos, presencia en Internet, servicios ofrecidos, política de usuarios, distribución de perfiles del personal, gestión deficiente, escasez de servicios ofertados, elevados costes por usuarios, Baja tasa de ocupación y rigidez administrativa

- Oportunidades
  - Del macroentorno: condiciones medioambientales, instalaciones y localización, factores económicos (excepto comercio exterior), índice de desarrollo humano, educación, equipamiento y consumo cultural, Internet y otras tecnologías, factores legales y políticos

  - Del microentorno: integración en la Administración Pública (excepto gestión de recursos humanos y estructura orgánica), características e imagen general de los museos, incremento de la demanda, situación de la competencia (excepto universidades y recursos de Internet), proveedores, patrocinadores y mecenas, relaciones institucionales, sindicatos (características generales)

- Amenazas
  - Del macroentorno: escasa proyección externa, limitaciones del comercio exterior, densidad y composición de la población, evolución demográfica, hábitos de consumo cultural, distribución del gasto por consumo, inversiones en I+D, comunicaciones y equipamiento informático.

- Del microentorno: gestión de recursos humanos en la Administración Pública y estructura orgánica, situación de los Museos Estatales, actitud negativa de los museos, competencia de las universidades y recursos en Internet, patrocinio y mecenazgo en España, sindicatos (características específicas).

7. Líneas estratégicas y objetivos estratégicos

Para alcanzar las metas y objetivos previstos se han establecido una serie de actuaciones concretas, dependientes e interrelacionadas entre sí: las estrategias.

Se emplean cuatro tipos de estrategias: de supervivencia (subsanan debilidades), de reorientación (explotan las fortalezas), defensivas (protegen contra las amenazas externas) y ofensivas (aprovechan las oportunidades). Según las áreas de actuación están relacionadas con el empleo de recursos, la gestión, el proceso documental, los servicios a usuarios y la proyección externa. Teniendo en cuenta estos principios, las estrategias quedan como siguen:

- Estrategias correspondientes al empleo de recursos.
  - De supervivencia: reagrupación de las bibliotecas, reorganizar las instalaciones de las bibliotecas restantes, instalación de mobiliario adecuado, adecuación de los recursos humanos a nuevas funciones y racionalizar las adquisiciones
  - De reorientación: mejorar la formación del personal, adecuar la organización del fondo de la forma más útil para los lectores, planificar el crecimiento de las colecciones de acuerdo con las demandas generales de los usuarios y llevar a cabo estudios de calidad de las publicaciones periódicas
  - Defensivas: Reforzar los equipos actuales
  - Ofensivas: introducir servicios de pago.

- Estrategias relativas a la gestión
  - De supervivencia: utilizar sistemáticamente instrumentos de gestión de planificación, evaluación y control
  - De reorientación: establecer una red automatizada para el tratamiento de la documentación y automatización de los procesos de gestión.

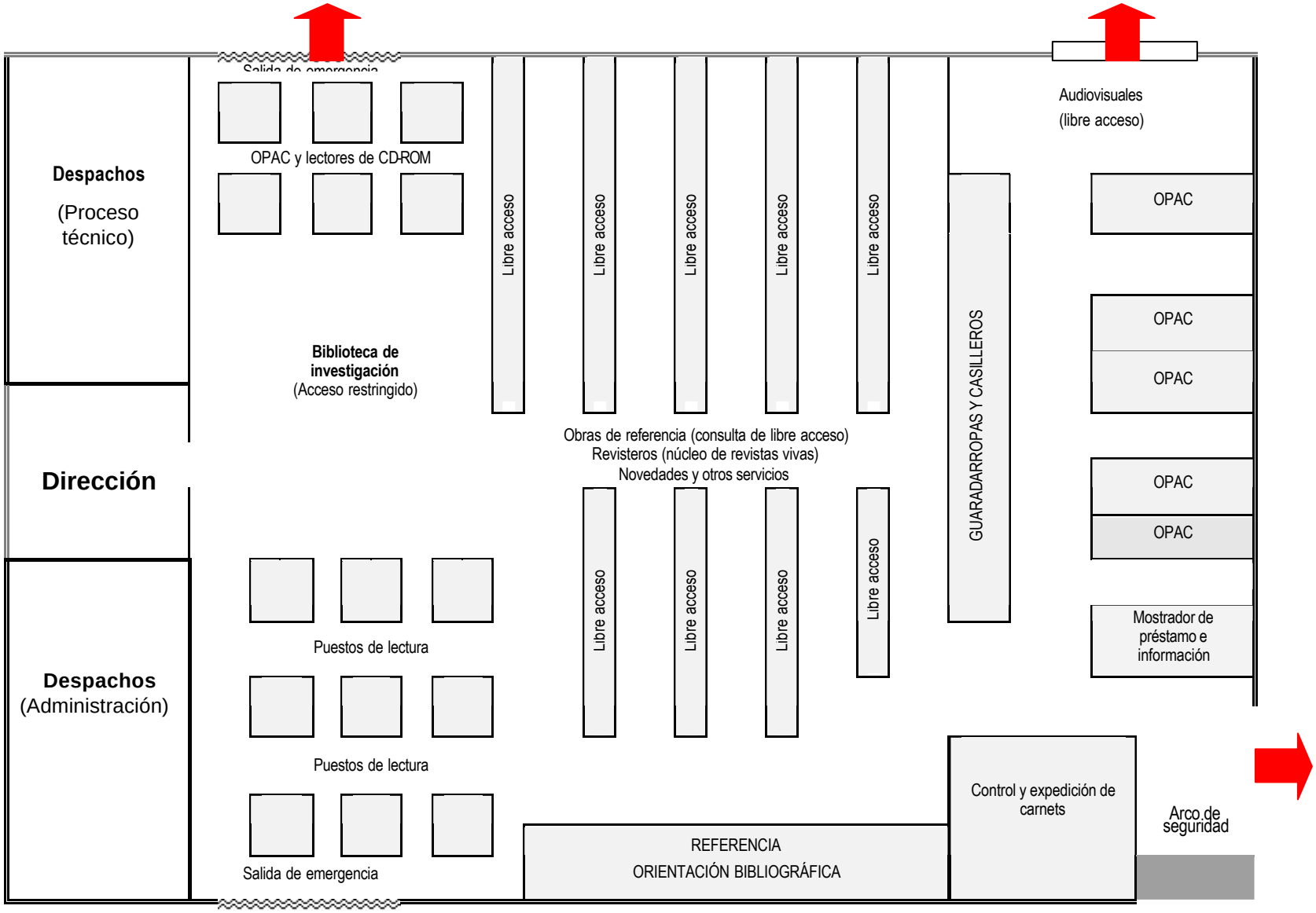
- Estrategias relacionadas con el proceso documental
  - De supervivencia: creación y mantenimiento de bases de datos centralizadas, digitalizar los fondos más empleados
  - De reorientación: tratamiento automatizado de fondos de nuevo ingreso, catalogación retrospectiva de los catálogos manuales, creación y mantenimiento de tesauros en red, permitir búsquedas completas a través de un interfaz único, revisar periódicamente los procesos documentales, depurar las bases de datos y controlar de forma estricta la creación y empleo de los registros de autoridad
  - Ofensivas: crear herramientas de búsqueda y recuperación de la información adaptadas a los perfiles previamente definidos, analizar las estrategias de búsqueda utilizadas por los usuarios para mejorar los procesos documentales

- Estrategias que afectan a los servicios a usuarios
  - De supervivencia: establecer los perfiles de usuario, así como diferentes niveles de acceso según perfiles de usuarios
  - De reorientación: implantar sistemas de trabajo para agilizar los tiempos de respuesta, establecer y difundir las normas de uso y carta de servicios
  - Defensivas: mejorar los servicios ofrecidos actualmente, ampliar los servicios ofrecidos
  - Ofensivas: captar usuarios remotos, establecer programas de formación de usuarios

- Estrategias que atañen a la proyección externa
  - De supervivencia: creación de página web corporativa
  - De reorientación: incrementar la cooperación con otras instituciones, establecer un programa de imagen corporativa, integrar todos los aspectos externos de las bibliotecas dentro de las condiciones del programa de imagen
  - Defensivas: fomentar la participación en planes de cooperación bibliotecaria, contar con presencia interactiva en internet (oferta de servicios en línea)
  - Ofensivas: desarrollar actividades de divulgación, promover actividades de mecenazgo, conseguir la participación de empresas privadas en actividades paralelas, programar actividades que atraigan a posibles usuarios, difundir los rasgos característicos definidos por el programa de imagen entre todos los sectores del mercado, participar en actividades externas

8. Temporalización

El plan estratégico está concebido para llevarse a cabo en cuatro años. El primero está especialmente consagrado a la reorganización de recursos materiales: espacios, instalaciones, equipamientos, etcétera. A partir de la segunda mitad podrán acometerse las estrategias relacionadas con el desarrollo de la red y la reorganización de los fondos, que ocuparán el segundo y tercer trimestre y todo el año siguiente. También comenzará la formación y actualización del personal. El segundo año se dedica, sobre todo, al desarrollo de todas las estrategias relacionadas con los procesos técnicos, la gestión automatizada y la cooperación, y a introducir servicios en línea. En este período deben consolidarse los nuevos hábitos de trabajo. El tercer año se dedica, casi exclusivamente a la consolidación de las estrategias desarrolladas los años anteriores, y se pondrán en marcha las primeras campañas de imagen, una vez que el reforzamiento de las instituciones lo permita: esto llevará a la introducción de los primeros servicios de pago y la búsqueda de mecenazgo y, en consecuencia, se puede afirmar que empezarán a recogerse los primeros frutos materiales de, plan. El cuarto año continuará en esta línea, y se aprovechará para evaluar los resultados del plan estratégico y preparar el siguiente.


Despachos
(Proceso técnico)
Dirección
Despachos
(Administración)
Salida de emergencia
OPAC y lectores de CD-ROM
Biblioteca de investigación
(Acceso restringido)
Libre acceso
Libre acceso
Libre acceso
Libre acceso
Libre acceso
Obras de referencia (consulta de libre acceso)
Revisteros (núcleo de revistas vivas)
Novedades y otros servicios
Libre acceso
Libre acceso
Libre acceso
Libre acceso
Puestos de lectura
Puestos de lectura
Salida de emergencia
REFERENCIA
ORIENTACIÓN BIBLIOGRÁFICA
GUARDARROPAS Y CASILLEROS
Audiovisuales
(libre acceso)
OPAC
OPAC
OPAC
OPAC
OPAC
Mostrador de préstamo e información
Control y expedición de carnets
Arco de seguridad

Bibliotecas

de los

Museos Estatales

Memoria Anual
PLANTILLA

Para cumplimentar la plantilla de la MEMORIA sólo tiene que rellenar los espacios que aparecen rodeados de una línea de puntos roja.



EQUIPAMIENTOS

Mobiliario:

Mesas para lectores	Grandes
	Medianas
	Pequeñas
	Mesas auxiliares
Asientos para lectores	
Ficheros de catálogos	

Equipamiento informático

Hardware

Servidores	
Unidad de copia externa	0
Estabilizador de corriente	0
Concentrador	
Módem	
Ordenadores	
Impresoras	láser
	chorro de tinta
Otros	Escáner
	lectores de CD-ROM
Puntos de conexión a Internet	

Software

Sistema operativo UNIX	10 licencias
Gestor de bases de datos	INFORMIX
S.I.G.D. ABSYS	
WINDOWS 2000 (clientes)	10 licencias
Programas de ofimática	

Material de oficina

Mesas de despacho

Mesas auxiliares

Mostrador de atención al público

Sillones

Máquinas de escribir

Estanterías

Armarios

Archivadores

Varios

- Escaleras
- Carritos

Material de reprografía

Fotocopiadoras

Lectores de microfichas

Cámaras fotográficas ópticas

Cámaras fotográficas digitales

Otros

Telefax

Teléfonos (uno en línea de fax y módem)

FONDOS

Monografías modernas

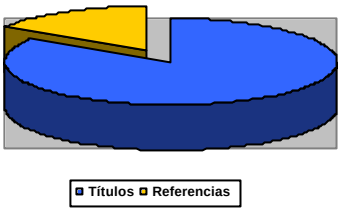
Monografías antiguas

ADQUISICIONES

Año	TOTAL			Relación lectores/ adquisiciones
	Ingr.	Dif.	%	
1991	737	46	6	0.05
1992	1023	295	40	0.07
1993	934	98	-9	0.06
1994	1201	267	28.5	0.08
1995	1038	-163	-13.5	0.12
1996	1662	624	60	0.20
1997	1245	-417	-25	0.17
1998*	2414	1169	70	0.30
1999*	1566	-848	-35	0.25
2000	1027	-440	-43	0.15
2001*	1451	424	41	0,20
2002				

Ingr.: Monografías registradas (ingresos)
Difer. Diferencia con respecto al año anterior
%: Índice de crecimiento de ingresos con respecto al año anterior.

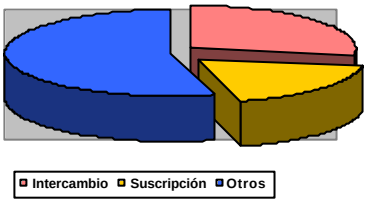
Publicaciones periódicas.



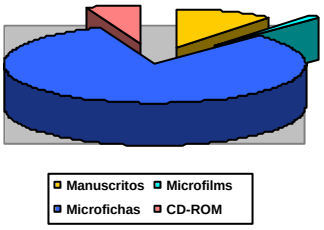
	2000	2001	Incremento
Registros de títulos			

Procedencia de títulos vivos

	2000	2001	Incremento
Intercambio			
Suscripción			
Otros			



Otros fondos	2000	2001	Incremento
Manuscritos			
Microfilms			
Microfichas			
CD-ROM			



PROCESO TÉCNICO

Tipos de registros		2000	2001	Diferenc.	INCREM.
Registros bibliográficos	Nuevo ingreso				
	Reconversión				
Autoridades					
Publicaciones periódicas					
TOTAL					

USO Y DISPONIBILIDAD DE LOS FONDOS

Servicios en Sala.

Lectores

MESES	LECTORES 2000			LECTORES 2001			DIFERENCIA			%
	M	T	Total	M	T	Total	M	T	Total	Incr.
Enero										
Febrero										
Marzo										
Abril										
Mayo										
Junio										
Julio										
Agosto										
Septiemb										
Octubre										
Noviemb										
Diciembr										
TOTAL										

Servicios en Sala

MESES	SERVICIOS 2000			SERVICIOS 2001			DIFERENCIA			% Incr.
	M	T	Total	M	T	Total	M	T	Total	
Enero										
Febrero										
Marzo										
Abril										
Mayo										
Junio										
Julio										
Agosto										
Septiemb										
Octubre										
Noviembr										
Diciembr										

Uso de los fondos por especialidades.	%
Historia	En números absolutos
Museología	
Arqueología	
Arte	
Antropología	
Arte y etnografía americana	
Conservación	
Documentación	
Artes decorativas	
Numismática	
Referencia	
Varios	

Préstamo interbibliotecario

RECLAMACIONES E INCIDENCIAS.

	2000	2001	Incremento
Reclamaciones			
Incidencias			

Motivo de las reclamaciones

	2000	2001	Incremento
Prohibición de entrar con libros:			
Reprografía:			
Personal:			
Métodos de trabajo anticuados			
Instalaciones:			
Estado de los catálogos:			
Libros no disponibles:			
Más fondos en libre acceso			
Escasez de servicios en turno de			
Expedición de carnets			
Varios:			

HORARIOS DE SERVICIO

Días de apertura	2000	2001	Diferencia
	289	285	-4

Horas de apertura			

Distribución temporal de las tareas

Distribución temporal de las tareas

	2000	2001	Diferencia
Gestión			
Proceso técnico			
Préstamo interbibliotecario			
Reuniones			
Recuentos y estadísticas			
Atención al público			
Publicaciones periódicas			
Vigilancia y apoyo			
Boletín de sumarios			
Reconversión			
Varios			

ACTIVIDADES

Enero

Febrero

Marzo

Abril

Mayo

Junio

Julio

Agosto

Septiembre

Octubre

Noviembre

Dic

SOLICITUD DE PRÉSTAMO

Datos de la petición	**Monografías**
	Título: **Autor:**_____**Edición:**_____ **Lugar de publicación:**_____**Editorial:**_____**Fecha:**_____ **Signatura:** _____
	Revistas
	Título de la revista: _____ **Volumen:**_____ **Año:**_____**Números:**_____ **Signatura:** _____
Datos del peticionario	**Nombre:** **Fecha de la petición:** **Dirección:** **Correo electrónico:** **Teléfono:**

SOLICITUD DE CONSULTA DE MATERIALES ESPECIALES

Datos de la petición	
	Datos del documento solicitado
	Motivos de la petición
Datos del peticionario	**Nombre:** **Fecha de la petición:** **Dirección:** **Correo electrónico:** **Teléfono:**