

# **BIBLIOTECA**

**de Castilla-La Mancha**

## **Plan Anual de Objetivos 2004: Evaluación**

**PLAN ESTRATÉGICO 2004-2006**



**Junta de Comunidades de  
Castilla-La Mancha**

## SUMARIO

### INTRODUCCIÓN

#### EL PLAN ANUAL DE OBJETIVOS 2004

#### EVALUACIÓN DEL PLAN ANUAL

- 1.- Evaluación del resultado
- 2.- Evaluación del desarrollo
- 3.- Cuestiones de metodología
- 4.- Consideración finales

- Anexo 1. Ficha-modelo de definición de objetivos.  
Anexo 2. Ficha-modelo de evaluación de objetivos.

## INTRODUCCIÓN

La Biblioteca de Castilla-La Mancha empezó a trabajar con técnicas y herramientas de planificación y gestión desde poco después de su inauguración en 1998. En Febrero de 2001 se publicaba su Carta de Servicios, la primera de toda la administración regional y ese mismo año se empezaron los primeros trabajos a través de Grupos de Mejora de Procesos.

Éstas y otras iniciativas se siguieron desarrollando hasta que se percibió claramente la necesidad de integrar en un sistema único de planificación todos los elementos de gestión de los servicios públicos y de los procesos internos, poniendo en relación, por ejemplo, los compromisos de calidad asumidos con la gestión cotidiana de los procesos y servicios. Coincidió ésto además con un proceso de planificación más amplio que afectaba a toda la Red de Bibliotecas Públicas de Castilla-La Mancha, fruto del cual fue la publicación del “Plan de desarrollo bibliotecario 2003-2006: Bibliotecas Públicas Siglo XXI” (<http://www.jccm.es/cultura/liarbi/planbibliotecas/index.html>).

Por todo ello, a finales del año 2003 se planteó la conveniencia de empezar a trabajar en la planificación a medio plazo de forma integrada con la gestión cotidiana. Así a principios de 2004 se termina la elaboración del Plan Estratégico 2004-2006 de la Biblioteca de Castilla-La Mancha ([http://sacm.jccm.es/biblioteca\\_regional/swf/planestrat.pdf](http://sacm.jccm.es/biblioteca_regional/swf/planestrat.pdf)), como documento que debe guiar el desarrollo de la Biblioteca de Castilla-La Mancha para los próximos años.

El Plan Estratégico, además de definir la Misión de la Biblioteca, presentaba tres líneas estratégicas y ocho objetivos estratégicos:

LINEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1. Desarrollo de la biblioteca como centro de promoción de la sociedad del conocimiento.	
	1.1. Mantener una oferta adecuada y actualizada de puntos de acceso a la información electrónica 1.2. Potenciar la función de la biblioteca como centro de formación permanente y de apoyo a los procesos educativos. 1.3. Intensificar el aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación en la prestación de los servicios.
2. La biblioteca como centro cultural de la comunidad.	
	2.1 Aumentar la accesibilidad a los espacios y servicios. 2.2. Potenciar la colección de materiales informativos 2.3. Desarrollar un programa amplio y diversificado de actividades culturales.
3. Consolidación de un sistema de gestión moderno.	
	3.1 Racionalizar la gestión potenciando la planificación estratégica y la evaluación como herramientas de calidad. 3.2. Promover el desarrollo de los recursos humanos

La planificación estratégica precisa para aproximarse a la gestión cotidiana de una herramienta intermedia que concrete cómo se puede ir trabajando para progresar en el camino de consecución de los objetivos estratégicos. Para ello nos apoyamos en la gestión por objetivos, que nos lleva a establecer para cada año natural un juego de objetivos específicos, concretos y medibles, que conforman el Plan Anual de Objetivos. Los objetivos específicos se encuadran dentro de un objetivo estratégico, al que ayudan a desarrollar, y contemplan dentro de su definición una serie de elementos, como son:

- Enunciado del objetivo.
- Indicador o indicadores que permitirán evaluar la consecución (total o parcial) del objetivo.
- Estándar: valor esperado del indicador, por encima del cual se considerará alcanzado el objetivo.
- Plan o planes de acción: definición del conjunto de tareas, ordenadas secuencialmente, con asignación de plazos previstos y responsables e implicados, que se considera ayudarán a la consecución del objetivo.

## EL PLAN ANUAL DE OBJETIVOS 2004

Siendo 2004 el primer año del Plan Estratégico, también debía ser lógicamente la primera vez que se elaborara un Plan Anual de Objetivos. Entre mediados de enero y mediados de marzo de 2004 se desarrolló un trabajo conjunto entre la Dirección de la Biblioteca y los Técnicos responsables de las distintas áreas y servicios de la Biblioteca. A través de varias reuniones y trabajo individual intermedio, se procedió (a partir de una ficha-modelo de definición de objetivos, ver Anexo 1) a la definición y selección de un conjunto de 41 objetivos específicos, cuyo enunciado se recoge a continuación.

<b>1.1 Mantener una oferta adecuada y actualizada de puntos de acceso a la información electrónica</b>
01. Renovar hasta el 75% de los puntos de acceso público a la información electrónica con más de 4 años.
02. Ampliar las posibilidades de uso de Internet
03. Ampliar las posibilidades de utilización de los recursos electrónicos
<b>1.2 Potenciar la función de la biblioteca como centro de formación permanente y de apoyo a los procesos educativos</b>
04. Ofrecer un programa amplio de formación general en el uso de Internet
05. Poner en marcha un programa de acciones específicas de formación en búsqueda y aprovechamiento de Internet para casos específicos, por temas o intereses
06. Ofrecer manuales de autoformación a través de la página web
07. Acercar a los padres a los recursos disponibles en la biblioteca relacionados con el desarrollo y proceso educativo y formativo de sus hijos
08. Iniciar el desarrollo del proyecto TUNE: Training library users in a new Europe
<b>1.3 Intensificar el aprovechamiento de las TIC en la prestación de los servicios</b>
09. Desarrollar servicios personalizados de préstamo vía web
10. Facilitar nuevas prestaciones de uso de los sistemas informáticos
11. Realización de un estudio preliminar para la selección de fondos de la Biblioteca Digital de Castilla-La Mancha
12. Renovar la página web para incluir más información y más productos
<b>2.1 Aumentar la accesibilidad a los espacios y servicios</b>
13. Mejorar la accesibilidad a la colección de referencia
14. Reorganizar áreas de la colección de Sala de Préstamo para facilitar la accesibilidad
15. Aumentar la capacidad de almacenamiento y flexibilidad de la Sala de Préstamo y optimizar el aprovechamiento de espacios anejos
16. Facilitar a los usuarios de la sala infantil un mayor acceso al catálogo
17. Aumentar las posibilidades de uso por parte del público infantil
18. Aumentar la visibilidad, utilidad y uso racional de los servicios de Préstamo Colectivo
19. Adaptar los espacios al nuevo acceso
20. Impulsar la licitación del proyecto de construcción del Depósito Bibliográfico regional
<b>2.2 Potenciar la colección en cantidad y en calidad</b>
21. Adecuar mejor la oferta de boletines oficiales a las necesidades de los usuarios y a las posibilidades existentes.
22. Mejorar la adecuación de la colección de diarios a las necesidades y expectativas de los usuarios.
23. Potenciar el uso de los libros de la 3ª planta de la sala de lectura
24. Fomentar y rentabilizar el uso de revistas entre el público infantil y juvenil
25. Aumentar la visibilidad de las publicaciones periódicas
26. Mejorar la difusión de la colección
<b>2.3. Desarrollar un programa de AACC de acuerdo a la entidad de la Biblioteca de Castilla-La Mancha</b>
27. Diseñar un proyecto global de actividades culturales y de dinamización para toda la biblioteca, que atraiga usuarios y potencie el conjunto de servicios

<b>3.1 Potenciar la Planificación Estratégica y la Evaluación como herramientas de calidad</b>
28. Implantar un sistema de evaluación del Servicio de Información y Referencia
29. Mejorar el sistema de petición de fondos del Depósito externo
30. Mejorar el sistema de control de materiales no devueltos en largo plazo
31. Reducir el tiempo de respuesta a las desideratas
32. Eliminar errores en la recogida de cajas en Acceso
33. Terminar el programa de expurgo e integrarlo en el Programa de Desarrollo de la Colección
34. Finalizar y hacer público el reglamento de servicios de la biblioteca
35. Mejorar el control de los materiales adquiridos
36. Potenciar el uso de la Intranet
<b>3.2. Potenciar el desarrollo de los Recursos Humanos</b>
37. Mejorar la formación del personal en tecnologías de la información y la comunicación
38. Aumentar la motivación del personal
39. Desarrollo de un protocolo de incorporación de nuevo personal a la biblioteca
40. Potenciar el aprovechamiento de la colección Fondo Profesional
Consolidar los hábitos lectores y fomentar el intercambio de opiniones sobre los libros leídos por los usuarios

De los 41 objetivos, sólo 40 están numerados ya que el último no se integró adecuadamente en la estructura general, a pesar de lo cual se decidió ponerlo en marcha. Analizando la distribución de los 40 objetivos específicos según las líneas y objetivos estratégicos, observamos la siguiente distribución porcentual:

	% sobre el total
<b>Línea estratégica 1</b>	<b>30</b>
O. Est. 1.1.	7,5
O. Est. 1.2	12,5
O. Est. 1.3.	10
<b>Línea estratégica 2</b>	<b>37,5</b>
O. Est. 2.1.	20
O. Est. 2.2	15
O. Est. 2.3.	2,5
<b>Línea estratégica 3</b>	<b>32,5</b>
O. Est. 3.1.	22,5
O. Est. 3.2	10

Estas cifras revelan una estructura prácticamente compensada entre las tres líneas estratégicas, aunque descompensada en el nivel de los objetivos estratégicos, ya que el porcentaje de los objetivos específicos varía entre un mínimo del 2,5% para los relacionados con las actividades culturales y de difusión y un máximo del 22,5% para los relacionados con la el trabajo interno, la planificación y la evaluación.

Esta segmentación podría estar indicando un interés concentrado en aquéllos aspectos más relacionados con las tareas de trabajo interno, a la vez que un cierto alejamiento de las tareas de difusión cultural que se llevan a cabo en la biblioteca.

## EVALUACIÓN DEL PLAN ANUAL.

Una vez terminado el año 2004, es el momento de evaluar tanto los resultados como el desarrollo del Plan Anual de Objetivos. Para ello se elaboró una ficha-modelo de evaluación (Anexo 2), con el fin de que los responsables de cada objetivo prepararan la documentación correspondiente. En una reunión entre la Dirección y los Técnicos responsables de cada área o servicio se discutieron y pusieron en común.

### 1.- Evaluación de los resultados.

Los resultados finales con respecto a la consecución o no de los objetivos específicos se resumen en el siguiente cuadro.

	Cumplidos	%	No cumplidos	%
<b>Línea estratégica 1</b>	<b>7</b>	<b>58,33%</b>	<b>5</b>	<b>41,67%</b>
O. Est. 1.1.	0	0,00%	3	100,00%
O. Est. 1.2.	5	100,00%	0	0,00%
O. Est. 1.3.	2	50,00%	2	50,00%
<b>Línea estratégica 2</b>	<b>11</b>	<b>73,33%</b>	<b>4</b>	<b>26,67%</b>
O. Est. 2.1.	5	62,50%	3	37,50%
O. Est. 2.2.	5	83,33%	1	16,67%
O. Est. 2.3.	1	100,00%	0	0,00%
<b>Línea estratégica 3</b>	<b>6</b>	<b>46,15%</b>	<b>7</b>	<b>53,85%</b>
O. Est. 3.1.	5	55,56%	4	44,44%
O. Est. 3.2.	1	25,00%	3	75,00%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>60,00%</b>	<b>16</b>	<b>40,00%</b>

Observando el total, se aprecia cómo el 60% de los objetivos se da por alcanzado. Como primera consideración habría que constatar que un 40% de incumplimiento en los objetivos parece más alto del deseable. No obstante, el hecho de ser el primer año en que se trabaja con esta metodología nos debe hacer ser algo

más comprensivos, por la indudable dificultad que puede tener el incorporar herramientas y formas de trabajo nuevas. Por ello, se considera aceptable el nivel de consecución global para 2004, aunque sin perder de vista que en ejercicios venideros debería aumentar al menos en torno a los 10 puntos porcentuales.

Por otra parte, el nivel de consecución presenta grandes disparidades. Por líneas estratégicas vemos que la número 2 alcanza un grado de cumplimiento del 73%, no bajando ninguno de los objetivos estratégicos del 62%. En el extremo opuesto, la línea número 3 sólo alcanza un 46% de cumplimiento, con un grado bastante menor en el objetivo estratégico 3.2. La última de las líneas, la número 1 aunque presenta un grado apreciable de cumplimiento, en torno al 58% concentra las más grandes disparidades ya que registra un 0% de cumplimiento para el objetivo estratégico 1.1 y un 100% para el 1.2.

En vista de éstos datos habría que procurar para años próximos un desarrollo más equilibrado entre los objetivos propuestos.

Teniendo en cuenta el contenido de las líneas y objetivos se puede pensar que hemos obtenido más éxito en el intento de hacer de la biblioteca uno de los principales centros culturales de la población a la que sirve, sobre todo a través de la potenciación de la colección de materiales informativos y de la organización de actividades culturales y de difusión.

El desarrollo de la biblioteca como centro de promoción de la sociedad de la información y el conocimiento se ha desarrollado más por medio de la promoción de la función formativa de la biblioteca, que de una oferta actualizada de puntos de acceso a la información, con un aprovechamiento poco más que regular de las posibilidades ofrecidas por las tecnologías de la información y la comunicación.

En el ámbito de la gestión, mientras que podemos apreciar un grado de consecución al menos aceptable en la organización y rediseño de tareas internas, se observa un escaso éxito en la promoción y desarrollo de los recursos humanos.

Algunos objetivos se han valorado negativamente, aunque en realidad no se han podido poner en marcha por circunstancias ajenas (la adaptación de los espacios al nuevo acceso, pues no se ha cambiado todavía el lugar de acceso).

En ocasiones el estándar elegido era muy elevado (objetivo nº 25) y aún habiéndose desarrollado una labor importante y que contribuye sin duda al cumplimiento del objetivo, no se ha podido dar éste por conseguido al no haberse superado ese listón.

Haciendo un repaso general sobre los objetivos alcanzados podemos decir que los que han tenido más incidencia sobre los servicios de la biblioteca han recaído en las siguientes áreas de actuación:

- Oferta de un programa de formación general y específica en Internet.
- Ampliación del horario de apertura de la Sala Infantil, que ha permitido el aumento del uso de los recursos y servicios dirigidos a la infancia.
- Puesta en marcha de servicios asociados al préstamo vía web (renovaciones, reservas, etc).
- Difusión de la colección, tanto mediante la reorganización y reproceso de partes del fondo, como a través de exposiciones bibliográficas.
- Mantenimiento de un programa de actividades culturales y de difusión.

## **2. Evaluación del desarrollo.**

El desarrollo de los planes de acción diseñados para alcanzar los objetivos ha sido muy dispar. En algunos casos se ha seguido fielmente lo previsto, aunque en la mayoría de los casos se puede apreciar, al menos, un cierto retraso en la puesta en marcha de los planes de acción.

En otros casos, la interrelación entre varios planes de acción, no tanto en la formulación inicial sino sobre todo en el curso de su desarrollo, ha hecho que varios planes se hayan detenido como consecuencia de las dificultades encontradas en uno de ellos. El caso más claro ha venido en los objetivos específicos nº 1 y 2 que resultaron paralizados como consecuencia de las dificultades encontradas en el desarrollo del nº 3. Esto ha hecho que todos los objetivos específicos referidos a la oferta actualizada de puntos de acceso a la información electrónica hayan fracasado.

En general también se aprecia que, allí donde se preveía la actuación de un Grupo de Trabajo *ad hoc* para el desarrollo de los planes de acción, en general, ha habido bastantes dificultades y retrasos, lo que podría llevarnos a la necesidad de replantear esta metodología de trabajo.

### **3. Cuestiones de metodología.**

En general, se considera que el trabajo con la metodología de la planificación estratégica y la gestión por objetivos ha resultado positivo para el personal implicado al haber ayudado a ordenar las prioridades y a impulsar el desarrollo de nuevas iniciativas.

Además ha servido también para encauzar los recursos disponibles y las iniciativas e inquietudes individuales, en un marco global, reflexionado y acordado por todos para guiar el desarrollo de la biblioteca.

No obstante, se detecta al cabo de un año una variedad de errores y fallos cometidos tanto en el planteamiento inicial como en su desarrollo. Los principales afectan a la propia formulación de los objetivos, donde no siempre se han respetado escrupulosamente los requisitos de concreción y mensurabilidad que deben reunir los objetivos específicos.

También se han detectado fallos, en parte debido a aquél problema, en la elección de indicadores. En algunos casos, para objetivos difícilmente mensurables se eligieron indicadores que, finalmente, se han revelado poco apropiados, pues o bien no guardaban relación directa con el objetivo elegido, o se han revelado como poco relevantes respecto a aquél. Así, se ha podido alcanzar un estándar determinado, pero se aprecia que no se puede estar conforme con el resultado final (Objetivo nº 20 sobre el Depósito Bibliográfico Regional). Y, al contrario, a veces objetivos cuyo estándar no ha sido alcanzado, se podrían valorar positivamente.

### **4. Consideraciones finales.**

Valorando de forma global el trabajo desarrollado, la impresión ha de ser altamente positiva. Por un lado, hemos sido capaces de poner en marcha un proceso de planificación a medio plazo y para el conjunto de la biblioteca, sin que haya mediado ninguna exigencia externa. No sólo nadie nos lo ha exigido, sino tampoco, ni siquiera, sugerido. Y hay que considerar que todo ésto supone un trabajo adicional de reflexión, discusión, ejecución y evaluación, que se podía haber dejado de realizar.

Los profesionales de la biblioteca implicados, responsables de su gestación y puesta en marcha, son los que han visto por sí mismos las ventajas y el reto que suponía este trabajo y han decidido acometerlo. Esta voluntariedad y la actitud proactiva hacia todo lo que pueda ser mejora del propio desempeño es la principal fuerza que ha hecho posible este proceso y, constituye, sin duda, uno de los mayores activos con que cuenta este centro. El reto de este planteamiento y lo que de aprendizaje ha tenido para todos su puesta en marcha es otro de los elementos que debemos valorar.

El planteamiento estratégico nos ha ayudado en gran medida a promover una visión integral de la biblioteca, más allá de las particularidades de los diferentes puestos de trabajo, apreciando cómo el trabajo individual se incardina y cobra sentido en el funcionamiento del todo. Ha favorecido también el trabajo transversal entre personas de áreas y categorías que, orgánicamente, no trabajan juntas, enriqueciendo la visión que unos y otros tenemos de los problemas diarios y de los retos de futuro.

También ha habido lógicamente dificultades y problemas. El proceso de la planificación estratégica supone un trabajo adicional indudable. La falta de experiencia se ha notado en los resultados finales obtenidos, no tan buenos como los que se habían previsto a principio de año.

No obstante, a pesar de las dificultades y problemas, el balance global es positivo, no sólo por unos resultados palpables, tanto desde el punto de vista de los servicios a los ciudadanos, como de la gestión interna de los procesos, sino también por lo que el propio desarrollo del proceso de planificación y evaluación anual ha supuesto de progreso y mejora para la biblioteca en su conjunto y para cuantos trabajamos en ella.

Toledo, febrero de 2005.

## Anexo 1 Ficha-modelo de definición de objetivos

Objetivo Estratégico	

Objetivo específico	

Indicador	Estándar

Plan de acción	Plazo	Responsable	Áreas Implicadas
•			
•			
•			
•			

## Anexo 2

### Ficha-modelo de evaluación de objetivos

Objetivo específico			
<b>(Copiar nº y enunciado del Plan de Objetivos)</b>			
Evaluación del resultado	Objetivo alcanzado	Sí	No
		<b>X</b>	
Indicador		Estándar	
<i>(Copiar enunciado del Plan)</i>		<i>(Copiar del Plan)</i>	
Cálculo		Valor obtenido para el Indicador	
Otros datos relevantes			
•			
Valoración cualitativa del resultado			
•			
Evaluación del desarrollo			
Plan de acción desarrollado		Plazo previsto	Plazo real
•			
Valoración cualitativa del desarrollo			
•			
Observaciones o comentarios relevantes			
•			
Responsable e implicados			
• R:			
• I:			