

El control en la gestión bibliotecaria

JOSEFINA VILCHEZ PARDO

Facultad de Biblioteconomía y Documentación. Universidad de Granada.

La gestión eficaz de las bibliotecas exige la recogida de información suficiente para conocer la actuación de la biblioteca y la adecuación de sus servicios a las necesidades de los usuarios. Esta información resulta fundamental para la planificación de objetivos, la evaluación y la toma de decisiones. Se presenta la importancia de dichos datos, así como los métodos de recogida, el proceso de análisis y su utilización, destacando la necesidad de mejorar los datos estadísticos disponibles.

PALABRAS CLAVE: Gestión. Técnicas de investigación social. Estadísticas. Control. Evaluación. Toma de decisiones.

Control in library management

The effective management of library requires the gathering of enough information to be aware of the performance of the library and the adequacy of its services to users' needs. This information is pivotal for the planning of objectives, assessment and decision making. The importance of such data is presented as well as procedures for its collection, analysis and use. Emphasis is given to the need to improve statistical data available.

KEYWORDS: Management. Research methods in the social sciences. Statistical data. Control. Evaluation. Decision making.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la adopción de técnicas de gestión empresarial es un asunto generalmente aceptado en el ámbito bibliotecario. La recesión económica que durante años ha afectado a la práctica totalidad de los países, ha puesto de manifiesto la necesidad de utilizar criterios objetivos en la dirección y administración de bibliotecas. Esta tendencia se puede apreciar desde principios de los 80, por un lado, en que la biblioteca vive en un ambiente competitivo y debe satisfacer más y mejor a sus usuarios que se han colocado en el centro de atención de toda actividad bibliotecaria y, por otro, al contemplar el creciente número de publicaciones que últimamente han aparecido y que pretenden aportar información sobre evaluación, rendimiento, indicadores, control de calidad... Todavía existen confusiones terminológicas en este campo, que se ha desarrollado principalmente en EEUU e Inglaterra, debido

a la utilización de distintos términos para referirse a un mismo concepto, dificultades para denominar determinados conceptos a causa de problemas lingüísticos e, incluso, a que se pueden encontrar distintos conceptos designados bajo el mismo vocablo.

Entendemos el control como el proceso de recogida de la información necesaria para que la biblioteca pueda desarrollar con éxito su planificación y gestión, por tanto para determinar los objetivos, evaluar los resultados, determinar la asignación de presupuestos y tomar decisiones, es decir, el control se equipara al conocimiento necesario para establecer políticas de actuación, sin ninguna connotación de manipulación o censura.

II. NECESIDAD

Son, por tanto, muchas las razones para considerar imprescindible controlar el funcionamiento bibliotecario. En primer lugar, la necesidad de que se ejerza un control sobre sus operaciones se justifica porque la biblioteca es un sistema, de manera que lo que acontece fuera de ella tiene su repercusión en la misma, ya que tiene relaciones de intercambio y dependencia con el ambiente en el que opera, y que cada uno de los subsistemas que conforman el sistema llamado «biblioteca» lleva a cabo una serie de acciones que tienen incidencia en el funcionamiento de los demás subsistemas porque están interrelacionados. En definitiva, es fundamental conocer dónde y cómo opera la biblioteca.

Por otro lado, cuando se realiza una planificación, es decir, se trazan unos planes –concretados en una serie de metas y objetivos– para que la biblioteca enfoque su funcionamiento con miras al cumplimiento de los mismos, se tienen que conocer todos los datos derivados de la propia actuación de la biblioteca, para que, sabiendo qué realiza, en qué medida..., se pueda tomar la decisión pertinente que mejore el funcionamiento de la misma. Esta planificación se debe diseñar en todas las unidades de información, por pequeñas que sean. Otro motivo, el control de la actuación global y de cada uno de los servicios es un elemento definitivo a la hora de elaborar el presupuesto: solamente aportando datos podremos justificar la necesidad de un aumento de presupuesto, de personal...

Por último, las decisiones que afecten a la biblioteca se deben tomar basándose en una información previa tras contrastar la calidad y el rendimiento de los servicios que son nociones centrales que ayudan a establecer prioridades.

Todas estas operaciones se engloban dentro del proceso de gestión del sistema, que permite evaluar la calidad de los servicios de salida, determina cómo mantener y mejorar el funcionamiento del mismo y qué políticas y procedimientos se deben adoptar.

Si quisiéramos concretar más, podríamos afirmar que el control es una operación imprescindible en:

- * la determinación del número y tipo de personal necesario,
- * la determinación de las necesidades de actualización y formación del personal,
- * la selección y adquisición de fondos,
- * el tratamiento técnico de los fondos,
- * la gestión del espacio y equipamiento de la biblioteca,
- * la distribución de servicios y secciones,
- * el mantenimiento, creación y supresión de los servicios bibliotecarios,
- * la determinación de la necesidad y puesta en marcha de la formación de usuarios,
- * la difusión de la información,
- * determinación de las áreas preferentes,
- * la extensión bibliotecaria y cultural,
- * la gestión económica de la biblioteca,
- * la incorporación de las nuevas tecnologías...

En definitiva, el control está estrechamente relacionado con el «feedback» o retroalimentación ya que suministra a la biblioteca información sobre sus propias operaciones y sobre el entorno, y se convierte en un elemento indispensable para realizar una evaluación, planificar y determinar objetivos, mejorar el marketing de la biblioteca y decidir las estrategias más eficaces para ello y tomar decisiones, con lo que se convierte en una herramienta para resolver problemas.

La información que necesitamos es la que nos va a permitir hacer una *descripción* de la situación de la biblioteca; una *explicación* de dicha situación y una *predicción* de lo que puede suceder al modificar cualquier variable.

III. PROCESO DE RECOGIDA DE DATOS

Indudablemente los datos susceptibles de conocerse son muchos, por lo que es importante determinar cuáles nos resultan fundamentales en cada momento, en virtud del servicio... que estemos evaluando. La investigación debe delimitarse al comienzo del proceso y resulta fundamental realizar en primer lugar la medición referida a los objetivos prioritarios de la biblioteca, así como los servicios o aspectos de un servicio a los que se dedican más recursos.

Igualmente son varios los métodos existentes para la recogida de la información, de manera que cada biblioteca deberá conocer las posibilidades con que cuenta para que la información obtenida sea lo más completa posible. También es importante asegurarse que los resultados de la investigación sean *fiabes*, es decir que obtenga-

mos unos resultados coherentes, y *válidos*, por tanto, con unas mediciones correctas y que además, consigan medir lo que se proponían medir.

1. ¿Qué información?

La primera tarea que hay que abordar consiste en la recogida de datos, referidos a las dos categorías de conducta humana que señalan los investigadores y que son la conducta verbal –respuestas a preguntas realizadas por el investigador– y conducta observable.

La información que se necesita es, básicamente, de dos tipos:

- A) información interna,
- B) información externa.

A) La información interna se refiere a la transferencia de información que se lleva a cabo en la biblioteca, es decir, a la utilización de fondos, servicios, número de usuarios, número de préstamos por usuario... Estos datos cuantitativos los suministran los sistemas integrados de gestión bibliotecaria y es una información que la biblioteca necesita para determinar los objetivos de actuación.

En el caso de algunos servicios, la biblioteca debe hacer el esfuerzo de recoger la información de la actividad que realiza, si quiere conocer el volumen y características de la misma y poder reutilizarla posteriormente; por ejemplo, en el caso de un servicio de información bibliográfica y referencia o de lectura en sala en libre acceso.

B) La información externa se refiere al modo en que la comunidad a la que presta sus servicios juzga la biblioteca y sus prestaciones. Consiste, pues, en recabar información sobre cómo creen los individuos que la biblioteca cubre sus necesidades de información, en qué medida, qué servicios piensan que resultan imprescindibles, cuáles consideran que se deberían mejorar, de cuáles sería, en su opinión, posible prescindir...

2. Recogida de datos

Parte de la información la van a suministrar los sistemas integrados de gestión bibliotecaria, pero es importante que la biblioteca se organice para conocer otras cuestiones que le van a resultar imprescindibles, como las necesidades de usuarios, la satisfacción de los usuarios y la imagen de la biblioteca. Se tiene que emplear una metodología cuantitativa, que utiliza más de una técnica para recoger datos.

La *determinación de las necesidades* es un asunto complejo de dilucidar y, al mismo tiempo, resulta esencial precisar. El motivo es que la necesidad del usuario puede ser circunstancial y cambia, lo mismo que cambia la situación; esto obliga a revisar las necesidades y actualizarlas continuamente. Esta situación se ha resuelto

vinculando las necesidades de información al uso de la misma, deduciendo que, lógicamente, la gente utiliza aquello que necesita; por tanto, se acepta que el uso es el método generalmente empleado para el estudio de las necesidades. Conocer la utilización que los usuarios realizan de la información que se conserva y organiza en la biblioteca permite determinar, al menos, las necesidades expresadas; predecir posibilidades de uso de la información, establecer relaciones de causa entre el uso y otros factores (como por ej. el número de horas que está abierta al público la biblioteca), la conveniencia de la política adoptada..., en definitiva ajustar las necesidades a los objetivos que siempre deben reflejar los deseos y necesidades de los usuarios.

No obstante, es fácil deducir que la información obtenida con el control del uso de la información de la biblioteca, deberá completarse con otros estudios que permitan conocer otras necesidades no expresadas con el uso. El conocimiento de las mismas nos dará información acerca de por qué un sector de la población no acude a la biblioteca, o por qué una parte de la colección no circula... Sin embargo conviene advertir que estos datos tienen que ser manejados cuidadosamente: puede ser que los usuarios expongan unas necesidades que no son posibles de cubrir con lo que se produce un desfase entre las expectativas y las posibilidades reales por lo que esta situación debe ser advertida. Con todo, conviene recordar que la calidad de un servicio implica que se han identificado claramente las necesidades de sus usuarios, también las de los potenciales.

Los *estudios de imagen* permiten que la organización sepa la idea que de ella tienen los usuarios tanto reales como potenciales. Conocer esta idea es importante porque determina que la unidad de información sepa a qué responde la gente, con lo que conoceremos, quizás, que estamos dando un servicio que no interesa realmente. Cultivar la buena imagen resulta fundamental para atraer subvenciones, conseguir más dotación de personal, etc. En cualquier caso lo que sí es evidente es que la imagen de la biblioteca va a ser diferente en unos grupos y otros, en virtud de sus intereses y de la forma en que esperan que le ofrezcan los servicios. Disponer de estos datos, que se pueden conseguir haciendo un muestreo sencillo entre los diversos grupos de usuarios, ampliándolo también a los no usuarios, determinará la necesidad de dar a conocer la biblioteca, insistir en las relaciones públicas y la publicidad entre determinados grupos e intensificar el esfuerzo sobre determinados servicios.

Los *estudios de satisfacción* de usuarios son un instrumento de evaluación y marketing, mostrando si están satisfechos los usuarios actuales con los servicios que reciben, lo que podemos utilizar para justificar las inversiones o bien para justificar la petición de un incremento, aunque se pueda producir a veces lo que se denomina «efecto de halo» que lleva a los usuarios a experimentar una cierta satisfacción por el servicio ofrecido aunque no están verdaderamente satisfechos, pero su juicio se basa en la comparación con otros servicios. Lo que sí se ha comprobado es que, cuando el usuario debe pagar por un servicio, se vuelve más crítico y exigente.

La satisfacción de los usuarios debe evaluarse a partir de las siguientes características del servicio¹:

- Exactitud,
- Rapidez,
- Completo,
- Amabilidad y cortesía,
- Anticipación a las necesidades de los usuarios,
- Conocimiento,
- Estética,
- Fama.

Curiosamente la opinión de los usuarios difiere de la de los profesionales, porque mientras éstos insisten en la calidad de la información, los usuarios dan más importancia a las relaciones interpersonales².

Los datos cualitativos deben convertirse en datos cuantitativos para poder operar con ellos. Por último, hay que recordar la importancia de que estas opiniones no son útiles si no tienen repercusión en la actuación de los gestores de la biblioteca.

3. Metodología

Para recoger la información necesaria, existen distintas posibilidades además de la suministrada por los sistemas integrados de gestión bibliotecaria. Los autores insisten en la conveniencia de utilizar más de un método al diseñar una investigación. Esto supone un aumento del coste, de tiempo, mayor complejidad... pero las ventajas que conlleva justifica sopesar esta posibilidad:

1) Investigación de tipo exploratorio, usada cuando no se cuentan con medios para otro tipo de investigación más costosa. Esta investigación nunca es terminal, pero permite establecer unos escalones para estudios sucesivos. Los datos que se utilizan en este tipo son tanto procedentes de la propia organización, como de organismos oficiales nacionales, de estadística que permiten completar los datos internos. Este tipo de investigación puede verse impregnado de un cierto grado de subjetividad.

2) La investigación de tipo causal permite determinar las relaciones de causa a efecto entre las distintas variables que afectan a una situación determinada. Utiliza

¹ KINNELL, Margaret. Quality management and library and information services: Competitive advantage for the information revolution. *IFLA Journal*, 21(4), 1995, p. 266.

² Cfr. RADFORD, M. Communications theory applied to the reference encounter: an analysis of critical incidents. *The Library Quarterly*, 66(2), 1996, 123-137.

una metodología muy sofisticada, con métodos experimentales, por lo que todavía es poco utilizada para la investigación en el campo de la información. (Por ej. para estudiar el impacto de la publicidad de un nuevo producto, la repercusión de una campaña de animación a la lectura en el aumento de préstamos...). Gracias a los métodos estadísticos, la investigación causal permite conocer la situación actual y predecir cómo se puede lograr mayor eficacia en los servicios de información.

3) La investigación descriptiva es la más usual pues permite identificar las necesidades de los usuarios. La recogida de datos de este tipo de investigación se puede hacer mediante la observación directa que consiste simplemente en anotar la manifestación de un comportamiento. Se puede utilizar este método para conocer la utilización de las obras de referencia, anotando el número de usos efectuados durante un período determinado. Si se hace este estudio de forma estructurada se puede obtener un retrato de la situación bastante fiel. Existen diversos modelos³ ajustados a las necesidades de la biblioteca para recoger la información.

Este método para recoger información está suficientemente contrastado y en algunos casos va a ser casi la única forma de aproximarnos a la realidad de la biblioteca.

Otra posibilidad dentro de la investigación descriptiva consiste en la recogida de datos mediante cuestionarios, en cualquiera de sus manifestaciones: contactos telefónicos, entrevistas personales, cuestionarios rellenos por el público... estos últimos presentan la conveniencia de que resultan muy económicos pero en contrapartida hay que contar con la colaboración del público, lo que no siempre se consigue.

Para las entrevistas, el mercado tiene que limitarse geográficamente porque de lo contrario, el muestreo deberá ser muy amplio, lo que encarecerá notablemente el coste del estudio. Las entrevistas permiten obtener mejor tasa de respuesta en líneas generales. Presentan una gran variedad de formato, que van desde la alternativa fija, en la que el entrevistado puede seleccionar una respuesta de entre las posibles que se han determinado, hasta las de preguntas abiertas, en las que la persona que responde tiene más libertad al contestar, pero tienen una gran dificultad para ser tabuladas y analizadas.

La entrevista telefónica es un método cada vez más popular; las principales ventajas son la rapidez de ejecución y una tasa de respuesta relativamente alta y su mayor inconveniente es que sólo permiten un número no demasiado alto de preguntas pues el tiempo de duración no debe ser muy largo (10 min. máximo).

³ Cfr. *OUTPUT measures for public libraries*. 2nd. ed., Chicago, ALA, 1987.
Cfr. PAGAÑA GARCÍA, R. *Manual para obtener indicadores como apoyo a la evaluación de servicios bibliotecarios en instituciones de educación superior*. México, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 1989.

La recogida de datos por correspondencia es también un método usado: su ventaja es el bajo coste, aunque es difícil obtener una alta tasa de respuesta, pero permite una muestra amplia y dispersa, de respuestas anónimas y que garantiza idéntico estímulo para todos los consultados, en definitiva permite obtener un número máximo de datos con un mínimo esfuerzo. Quizás el principal inconveniente está en que la elección de respuesta es limitada pues se desaconsejan las respuestas abiertas, que suponen un problema posterior para la clasificación de las mismas. Suele dar buenos resultados la combinación de diversos métodos, ya que la utilización única de este método de investigación nos proporciona exclusivamente datos de lo que antes hemos denominado conducta verbal.

Cuando el diseño de una investigación requiere recoger información sobre una población muy grande, se emplea el muestreo. El muestreo es una técnica muy útil porque permite conocer el mercado a partir de una muestra pequeña. Pero para ser eficaz el muestreo debe responder a unas reglas muy precisas: para ser representativa debe ser seleccionada la muestra de la manera más aleatoria posible.

Son diversas las posibilidades de muestreo que permiten obtener resultados precisos y fiables. Existe:

- 1) El muestreo accidental que es el menos científico y consiste en elegir un lugar y allí preguntar a las personas que se presten a contestar las preguntas que les formulamos, es decir, el criterio de selección se basa en la disponibilidad.
- 2) El muestreo por cuotas, es decir establecer un criterio de acuerdo con cuotas conocidas de antemano, por ej. si sabemos que el total de la población universitaria está compuesta por un 60% de hombres y 40% de mujeres, establecer esta proporción para el muestreo. Este método aumenta la representatividad respecto a la modalidad anterior, pero al aumentar el número de características en las que se basan las cuotas o cupos, aumenta la dificultad. Por ej. pretender que la muestra sea representativa de los hombres y mujeres universitarios que estudian ciencias puras o ciencias sociales o humanidades; incluso que la cuota respete los de grupos de mañana y de tarde; los que trabajan y los que sólo estudian...
- 3) El muestreo orientado a un servicio consiste en que se selecciona a un grupo que se considera usuario típico y más habitual de un servicio y a éste se le pregunta sobre otro nuevo servicio... Por supuesto, los datos no son absolutamente representativos pero sí rotundamente interesantes.
- 4) El muestreo aleatorio es el más auténticamente representativo de la población. La elección se hace entre toda la población que tiene idénticas posibilidades de ser incluida en el muestreo.
- 5) Cuando el método anterior se perfecciona nos encontramos ante un muestreo estratificado, lo que significa que previamente se divide la población en estratos o subpoblaciones y las estadísticas de los distintos estratos se computan, equilibran y combinan para conservar una representatividad perfecta.

Cuando se tiene los datos hay que redactar el informe, en el que hay que evitar perderse en detalles, destacando los datos que son susceptibles de influir en la toma de decisiones.

En definitiva, en el momento de iniciar el proceso de evaluación, resulta fundamental decidir:

- Durante cuánto tiempo se van a ir recopilando los datos, ya que para obtener datos relevantes, el marco temporal debe determinarse para que reflejen realmente la situación.
- Recoger información que realmente sea relevante para lo que queremos evaluar.
- Determinar la metodología más apropiada para recoger esa información.

IV. ESTADÍSTICAS

Esta información recogida se plasma en las estadísticas de funcionamiento que deben estar al día, así como las encuestas de opinión.

La estadística puede ser definida como «el conjunto de técnicas que permiten recopilar, organizar, clasificar y analizar, un conjunto de datos, para deducir conclusiones o para tomar decisiones»⁴.

En la actualidad, la práctica totalidad de las bibliotecas tienen estadísticas de funcionamiento, que dan una información limitada al reflejar la actuación de los usuarios reales sobre la parte de la colección que les interesa, pero descuidando cuestiones referidas a los usuarios potenciales que no acuden a la biblioteca y a la parte de la colección que nunca se utiliza; dichas estadísticas adolecen de graves defectos entre los que merecen la pena citarse la escasez y disparidad de datos que recogen.

Un ejemplo lo tenemos en el Anuario Estadístico de Bibliotecas Públicas del Estado⁵, donde únicamente aparecen los datos relativos al número total de fondos, número total de fondos para adultos y para niños, número de personal por categoría profesional... Esta información no permite saber cuestiones verdaderamente importantes relativas al funcionamiento de la biblioteca, como por ejemplo, qué títulos tienen un número de préstamos superior al resto del fondo y si hay reserva de préstamo, qué títulos son objeto del mismo, qué títulos no se han prestado en el último año, números de usuarios reales...

⁴ SANZ CASADO, Elías. *Manual de estudios de usuarios*, Madrid, Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1994, p. 112.

⁵ Cfr. *Bibliotecas Públicas del Estado: Estudio Estadístico Año 1994*, Madrid, Ministerio de Cultura, 1995.

Pensemos que sin estos datos, determinadas decisiones como la de comprar más manuales, decidir ampliar o recortar el período de préstamo... se realizan al azar.

En definitiva, cada vez es más frecuente que la información recogida por los bibliotecarios se refiera a datos cuantitativos, que son mucho más fáciles de conseguir, pero es muy escasa aún la información referida a aspectos cualitativos porque resulta más complicada y, sobre todo, su recogida es más lenta.

V. INDICADORES

Obtenidos los datos estadísticos que se han juzgado necesarios para el estudio que pretendemos realizar, hay que convertirlos en indicadores. Los indicadores son «expresiones numéricas y/o conceptuales que muestran el resultado del alcance y/o efectividad de los diferentes servicios que ofrece la biblioteca. Estos indicadores conforman la base para la evaluación de algunos servicios bibliotecarios⁶».

En opinión de Orr⁷ son seis las características que deben tener los indicadores:

- * Apropiado al asunto que se quiera medir o evaluar;
- * fiable, de manera que en las mismas circunstancias produzca el mismo resultado;
- * válido, es decir que mida efectivamente lo que se intenta medir;
- * exacto para representar claramente el objeto de la medición.
- * útil y fácil de usar;
- * reproducible, porque las mismas cosas se medirán siempre de la misma manera y será susceptible de aplicarse para comparar bibliotecas similares;

Los indicadores de rendimiento se pueden clasificar en cuatro grupos⁸:

- * Indicadores de rendimiento operacional, que permiten apreciar la relación existente entre la inversión bibliotecaria y la producción.
- * Indicadores de efectividad, es decir qué grado de efectividad juzgan los usuarios que alcanza la biblioteca al ofrecer sus actividades y servicios.
- * Indicadores de coste-efectividad que ponen de manifiesto la relación existente entre los recursos empleados en determinado servicio, actividad... y la utilización que del mismo hacen los usuarios.
- * Indicadores de impacto, que marcan el nivel de éxito de una biblioteca o servicio al indicar la relación que hay entre el uso real de cualquier servicio, actividad... y el uso potencial que podría hacer la comunidad a la que sirve la biblioteca.

⁶ PAGAZA GARCIA, R. *Op. cit.*, p. 82.

⁷ ORR, R.H. Measuring the goodness of library services: a general framework for considering quantitative measures. *Journal of Documentation*, 29, 1973, p. 315-332.

⁸ *Claves para el éxito: indicadores de rendimiento para bibliotecas públicas*, Vic, Eumo, 1995, p. 17.

Veamos con un ejemplo la situación:

EJEMPLO 1:

En una biblioteca se han ido anotando el número de usuarios que utilizan la hemeroteca. El resultado anual cifra en 12.500 los usuarios que han acudido a la sección de publicaciones periódicas. Esta cifra, que figuraría en la estadística anual, no nos da más que una información excesivamente genérica para poder emitir un juicio de valor sobre si su funcionamiento es rentable, satisfactorio, tiene buena acogida entre la población... La razón es que esa cifra absoluta va a ser positiva o negativa para los gestores en función de otros datos. Así, si la biblioteca estuviese en una población de 50.000 habitantes (Biblioteca A), el resultado es bastante mejor que si esos mismos fueran los usuarios reales frente a un total de 75.000 usuarios potenciales (Biblioteca B). Todo esto indica que los datos estadísticos absolutos, por sí mismos, dicen poco y hay que convertirlos en indicadores. En el caso anterior, tendríamos que la tasa de usuarios reales de la hemeroteca representa el 0'25 (porcentaje 25%) en el caso de la biblioteca que sirve a la población de 50.000 habitantes y la tasa es 0'16 (porcentaje 16'67) en la biblioteca que sirve a la población cuya jurisdicción es de 75.000 habitantes.

FÓRMULA

Tasa de visitas a la hemeroteca = Número de usuarios reales de la hemeroteca / Nº de usuarios potenciales.

Porcentaje de visitas a la hemeroteca = Número de usuarios reales de la hemeroteca x 100 / Nº de usuarios potenciales.

Los indicadores nos van a ir acercando a conocer mejor la situación en que se encuentra la biblioteca; no obstante, hay que recordar que un único indicador no es suficiente para tomar una decisión. La información que necesitamos se tiene que obtener cruzando y comparando distintos indicadores, pues todos ellos reflejan exclusivamente una actividad parcial. Conviene obtener tantos indicadores como sea posible con vistas a poder analizar los problemas y contar con herramientas útiles para resolverlos y, por supuesto, realizar una gestión eficaz.

Los indicadores de medida muestran las actividades internas de la biblioteca, pero no son una herramienta para analizar las interacciones entre la biblioteca y la sociedad a la que sirve, de aquí que, para ser totalmente efectiva, se tenga que usar en un proceso de evaluación global combinada con otras informaciones como la calidad de un servicio. Las razones de incluir como indicadores los puntos de vista de los usuarios se justifica porque la actividad bibliotecaria se debe realizar orientada al usuario. En resumen es fundamental disponer no sólo de un indicador sino de un conjunto de indicadores definidos para cada servicio concreto.

Volviendo al ejemplo anterior:

Hay que pensar que, efectivamente, el funcionamiento del servicio de hemeroteca contiene «mejores resultados» en el primer caso que en el segundo. Sin embargo, esto no nos puede llevar a emitir un juicio definitivo porque determinadas circunstancias pueden estar interfiriendo en las cifras que se han obtenido. Por ejemplo, imaginemos que en el caso de la Biblioteca A (Población de 50.000 habitantes), el número total de visitas anuales a la biblioteca es de 54.000. Esto supone que la tasa de visitas a la biblioteca en general, es de 1'08 (108%); frente a la tasa de visitas a la hemeroteca que era de 0'25.

Sin embargo, en la Biblioteca B (Población de 75.000 habitantes), el número de usuarios reales de la biblioteca es 49.000, lo que indica que la tasa de visitas a la biblioteca es de 0'65 (65'33%); cifra bastante alejada de la obtenida en el caso A. En definitiva, hay que utilizar más de un indicador para aproximarnos a la realidad: la tasa de visitas a la biblioteca, así como la tasa de visitas a la hemeroteca, es mayor en el primer caso. Por el contrario, la tasa de visitas a la hemeroteca y a la biblioteca, es menor en el caso de la Biblioteca B, pero notablemente diferente en el caso de la tasa de visita a la biblioteca: se debe reflexionar sobre las razones por las que en una biblioteca, sus usuarios reales utilizan menos el servicio de hemeroteca que en el otro caso.

En base a estos datos, se podría pensar que la atención se debe centrar en mejorar el funcionamiento y gestión de la hemeroteca en el primer caso, y en el segundo, en la determinación de objetivos que fomenten la utilización de la biblioteca en su conjunto.

Al analizar los parámetros que se usan con más frecuencia para medir la eficacia de las bibliotecas se obtuvieron los siguientes⁹:

1. Disponibilidad de los documentos.
2. Tiempo de localización y servicios de documentos.
3. Evaluación de la cantidad/calidad de la colección.
4. Evaluación del Servicio de Referencia e Información.
5. Evaluación de la satisfacción del usuario.

Otras medidas importantes son:

6. Número de usuarios.
7. Préstamos y consultas.
8. Préstamos interbibliotecarios.

⁹ *La biblioteca pública como centro de gestión cultural*, Alcúdia (Mallorca): Fundació Biblioteca d'Alcúdia, 1991, p. 113.

9. Horas de aperturas semanales.
10. Porcentaje de la colección utilizada.
11. Reclamaciones.
12. Porcentaje de consultas acertadas en la búsqueda de documentos a través de OPACs.

Así, analizando el «coste global», comparando los datos con los de años anteriores y relacionándolos con los «modelos», podremos medir la eficacia de la gestión bibliotecaria».

El análisis de la oferta de la biblioteca se puede descomponer en varias partes.

- La colección, susceptible de que sobre la misma se realice un *análisis cuantitativo*, sobre los tipos de documentos y la importancia del fondo en relación con los públicos destinatarios (adultos, jóvenes, niños...), documentos en libre acceso, disponibilidad física de los documentos, proporción de los documentos prestados, tasa de circulación, tasa de renovación de fondos, adquisición...; *análisis cualitativo*.
- La accesibilidad, calidad de la mediación entre la información y los usuarios, referida a tres aspectos principales: los locales, el funcionamiento (horario...) y la mediación de la colección (clasificación, señalización, comunicación...)

En relación a los indicadores que se deben utilizar para realizar la evaluación de los distintos servicios, hay textos realmente útiles¹⁰.

De forma orientativa recogemos algunos de los servicios cuya evaluación resulta más interesante y algunos de los indicadores que se deben emplear:

ACCESO A LAS COLECCIONES DE LA BIBLIOTECA

- *Medida de coste:*

- * Total de recursos destinados.
- * Coste del préstamo (obras prestadas sobre los fondos propios de la Biblioteca y/o préstamo interbibliotecario) incluyendo todo el gasto de personal, equipo, mobiliario, administración... relativo a las operaciones de préstamo.
- * Coste de retirada de los documentos deteriorados, incluyendo los gastos de personal, espacio,...
- * Coste de recolocación del material utilizado en las estanterías.

¹⁰ Cfr. *Claves para el éxito*, op. cit.

– *Medida de los servicios:*

- * Número de documentos
- * Número de títulos.
- * Tiempo requerido para las operaciones de préstamo.
- * Extensión de las colecciones: grado de cobertura de las diferentes áreas temáticas.
- * Niveles de la colección: medida de cómo están cubiertas las diferentes materias existentes en la biblioteca y la exhaustividad de cobertura en cada materia. Es posible determinar el alcance de la cobertura comparando la colección de cada materia con una lista de títulos preestablecidos.
- * Disponibilidad o medida del horario de que disponen los usuarios para utilizar la colección.
- * Accesibilidad al fondo de la biblioteca: la inaccesibilidad se produce porque el material esté prestado, esté mal colocado, se tarde demasiado tiempo en poder acceder al fondo...

– *Medidas de efectividad:*

- * Número de materias consultadas.
- * Número de títulos consultados.
- * Número de usuarios que utilizan la colección
- * Frecuencia de consulta de la colección.

– *Indicadores de media de la operación:*

- * Coste por documento.
- * Coste por título.
- * Coste en relación a la medida de accesibilidad de las colecciones.

– *Indicadores de efectividad:*

- * Satisfacción de los usuarios en relación con el tiempo requerido para las operaciones de préstamo.
- * Satisfacción de los usuarios en relación con accesibilidad de la colección.
- * Satisfacción de los usuarios en relación con la naturaleza enciclopédica o alcance de la colección.
- * Satisfacción de los usuarios en relación con la exhaustividad de la colección.
- * Satisfacción de los usuarios en relación con la disponibilidad de la colección.
- * Circulación por documento/ nivel de accesibilidad del fondo.
- * Circulación por título/ nivel de satisfacción de los usuarios.
- * Número medio de documentos consultados/ nivel de satisfacción de los usuarios reales.

- * Frecuencia media de consulta/ nivel de satisfacción de los usuarios reales...
- * Frecuencia media de consulta /medida de la accesibilidad de la colección.
- * Número medio de usuarios /medida de la accesibilidad de la colección.
- *Indicadores costo / eficacia.*
 - * Coste por documento consultado.
 - * Coste por título consultado.
 - * Coste medio / nivel de satisfacción de los usuarios en relación a la colección.
 - * Coste por usuario del fondo.
 - * Coste per cápita de los fondos.
- *Indicadores de impacto:*
 - * Número de documentos consultados per cápita.
 - * Número de títulos consultados per cápita.
 - * Número de consultas per cápita.
 - * Número de documentos buscados por título /número de documentos encontrados por el título.
 - * Número de documentos buscados por autor /número de documentos encontrados por el autor.
 - * Número de documentos buscados por materia /número de documentos encontrados por la materia.
 - * Número de documentos buscados en los estantes/ número de documentos localizados en los estantes.

VI. EVALUACIÓN

Todo proceso de evaluación implica realizar una medida y un juicio de valor sobre lo que resulta útil, deseable, importante, en términos económicos y en términos temporales. La evaluación permite hacer un juicio sobre el grado de adecuación entre los objetivos, los medios y los efectos/alcance/impacto de la acción pública.

La evaluación del rendimiento la define la IFLA¹¹ como «comparar lo que una biblioteca está haciendo (rendimiento) con lo que quiere hacer (misión) y quiere conseguir (objetivos).

De donde se deduce que toda evaluación¹² debe contener forzosamente estos tres elementos 1) la política emprendida con los objetivos claramente formulados; 2)

¹¹ BOEKHORST, P. Measuring quality: The IFLA guidelines for performance measurement in academic libraries. *IFLA Journal*, 21(4), 1995, p. 279.

¹² Cfr. *Bibliothèques et évaluation*, Saint-Jean-de-Braye, Editions du Cercle de la Librairie, 1994.

los medios con que se piensa conseguir esos objetivos y 3) los resultados obtenidos al aplicar esa política.

La formulación de objetivos es la operación más clara de todas y de la que depende el éxito posterior. Se tiene que realizar en primer lugar, a partir del conocimiento de la realidad y examinado todos los objetivos posibles.

La evaluación se caracteriza por su *pertinencia* es decir, la determinación de objetivos referidos a necesidades bien identificadas, *eficacia* porque los resultados deberán corresponder a los objetivos previstos e *impacto* para ver sus efectos.

1. Fases

Aunque la evaluación es un proceso continuo que ve desde el principio al fin, los especialistas distinguen clásicamente la evaluación antes, durante y después.

A) La evaluación previa supone un diagnóstico antes de la decisión y por tanto implica diseñar una serie de programas futuros con la formulación de los objetivos y las etapas de la evaluación; es por tanto anticipativa y recapitulativa y necesita la ayuda de herramientas o técnicas descriptivas, documentales y de la estadística.

B) La evaluación simultánea a la actividad es participativa y acumulativa; se realiza para corregir y reorientar, si se ve necesario, la política en curso. Implica intercambio de opiniones entre los participantes.

C) La evaluación a posteriori, se realiza al final de la ejecución de los programas que se habían establecido y examina los resultados y el grado de cumplimiento de los objetivos previstos.

Disponer estos datos nos da una idea sobre el funcionamiento y resultados de nuestra biblioteca y sus servicios. Pero lógicamente esta información debe resultar mucho más útil. Llegado este momento, parece oportuno establecer una comparación que nos permita realizar la apreciación de si los mismos son buenos, muy buenos, malos, regulares... y en qué medida. Hay que recordar que las mediciones deben evaluar la eficacia dentro de los límites establecidos por el nivel de recursos disponibles.

Las comparaciones más útiles son:

A) Entre los resultados y las pautas ofrecidas por organismos internacionales. Esta comparación debe realizarse con cautela porque existen razones de diversa índole, que dificultan la aplicación de estándares internacionales, por ej. las diversas condiciones económicas y presupuestarias entre países.

Además, con frecuencia pueden encontrarse tales diferencias que induzcan a abandonar el camino que habíamos emprendido al considerar prácticamente imposible la consecución de las cifras señaladas. Las pautas internacionales pueden utili-

zarse como modelo ideal y para ver en qué medida nos vamos aproximando a las cifras consideradas como idóneas o mínimas.

La necesidad de resolver problemas y elaborar un estándar internacional de medición de la eficacia para todas las bibliotecas es el motivo de la redacción del Estándar Internacional ISO CD11620, que pretende constiuirse en una herramienta terminológica y metodológica y convertirse en una base para la evaluación, la mejora de la calidad en los servicios de biblioteca y la toma de decisiones. La 1ª parte de este documento contiene los criterios para la construcción y uso de indicadores, que se describen en la 2ª parte.

Resultaría de mucha más utilidad disponer de unos estándares nacionales que, indudablemente, serían mucho más reales.

B) Entre los resultados de nuestra biblioteca y los de bibliotecas similares, principalmente bibliotecas del mismo sistema, aunque también se puede establecer la comparación con bibliotecas de otros sistemas. En este caso la similitud que se establezca debe ir más allá de coincidencia en la tipología: debe existir similitud en la ubicación, tipo de población, características de la misma... Recordemos que Clapp y Jordan¹³ establecían unos criterios cuantitativos para calcular las cifras adecuadas de la colección para las bibliotecas universitarias, pero indicaba que no debían tomarse como valores absolutos, porque el efecto combinado de distintas variables como los métodos de enseñanza, la geografía del campus... interferían en las necesidades. Es posible utilizar los datos existentes publicados en Anuarios, Estadísticas oficiales... aunque ya hemos señalado que son excesivamente generales y la información que aportan es muy reducida.

C) Entre los resultados actuales y los anteriores. Esta comparación es la más oportuna porque realmente la relación la establecemos entre realidades comparables. Esta comparación nos va a permitir en qué servicio estamos estancados, avanzando... y, sobre todo, apreciar el grado de cumplimiento de los objetivos y, a la vista de lo conseguido, poder plantearse nuevos objetivos, establecer correcciones en los anteriores...

VII. ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una vez que se ha realizado la evaluación es necesario que el gestor de la biblioteca analice sus datos para encontrar posibles explicaciones a la situación que se está produciendo. Estamos en la fase de la que hablamos al principio: hallar una explicación a la situación descrita. Hay que tratar de realizar combinaciones de datos que sean suficientemente significativas para apreciar el impacto que sobre los usuarios tiene la biblioteca y sus servicios.

¹³ CLAPP, W. and JORDAN, R. Quantitative criteria for adequacy of academic library collections. *College & Research Libraries*, Septiembre 1965, p. 371-380.

EJEMPLO Nº 2:

Imaginemos que la tasa de circulación de nuestra biblioteca la consideramos baja y por tanto es necesario barajar las posibles razones. Entre ellas, podemos barajar:

- * La selección no se ha realizado adecuadamente, motivo por el que han ingresado en la biblioteca obras que tienen poco interés para la mayoría de los usuarios.*
- * La colección no se está renovando al ritmo adecuado y se ha quedado obsoleta.*
- * La colección es muy interesante, pero debido a que los períodos de préstamo son muy amplios, las obras no pueden circular tanto como desearían los usuarios.*
- * El reglamento de préstamo no es el adecuado (devolución antes de determinada hora, préstamo a partir de tal hora...), lo que ocasiona que los usuarios renuncien a llevarse obras en préstamo.*
- * La biblioteca y sus servicios son poco conocidos.*

Es necesario, cruzar los datos anteriores con otros para ir descartando las razones erróneas y poder actuar en consecuencia. De esta forma, mediante una investigación adecuada confirmaremos o descartaremos que la selección realizada no responde al interés de los usuarios, la edad media de los títulos es superior a lo que sería de desear, los usuarios encuentran con demasiada frecuencia que las obras que desean están en préstamo, los usuarios no encuentran satisfactorio el período y condiciones del préstamo, la comunidad conoce poco la biblioteca y sus servicios, la gratuidad de los mismos...

VIII. TOMA DE DECISIONES

Como hemos dicho anteriormente, de poco sirve realmente el proceso anterior si no lleva a ninguna conclusión.

Así, una vez que el gestor tiene una información que le ha permitido tener un criterio y evaluar las posibles soluciones, aplicará técnicas estadísticas con ayuda de las que tiene que tomar la decisión de actuar.

La toma de decisiones implica una serie de condiciones:

- 1º Que se haya detectado un problema.
- 2º Que se tenga información sobre el tipo de problema.
- 3º Que se pueda actuar.
- 4º Que se conozca el ambiente en que su decisión se va a desarrollar.

- 5º Que las alternativas que se contemplen sean más de una.
- 6º Que el gestor esté en condiciones de evaluar las consecuencias que se van a derivar de su actuación, es decir realizar una predicción.

En el caso anterior, EJEMPLO 2:

Habrà, según la conclusión a la que hallamos llegado, que:

- * Revisar los criterios de selección para adecuar la adquisición a las necesidades de los usuarios y mejorar la colección.*
- * Adecuar el reparto del presupuesto a las necesidades uso del material y actualizar la colección.*
- * Acortar los períodos de préstamo, para que aumente el número de los mismos.*
- * Flexibilizar el reglamento de préstamo para que al dar más facilidades y ampliar el servicio los usuarios lo utilicen más.*
- * Dar a conocer la biblioteca y sus servicios mediante actividades de animación cultural, publicidad, relaciones públicas y cualquier técnica de marketing.*

Cuando la decisión tomada se empiece a aplicar, es el momento de iniciar el nuevo proceso de evaluación que permita de nuevo apreciar el grado de cumplimiento de los objetivos y, en definitiva, si la decisión era la adecuada o si hay que establecer nuevas correcciones.