

Gestión de la biblioteca pública actual: el control^{1,2,3}

WEINGAND DARLENE

El proceso de control es un elemento necesario de la gestión para optimizar los recursos y servicios de la biblioteca. Partiendo del planteamiento de que la biblioteca pública debe enfocar sus servicios hacia los usuarios y rendir cuentas de sus actividades ante la comunidad, el bibliotecario debe ejercer las medidas de control necesarias que permitan recoger datos y evaluar resultados que informen la toma de decisiones y demuestren la eficacia de la biblioteca. Esta labor es importante para la supervivencia de la institución y de la profesión en un entorno de restricciones económicas y justificación de servicios públicos.

PALABRAS CLAVE: Bibliotecas públicas. Gestión. Medidas de control. Medidas de productividad. Responsabilidad laboral.

MANAGING TODAY'S PUBLIC LIBRARY: CONTROL

The process of control is a necessary component of management in order to maximise library resources and services. Based on the premise both that the public library must tailor its services to the needs of the users and be accountable to the community at large, the librarian must implement adequate control measures to collect data and assess results with a view to informing decision making and demonstrating the efficiency of the library. This task is important for the survival of both the institution and the profession in times of financial restriction and accountability of public services.

KEYWORDS: Public libraries. Management. Control measures. Productivity measures. Accountability.

El proceso de control, tema específico de este capítulo, es un concepto que se ha retomado una y otra vez en todos los aspectos de la gestión que se han discutido hasta ahora. Es imposible hablar de la misión de la biblioteca, la planificación, el

¹ Traducción del Capítulo 9, "A New Look at Control", del libro *Managing today's public library: blueprint for change*, de WEINGAND, Darlene. Colorado: Librarians Unlimited, Inc. 1994. ISBN 0-87287-807-4. Permiso concedido por la autora.

² Traducido por A. LOZANO PALACIOS en colaboración con alumnos de Licenciatura de la Facultad de Biblioteconomía y Documentación de la Universidad de Granada.

³ Véase la traducción de los Capítulos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8 aparecidas en este mismo Boletín, nº 46 (pp. 43-53), nº 49 (pp. 19-41), nº 51 (pp. 27-42), nº 54 (pp.73-97), nº 55 (pp.51-76), nº 56 (pp. 59-77), nº 57 (pp. 79-92) y nº 58 (pp. 71-87).

personal, la organización, la dirección, los principios del marketing y la tecnología sin tener presente el control. Debido a su influencia tan generalizada, no resulta fácil dar una definición práctica de "control"; por ello, preferimos dar una interpretación más global: el control consiste en tener en cuenta cualquier actuación o proceso que altere los resultados.⁴

Tradicionalmente, el control implicaba unas estructuras jerárquicas internas con unas pautas de autoridad y subordinación muy rígidas. Además, las medidas de control se aplicaban principalmente a los presupuestos, las colecciones, el personal, etc. Con el cambio de orientación hacia el usuario, se vio necesario establecer unas medidas de control diferentes y tanto la evaluación como la responsabilidad laboral pasaron a convertirse en objetivos principales. Tomando otras instituciones como punto de referencia, los directores han liberado al control de su planteamiento estático y generalmente rígido y actualmente pueden trabajar en un entorno más flexible y fluido donde hay mayor posibilidad de innovación.

OTROS ELEMENTOS EN EL CONTROL

El control no sólo afecta a la dirección, al personal y a los usuarios, sino que existen otros factores que ejercen una influencia sobre las tareas de la biblioteca como son:

- La comisión de la biblioteca es la encargada de tomar decisiones relacionadas con la política de la misma.
- Los presupuestos dependen de la autoridad municipal.
- Parte del presupuesto proviene del sistema bibliotecario o de centros coordinadores a nivel nacional.
- La legislación por la que se rige la biblioteca puede proceder tanto de las comunidades autónomas como del gobierno central.
- La titulación exigida al personal viene establecida por el organismo del que depende la biblioteca.
- La legislación local y estatal es propuesta y llevada a cabo por la autoridad pública competente.
- Los sindicatos pueden intervenir en las relaciones laborales del personal.
- Algunas actividades de la biblioteca pueden verse influidas por el "personal no remunerado" como pueden ser voluntarios, colaboradores desinteresados y asociaciones tales como Los Amigos de la Biblioteca.

⁴ Robert D. Stueart y Barbara B. Moran, *Library Management*, 3ª ed. (Littleton, CO: Libraries Unlimited, 1987), 194.

- Las escuelas de biblioteconomía y documentación son las que forman a los profesionales de la biblioteca.

Estos factores de influencia secundarios son reales y pueden tener un impacto importante en la manera de funcionar de la biblioteca. Por lo tanto, cualquier análisis que se haga sobre el control debe tener en cuenta esta multiplicidad de factores que influyen sobre el director y, en última instancia, sobre la propia biblioteca.

No obstante, a pesar de las diferentes presiones e influencias a las que se vea sometido, el director de la biblioteca es quien mantiene el control de las operaciones diarias y los objetivos a largo plazo. En los procesos de planificación y marketing, podrá utilizar las medidas de control de manera creativa para asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos fijados. Aunque en el pasado se han usado diferentes normas de control, la naturaleza dinámica de la estructura de gestión actual gira en torno a las metas y objetivos de la biblioteca. De hecho, el ritmo actual de cambio ha creado un entorno de gestión que está en constante ebullición y en el que el director utiliza sus conocimientos, experiencias y habilidades para mantener la biblioteca a flote⁵. Esto debería ser así, puesto que cada biblioteca es diferente, con distintos entornos, mercados y, en última instancia, con diferentes proyectos para satisfacer las necesidades de los usuarios.

LA IMPORTANCIA CRECIENTE DE LA RESPONSABILIDAD LABORAL

La "responsabilidad laboral" es un término que ha pasado rápidamente del lenguaje técnico profesional a un lenguaje más general. Su uso no está restringido a la gestión de la biblioteca pública, sino que se aplica habitualmente en el ámbito de la administración pública. La responsabilidad laboral es un compromiso que adquiere cualquier funcionario de rentabilizar los bienes públicos que le han sido confiados. Esta actitud es cada vez más deseada, debido a que la austeridad financiera y la reducción de los presupuestos han disminuido las posibilidades económicas.

El entorno en el que la biblioteca se desenvuelve es importante para potenciar la responsabilidad laboral y éste es consecuencia de la propia actitud de la biblioteca e incluye aspectos cualitativos que no pueden medirse pero que son necesarios para un rendimiento óptimo. La base fundamental de este entorno radica en aquellas actividades que se han analizado anteriormente: establecimiento de la misión y funciones de la biblioteca, planificación como proceso rutinario, desarrollo de políticas, análisis de la comunidad a la que se sirve, conocimiento del usuario, implementación de estrategias de marketing. La existencia de esta base sólida de gestión bibliotecaria creativa y sensible a las necesidades del personal ofrece un entorno favorable en

⁵ Peter B. Vaill, *Managing as a Performing Art* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991), 2.

el que fomentar un servicio de calidad. Ciertamente, la calidad es un grado superlativo y puede parecer que está siempre fuera de nuestro alcance. Sin embargo, existen algunos elementos que pueden alcanzarse, una vez que se han establecido los requisitos básicos necesarios.

Como en la jerarquía de necesidades de Maslow⁶, los diferentes niveles de la calidad en el servicio se construyen unos sobre otros. Si la gestión de la biblioteca parte de unos fundamentos sólidos y, además, el aprendizaje y la puesta en prácticas de las tareas bibliotecarias ya no constituyen una novedad que consuman tiempo y energía del personal, el bibliotecario podrá dedicar mucho más tiempo a mejorar la calidad del servicio.

Existen muchos caminos para conseguir esta mejora, por ejemplo:

- Una sonrisa de bienvenida y una actitud agradable por parte del personal que se encuentra de cara al público (aunque se tenga un mal día).
- La preocupación y el interés del bibliotecario referencista por encontrar una solución a una pregunta difícil y dar una respuesta satisfactoria (dedicándole más tiempo del empleado normalmente).
- La disposición del bibliotecario para formar parte e integrarse en todas las actividades de la vida social de la comunidad en la que trabaja y para conocer de primera mano cuáles son las necesidades de los usuarios e influir en la toma de decisiones de la comunidad.
- El deseo de la plantilla de trabajar como un equipo unido, dejando a un lado tanto roces reales o imaginarios como el afán de protagonismo para concentrarse en la meta principal de la biblioteca: satisfacer las necesidades del usuario.
- La distribución adecuada del material, mobiliario y servicios de la biblioteca para que se adapten a las necesidades de los usuarios y no simplemente a la conveniencia de la plantilla.

Éstos son sólo algunos ejemplos; se podrían proponer muchos más. El hilo conductor de todo este proceso es la disposición (e incluso la necesidad) de ir más allá de lo que normalmente se espera y de buscar deliberadamente y con entusiasmo estrategias para satisfacer aún más al usuario y que éste perciba la importancia de la biblioteca para la calidad de vida.

Factores de calidad

Una vez que se han definido las bases de la calidad (como se ha tratado anteriormente) y se han indicado los posibles caminos para llegar a ella, entonces es el

⁶ Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2ª ed. (New York: Harper & Row, 1970), 35-58.

momento de considerar algunos factores que conducen a la misma: servicio eficaz, gestión eficiente y métodos de cooperación. Estos elementos también forman parte del entorno que, en última instancia, nutrirán los aspectos cuantificables de las operaciones bibliotecarias.

Un *servicio eficaz* contiene los componentes esenciales de fiabilidad, rapidez, información completa, disponibilidad e integración.

Fiabilidad. No nos cansaremos de recalcar la necesidad de responder con información fiable a la pregunta del usuario, puesto que la responsabilidad laboral está reñida con una información errónea. La fiabilidad de la información conlleva un doble compromiso: una respuesta inexacta a una petición de información constituye un servicio de mala calidad, pero existe un elemento añadido que agrava la situación y es que puede que el usuario no sea consciente de la imprecisión de la información y la acepte como válida. Para crear una relación de confianza entre el bibliotecario y el usuario debe partirse del supuesto básico de que la información que se ofrece es fiable y válida. El mensaje de satisfacción que la comunidad en general recibe del usuario puede que sea el mejor método de promocionar la biblioteca.

La fiabilidad está directamente relacionada con la experiencia profesional, pero, a su vez, también está relacionada con la actitud y el interés que tiene el bibliotecario por comprobar y verificar la validez de la información. Cuando exista la menor duda sobre la calidad de la información, la verificación debe ser un elemento automático del proceso de referencia.

Rapidez. ¿Por qué debe incluirse la rapidez en el servicio como un elemento clave de un trabajo eficaz? El mundo actual gira cada vez más rápido en torno al cambio y la sociedad depende cada día más de las exigencias de tiempo. En consecuencia, la gente tiene cada vez menos paciencia para dedicar su tiempo a actividades que parezcan poco productivas y quieren que sus necesidades se satisfagan al instante. Por lo tanto, una biblioteca que ofrezca un servicio fiable, que pueda proporcionarse rápidamente y con un mínimo de interrupción de las actividades normales del usuario, justifica legítimamente el uso que hace del presupuesto público.

Información exhaustiva. Además de la fiabilidad y la rapidez, el responder a una pregunta del modo más completo posible puede ser un factor crucial a la hora de proporcionar un servicio eficaz. En algunos casos, el proporcionar una información incompleta puede ser más perjudicial que no dar ninguna información. Dar una respuesta completa a una pregunta de referencia o suministrar una lista de recursos exhaustiva repercute tanto en la satisfacción del usuario como en la efectividad del servicio. Se necesita realizar todo el esfuerzo posible para asegurar que la información sea fiable, rápida y exhaustiva.

Disponibilidad. Significa algo más que el hecho de que la biblioteca tenga el producto y se lo ofrezca al usuario. También se refiere a la comodidad; es decir, a la

facilidad con la que el producto se puede conseguir. Presuponer que los usuarios continuarán desplazándose a los lugares designados como bibliotecas es negar la importancia que el tiempo tiene en la cultura actual donde la comodidad es cada vez más significativa. El ritmo relajado de antaño ha dado paso a una etapa frenética y preocupada por el tiempo donde los ratos libres se reservan y administran con gran cuidado. La biblioteca pública que reconoce el aspecto cambiante de la sociedad y diseña el acceso a la colección y a los servicios teniendo en cuenta estos cambios tendrá mayor probabilidad de que ser reconocida como un servicio esencial para la vida de la comunidad.

Integración. Si se incluyen estas "claves" en la misión y filosofía de servicio de la biblioteca (y, además, se tienen en cuenta en el proceso de planificación) se pueden dar dos formas de integración: la integración de las actividades bibliotecarias en un sistema unificado que tiene en cuenta las necesidades reales de los usuarios y la integración de la biblioteca pública como un recurso vital, tanto en la comunidad como en la vida de los individuos.

Una *gestión eficaz*, el segundo factor de calidad, tiene aspectos que van más allá de aquéllos que habitualmente se reconocen, como son la planificación, dirección, dotación de personal, coordinación y control. Se pueden poner en práctica unas buenas técnicas de gestión dentro del contexto de las políticas y normas de procedimiento interno y, de hecho, debería hacerse así para asegurar el buen funcionamiento de la institución.

Pero por encima de unas técnicas de gestión competentes se sitúa el objetivo principal de expandir el ámbito de actuación y la eficacia de la biblioteca mediante la relación con otras bibliotecas y organismos públicos y privados. En épocas de restricciones económicas, no debemos consentir la duplicidad, el solapamiento y la rivalidad. Esta advertencia nos llega a través de los contribuyentes e incluso más directamente de los organismos responsables de la financiación de las bibliotecas.

Los *métodos de cooperación* son el tercer factor de calidad. Hay básicamente dos formas de cooperación que pueden utilizarse para disminuir la duplicidad de las tareas y servicios y fomentar una gestión bibliotecaria más eficaz: la cooperación interbibliotecaria y con otras instituciones.

La *cooperación interbibliotecaria* es una práctica establecida, no es un fenómeno nuevo: desde hace algunos años el reconocimiento de las limitaciones locales y los beneficios en potencia de la cooperación ha hecho que se hayan ido, estableciendo desde acuerdos informales de préstamo hasta sistemas y redes más consolidados. Si bien es verdad que los esfuerzos hacia una cooperación formal se han visto frenados en muchas ocasiones por proteccionismos locales y rivalidades, también es cierto que, en otras, el enorme crecimiento de la información a nivel mundial ha hecho que se reconozca la necesidad de interdependencia de las bibliotecas.

Muchas bibliotecas públicas son miembros de sistemas bibliotecarios que comparten recursos para poder atender las necesidades de los usuarios. Y no es de extrañar, pues es difícil mantener unos servicios adecuados incluso para aquellas bibliotecas con grandes presupuestos. Muchas bibliotecas públicas de ciudades pequeñas y zonas rurales no pueden aspirar a atender las necesidades de su comunidad sin hacer uso de las oportunidades que les ofrece el pertenecer a un sistema bibliotecario.

Los sistemas bibliotecarios ofrecen una variedad de servicios, entre los que se incluyen los siguientes:

- Recursos compartidos (tanto de material como de personal).
- Colecciones especiales.
- Formación continua.
- Servicios técnicos centralizados.
- Servicios de asesoramiento.
- Servicios dirigidos a grupos especiales de usuarios.
- Distribución de subvenciones estatales y/o autonómicas.
- Servicios administrativos y de apoyo.

La lista habla por sí sola. Hay toda una gama de posibilidades que complementan los servicios que cada biblioteca oferta individualmente.

La *cooperación interinstitucional* aparece menos en la bibliografía profesional pero tiene un gran potencial para aumentar la eficacia de las instituciones. Este aspecto de la cooperación, tratado con más detalle en el capítulo 4, necesita recalcar una vez más dada su importancia para la eficacia de la gestión.

En suma, hay quien percibe la responsabilidad laboral como una amenaza, cuando, por el contrario, lo que representa realmente es una oportunidad de racionalizar operaciones, abrir nuevas vías de cooperación y de servicios y, generalmente, aceptar el rol de servicio de la institución pública. La biblioteca pública puede ser el líder entre los servicios municipales; es una progresión natural para una institución que ya considera a sus usuarios como algo primordial.

MEDICIÓN Y CONTROL

Uno de los instrumentos con los que cuenta el bibliotecario es la medición, proceso por el cual podemos seguir la actividad de la biblioteca de forma fiable y plasmar los resultados en los informes anuales, lo que a su vez se convierte en el pilar de la responsabilidad profesional. Al igual que ocurre en muchos otros procesos, la

medición se puede ver como una actividad que puede ir de lo muy básico a lo muy complejo. Es fundamental que cada biblioteca decida el nivel de complejidad de su medición ya que si este nivel es inadecuado las consecuencias pueden ser nefastas.

Hay que tener en cuenta que la medición es mucho más que la simple recogida de diversos datos y su plasmación en un informe para un organismo superior. También incluye su interpretación para reflejar las actividades bibliotecarias. El concepto de interpretación es importante. La medición no consiste simplemente en la mera compilación de datos estadísticos, es similar al acto de comprar comida pero sin llegar a cocinar ni comerse lo comprado. Por ejemplo, algunas bibliotecas recogen estadísticas de circulación que remiten a otros organismos sin interpretar los datos.

Aunque la recogida de datos es un elemento importante en el proceso de medición, es la interpretación de los resultados lo que ofrece una explicación mejor del significado que esconden los números. La interpretación es el acto de traducir los datos numéricos a conceptos que puedan incluirse en la planificación. Unos simple datos no pueden por sí mismos reflejar ni la dimensión ni las capacidades de las operaciones bibliotecarias, pero a través de su interpretación pueden surgir tendencias y relaciones que nos ayudarían a comprenderlos mejor.

Además, si no se identifica y define la relación existente entre la recogida de datos y su uso, se pueden cometer graves errores de decisión sobre lo que hay que recopilar. La decisión sobre qué datos recoger normalmente peca por exceso más que por defecto. Por otro lado, no es extraño que haya datos que sean útiles pero que, sin embargo, no se recojan. Este tipo de errores tiende a sumarse a la sensación negativa que tiene el personal y se crea un círculo vicioso por el cual la medición se evita siempre que sea posible, se tolera cuando no, pero nunca se ve como algo positivo para la validación del esfuerzo o como elemento de cambio.

Medición y cambio

A lo largo de este libro ya hemos hecho hincapié en que la sociedad está en constante cambio. La medición es importante porque con ella podemos constatar estos cambios. El valor de la medición aumenta en estos entornos debido a la provisionalidad de la estimaciones; siendo de vital importancia para la biblioteca su seguimiento a corto y largo plazo. Por ejemplo, si el análisis de los datos revela que los fondos están superando rápidamente la capacidad de almacenamiento, que la demografía de la población y los estudios de mercado locales pronostican un aumento en el grupo comprendido entre los 55 y 70 años y que la adquisición de ordenadores y vídeos está aumentando y, sin embargo, la biblioteca contiene principalmente material impreso, entonces se pueden extraer varias conclusiones que deberían tener un impacto significativo en las operaciones futuras de la biblioteca.

Además, la rutina de introducir datos en el proceso de planificación puede ayudar al bibliotecario a mantenerse al corriente de los cambios y tenerlos en cuenta en

toda propuesta que se haga de modificaciones en los productos y servicios bibliotecarios. Si verdaderamente admitimos que el cambio está siempre presente, existe entonces la obligación implícita de usar la medición de un modo eficaz para apoyar cualquier iniciativa de actualización y progreso. Si lo hacemos de otra manera es mirar hacia atrás e ignorar aquellas modificaciones de personal, material y servicios que podrían introducirse para hacer frente al cambio y servir adecuadamente a una sociedad dinámica.

Los beneficios de la medición

En los capítulos anteriores se destacó el concepto de beneficio y su importancia para la plena participación de la biblioteca en cualquier iniciativa de marketing. Igualmente en la medición este beneficio debe estar claro, de lo contrario la recogida de datos puede percibirse como una carga. Dada la importancia de utilizar la medición para hacer frente a los cambios de un modo creativo y dado el objetivo que cada biblioteca tiene de establecer un nivel adecuado de medición, la recogida de datos puede ayudar al bibliotecario a observar, documentar y promocionar la biblioteca en su entorno.

Por ejemplo, supongamos que el director de la biblioteca A está buscando que el ayuntamiento le incremente su presupuesto y utiliza el siguiente argumento: "Mi biblioteca tiene un tamaño adecuado para un ciudad con esta población y tiene un nivel de uso elevado; por lo tanto, necesitamos más dinero para aumentar el personal y el espacio". Este tipo de argumentos tan generales son poco persuasivos. No obstante, el argumento sería más convincente, si se expresase de este modo: "Basándonos en los datos relativos a bibliotecas de ciudades de similar tamaño y población, nuestra biblioteca dispone de 8 volúmenes por habitante y la circulación anual es de 10 volúmenes per cápita, lo que supone una alta tasa de uso. Sin embargo, ni el espacio ni el personal es el adecuado, si lo comparamos con otras bibliotecas de tamaño y población similares". Estas medidas cuantitativas reflejan los logros y las carencias y, especialmente si van acompañadas de representaciones gráficas y de cualquier otro método de presentación ilustrativo, demuestran de un modo eficaz dónde se necesitan recursos para que el ayuntamiento pueda dar o continuar dando un servicio de calidad a sus ciudadanos.

En otro ejemplo, la biblioteca B se enfrenta a una reducción de presupuestos de un 10 por ciento que afecta a todos los servicios del ayuntamiento. En su defensa del presupuesto, el director manifiesta que la circulación de material es de diez volúmenes per cápita y que el coste medio por volumen es de 3.500 pesetas, lo que supone un total de 35.000 pesetas por habitante. Si el director muestra que en su presupuesto la asignación es de 2.100 pesetas por ciudadano, esta demostración de beneficio obtenido proporciona un argumento convincente que puede no sólo evitar la reducción de su presupuesto sino que puede muy bien suponer un aumento del mismo.

La habilidad de comunicar clara y convincentemente a las autoridades responsables y a los ciudadanos los logros y necesidades del servicio bibliotecario es una cualidad fundamental para la dirección. Este tipo de información es especialmente importante para promocionar la imagen de la biblioteca de cara al exterior. Si las autoridades competentes perciben una duplicidad o solapamiento de servicios, esto puede llevar rápidamente a la pérdida del apoyo económico. Del mismo modo, es perjudicial para el objetivo de promocionar la misma como un servicio esencial, si perciben que la meta o misión de la biblioteca son los niños o la lectura de ocio. La valoración de los medios y servicios que presta la biblioteca puede proporcionar la evidencia necesaria para acabar con ideas erróneas y potenciar aquellos servicios que presenten una mejor imagen.

Además esto no sólo beneficia al funcionamiento interno de la propia biblioteca, sino que también tiene un impacto positivo en última instancia sobre los usuarios y servicios. Aunque es importante evaluar el funcionamiento de la biblioteca, es igualmente importante mantener al personal informado de la eficacia y eficiencia de los servicios para que la institución no pierda de vista las metas y objetivos que se ha fijado. Si el conjunto de la plantilla (asalariados y voluntarios) participa en la toma de decisiones así como en la recogida de datos, entonces los canales de comunicación estarán abiertos y aquellos afectados por las decisiones estarán siempre alerta y contribuirán con sus ideas.

Medidas de productividad

La medición es neutra en sí misma y no puede indicar la eficacia o ineficacia de lo medido sino que describe una realidad a través de la recogida, análisis y organización de datos objetivos y cuantitativos. El valor se asigna al usar estos datos en ciertas tareas como:

- Evaluación de los niveles actuales de rendimiento.
- Diagnóstico de áreas problemáticas.
- Comparación entre el rendimiento pasado, el presente y el deseado.
- Constatar el progreso hacia la misión, metas y objetivos de la biblioteca.⁷

Para el bibliotecario, el valor viene determinado no por los medios con los que cuenta como presupuesto, personal, espacio, equipo sino por el servicio que se le presta a la comunidad. Este enfoque resalta los beneficios, uno de los pilares del marketing. Entre estos beneficios y su evaluación se incluyen los siguientes aspectos de medición:

⁷ Nancy A. Van House et al., *Output Measures for Public Libraries: A Manual of Standardized Procedures*, 2ª ed. (Chicago: American Library Association, 1987), 1.

El grado de uso de la biblioteca por su comunidad, medido por:

- Visitas anuales per cápita.
- Porcentaje de inscripción de la población.

Uso del material, medido por:

- Circulación per cápita.
- Uso del material en la biblioteca por individuo.
- Frecuencia de préstamo del material.

Acceso al material, medido por:

- Porcentaje de títulos servidos.
- Porcentaje de autores y materias servidas.
- Porcentaje de satisfacción de consultas imprecisas
- Envío de documentos.

Servicio de referencia, medido por:

- Operaciones de referencia per cápita.
- Porcentaje de consultas satisfechas.

Servicios de extensión, medidos por:

- Asistencia per cápita a los diferentes programas.⁸

Una vez que el bibliotecario ha identificado los datos que conoce sobre los servicios de la biblioteca y aquellas cuestiones para las que se necesitan recoger datos, entonces podrá elegir qué medidas evaluarán mejor los cuatro tipos de servicios enumerados anteriormente, en el contexto del propio proceso de planificación de la biblioteca.

En la elección de las medidas que se vayan a utilizar también se necesita tener en cuenta el esfuerzo⁹ que será necesario invertir. La segunda edición del libro *Output Measures* ["Medidas de productividad"] especifica detalladamente los diferentes recursos que serán necesarios según aquello que se quiera medir. El bibliotecario debe evaluar los recursos humanos, económicos y físicos que existen y escoger el nivel de esfuerzo acorde con los medios de la propia biblioteca. Si se utiliza la técnica de muestreo, el esfuerzo será menor. No obstante, todo bibliotecario debe tomar una decisión a este respecto en vista de lo que considere viable. El objetivo final es evaluar la eficacia del servicio bibliotecario.

⁸ Ibid., 3-4.

⁹ Ibid., 5-7.

EVALUACIÓN

La evaluación es un componente más del proceso de planificación; además es, a su vez, un complemento y un resultado de la medición. Se necesita tanto una evaluación continua como una final para que la planificación sea un elemento eficaz y significativo en la gestión. La medición cuantitativa ofrece al equipo de planificación los datos necesarios para juzgar hasta qué punto la realidad de las operaciones bibliotecarias se ajustan a lo planificado.

Inicialmente puede ser confuso qué datos son los que han de recogerse para la evaluación. No obstante, como todas las decisiones que afectan a la recogida de datos, el tiempo empleado al principio del proceso (durante el cual se valora qué información será necesaria para que la evaluación sea adecuada, algo que depende de la situación de cada biblioteca), evita frustraciones y esfuerzos inútiles durante el proceso. Los datos que han de recogerse deben estar relacionados con el propósito de la evaluación y deben estar directamente vinculados a la pregunta: "¿Qué necesitamos o queremos saber para tomar decisiones inteligentes y basadas en datos objetivos?".

En principio, no hay nada en la teoría o en la práctica de la medición que deba causar inquietud entre los directores de las bibliotecas o sus plantillas. Al igual que en el proceso de planificación, es esencial que el personal se implique y participe. Es prioritario que se comprenda de antemano la necesidad, la importancia y el uso que se va hacer de la recogida de datos. El diálogo abierto sobre los procedimientos y los resultados facilita el entendimiento entre todos y el deseo de participar.

En esta era de responsabilidad laboral en la que los presupuestos son cada vez menores y las necesidades mayores, es imprescindible justificar con datos concretos la labor realizada. La información presentada en términos cuantitativos, más que cualitativos, hace posible las comparaciones, no sólo entre varias bibliotecas de tamaño y servicios parecidos sino también entre las actuaciones pasadas y la actual. La cuestión para los bibliotecarios y el personal ya no consiste en evaluar o no, sino con qué fin y en qué grado. Una de las responsabilidades del director es hacer uso de todas las funciones y recursos propios de la dirección de un modo inteligente. En este mundo en continuo cambio hay poco margen para permitirse el lujo de experimentar sin razones cuidadosamente meditadas. Es necesario preservar y estimular los recursos humanos, canalizando el esfuerzo hacia aquellas cuestiones que ofrezcan las mayores posibilidades de obtener un resultado satisfactorio. El deseo de recoger información sobre el estado y la calidad del servicio bibliotecario es algo muy real. La responsabilidad laboral así lo requiere y la supervivencia depende de ello; el afán de desempeñar un papel fundamental en la vida de la comunidad no puede existir sin estos datos.

Toda medición y evaluación conlleva ciertos peligros. El peligro está en las conclusiones, ¿qué demuestra la interpretación de los datos?. Los resultados pueden ser

o no del gusto del personal, ya que ciertamente existe la posibilidad de que éstos demuestren la ineficacia de la biblioteca. Esta posibilidad hace que la medición sea aún más importante, permitiendo detectar insuficiencias y corregirlas rápidamente. Además, los datos pueden indicar que son necesarias ciertas medidas que puede que no sean del agrado del personal, como por ejemplo ampliación del horario, incluyendo los fines de semana, horario continuo, etc. Pero es esencial que estos reajustes tengan lugar para que la biblioteca puede mantener la credibilidad en su entorno social.

Si bien se admite con frecuencia que existe una gran competencia para conseguir una asignación adecuada del presupuesto, es menos frecuente que se reconozca la importancia de competir por la opinión pública, lo que implica cuestiones relacionadas con la actitud (tanto de los usuarios como de los no usuarios) y, en última instancia, con algo mucho más esencial que es el uso cualitativo y cuantitativo que hace de la biblioteca la comunidad. Sin medición y evaluación en el proceso de planificación, no se puede documentar el éxito de la biblioteca en esta pugna y sin éste no se contará con el apoyo de la comunidad ni con la financiación necesaria.

En última instancia, el peligro va más allá del resultado del proceso de medición ya que, sin dirección, la biblioteca puede naufragar en esta situación de lucha constante. Si se acepta este desafío, la habilidad y competencia del director harán de él un reto con el que disfrutar.

LAS OPORTUNIDADES DEL PROCESO PRESUPUESTARIO

La confección del presupuesto es una de las tareas más importantes de la dirección y constituye una declaración de lo que la biblioteca va a hacer el próximo año, incluyendo los costes.¹⁰ Consiste fundamentalmente en la gestión de los ingresos y de los gastos para el mayor beneficio de la biblioteca. Los presupuestos normalmente se incrementan todos los años; no obstante, hay épocas en las que la deuda pública, el aumento de los impuestos o la disminución de los ingresos puede obligar a un recorte en la asignación. Si comparamos el presupuesto con una balanza que ha de mantenerse siempre en equilibrio, el control de los gastos sería la estrategia para contrarrestar las fluctuaciones de los ingresos.

Por muchas razones, es probablemente más acertado pensar en términos de gestión financiera que en un simple control del presupuesto ya que las capacidades de gestión son fundamentales. La gestión financiera abarca un amplio abanico de cuestiones, que incluyen:

¹⁰ Frederick S. Lane, ed., *Current Issues in Public Administration*, 4ª ed. (Nueva York: St. Martin's Press, 1990), 363.

- Contabilidad, auditoría, informes económicos.
- Control y ejecución del presupuesto.
- Gestión del efectivo, que incluye el control de los ingresos en metálico, inversiones, relaciones con otras instituciones financieras, movimientos de caja y tesorería en general.
- Evaluación de riesgos y contratación de seguros.
- Previsión de ingresos y gastos.
- Planificación del aumento del capital y amortización de deudas.
- Evaluación del estado económico del organismo del gobierno del que depende.
- Determinar la validez de los planes financieros, como los planes de pensiones.
- Compras y otro tipo de adquisiciones.¹¹

Todas estas cuestiones tienen un impacto sobre el presupuesto y representan un nivel de responsabilidad que va más allá del simple balance de ingresos y gastos. Aunque la finalidad de este texto no es centrarse en los detalles de la gestión financiera, no obstante, es necesario hacer hincapié en la importancia de estas cuestiones complejas para la función de control económico. En muchas situaciones, la biblioteca o el municipio (o ambos) tienen a su servicio asesores fiscales con experiencia en estas áreas técnicas. Una de las funciones del director es tener la suficiente preparación como para poder discutir con el personal experto a su mismo nivel. (Esto también es cierto en otras situaciones: pocos directores tienen suficiente conocimientos en informática que les permita crear los programas necesarios para las distintas funciones bibliotecarias; no obstante, deben conocer lo suficiente como para poder entenderse de un modo eficaz con el personal informático) Una buena gestión requiere tanto de un nivel suficiente de competencia en una diversidad de materias para contribuir con una visión de futuro y dirección adecuadas como de la habilidad necesaria para contratar un personal competente y cualificado en áreas relevantes.

LA MEMORIA: LA RESPONSABILIDAD LABORAL Y LA PROMOCIÓN

La elaboración de la memoria supone mucho más que la preparación de informes, puesto que nace de la propia responsabilidad ante la comunidad y de la concepción de la biblioteca como un bien público. La memoria se ha definido como “un

¹¹ *Ibid.*, 364.

modo de mantener informadas a las autoridades competentes a través de datos, estudios específicos e inspecciones".¹² Por lo tanto, es un aspecto importante del control y utiliza sus técnicas para reunir la información que constituya la esencia de la memoria. La metodología usada para la recogida de datos necesariamente conlleva investigación e inspección, a través de los métodos de medición y evaluación mencionados anteriormente.

Por lo tanto, más que enumerar aquí cuáles son los elementos concretos que deben formar parte de una memoria, nos centraremos en la razón de ser de la memoria y en los beneficios que va a reportarnos.

Relación con la responsabilidad laboral

A principios de este capítulo, en la sección titulada "La importancia creciente de la responsabilidad laboral" se resaltó el concepto de calidad en términos de servicio eficaz, gestión eficiente y métodos de cooperación. Tanto la eficacia de los servicios como el uso compartido de recursos a través de la cooperación suponen una gestión financiera sólida. Generalmente, se presupone que esta administración del erario público es el componente principal de la responsabilidad laboral. No obstante, aunque no se puede negar la importancia de la responsabilidad económica, la responsabilidad laboral permite una interpretación mucho más amplia.

Por lo tanto, por encima de una gestión económica eficaz, la biblioteca tiene la responsabilidad de ofrecer unos servicios de calidad, lo que a su vez refleja la premisa fundamental de responder eficazmente a las necesidades de los usuarios o de la comunidad. La genuina responsabilidad laboral conlleva un análisis exhaustivo de estas necesidades y el diseño correspondiente de productos y servicios que las satisfagan. Sin esta estrecha interacción entre necesidades y servicios, la gestión económica se convierte en algo insustancial. Esta interacción es la base para que el usuario perciba los beneficios que le reporta la biblioteca, que es la premisa sobre la que descansa una estrategia de marketing adecuada. Ésta es definitivamente la situación ideal; preocuparse por conseguir esta integración entre la biblioteca y su comunidad constituye uno de los principales objetivos de la responsabilidad laboral.

Pero ¿qué relación existe entre esta definición más extensa de responsabilidad laboral y la filosofía y las técnicas que tienen que ver con la elaboración de memorias? Desde la identificación de necesidades hasta la evaluación de productos, se utilizan las herramientas de evaluación y de medición para reunir datos y evaluar resultados. Por lo tanto la recogida de información para ayudar a la toma de decisiones, demostrar la eficacia de los servicios y rendir cuentas ante la comunidad es una actividad simple y factible.

¹² Luther Gulick y Lyndall Urwick, eds., *Papers on the Science of Administration* (Nueva York: Institute of Public Administration, Columbia University Press, 1937), citado en Robert D. Stueart y Barabara B. Moran, *Library Management*, p. 12.

La posibilidad de promoción

Con demasiada frecuencia, las bibliotecas recogen sólo la información que les solicita el organismo del que dependen, como por ejemplo el Centro Coordinador de Bibliotecas, en lugar de concentrarse en los datos que ayuden a los directores a tomar decisiones. No obstante, para exponer más claramente nuestro punto de vista, continuaremos partiendo del supuesto de que se han recogido y analizado los datos que se consideran adecuados, dando así al bibliotecario la oportunidad de poner en prácticas sus cualidades creativas.

Informar es una función de gestión necesaria a diferentes niveles: el personal de los departamentos rinde cuentas ante sus supervisores, el nivel medio de gestión ante la alta gestión, el director ante la comisión de biblioteca, la propia biblioteca ante su comunidad de usuarios. Por muchas razones, informar es esencial para mantener abiertos los canales de comunicación. La oportunidad de ser creativo reside tanto en el acto de informar como en el estilo elegido para enviar el mensaje.

Quizás el modo más común de transmitir este tipo de información es a través del informe anual. ¿Qué aspecto presenta normalmente el informe anual? Columnas y columnas de números. El reto que se le presenta al director es reestructurar estos mismos datos numéricos presentándolos de una forma interesante y atractiva que invite al público a leerlos y a prestarles atención.

Teniendo en cuenta que la promoción es comunicación, la promoción de los objetivos y de la eficacia de la biblioteca se convierte en un reto de comunicación continuo. Las respuestas a este reto pueden adoptar distintas formas, como se ha comentado en el capítulo 8, aunque quizás el informe anual sea un canal de comunicación especialmente eficaz para transmitir a la comunidad el mensaje de la biblioteca. La creatividad del personal puede hacer más atractivos los datos numéricos con humor, gráficas, fotografías e historias de interés humano. Lo que empezó como un conjunto de datos estadísticos áridos se transforma en un ejercicio de promoción inteligente que destaca los logros de la biblioteca. Ya se conciba como un marcador de páginas para libros, una gaceta informativa, globos publicitarios, folletos llamativos o en cualquier otro formato, el informe anual dirigido al usuario expresa no sólo la información en sí sino también la intención de centrarnos en los intereses del usuario. Por lo tanto, el mensaje explícito también incluye uno implícito.

Resumiendo, la elaboración de informes no tiene por qué ser una tarea aburrida y rutinaria, sino, más bien, es una oportunidad para transformar los datos esenciales en una herramienta publicitaria atractiva y de gran interés para el usuario.

Volviendo a la definición citada en el párrafo inicial de este capítulo, "el control consiste en tener en cuenta cualquier actuación o proceso que altere los resultados". Este capítulo ha examinado las actuaciones o procesos relativos a la medición, evaluación y elaboración de memorias. Para cumplir la función de control, estas actua-

ciones deben alterar los resultados. Por lo tanto, no deben asumirse como meros ejercicios, ni tampoco como respuestas a exigencias externas o como algo que "hay" que hacer. Por el contrario, si el objetivo es introducir mejoras, estas estrategias necesitan formar parte de la planificación y del marketing, influyendo en todo el proceso. Cuando esto ocurre, el proceso se ve continuamente reafirmado y la evaluación tiene un objetivo claro.

A DEBATE

- ¿Qué organismos ejercen un control en tu biblioteca y cuál es la jerarquía de poder?
- ¿Cuándo presenta más difícil la asignación de presupuestos? 1) ¿En épocas de abundancia? O 2) ¿En época de austeridad económica?
- ¿Por qué es la medición especialmente importante en un mundo de continuos cambios?
- ¿Qué tipo de datos recoge tu biblioteca?
- ¿Cuáles deberían recogerse? ¿Cómo se usan para la toma de decisiones?
- ¿Qué medidas de productividad son adecuadas para evaluar las tareas de tu biblioteca?
- ¿Qué formación necesita su director para dirigir eficazmente al personal técnico?
- ¿Cómo debería presentarse la memoria para llegar a los usuarios del modo más eficaz?

SUPUESTO PRÁCTICO 9

¿Consiste la evaluación simplemente en recoger datos estadísticos?

El contexto

Los habitantes de una ciudad de tamaño medio durante muchos años han visto su biblioteca como un edificio agradable para la ciudad, con buenas sucursales que satisfacen las necesidades de lectura de las amas de casa y los niños de la comunidad.

El año pasado acaecieron varios hechos que han traído inestabilidad a la comunidad y pérdida de ingresos:

- La principal industria de la ciudad ha decidido trasladarse a otra provincia.

- La tasa de desempleo está acercándose al 15 por ciento.
- Los maestros han decidido declararse en huelga reivindicando un aumento salarial.
- Los impuestos municipales han aumentando un 10 por ciento y, sin embargo, el presupuesto de la biblioteca no ha cambiado.

¿Que pasaría si...?

- La biblioteca continua como si no hubiera pasado nada
- La biblioteca dispone un tablón informativo de la comunidad en donde se recogen direcciones de asociaciones y organizaciones y los actos y actividades que tienen lugar diariamente en la ciudad.
- La biblioteca crea una bolsa de trabajo que recoge ofertas y demandas de empleo de la comunidad, bien con ayuda externa y sólo como proyecto piloto o como una prioridad principal de los servicios totales de la biblioteca y financiado con su propio presupuesto.
- La biblioteca crea un centro de ayuda al empleo con información sobre ofertas de empleo, redacción de currícula, preparación para realizar tests, etc.
- La biblioteca planea someter a referéndum la ampliación de su horario de apertura (partiendo de la premisa de que no se crearán nuevos servicios sino que permanecerán los mismos).
- La biblioteca planea solicitar un aumento de su presupuesto un año después de haber creado la bolsa de trabajo.
- La biblioteca comienza a recoger y a presentar datos utilizando como punto de referencia las medidas de productividad más que los recursos con los que cuenta y las actividades que organiza.
- La biblioteca elabora una memoria anual creativa para promocionar su imagen.
- La biblioteca presenta su presupuesto de forma detallada y hace una defensa convincente del mismo antes el organismo responsable.