

PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

Actualizado Sept. 2000

1. GESTIÓN DE LA CALIDAD: PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y EVALUACIÓN	2
2.1. Filosofía del control de la calidad.....	2
2.2 Metodología.....	3
FASE 1. Conocimiento del mercado	3
FASE 2. Determinación de la situación.....	4
FASE 3. Establecimiento de objetivos	4
FASE 4. Normalización de los procesos.....	5
FASE 5. Evaluación.....	5
FASE 6. Replanteamiento de objetivos.....	7
BIBLIOGRAFIA:	8

1. GESTIÓN DE LA CALIDAD: PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y EVALUACIÓN

Los servicios bibliotecarios surgen, al igual que el resto de los servicios públicos, de la necesidad de cubrir para la comunidad servicios indispensables; tales como los de comunicación, administrativos, sanitarios, etc.

Los últimos años hemos asistido a un proceso de presupuestos claramente restrictivos, que ha hecho replantearse aspectos tales como la evaluación del rendimiento de los servicios públicos a fin de justificar esa inversión¹ y determinar si la biblioteca está dotada suficientemente para cubrir las necesidades del público. Junto a ello, se ha producido una demanda de buenos servicios por parte del usuario, la búsqueda de una buena imagen social, y también es un tema de actualidad en todos los aspectos relativos a servicios públicos. Sin embargo hay que precisar que es una herramienta útil, en tanto en cuanto supone una reflexión objetiva de nuestro trabajo, que tiene la utilidad de poner de manifiesto cuales son los puntos fuertes y débiles de nuestra organización y la posibilidad de orientar los servicios hacia los planteamientos más adecuados.

2.1. Filosofía del control de la calidad

Las bibliotecas siempre han recogido datos estadísticos relativos a sus actividades, tales como el número de volúmenes, préstamos, usuarios, pero estos datos siempre se contemplaban desde una perspectiva cuantitativa, y su fin último nunca se orientaba a la mejora de los servicios. En el ámbito de la Biblioteconomía y Documentación, la introducción de aspectos como la gestión de la calidad es relativamente reciente, y es mucha la literatura profesional que se vierte sobre el tema.

En absoluto se trata de conceptos nuevos, ya que estos aspectos se han aplicado se han aplicado en otras disciplinas desde los años cincuenta, lo realmente innovador es su aplicación a servicios públicos² de carácter no lucrativo. Aspectos tales como los beneficios que produce una empresa tienen una traducción objetiva en términos monetarios, fácilmente mensurables. Sin embargo *¿Cómo podemos cuantificar los beneficios que para los usuarios reporta un buen servicio de biblioteca?*, Es difícil responder a la pregunta, pero realmente esos beneficios existen, y por lo tanto los podemos medir en términos de calidad de servicio y satisfacción de usuarios.

¹En los últimos años se ha llevado a cabo una fuerte inversión en la infraestructura necesaria para proceder a la mecanización de los servicios bibliotecarios, amén de que se trata de una de las inversiones acumulativas mayores en la Universidad

²Norma ISO 9000 y UNE-9004-1, gestión de calidad y elementos de la calidad. Madrid :AENOR, 1995

La filosofía de la calidad implica a todos y cada uno de los miembros de la organización, ya que requiere una normalización de los procesos orientada a la consecución de unos objetivos, y al mismo tiempo supone una motivación de cada uno de los elementos, pues los esfuerzos van a verse recompensados al poder contemplar como su trabajo contribuye a la obtención de esa meta. Para ello es importante que todos los miembros de la organización se sientan involucrados en el proceso de toma de decisiones y en el establecimiento de los objetivos en virtud de su nivel de responsabilidad.

La gestión de la calidad puede aplicarse en una biblioteca en general o en unos servicios en particular.

2.2 Metodología

(TRANSPARENCIA, n. 1)

El control de calidad requiere la consecución de una serie de fases:

- Conocimiento del mercado (análisis del entorno externo)
- Determinación de la situación (análisis del entorno interno)
- Establecimiento de objetivos
- Normalización de los procesos
- Evaluación del sistema y replanteamiento de los objetivos

FASE 1. Conocimiento del mercado

(TRANSPARENCIA, n. 2)

Es evidente que para ofrecer un buen servicio, el punto de partida ha de consistir en determinar quienes son nuestros usuarios (clientes), y cuales son las necesidades informativas de estos, con el fin de mejorar la imagen de nuestro servicio, ampliar su cobertura y hacer un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles. Lo que en el ámbito de servicios públicos se denomina “estudios de usuarios”. La información pertinente la explotaremos a partir de datos estadísticos y encuestas directas, ya que la gestión de la calidad se basa en un punto clave: las necesidades de los clientes (expectativas de los usuarios)³

La encuesta tratará de ser lo más clara posible (procurar no utilizar tecnicismos), con preguntas de respuestas alternativas, y que ocupen poco tiempo de confección. Tenderán a recabar información lo más profunda posible acerca de aspectos personales de los usuarios (edad, nivel cultural, aficiones), y que servicio esperan de la biblioteca: horarios, utilización y condiciones de los servicios ofertados. Siempre será de gran utilidad la posibilidad de que

³En lugar del término usuarios, otros autores prefieren hablar de clientes, y estos no serían los usuarios propiamente dichos, si no que diferencian entre clientes externos e internos, que son los trabajadores de la institución.

Planificación, gestión y evaluación de servicios bibliotecarios

puedan realizar observaciones de aspectos que no aparecen en la encuesta y que para el usuario sean relevantes.

En este primer acercamiento a la realidad de nuestra biblioteca, las necesidades expresadas por los usuarios serán de vital importancia para establecer las prioridades que el servicio deberá cubrir.

En el caso de una biblioteca universitaria, como biblioteca especializada, el análisis del entorno interno o estudio de usuarios es relativamente sencillo, ya que se trata de un tipo de usuario bien definido, en cuanto a nivel cultural, edad, necesidades, etc. Los grupos de usuarios podrían encuadrarse en:

- Alumnos de primer ciclo
- Alumnos de 2º ciclo
- Profesores
- Investigadores

A pesar de ello, es importante hacer un análisis riguroso del mercado, ya que suele haber lagunas sustanciales entre lo que se estima que son las necesidades previsibles y reales. Se trata de conocer que demanda el usuario, y en función de ello determinar los procesos, para adecuar nuestra producción documental a ese mercado.

*FASE 2. Determinación de la situación
(TRANSPARENCIA, n. 3)*

Se trata de un estudio directo de la situación de la unidad de información, y este análisis deberá hacerse desde una doble perspectiva:

- La biblioteca
- Los usuarios

La metodología de recopilación de datos es muy similar al caso anterior. Salvo la diferencia de que el objeto de análisis es la propia biblioteca. (Facilita mucho este tipo de compilación y elaboración de datos, estadísticas la utilización de un sistema automatizado, por su capacidad para llegar a establecer estimaciones muy ajustadas, a pesar de que la mayoría de los programas existentes no se adecuan a la recogida de datos que establecen las normas internacionales.

FASE 3. Establecimiento de objetivos

La recogida de datos en las dos fases precedentes, nos ha proporcionado información acerca de dos aspectos:

- Necesidades de los usuarios

Planificación, gestión y evaluación de servicios bibliotecarios

- Situación de nuestra biblioteca

Cotejando los datos hemos de establecer un ajuste entre esas necesidades expresadas a través de cuestionarios y lo que sería el mejor de los servicios que nosotros podemos proporcionar en función de nuestras disponibilidades (económicas, de personal, volumen de trabajo, instalaciones...). En unas pocas palabras determinar los objetivos sobre una base real, para que estos sean factibles.

Se trata de analizar las causas que nos impiden llegar a esas expectativas de los usuarios y establecer soluciones.

Estos objetivos han de tener tres características fundamentales:

- Ser realistas, coherentes y objetivos
- Temporización (corto, largo y medio plazo)
- Flexibilidad (Ser revisables)

Es importante que en la redacción de los objetivos se encuentren presentes representantes de todos y cada uno de los grupos de trabajo de la biblioteca, ya que es una tarea que implica a todos, creándose de esta manera una responsabilidad compartida en la toma de decisiones.

FASE 4. Normalización de los procesos

Para el cumplimiento de los objetivos que nos hemos marcado, será necesario adecuar los recursos materiales y humanos a la consecución de los mismos. Se tratará de hacer un estudio de los medios, servicios y distribución de tareas para acercarnos a la meta que queremos conseguir en un tiempo determinado. Seleccionar soluciones e implantarlas.

Entre los aspectos que tendremos en cuenta:

- Planificación del número de personal que se debe dedicar a una tarea y en cuanto tiempo puede realizar una unidad de producción
- Que servicios debemos de ofrecer y con que frecuencia
- Que parte de nuestros recursos debemos dedicar a adquisiciones, como distribuir los presupuestos por áreas temáticas, tipo de materiales... etc.

Ni que decir tiene que estos procesos se irán ajustando progresivamente en función de los resultados intermedios, sin esperar a la evaluación final.

FASE 5. Evaluación

Aunque se tiende por parte de algunos autores a denominar evaluación a la fase de hemos llamado estudio del entorno interno, lo más común es que esta sea la conclusión de un proceso de gestión, y de una planificación previa. La evaluación medirá con que suficiencia se han cumplido o no los objetivos previstos, y servirá para corregir estos y establecer nuevas prioridades.

La evaluación es un análisis crítico de los servicios ofrecidos por la biblioteca, que hoy día se contempla como una necesidad para ofrecer los mejores servicios al menor coste (Efectividad). Medirá aspectos tales como los *costes de la producción, beneficios y cota de crecimiento y productividad. Así será de gran utilidad para detectar funcionamientos deficientes.*

Los métodos de evaluación pueden tener una base cuantitativa y cualitativa

- Cuantitativos (estadísticas)
- Cualitativos (encuestas)

La estadística por si misma no es suficientemente expresiva, es necesario recurrir a un instrumento de medida como puede ser un *indicador*⁴, que sería el resultado numérico de cuantificar las distintas actividades realizadas por los servicios bibliotecarios para determinar en que grado se han conseguido los objetivos previstos en un período de tiempo concreto o su evolución. Su ventaja es que traducen la realidad a cifras. Sin que estos se tomen como datos absolutos, pues su propia naturaleza es relativa⁵. Los indicadores han de cumplir además dos requisitos básicos

- Ser apropiados para la unidad a evaluar
- Objetivos y susceptibles de indicar problemas operativos

A modo de ejemplo un indicador puede medir la eficacia de los servicios técnicos mediante la relación existente entre el gasto en adquisiciones y coste de los servicios técnicos.

Eficacia de los servicios técnicos (Est) sería la relación existente entre los libros catalogados (L) y los efectivos de personal (P)

$$\text{Est}=\text{L}/\text{P}$$

De todas las maneras los indicadores deberán utilizarse con prudencia, y se interpretaran cotejando con las valoraciones emitidas por los usuarios en las encuestas, a la luz de los objetivos marcados.

⁴Duarte Barrionuevo, Vidal. Indicadores como instrumento de evaluación de los servicios bibliotecarios. *Boletín de la ANABAD*, n. 1 (1995). pp. 95-106

⁵ Alonso Arévalo, J., Echeverría Cubillas, M. J., Martín Cerro, S., "La gestión de las bibliotecas universitarias: indicadores para su evaluación," *Seminario sobre Indicadores en la universidad: información y decisiones*. Vol. 1, 1999, pp. 1-12.

FASE 6. Replanteamiento de objetivos

A partir de los resultados arrojados en el proceso de evaluación, determinaremos aquellos aspectos que no han dado resultados satisfactorios. El proceso es evolutivo, y tendrá que estudiarse su *desarrollo temporal*, y *los resultados respecto a otras unidades de información similares*. El siguiente paso será recapacitar si los objetivos marcados eran accesibles (evaluar la evaluación), y paliar estas insuficiencias con nuevos objetivos. Si la distribución del personal ha sido acertada, si la política de adquisiciones es la oportuna, si los presupuestos se ajustan a los objetivos deseados... etc. En caso de no haber podido cumplir con los objetivos se establecerán una serie de prioridades para la próxima planificación.

En *conclusión*, la gestión de la calidad es un recurso eficaz para mejorar la eficacia y la eficiencia de los servicios y el grado de satisfacción de los usuarios, pues permite objetivar las propuestas y corregir constantemente las desviaciones.

BIBLIOGRAFIA:

Abad Hiraldo, R., "Normas para bibliotecas universitarias : evaluación de la eficacia," *Boletín de la ANABAD*, Vol. 44, No. 3, 1994, pp. 193-222.

Alonso Arévalo, J., Echeverría Cubillas, M. J., and Martín Cerro, S., "La gestión de las bibliotecas universitarias: indicadores para su evaluación," *Seminario sobre Indicadores en la universidad: información y decisiones*. Vol. 1, 1999, pp. 1-12.

Angós Ullate, J. M., Fernández Ruiz, M. J., Salvador Oliván, J. A., and Vilas Larré, M., "Necesidad de una metodología que optimice la gestión documental : estudio de un caso práctico," *Jornadas Españolas de Documentación*, Vol. 6, 1998, pp. 109-119. http://www.florida-uni.es/~fesabid98/Comunicaciones/jm_angos.htm

Arias Coello , A., Angulo Benítez, S., Delso Foronda, R., Fonteboa Mateos, E., García López , J., González González , F., Manzano Castaño, M. A., and Rubalcaba Blanco, R., "Evaluación de la calidad: un caso práctico realizado por documentalistas," *Revista general de información y documentación*, Vol. 9, No. 2, 1999, pp. 137-162.

Boza Puerta, M. and Olmedo Granados, G., "¿Se adaptan los fondos de mi biblioteca a las necesidades de los usuarios?: Un método objetivo de evaluación de colecciones en una biblioteca científica.," *Jornadas Españolas de Documentación*, Vol. 6, 1998, pp. 193-196. http://www.florida-uni.es/~fesabid98/Comunicaciones/m_boza/m_boza.htm

Cerdá Díaz, J. and Rodríguez Barredo, J. M., "En busca de la calidad : las cartas de servicio como fórmula de compromiso con los ciudadanos," *Boletín de la ANABAD*, Vol. 49, No. 3-4, 1999, pp. 223-236.

Dominguez Sanjurjo, María Ramona. Nuevos servicios y organización en la Biblioteca Pública. Gijón : Trea, 1996

Duarte Barrionuevo, Miguel. Indicadores como instrumento de evaluación de los servicios bibliotecarios : aspectos metodológicos. *Boletín de la ANABAD*, Vol. 45, n. 1 (1995) pp. 95-106

García-Morales Huidobro, E. Aportaciones a la gestión de calidad a bibliotecas y servicios de información. *Revista española de documentación científica*. Vol. 18, n. 1 (1995)

Garnica Puga, P., "El reto de la implantación de un sistema de "calidad total" en un centro de documentación," *Jornadas Andaluzas de Documentación*, Vol. 2, 1999, pp. 29-38.

Joint Funding Councils Ad-Hoc Group. The effective academic library: a framework for evaluating the performance of UK Academic Libraries. London: Joint Funding Councils, 1995

Mano González. Marta de la, "Propuesta de un sistema de evaluación para bibliotecas universitarias," *Revista española de documentación científica*, Vol. 21, No. 2, 1998, pp. 174-197.

Merlo Vega, J. A., "Fundamentos de gestión de bibliotecas universitarias," *Boletín de la ANABAD*, Vol. 49, No. 2, 1998, pp. 261-288.

Normas para bibliotecas universitarias : evaluación de la eficacia. *Boletín de la ANABAD*, vol. 44, n. 3 (1994). pp. 193-222

Pinto Molina, M., "Gestión de la calidad en documentación," *Anales de Documentación*, Vol. 1, 1998, pp. 171-183. <http://www.um.es/fccd/anales/ad01/ad0110.html>

Planificación, gestión y evaluación de servicios bibliotecarios

Ponjuan Dante, G., "El éxito de la gestión o la gestión del éxito," *Anales de Documentación*, Vol. 2, 1999, pp. 39-47. <http://www.um.es/fccd/anales/ad02/AD03-1999.PDF>

Rey Martín, C., "La satisfacción del usuario: un concepto en alza ," *Anales de Documentación*, Vol. 3, 2000, pp. 139-153. <http://www.um.es/fccd/anales/ad03/09satisfusuario.PDF>

Taladriz Mas, M. Control de calidad y costes de los servicios de información. *Revista española de documentación científica*, vol. 17, n. 4 (1994). pp. 450-459

Tardón, E., "La biblioteca electrónica universitaria : un modelo de gestión," *El profesional de la información*, Vol. 9, No. 6, 2000, pp. 18-24.

Weingand, D., "Gestión de la biblioteca publica actual: El control," *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, Vol. 15, No. 59, 2000, pp. 77-94. <http://www.aab.es/51n59a5.htm>

Vals, Ana ; Casado, Luis. El cambio hacia la calidad de servicio. *Boletín de la Asociación Andaluza de bibliotecarios*. N. 35 (1994) pp. 55-70