

La gestión de las bibliotecas universitarias: indicadores para su evaluación

Julio Alonso Arévalo, M^a José Echeverría Cubillas y Sonia Martín Cerro

Seminario: Indicadores en la universidad: información y decisiones. León: Universidad de León, Programa Institucional de Calidad, 9-11 de junio de 1999.

Julio Alonso Arévalo, Bibliotecario, Biblioteca de la Facultad de Traducción y Documentación, Universidad de Salamanca. Correo electrónico: alar@gugu.usal.es.

María José Echeverría Cubillas, Coordinadora, Programa Institucional de Calidad, Universidad de Salamanca. Correo electrónico: echeve@gugu.usal.es.

Sonia Martín Cerro, Técnico en Calidad, Programa Institucional de Calidad, Universidad de Salamanca. Correo electrónico: cerro@gugu.usal.es.

Dirección de contacto: Programa Institucional de Calidad. Universidad de Salamanca. Edificio F.E.S. Campus Miguel de Unamuno. 37007 Salamanca. Teléfono/Fax: 923 294638. Internet: <http://cts.usal.es/pic>. Correo electrónico: qualitas@gugu.usal.es

1 Introducción

En la actualidad y a partir, sobre todo, del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades, la Universidad española está implantando y desarrollando, de modo sistemático, procesos de evaluación de sus tres ámbitos principales de actuación: enseñanza, investigación y servicios. Estos procesos de evaluación responden a dos objetivos generales: por un lado, proporcionar información a la sociedad sobre la calidad de los servicios que presta la Universidad y, por otro, detectar los puntos fuertes y débiles de la institución así como las oportunidades y propuestas de actuación que supongan un aumento de la calidad universitaria.

En el sistema universitario, la calidad entendida como mejora continua es un valor en alza, cuyo logro implica una serie de requisitos (Rey García, A., 1998). Según este autor, uno de ellos es disponer de información actualizada y relevante para la gestión, es decir, un sistema de indicadores que refleje el desenvolvimiento *real* de la institución y que incluya estadísticas relativas a la satisfacción de los clientes, eficiencia interna de los procesos, y al nivel de innovación y aprendizaje del personal. Se precisan datos frente a opiniones del tipo “yo creo que”, “siempre se hizo así”, etc. Otra condición es el control y revisión sistemática de todas las actividades, sobre todo de las más críticas para la organización. De este modo, cada decisión o cambio introducido ha de ser evaluado y revisado con el fin de detectar puntos débiles y oportunidades de mejora. La comparación con las mejores prácticas de otras organizaciones similares o diferentes a la nuestra y la formación y aprendizaje continuos a todos los niveles, constituyen otros dos requisitos para la mejora continua.

Dentro de la Universidad, la Biblioteca constituye un servicio clave de apoyo a las dos funciones que constituyen la razón de ser de la institución universitaria: la investigación o creación de conocimiento y la enseñanza o comunicación de dicho conocimiento. No en vano, todo el mundo admite que las universidades más prestigiosas del mundo en términos de docencia e investigación son las que disponen de las mejores bibliotecas. Ahora bien, ¿pueden definirse las características de una buena

biblioteca universitaria? ¿en qué medida pueden cuantificarse y estandarizarse dichas características? ¿de qué tipo de indicadores disponen las bibliotecas universitarias para valorar y mejorar su propia gestión y la prestación de sus servicios?, ¿es deseable que las universidades consensuen un sistema de indicadores válidos para todas las bibliotecas universitarias?. Estas cuestiones, junto con la experiencia de la Universidad de Salamanca en la evaluación de su Servicio de Bibliotecas, centran el contenido de este escrito.

2. Evaluación de los servicios bibliotecarios universitarios

Antes de comenzar a analizar la situación actual de la evaluación en bibliotecas, no está de más justificar o, al menos, aportar una serie de razones por las que las bibliotecas, como cualquier otro servicio público, deben abordar la tarea de la evaluación de su rendimiento. El manual *Claves para el éxito: indicadores de rendimiento para bibliotecas públicas*¹, enumera las siguientes:

- Planificar: conocer qué está consiguiendo la biblioteca y establecer los objetivos y prioridades para el futuro.
- Comunicación: explicar el rendimiento del servicio a toda la organización (equipo directivo, personal y usuarios).
- Resolver problemas antes de que surjan: en lugar de reaccionar tarde a una crisis, identificar áreas problemáticas y analizar sus causas.
- Tomar decisiones a partir de datos pertinentes para cada decisión y poder así prever los resultados de diferentes decisiones.
- Controlar el progreso: ¿se están cumpliendo los objetivos propuestos? Permite además evaluar las prioridades de acción futura.
- Justificar la asignación de recursos en relación con lo que se va consiguiendo.

Las bibliotecas, en general y las universitarias en particular, siempre han recogido datos relativos a sus colecciones, infraestructuras y actividades, pero estas tareas de recolección de datos se contemplaban desde una perspectiva cuantitativa y no se asociaban a los objetivos y metas de la biblioteca, ni se orientaban a la toma de decisiones para la mejora de los servicios². Existirían así, dos posibles enfoques en las metodologías de evaluación: el vinculado a la planificación y a la gestión de calidad, y, por otro lado, aquel que se limita a reflejar cuantitativamente la situación del servicio.

Por otro lado, cada vez está más extendida la idea de que para medir el rendimiento de una biblioteca se precisan tanto indicadores de naturaleza estrictamente cuantitativa como indicadores más cualitativos, como son los utilizados para medir la satisfacción de los usuarios y del personal. Utilizar ambos tipos de indicadores permite obtener una descripción más completa de todos los aspectos del rendimiento de la biblioteca.

¹ *Claves para el éxito: indicadores de rendimiento para bibliotecas públicas* (1995), pp. 10-12.

² Mayère, A. y F. Muet (1998).

2.1 Clasificaciones de los indicadores para bibliotecas.

La bibliografía sobre indicadores en bibliotecas ofrece diferentes clasificaciones. Así por ejemplo, desde el enfoque de sistemas en organizaciones se propone agruparlos de la siguiente manera³:

- indicadores de *inputs*: recursos introducidos en el sistema (personal, infraestructuras, equipamiento, presupuesto, colección)
- indicadores de procesos: las actividades que transforman los recursos en productos (adquisiciones, catalogación, referencia)
- indicadores de actividad: los productos y servicios creados por la biblioteca (acceso a los materiales, catálogo automatizado, respuestas en el servicio de referencia, uso y satisfacción del usuario con estos productos y servicios)
- indicadores de resultados o de impacto: el efecto de las actividades de la biblioteca en la comunidad (p.e. el grado en el que el uso de la biblioteca afecta al aprendizaje del alumno)

Otra clasificación de indicadores, que los relaciona directamente con la toma de decisiones, es la siguiente⁴:

INDICADORES	PARA LA TOMA DE DECISIONES SOBRE:
<p><i>Indicadores de rendimiento operacional:</i> relacionan las inversiones con la producción</p> <p>Ejemplos: - Número de registros catalogados por hora - Coste de cada registro catalogado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • asignación e recursos a actividades, servicios o productos • qué servicios se pueden llevar a cabo y cuáles son imposibles de asumir por la biblioteca
<p><i>Indicadores de eficacia:</i> relacionan la producción con el uso, desde la perspectiva de los usuarios</p> <p>Ejemplos: - Proporción de documentos del fondo que se han usado - Satisfacción del usuario con el préstamo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿está la comunidad de usuarios bien servida? • ¿qué áreas tienen un rendimiento bajo? ¿porqué?
<p><i>Indicadores de coste-eficacia (eficiencia):</i> relacionan la inversión con el uso.</p> <p>Ejemplos: - Coste total por usuario - Coste por préstamo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • asignación e recursos a actividades, servicios o productos • ¿qué resultados son los deseables en función de la cantidad de uso y de satisfacción del usuario?
<p><i>Indicadores de impacto:</i> relacionan el uso que se hace de la biblioteca, sus servicios y productos, y el uso potencial que se puede hacer de ellos.</p> <p>Ejemplos: - Número de usuarios activos de la biblioteca - Usos per cápita</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿cuál es el nivel de éxito de la biblioteca? ¿a cuántos usuarios está llegando? • ¿por qué un determinado de usuarios no utiliza la biblioteca? • ¿por qué no se utiliza un servicio o producto?

³ Van House, N.A., B.T. Weil, y Ch.R. McClure (1990).

⁴ *Claves para el éxito: indicadores de rendimiento para bibliotecas públicas* (1995), pp. 17-18.

2.2. Estado actual de los indicadores en bibliotecas: organismos e iniciativas.

La preocupación en el ámbito bibliotecario por medir y evaluar el rendimiento de las bibliotecas se ha plasmado en varios documentos e iniciativas de organismos, tanto a nivel nacional como internacional: desde iniciativas de carácter normalizador, dirigidas a todo tipo de bibliotecas, a iniciativas centradas en los servicios bibliotecarios universitarios.

Comisión Europea. Library performance indicators and library management tools. 1995.

Este estudio fue llevado a cabo dentro del Plan Europeo de Bibliotecas, del Tercer Programa Marco de la DG-XIII de la Comisión Europea. Su objetivo era desarrollar un cuadro de medidas e indicadores de rendimiento relevantes y aplicables en todo tipo de bibliotecas en Europa. Además del sistema de indicadores, se realizó un estudio para determinar las posibilidades de captura, recopilación y manipulación de datos del software de gestión bibliotecaria existente, así como conocer hasta qué punto estos productos cumplen los requisitos de información necesarios para el sistema de indicadores que proponen. Los resultados mostraron que muchos de los sistemas pueden generar estadísticas básicas de inputs (p.e. número total de ítems catalogados), pero muy pocos permitían obtener datos más elaborados, como los usos por categoría de usuarios.

International Organization for Standardization (ISO). Norma ISO 11620: Information and documentation-Library performance indicators. 1996..

Esta norma supone una referencia internacional reconocida para medir la calidad de los servicios bibliotecarios a través de una serie de procedimientos y una metodología común⁵. Su principal objetivo es apoyar el uso de indicadores de rendimiento en bibliotecas y difundir cómo se debe llevar a cabo su medición. Incluye, además de los criterios de aplicación, una lista de indicadores, de cada uno de los cuales especifica: denominación, objetivo, alcance, definición, metodología, interpretación del mismo, fuentes en las que aparece anteriormente este indicador e indicadores asociados. Sin embargo, hay áreas de las que no se recoge ningún indicador, tales como recursos humanos, servicios en línea, formación de usuarios y promoción de servicios. La organización pretende completar estas áreas en futuras ediciones y ampliaciones de la norma.

International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA). Directrices Internacionales para la medición del rendimiento en las Bibliotecas Universitarias. 1998.

La IFLA es el organismo internacional más representativo en el campo de las bibliotecas. Las características diferenciales de estas directrices, en relación con la norma ISO, son: se centran en bibliotecas universitarias; inciden en indicadores sobre los usuarios, incluyen tanto indicadores para mediciones generales como mediciones para actividades específicas.

⁵ Carbone, P. (1998).

Joint Funding Councils' Ad-hoc Group on Performance Indicators for Libraries. The Effective Academic Library: a Framework for Evaluating the Performance of UK Academic Libraries. 1995.

Se trata de un informe de consulta llevado a cabo en el Reino Unido, con el objetivo de ayudar a las instituciones y a sus bibliotecas a mejorar su rendimiento, fijar los principios para la construcción y aplicación de indicadores y proponer un marco claro de trabajo para determinar la eficacia de la biblioteca. Los 33 indicadores que propone están clasificados en cinco áreas: integración, satisfacción del usuario, prestaciones, eficiencia y economía.

REBIUN (Red Española de Bibliotecas Universitarias).

En España, la organización que está trabajando en la recogida de datos e indicadores en bibliotecas universitarias es la Red Española de Bibliotecas Universitarias (REBIUN), compuesta por los directores de las bibliotecas universitarias y científicas de nuestro país. Dentro de la Red, se ha constituido un grupo de trabajo que está elaborando una guía para indicadores de rendimiento y calidad en bibliotecas.

Anualmente, REBIUN publica un Informe estadístico de las bibliotecas universitarias y científicas españolas⁶, a partir de un formulario de recogida de datos. Los datos que incluye se refieren a colecciones, usuarios, servicios, recursos humanos, presupuestos y relaciones (ratios) entre estos datos, como por ejemplo: metros cuadrados por usuario, estudiantes por plaza de lectura, monografías por usuario, títulos de publicaciones periódicas por usuario, etc.

2.3. Cuadro resumen de sistemas de indicadores.

A continuación se muestra un cuadro resumen de las propuestas de tres de las organizaciones mencionadas. En la clasificación se ha seguido la utilizada por la Norma ISO 11620. Con él se pretende ofrecer una aproximación al tipo de indicadores que las distintas instituciones han elaborado y no una visión exhaustiva de los indicadores posibles. En la bibliografía mencionada, se puede obtener una descripción completa de cada uno de los indicadores, así como la fórmula, método de obtención y procedimiento de cálculo de cada uno de ellos.

De una primera lectura del cuadro se desprenden los siguientes resultados: las tres organizaciones coinciden en aportar indicadores para valorar la satisfacción de los usuarios, los servicios técnicos y los servicios públicos o de relación más directa con los usuarios. Sin embargo, para la formación de usuarios y los recursos humanos de la biblioteca sólo los ingleses tienen desarrollados indicadores.

Todos los organismos que han desarrollado sistemas de indicadores coinciden en resaltar que la interpretación de los resultados se ha de realizar de forma cuidadosa,

⁶ El último, correspondiente a 1997, está disponible en la dirección:
<http://www2.uji.es/rebiun/informeestadistico97.xl.html>

analizando la precisión de los datos (método por el que se han obtenido los datos, posibles errores en los muestreos,...) y siempre buscando las posibles causas que expliquen los datos de rendimiento obtenidos. Por ejemplo, un índice bajo de satisfacción de los usuarios con el servicio de préstamos puede deberse a una falta de conocimiento del usuario (en qué condiciones se lleva a cabo, problemas a la hora de localizar los libros,...) o a una colección pobre de la biblioteca que no alcanza la demanda de los usuarios. Por ello, hay que incidir en que los indicadores de rendimiento no se deberían interpretar como normas o standars que hay que cumplir, sino que deben actuar como un estímulo de mejora en la biblioteca y como un modo de subrayar las mejores prácticas.

Cuadro resumen de sistemas de indicadores⁷.

Aspectos	ISO	IFLA	JFC (Reino Unido)
SATISFACCIÓN DEL USUARIO	<i>-Satisfacción de usuarios</i>	<i>-Satisfacción del usuario</i> -Satisfacción del usuario con los servicios ofrecidos para uso remoto	<i>-Satisfacción global de usuarios</i> <i>-Satisfacción con el suministro de documentos</i> <i>-Satisfacción con los servicios de información</i> <i>-Satisfacción con las instalaciones</i> -Satisfacción con la formación de usuarios
SERVICIOS PUBLICOS			-Cumplimiento de las especificaciones en cada uno de los servicios fijadas por la Biblioteca -Cumplimiento de los objetivos de mejora
Uso general	<i>-Porcentaje de población servida</i> -Coste por usuario <i>-Visitas 'per capita'</i> -Coste por visita	-Penetración de mercado -Horas de apertura en relación a la demanda	<i>-Gasto total de la biblioteca por estudiante</i> <i>-Gasto en personal+gastos corrientes por estudiante</i> -Número de estudiantes por el número de bibliotecas
Suministro de documentos	-Disponibilidad de la colección -Uso en sala de la colección -Grado de la cobertura de la colección -Disponibilidad de nuevos títulos solicitados <i>-Uso 'per capita'</i> -Ratio de documentos utilizados -Tiempo medio de suministro de documentos en acceso cerrado -Tiempo medio de suministro de documentos en acceso abierto	-Listas bibliográficas de expertos -Uso de la colección -Uso de la colección por materias -Documentos no utilizados -Rapidez en el suministro de documentos	<i>-Documentos por estudiante</i> -Documentos por número total de personal -Gasto total por número de documentos -Documentos suministrados (préstamos+consultas en sala+prest. interbibliotecario+fotocopias+docum. electrónicos) por estudiante -Documentos suministrados por número de personal -Gasto total de la biblioteca por documentos suministrados

⁷ Fuente: ISO (1996), IFLA (1998), JFC (1995) y elaboración propia. Los indicadores en cursiva fueron utilizados en la evaluación del Servicio de Bibliotecas de la Universidad de Salamanca.

Préstamo	-Préstamos en relación con la colección -Préstamos 'per capita' -Documentos en préstamo 'per capita' -Coste por préstamo -Préstamos por empleado		
Préstamo Interbibliotecario	-Rapidez en el préstamo interbibliotecario	-Rapidez en el préstamo interbibliotecario	
Búsqueda de información (catálogo) por el usuario	-Tasa de éxito en búsqueda de ejemplar conocido -Tasa de éxito en búsqueda por materias	-Tasa de éxito en búsqueda de ejemplar conocido -Tasa de éxito en búsqueda por materias	
Servicio de referencia o de información	-Tasa de respuestas correctas	-Tasa de respuestas correctas	-Preguntas contestadas por estudiante -Preguntas contestadas por el total del personal -Gasto total de la biblioteca por las preguntas contestadas
Equipamientos e instalaciones	-Disponibilidad -Tasa de uso -Tasa de ocupación de las plazas de lectura -Disponibilidad del sistema informático	-Disponibilidad	-Espacio total por estudiante -Estudiantes por plaza de lectura -Tasa de ocupación de plazas de lectura -Gasto total de la biblioteca por horas de ocupación
Uso remoto		-Usos remotos 'per capita'	
SERVICIOS TÉCNICOS			
Adquisición	-Duración del proceso de adquisiciones	-Duración del proceso de adquisiciones	-Gasto en adquisiciones por estudiante
Proceso técnico	-Duración del proceso técnico	-Duración del proceso técnico	-Número de "items" procesados por número de personal -Gasto por item procesado
Catalogación	-Coste por título catalogado		
FORMACION DE USUARIOS			-Porcentaje de estudiantes que han recibido formación de usuarios
RECURSOS HUMANOS			-Número de estudiantes por personal cualificado
Aspectos	ISO	IFLA	JFC (Reino Unido)

3. La experiencia de la Universidad de Salamanca⁸.

En la primera convocatoria del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades, la Universidad de Salamanca, a través de su Programa Institucional de Calidad (PIC), llevó a cabo la evaluación del Servicio de Bibliotecas en su conjunto, es decir, los servicios centralizados, las bibliotecas de facultad y otros puntos de servicio existentes en aquel momento⁹. Otras universidades que han llevado a cabo procesos de evaluación en bibliotecas han sido: la Universitat Politècnica de Catalunya y la Universitat Politècnica de València, con evaluaciones globales de todo el Servicio, y la Universidad de Valladolid, cuya evaluación se centró en el servicio de préstamo (a domicilio e interbibliotecario).

La decisión de evaluar el Servicio en su conjunto se debió a varias razones: a) nunca se había realizado una evaluación global de su rendimiento, más allá de la información que proporcionaban las estadísticas trimestrales; b) esta evaluación permitiría obtener una visión de conjunto del Servicio, difícil de conseguir a veces por su propia estructura: gran dispersión física (28 puntos de servicio repartidos en 23 facultades y 5 campus universitarios, además de los Servicios Centrales¹⁰) y características diferenciales de las bibliotecas (grado de automatización, nivel de acceso libre a los fondos, tamaño, etc.); c) un objetivo básico de la evaluación era conocer el nivel de uso y el grado de satisfacción de los usuarios con todos los puntos de servicio, porque con anterioridad pocas bibliotecas habían realizado encuestas de satisfacción de usuarios; d) se pretendía conseguir una fuerte implicación del personal de bibliotecas, en su conjunto, en la evaluación tanto de su biblioteca particular como de todo el Servicio. Disponer de una visión de conjunto del Servicio permitiría poder determinar y/o tomar decisiones, tanto comunes para todas o un conjunto de bibliotecas, como específicas, adaptadas a las características propias o diferenciales de determinadas bibliotecas.

3.1. Recogida de datos e indicadores utilizados. Cuestionario de satisfacción.

Tanto la recogida de datos como la elaboración del cuestionario de satisfacción de usuarios se hicieron de modo conjunto entre la Unidad Técnica del PIC y la Dirección del Servicio. Las fuentes de obtención de datos fueron las estadísticas trimestrales que el Servicio solicitaba a cada una de las bibliotecas, los presupuestos de la Universidad, los informes anuales del Servicio y el cuestionario de usuarios. Se reunieron datos del período 1991-1996, un período suficientemente amplio que permitiera ver la evolución del Servicio. Sin embargo, esta recogida de datos tuvo sus dificultades y problemas, algunos de los cuales se especifican a continuación.

Datos e indicadores.

Los principales problemas a la hora de recoger los datos de actividad del

⁸ El Informe Final de Evaluación del Servicio de Bibliotecas está disponible en la dirección: <http://cts.usal.es/pic/primerafase/inffinalbibliotecas.pdf>

⁹ El Servicio de Bibliotecas se ha reestructurado recientemente, por lo que estos cambios se están implantando en la actualidad. Se ha creído más conveniente indicar aquí la estructura que tenía el Servicio en el momento de realizar la evaluación.

¹⁰ Adquisiciones, Catalogación, Préstamo Interbibliotecario, Servicio de Información Científica Automatizada (SICA).

Servicio vinieron dados principalmente por: a) la información disponible (particularmente las estadísticas trimestrales) no estaba adecuada a las necesidades de información planteadas; b) al no estar todos los procesos completamente automatizados, no se pudo contar con información proporcionada por el sistema integral de gestión bibliotecaria que el Servicio utiliza (LIBERTAS), sino que se utilizaron las estadísticas trimestrales.

Debido a que estas estadísticas eran cumplimentadas por las bibliotecas de forma manual, ocasionaban problemas de interpretación y de análisis, así como la imposibilidad de conocer algunos datos concretos importantes. Por ejemplo, al no disponer en aquellos momentos de un sistema de préstamo automatizado generalizado en todos los puntos de servicio (módulo que se está implantando en la actualidad), sólo se pudieron utilizar las cantidades totales proporcionadas por las bibliotecas, obtenidas a partir del recuento de las papeletas de préstamos realizados durante un trimestre. Es decir, se trataba del número total de préstamos efectuados, pero era imposible conocer quiénes habían realizado esos préstamos: el número de usuarios diferentes que utilizan este servicio. Por lo tanto, no se podía calcular el alcance de este servicio: cuántos usuarios estaban realmente utilizando este servicio.

En la Universidad de Salamanca, las bibliotecas no son centros de gasto, es decir, no cuentan con un presupuesto propio. Los Departamentos solicitan y pagan al Servicio Central los materiales (bien a cargo del presupuesto del departamento o a proyectos de investigación), y los gastos corrientes (luz, papel,...) corren a cargo de la facultad o edificio en el que se encuentra la biblioteca. Esta separación de las unidades de gasto y la ausencia de una contabilidad centralizada de todas las actividades del Servicio de Bibliotecas provoca que no se pueda conocer con exactitud cuánto cuesta realmente el servicio bibliotecario a la Universidad y esto afecta a otras cuestiones claves, como son la planificación y previsión de necesidades, el desarrollo de las colecciones o las condiciones de las instalaciones y servicios de cada uno de los centros.

A pesar de estos problemas, a la hora de elaborar las tablas de datos e indicadores se optó por reflejar la situación actual del Servicio, no sólo según los datos disponibles, sino también según aquellos datos sobre los que no se tenía información pero que se consideraban imprescindibles para una evaluación del rendimiento del Servicio. De esta manera, se ponía de manifiesto uno de los puntos débiles o necesidad del Servicio: el desarrollo de un sistema de información completo para su propia gestión.

Así, se seleccionaron indicadores que mostraran el rendimiento del conjunto del Servicio y no se incluyeron los correspondientes a cada uno de los puntos de servicio. Tampoco se incluyeron indicadores para cuya obtención se necesitara realizar muestreos puntuales, por la imposibilidad material y temporal de llevarlos a cabo.

A partir de los materiales bibliográficos citados a lo largo de estas páginas, se seleccionaron un conjunto de datos e indicadores (especificando en cada uno de ellos su método de cálculo y su origen), y se elaboraron cinco tablas, divididas cada una ellas en dos apartados (medidas e indicadores), para los siguientes aspectos¹¹:

¹¹ En el cuadro resumen anterior, figuran en letra cursiva los indicadores utilizados en esta evaluación. A

1. Contexto del Servicio de Bibliotecas (usuarios, bibliotecas, ingresos, gastos, personal)
2. Colecciones (composición y acceso)
3. Instalaciones (espacios y equipamientos)
4. Servicios técnicos (adquisición y catalogación)
5. Servicios al usuario (acceso, formación, sala de estudio, consulta en sala, préstamo, información científica automatizada)

Cuestionario de satisfacción.

Este cuestionario constaba de dos partes claramente diferenciadas. En la primera, se incluían preguntas sobre la biblioteca en la cual se encontraba el usuario en el momento de cumplimentar la encuesta. Estas preguntas cubrían los siguientes aspectos: horario de apertura, atención del personal, instalaciones e infraestructura, uso y satisfacción con los materiales, uso y satisfacción con los servicios y facilidades proporcionados por la biblioteca. En la segunda parte, se incluyeron preguntas relativas a los Servicios Bibliotecarios Centrales: conocimiento, y niveles de uso y satisfacción. El cuestionario finalizaba con un apartado para sugerencias. Se recogieron 3155 respuestas y se proporcionaron dos tipos de información: resultados globales, para el conjunto de las bibliotecas, por tipo de usuario (estudiante, profesor y otro); resultados individuales de cada biblioteca en relación al conjunto, comprobando la existencia de diferencias significativas en cada una de las preguntas del cuestionario. Así mismo, se elaboró un gráfico resumen de la situación de las bibliotecas de la USAL, en el que se posicionaba cada biblioteca en función de dos coordenadas: el índice de uso de materiales y servicios facilidades y el índice de satisfacción.

3.2. Los indicadores y el protocolo de evaluación del modelo EFQM.

El protocolo utilizado en la autoevaluación del Servicio de Bibliotecas fue el *Protocolo de gestión de calidad*, recogido en la *Guía de Evaluación* del Consejo de Universidades. La elección de este protocolo, inspirado en el Modelo Europeo de Excelencia creado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM - *European Foundation for Quality Management*), estuvo motivada por varias razones. Es un instrumento estandarizado y flexible, ampliamente utilizado en todo tipo de organizaciones (públicas y privadas), lo que facilitaba el empleo de un lenguaje común a la hora de la evaluación y de la toma de decisiones del propio Servicio y del resto de los Servicios Generales de la Universidad, cuya evaluación estaba prevista en sucesivas convocatorias del Plan Nacional. Además, este protocolo subraya el valor estratégico que tiene la información y permite un acercamiento global y sistemático a la realidad del Servicio.

Una vez decidido el protocolo y con el fin de facilitar la tarea del Comité de Autoevaluación, se puso en correspondencia los datos e indicadores recogidos con cada uno de los apartados del Protocolo a través de notas al margen de la página en las que se indicaba a qué tabla se podía acudir para obtener datos cuantitativos/objetivos sobre los

éstos hay que añadir las correspondientes tasas de crecimiento, al disponer de datos de evolución de los últimos seis años. Las tablas de datos e indicadores están disponibles en la dirección: <http://cts.usal.es/picprincipal/primerafase/informesfinales.htm>

puntos que se desarrollaban en el Protocolo.

<i>Dimensiones del protocolo</i>	<i>Tablas de datos e indicadores</i>
1. Contexto del Servicio	
2. Liderazgo	
3. Política y estrategia	
4. Gestión del personal	T.1. Contexto del Servicio: Personal
5. Recursos	T.1. Contexto del Servicio: Gasto. T.2. Colecciones. T.3. Instalaciones.
6. Procesos	T. 4. Servicios Técnicos. T.5. Servicios al público
7. Satisfacción de clientes/usuarios	Informe de resultados de la encuesta a usuarios
8. Satisfacción del personal	
9. Impacto en la sociedad	
10. Resultados finales	T.1. Contexto del Servicio: Gasto. T.4. Servicios Técnicos. T.5. Servicios al público
11. Valoración del proceso	

4. Conclusiones

Se presentan a continuación las conclusiones más importantes que, desde el punto de vista metodológico, se derivan de la experiencia de evaluación institucional llevada a cabo en el Servicio de Bibliotecas de la Universidad de Salamanca y sobre las cuales se ha de reflexionar para futuras evaluaciones.

Las bibliotecas universitarias, para facilitar su propia evaluación y gestión, precisan mejorar y potenciar los sistemas actuales de recogida de datos e indicadores y realizar mediciones sistemáticas y periódicas. Para ello, es imprescindible la automatización de los procesos y servicios bibliotecarios, y, una vez conseguido esto, explotar las posibilidades que ofrecen estos sistemas automatizados de gestión de bibliotecas.

El sistema de indicadores que se adopte en un Servicio de Bibliotecas universitarias debe ofrecer, de manera rápida y sin grandes esfuerzos, datos globales, para el conjunto del Servicio y datos individuales, por biblioteca y análisis comparativos y de evolución entre unidades o bibliotecas. Disponer de información individual, por biblioteca abre la posibilidad adicional de que el equipo que trabaja directamente en ella la estudie, la compare con los objetivos marcados por la propia organización y, a partir de esta información, establezca sus propios planes y objetivos a corto y medio plazo y sus propios mecanismos de corrección. En este sistema no pueden faltar indicadores sobre la satisfacción de los usuarios e indicadores sobre la gestión del personal, a partir de encuestas periódicas y medidas indirectas. Así, tanto para este tipo de indicadores, como para otros (por ejemplo, tasas de ocupación, de disponibilidad, etc.), son necesarios muestreos periódicos.

Para la universidad española sería importante llegar a establecer un único listado de datos e indicadores para evaluar los Servicios de Bibliotecas e implantarlo, evaluando de modo sistemático el rendimiento de las bibliotecas. En este sentido, son relevantes los esfuerzos y trabajos que está realizando REBIUN. Un mismo sistema de indicadores facilitaría la comparación externa, esto es, de bibliotecas de distintas

universidades, y compartir un mismo lenguaje. Esta comparación inter-bibliotecas permitiría no sólo conocer la posición relativa de una biblioteca, sino que se podría utilizar como referente para potenciar el intercambio de experiencias y el aprendizaje de las mejores prácticas.

El protocolo de evaluación de la EFQM es un instrumento válido para contextualizar y dar sentido a los datos e indicadores. Este protocolo facilita a las personas que trabajan en el Servicio detectar de manera clara los puntos fuertes y las áreas de mejora del Servicio y formular propuestas de actuación, cuya aplicación redunde en la mejora de la calidad de todo el Servicio. Ahora bien, es preciso que, previa a su utilización, las personas reciban formación sobre los conceptos que contiene.

Cuestiones importantes a plantearse, sea cual sea el sistema de datos e indicadores que se adopte en la Universidad para el servicio de bibliotecas, son entre otras: la difusión, a la comunidad universitaria, de la información generada; la participación en la evaluación; la traducción de los resultados de la evaluación en planes de actuación; la periodicidad para realizar estas evaluaciones institucionales; los procedimientos para conocer la opinión de los usuarios y del personal; mecanismos de recompensa diferenciales personales e institucionales, etc.

Bibliografía

- Carbone, Pierre. "Evaluar la performance des bibliothèques; una nouvelle norme". *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998; 43(6): 40-45.
- Claves para el éxito: indicadores de rendimiento para bibliotecas públicas*. Barcelona: Eumo Editorial, Ediciones Octaedro, Diputació de Barcelona, Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya, 1995.
- Evaluación del Servicio de Bibliotecas de la Universidad de Salamanca. Informe del Comité de Autoevaluación*. Salamanca: Programa Institucional de Calidad, 1997.
- Evaluación del Servicio de Bibliotecas de la Universidad de Salamanca. Informe Final de Evaluación*. Salamanca: Programa Institucional de Calidad, 1997. (<http://cts.usal.es/pic/primerafase/inffinalbibliotecas.pdf>)
- International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA). *Standards for university libraries*. The Hague : IFLA, 1986
- ISO/TC46/SC8. *ISO 11620 on Library Performance Indicators*.
- Joint Funding Councils' Ad-hoc Group on Performance Indicators for Libraries. *The effective academic library: a framework for evaluating the performance of UK academic libraries: a consultative report to the HEFCE, SHEFC, HEFCW and DENI by the Joint Funding Councils' Ad-hoc Group on Performance Indicators for Libraries*. Bristol: HEFCE Publications, 1995.
- Mayère, Anne y Florence Muet. "La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information: conception et spécificités". *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998; 43(1):10-18.
- REBIUN. *Informe estadístico anual de las bibliotecas universitarias y científicas españolas, 1997*. Castellón: Biblioteca de la Universitat Jaume I, 1998. (<http://www2.uji.es/rebiun/informeestadistico97.xl.html>)
- Rey García, Amalio Alejandro. *Cómo gestionar la calidad en las universidades: el Modelo Europeo de Excelencia Universitaria*. Madrid: Club Gestión de Calidad, 1998.
- Roswittha, Poll; Boekhorst, Peter. *Medición de calidad: directrices internacionales para la medición del rendimiento en las bibliotecas universitarias*, Madrid: ANABAD, 1998 (Versión original en inglés, 1996, IFLA publications 76)
- Sutter, Eric. "La démarche qualité en bibliothèque: questions-réponses". *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998; 43(1):20-23.
- Van House, N.; Weil, B.; McClure, Ch. *Measuring academic library performance: a practical approach*. Chicago: ALA, 1990.
- Ward, Suzanne et al. *Library performance indicators and library management tools*. Luxemburgo: OPOCE, 1995. EUR 16483.