



Universidad Complutense de Madrid



Nº
FECHA

Septiembre de 1999

Nº

1999/6

**UN PROYECTO DE
EVALUACIÓN PARA LA
BIBLIOTECA DE LA
UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE DE
MADRID**

**UN PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA
LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE DE MADRID**

Elaborado por:

Francisco Javier Fernández Iglesias
**Secretario Técnico de la Biblioteca de la
Universidad Complutense**

Septiembre de 1999
Biblioteca
Universidad Complutense

PRESENTACIÓN

El documento que se presenta ha sido elaborado por **D. Francisco Javier Fernández Iglesias** para las pruebas selectivas para ingreso en la Escala de Facultativos de Archivos y Bibliotecas de la Universidad Complutense. La BUC considera interesante la difusión pública y debate interno del proyecto que se planteó aunque no se compromete a su realización.

ÍNDICE

Página

RESUMEN	1
1. LA EVALUACIÓN Y LAS BIBLIOTECAS: ESTADO DE LA CUESTION.....	2
1.1. La evaluación como instrumento de control	2
1.2. La evaluación y las bibliotecas	3
1.3. Los fines y los criterios de evaluación.....	5
1.4. Datos estadísticos, indicadores de rendimiento y calidad:	6
1.4.1. Recogida de datos y estadísticas:.....	6
1.4.2. La evaluación del rendimiento: los indicadores y el reto de la calidad	7
1.5. La evaluación de las bibliotecas universitarias	10
1.5.1. Normas para bibliotecas universitarias.....	10
1.5.2. La evaluación de las bibliotecas universitarias españolas	13
1.5.2.1. <i>La normalización estadística: el anuario de REBIUN</i>	<i>13</i>
1.5.2.2. <i>La evaluación del rendimiento en las bibliotecas universitarias españolas</i>	<i>14</i>
1.5.2.3. <i>Evaluación de la calidad y satisfacción de los usuarios de las bibliotecas universitarias españolas</i>	<i>18</i>
2. LA EVALUACIÓN DE LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE	22
2.1. Las estadísticas de la BUC	22
2.2. Estadísticas de acceso al servidor de información Web	23
2.3. Estudio de cargas de trabajo.....	23
2.4. Encuesta a los usuarios.....	23
2.5. Evaluaciones sectoriales	24
3. PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE.....	28
3.1. El plan estratégico de la BUC como punto de partida.....	28
3.2. El plan de evaluación de la BUC	29
3.2.1. Fines y objetivos del plan de evaluación	30
3.2.2. La puesta en marcha del plan de evaluación	30
3.3. La evaluación de los servicios de la BUC: aproximación práctica	32
3.3.1. Instalaciones	33
3.3.2. Utilización de la biblioteca	33
3.3.3. La colección	34
3.3.4. El personal de la biblioteca: indicadores de eficacia	36
3.3.5. Presupuesto e índices de costes.....	36
3.3.6. Satisfacción del usuario.....	37
4. CONCLUSIONES	38
BIBLIOGRAFIA	39

RESUMEN

Se inicia este proyecto de evaluación de la BUC dedicando un primer capítulo a los fundamentos teóricos de la evaluación: primero, desde una perspectiva general, a continuación acercándonos, cada vez más a las bibliotecas universitarias españolas. Es en suma el estado de la cuestión.

A continuación nos centramos en las principales experiencias evaluativas que se han llevado a cabo en la BUC. Una vez delimitado el entorno presento una propuesta concreta: un plan de evaluación para la BUC.

El plan de evaluación se completa con una aproximación de carácter práctico a la evaluación de las distintas actividades y servicios de la BUC.

1. LA EVALUACIÓN Y LAS BIBLIOTECAS: ESTADO DE LA CUESTION

1.1. La evaluación como instrumento de control

En el ámbito general de la gestión de las organizaciones las funciones directivas son la planificación, la organización del trabajo y de la tecnología, la gestión financiera, la gestión de personal y la dirección. La dirección se asocia a la capacidad de liderazgo –anticipación de futuro o visión de hacia dónde se dirige la organización- y a las funciones de control.

La planificación y el control, como indica Ramos Simón, son aspectos prácticamente indisolubles, puesto que “control significa comparar los resultados reales con los que se habían planificado y hacer desaparecer las diferencias negativas existentes”. El proceso de control tiene cinco fases: fijar unos estándares de resultados previstos, medir los resultados reales, comparar, determinar las razones de las diferencias y tomar las medidas oportunas (Ramos Simón, 1995, p. 77-86).

En una biblioteca, señalan Stueart y Moran, “el control tiene que ver con los recursos humanos, los recursos físicos y los recursos de información” y básicamente “el control se centra en los aspectos económicos –o control financiero- porque ninguno de los otros elementos se puede desarrollar sin dinero.” Estos autores sitúan la evaluación dentro del capítulo de las técnicas de control. Efectivamente el concepto de control es más amplio y genérico con respecto al de evaluación, aunque las diferencias son muy sutiles (Stueart y Moran, 1998, p 286). Hecha esta advertencia, utilizaré, a partir de este momento el término de evaluación, desde la amplitud de significado que le otorga la biblioteconomía y, en concreto, desde el excelente planteamiento de Lancaster.

Lancaster considera los siguientes aspectos al definir la evaluación:

- La medición del valor de una actividad o un objeto
- Una rama de la investigación que aplica el método científico para determinar si una actividad se está desarrollando de la forma adecuada.
- Un importante apoyo en la toma de decisiones: “la evaluación recoge los datos necesarios para determinar cuál de entre varias estrategias diferentes es la más apropiada para alcanzar el resultado deseado”.
- Un componente esencial de la tarea de gestión, puesto que “los resultados de una evaluación podrían ayudar al responsable de la gestión a distribuir los recursos de un modo más efectivo”.

Señala Lancaster que todos estos puntos de vista son compatibles y tienden a destacar el carácter práctico de la evaluación: “la evaluación no se lleva a cabo como un ejercicio intelectual sino con el fin de recoger datos útiles para resolver problemas o para llevar a cabo acciones dentro del proceso de toma de decisiones” (Lancaster, 1996, p. 17).

Resumiendo, la evaluación es un proceso continuo que afecta a la actividad completa de una organización –no es algo solamente puntual y

esporádico-, está inseparablemente unida a la planificación, nos informa de la eficacia y la eficiencia con que se están consiguiendo las metas y objetivos y, desde un punto de vista práctico, nos permite identificar las áreas que necesitan mejorar mediante la aplicación de acciones correctivas.

1.2. La evaluación y las bibliotecas

El funcionamiento de una biblioteca, siguiendo a Lancaster, viene determinado por el maridaje entre los recursos de información y las personas formadas para la explotación de dichos recursos en beneficio de los usuarios. La biblioteca puede considerarse como una intermediaria entre los recursos de información y la comunidad de usuarios a los que sirve. En consecuencia cualquier evaluación debe determinar hasta qué punto la biblioteca cumple esta función de intermediación.

Lancaster analiza la evaluación desde tres ángulos diferentes y de complejidad creciente: los recursos, los productos y los resultados:

- El recurso primario es el presupuesto, del que dependen los recursos de información, el personal que los procesa y las instalaciones físicas que los albergan. Los recursos son tangibles y fácilmente cuantificables. No obstante los datos en sí mismos tienen poco valor, los recursos deben evaluarse en función del papel que desempeñan en la consecución de los productos deseados.

- Mediante la actividad de los servicios técnicos se generan productos - catálogos, bibliografías, etc.- que posibilitan los servicios al usuario. Los productos o servicios que proporciona la biblioteca son menos tangibles que los recursos pero se cuantifican con facilidad –número de consultas, préstamos, etc.-. Los servicios se evalúan en términos de calidad, es decir, según el grado de satisfacción que generan en los usuarios al satisfacer sus necesidades informativas.

- Los resultados son los efectos a largo plazo sobre el usuario de la actividad de la biblioteca, son resultados sociales e intangibles por naturaleza, como, por ejemplo influir en la mejora de la calidad de la docencia y la investigación de la universidad. Los resultados justifican la existencia de una biblioteca pero evaluar el grado de su consecución es prácticamente imposible.

Lancaster establece tres niveles de evaluación:

- Evaluación de la eficacia. Se refiere a los productos y el criterio más común de eficacia es la proporción de demandas del usuario satisfechas.

- Evaluación de la relación coste-eficacia. Se refiere a la relación entre el coste que supone proporcionar un servicio y el nivel de eficacia de dicho servicio. Indica, por tanto, el coste de alcanzar unos resultados determinados. La relación coste eficacia puede mejorar de dos formas: a) manteniendo constante el nivel de eficacia y reduciendo el coste del servicio; b) mejorando la eficacia manteniendo los costes.

- Evaluación de la relación coste-beneficio. Relaciona los beneficios o resultados de un servicio con los costes de proporcionarlo. Los resultados son de naturaleza intangible, como hemos visto, y es prácticamente imposible expresar en términos monetarios los beneficios del servicio bibliotecario.

En consecuencia el camino aconsejable es evaluar la eficacia y los servicios. En concreto en las bibliotecas podemos establecer medidas para los recursos (presupuesto, documentos adquiridos, personal, espacio ocupado), para los productos (documentos prestados, búsquedas, etc.) y para las características de la comunidad (tamaño y composición de la población servida), y, asimismo, se pueden combinar todos estos datos. Por ejemplo el gasto per capita o los libros per capita relacionan los recursos y la comunidad; circulación o visitas per capita, relacionan los productos y la comunidad; finalmente gasto por préstamo o usos por volumen, son relaciones recursos-productos. En palabras de Lancaster:

“Generalmente un estudio de coste-eficacia se centra en la relación entre recursos y productos de una actividad determinada. Los recursos que se consumen pueden ser primarios (el dinero) o secundarios (p. e. Las horas de trabajo), mientras que la actividad se expresa frecuentemente mediante los productos elaborados o los servicios utilizados. En el mundo bibliotecario, es posible identificar medidas para los recursos, medidas para la actividad y medidas de las características de la comunidad a la que sirve, así como sus combinaciones posibles...” (Lancaster, 1996, p. 23).

Los métodos de evaluación pueden ser subjetivos u objetivos. Los métodos subjetivos se basan en opiniones y éstas tienen su importancia; no obstante tiene más valor la evaluación analítica, basada en criterios y procedimientos objetivos, cuyos resultados pueden ser cuantificables.

Se pueden realizar estudios sobre usuarios e instituciones reales o se pueden llevar a cabo simulaciones. Los estudios reales se pueden dirigir a toda la población, a todos los usuarios, o a un grupo de estos elegido mediante una muestra aleatoria. La muestra aleatoria de un grupo representativo de usuarios es el sistema más utilizado, porque es más fiable y, evidentemente, más fácil de realizar. Los estudios mediante cuidadosas simulaciones ofrecen una información valiosa sin molestar a los usuarios.

En cualquier caso, independientemente de la variedad de métodos de evaluación elegidos debemos advertir que ésta no es una actividad gratuita, sino que implica una considerable inversión en tiempo y dinero, por lo que debe ser cuidadosamente planificada:

“La evaluación no constituye un fin en sí misma. Debe llevarse a cabo con unos objetivos predefinidos. Esto significa que un estudio se debe diseñar para responder a una serie de preguntas específicas y conseguir datos que permitan realizar mejoras en el sistema. La evaluación puede resultar cara si es difusa y carece de objetivos bien definidos, pero no tiene que ser irracionalmente cara si se enfoca con claridad. Es más, la inversión que se realiza en un estudio de evaluación puede justificarse completamente si los resultados muestran lo que es necesario hacer para mejorar la eficacia o la relación coste-eficacia del servicio o como se ajusta a las necesidades actuales de la comunidad” (Lancaster, 1996, p.32).

Se insiste por tanto en el carácter práctico de la evaluación. Veamos con algo más de detalle los fines de la evaluación.

1.3. Los fines y los criterios de evaluación

El magisterio de Lancaster nos ayuda a establecer con precisión la finalidad de la evaluación:

- Establecer una especie de “cota” que nos indique el rendimiento del servicio en un determinado momento. Esto nos permitirá realizar comparaciones temporales y, así mismo, valorar como afectan los cambios en los servicios
- Comparar el rendimiento de varias bibliotecas o servicios.
- Justificar la existencia de un servicio, mediante un análisis de los beneficios del servicio o analizando la relación entre beneficios y costes.
- Identificar las fuentes de error o ineficacia de un servicio para procurar aumentar su rendimiento en el futuro.

Explica Lancaster que la identificación de errores es el fin más importante de la evaluación. Es lo que denomina, con terminología tomada de la medicina, la “evaluación diagnóstica”. Una vez detectado el error pondremos los medios para corregirlo, se trataría del aspecto terapéutico de la evaluación. De esta forma la evaluación le sirve de guía al bibliotecario para decidir qué acciones ejecutar para mejorar la eficacia de los servicios que se proporcionan.

Los fines se complementan con los criterios de evaluación, que nos acercan al enfoque o filosofía con que actualmente se abordan los estudios evaluativos. Lancaster inspirado en las cinco leyes de la biblioteconomía de Ranganathan destaca los siguientes criterios:

- Las colecciones y los servicios se deben evaluar en términos de las necesidades de los usuarios. Primacía de la utilización, es decir de la accesibilidad, sobre la propiedad.
- Satisfacción de las necesidades manifiestas o demandadas por parte de los lectores. Importancia de la disponibilidad.
- Adelantarse a la demanda facilitando información potencialmente útil. En este sentido es importante determinar el grado de penetración de la biblioteca en la comunidad servida.
- Es necesario ahorrar tiempo al lector. Su tiempo no es gratuito y se tendría que considerar al realizar análisis de costes.
- La biblioteca es un organismo en expansión. Debemos comprobar su capacidad de adaptación a los cambios sociales y a los desarrollos tecnológicos e, igualmente, a las necesidades cambiantes de la clientela.

En suma la evaluación debería permitirnos conocer no sólo cómo se están haciendo las cosas sino también si hacemos lo que se debería hacer. La evaluación debe llevarse a cabo con unos objetivos predefinidos, debe responder a preguntas específicas y debe proporcionarnos datos que nos permitan realizar mejoras en el sistema (Lancaster, 1996, p. 18-36).

Los criterios y fines formulados por Lancaster son un buen punto de partida para elaborar un plan de evaluación en cualquier tipo de biblioteca. Nos serán muy útiles como veremos más adelante en el plan propuesto de evaluación de la Biblioteca de la Universidad Complutense.

1.4. Datos estadísticos, indicadores de rendimiento y calidad:

Hemos visto que la evaluación no se construye en el aire. El proceso de evaluación sigue las siguientes fases: recogida de datos (estadísticas), procesamiento de los datos (utilización de indicadores), interpretación de los resultados y toma de decisiones. Todo el proceso discurre en términos de calidad, que se define, básicamente, como aptitud para satisfacer las necesidades de los clientes.

1.4.1. Recogida de datos y estadísticas:

Marta de la Mano (1998) habla de “evaluación estática” cuando se refiere a la recogida de datos. Efectivamente los datos nos muestran un aspecto meramente descriptivo, nos permiten “obtener una imagen de la realidad que vive la biblioteca en un momento dado, pero no conocer esa realidad”. No obstante tan sólo la recogida regular y normalizada de datos, en suma, la elaboración sistemática de estadísticas, nos permite establecer los fundamentos sobre los que “construir un sistema de indicadores de rendimiento lo suficientemente sólido como para asegurar una evaluación objetiva y dinámica”.

La Norma Internacional ISO 2789-1974, modificada en 1991, fue pionera en la normalización de las estadísticas internacionales de bibliotecas. La versión oficial española, que adopta la versión europea se denomina UNE-EN-ISO 2789:1994. Esta norma distingue los diferentes tipos de bibliotecas –entre ellas las bibliotecas de centros de enseñanza superior--, aporta un vocabulario básico y determina los datos que deben incluir las estadísticas; en suma, según su objeto y campo de aplicación “orienta a la comunidad bibliotecaria en el mantenimiento de estadísticas con vistas a ser recogidas a nivel internacional”.

En España en la actualidad como nos recuerda Abad Hidalgo (1994) sólo el Instituto Nacional de Estadística publica una estadística oficial que incluye a todas las bibliotecas españolas, aunque su difusión e influjo en el mundo de las bibliotecas son limitados; se trata de la *Estadística de Bibliotecas* que se publica cada dos años (el último en 1996). En cuanto a las bibliotecas universitarias cabe destacar la importancia del *Anuario estadístico de las bibliotecas universitarias y científicas españolas*, publicado desde 1994, que es fruto de un reconocido esfuerzo cooperativo de las bibliotecas universitarias de nuestro país.

En cuanto a la recogida material de los datos cada vez es más evidente la necesidad de automatizar las tareas. F. de Moya, J. López y C. (1996, p. 111-116) resaltan la importancia de añadir a los sistemas integrados de gestión de bibliotecas dos tipos de aplicaciones informáticas: las hojas de cálculo y los paquetes de análisis estadístico, que permiten el procesamiento de los datos tanto en términos de cálculo como de representación gráfica:

“Los Sistemas Integrados de Gestión que usamos en las unidades de información son capaces de exportar cantidades ingentes de datos que reflejan los flujos de información en el interior del sistema (...) Ha sido la feliz confluencia de esos dos factores, la facilidad para hacer tratamiento estadístico de los datos y a la automatización de la recogida de estos datos por parte de los Sistemas Integrados, lo que ha permitido la transformación de estos sistemas en auténticos DSS (Decisión Support Systems)”

Contamos cada vez con más información y con elementos más potentes para procesarla, sin embargo no debemos olvidar que son bastantes los apartados de los formularios estadísticos cuyos datos se recogen de forma “manual” y que valorar aspectos tan decisivos como la satisfacción de los usuarios, como veremos más adelante, requieren recurrir a distintos tipos de encuestas –entrevistas cara a cara, entrevistas por teléfono, formularios— pruebas discretas o simulaciones.

1.4.2. La evaluación del rendimiento: los indicadores y el reto de la calidad

Como hemos ido observando en las bibliotecas se ha evolucionado desde la preocupación por recoger y cuantificar los datos hacia el interés por interpretarlos y utilizarlos como instrumento objetivo de evaluación. En este transcurso hemos asistido a un creciente interés por la introducción, definición y utilización de indicadores de rendimiento para medir la actividad de la biblioteca. Un trabajo eminentemente práctico de la Dirección General XIII de la Comisión Europea, publicado en 1995 con el título *Library performance indicators and library management tools*, documenta este proceso a la vez que repasa la bibliografía más significativa en materia de evaluación.

El indicador según lo define Duarte Barrionuevo (1995) es “la variable que hace referencia a un hecho y es susceptible de alguna clase de medición”. El indicador va más allá de los datos fijos de la estadística --medición-- y permite una evaluación dinámica. En este sentido, Lluís Anglada (1997) explica que ha habido una evolución en la filosofía de gestión de las bibliotecas, de tal manera que el interés se ha desplazado desde las estadísticas a los indicadores, desde los “inputs” a los “outputs”, desde los recursos a los servicios, de la orientación al producto a la orientación al usuario, de las dimensiones a la calidad y desde la propiedad hacia la accesibilidad.

El indicador adopta, generalmente, formas numéricas que suelen ser la resultante de la combinación de dos variables (ratio) o expresión de la relación entre dos estados de una misma dimensión (índices). Independientemente de su forma de expresión el indicador es un instrumento útil en la medición del rendimiento, es decir, en la medición del impacto, la eficacia y la eficiencia de

las actividades de la biblioteca, y para comparar los niveles de rendimiento de diferentes bibliotecas o servicios.

Los indicadores como resalta Jaime Peón (1994) cumplen una doble función, por un lado tienen carácter descriptivo y por otro carácter evaluativo y para ser útiles deben reunir las cualidades de accesibilidad, pertinencia, fidelidad, objetividad, precisión, univocidad y sensibilidad. Destacaremos, por nuestra parte, la pertinencia, es decir que el indicador sea adecuado para la magnitud que se desea medir.

La elección del indicador adecuado para evaluar cada actividad o servicio de una biblioteca es una tarea de suma importancia, que ha preocupado y ocupado a los profesionales de la información en la última década.

Ramón Abad en un artículo de 1993 recogía los antecedentes de este proceso y señalaba los esfuerzos que la IFLA, en colaboración con la ISO ha venido desarrollando para normalizar el uso de indicadores en las bibliotecas y su adaptación al reto de la calidad. De esta forma explica el cambio de perspectiva: “no se trataría únicamente de responder a la pregunta de cuánto se ha hecho, sino de demostrar que las cosas se están haciendo bien y en qué medida”. Por tanto nos encontramos con “una reacción a la fiebre cuantitativa tan en boga a partir de los años sesenta y que inundó el mundo bibliotecario de ‘standars’, cual modelos matemáticos aplicables a cualquier tipo de bibliotecas”. Como consecuencia se procurará determinar indicadores cualitativos obtenidos mediante métodos estadísticos y se orientarán “hacia la aplicación de metodologías de evaluación y el análisis de los resultados”.

Tanto la IFLA –en concreto la Sección de Bibliotecas Universitarias y otras Bibliotecas Generales de Investigación-- como la ISO formaron sus propios grupos de trabajo con el objetivo de normalizar los procedimientos y determinar un grupo de indicadores de eficacia claros:

“El trabajo teórico se centra en la identificación de una serie de indicadores de eficacia claros, referidos a: uso de la biblioteca en general, calidad de la colección, calidad del catálogo; disponibilidad de los fondos de la colección; servicio de referencia; satisfacción general del usuario”

Los trabajos de la ISO y de la IFLA a que se refería Abad Hidalgo en 1993, han concluido en dos importantes documentos:

- El Comité Técnico 46 de la ISO (TC 46) aprobó en 1996 un proyecto de norma internacional –Draft International Estándar ISO/DIS 11620—que se convirtió en norma internacional en 1998. Nos referimos a norma ISO 11620 *Information and documentation: library performance indicators*, que tiene como objeto facilitar la evaluación de cualquier tipo de biblioteca. La norma describe un conjunto de indicadores de rendimiento y ofrece pautas para su utilización como herramientas para evaluar la calidad y la efectividad de los servicios y las actividades bibliotecarias. Se incluyen 29 indicadores, perfectamente definidos, con instrucciones precisas sobre su utilización.

- La IFLA, por su parte publico en 1996 unas directrices para evaluar, desde el punto de vista de la calidad, el rendimiento de las bibliotecas universitarias: *Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries*. Este trabajo incluye 17 indicadores con el objetivo de que sean fáciles de utilizar y se puedan aplicar a cualquier tipo de biblioteca universitaria. Miden la eficacia y no la eficiencia (coste-eficacia) y se concentran en el usuario. En 1998 se ha publicado la versión española con el título: *Medición de la calidad: directrices internacionales para la medición del rendimiento en bibliotecas universitarias*.

Esta última obra nos permite incidir un poco más en el concepto de calidad en relación con las bibliotecas. Recogiendo la definición de la norma ISO 8402 por calidad se entiende “el conjunto de características de un producto o servicio relacionadas con su capacidad de satisfacer las necesidades definidas o implícitas”. El servicio o producto viene determinado por las necesidades de los clientes, atender este reto implica al conjunto de la estructura administrativa.

La *Guía para la aplicación de la norma ISO 9000 a bibliotecas y servicios de información y documentación* publicada (1998) por la SEDIC partiendo de esa misma definición indica cuál debe ser la actuación de una biblioteca:

“Una biblioteca o servicio de documentación es una entidad cuya existencia sólo tiene sentido si tiene clientes. Para obtener la calidad toda la organización deberá estar orientada a satisfacer las necesidades de los mismos. Bibliotecas y centros de documentación son generadores tanto de productos (ej. una base de datos, un dossier bibliográfico) como de servicios (préstamo de documentos, respuesta a solicitudes de información). Para dar adecuada respuesta a estas necesidades y expectativas del cliente debemos plantearnos primero si conocemos de verdad a nuestro cliente y si los productos y servicios que le ofertamos cumplen con su demanda real o implícita”

El papel de la biblioteca, por tanto, es el de tomar la iniciativa en la resolución de las demandas de los clientes, mediante la organización de los servicios adecuados. Las directrices de la IFLA nos indican qué significa, en la práctica, la gestión de la calidad de los servicios:

- Definir la misión de la biblioteca y el grupo principal de usuarios
- Averiguar las necesidades definidas o implícitas de los usuarios
- Establecer metas a largo y corto plazo
- Diseñar servicios adecuados
- Proporcionar dichos servicios al nivel más alto posible
- Medir el rendimiento y compararlo con las metas
- Confeccionar una estructura para la mejora continua del rendimiento
- Crear un clima de orientación al usuario y de calidad del servicio

Definir las metas y comprobar que se han alcanzado son etapas especialmente importantes. En este trabajo nos centraremos en la evaluación de una biblioteca universitaria, pero sin olvidar, como se apuntaba desde el principio, que planificación y control son funciones directivas prácticamente inseparables.

1.5. La evaluación de las bibliotecas universitarias

Todo lo indicado hasta ahora es de aplicación a las bibliotecas universitarias, en especial, como acabamos de ver los últimos comentarios sobre la medición de la calidad. Sin embargo, desde ahora, me centraré en la evaluación de las bibliotecas universitarias: en primer lugar, comentando los estándares internacionales, y, en segundo lugar, analizando como han influido en España las últimas tendencias internacionales sobre medición del rendimiento.

1.5.1. Normas para bibliotecas universitarias

Desde la perspectiva del control de los procesos de una organización se requiere la fijación de unos estándares de resultados previstos (Ramos Simón, 1995) que se contrastarán con los resultados alcanzados. La existencia de estándares normalizados permite comparar la situación actual de una biblioteca –expresada en cifras- con la situación ideal o de mínimos establecida en el estándar. En este sentido una acepción de la calidad es la que nos indica la bondad de un servicio con relación a los estándares.

Un trabajo de E. Cadahia, I. Miranda, M. Taladriz y M. Torres (1989) dedicado a las normas para bibliotecas universitarias explica cómo han evolucionado desde el interés por los aspectos cuantitativos, en los años 50, 60 y 70, hacia una preocupación mayor por los aspectos cualitativos, a partir de los años 80:

“Y como resultado de este proceso, las normas creadas a finales de los 70 y fundamentalmente en los 80 no intentan establecer prescripciones normativas de aplicación uniforme, sino fundamentalmente proporcionar un marco general en el que los criterios indicados puedan ser aplicados a circunstancias individuales (...) las normas más recientes sólo intentan mostrar el proceso mediante el cual se pueden establecer objetivos, y enumerar las materias que deberían tenerse en cuenta en la evaluación de las realizaciones de una biblioteca universitaria”.

La prueba más evidente de este cambio de orientación nos la ofrecen las normas de 1989 de la ACRL: *Normas para bibliotecas universitarias: evaluación de la eficacia* (traducidas por Ramón Abad, 1994). Según esta norma lo importante no es si las normas deben ser cuantitativas o cualitativas, puesto que ninguno de los dos planteamientos es apropiado, sino que lo importante está en determinar un procedimiento de medición adecuado. Lo que interesa es “si la biblioteca lo está haciendo bien, si está bien dotada y cómo es en comparación con otras bibliotecas”.

Las Normas de 1989 de la ACRL son un excelente punto de partida para evaluar una biblioteca universitaria en su conjunto o cualquiera de sus actividades o servicios. Me limito, tan sólo, a destacar alguna de sus aportaciones sobre aspectos generales relacionados con la evaluación

- Cada sistema bibliotecario es único y por tanto debe determinar sus propios criterios de actividad y evaluación.

- La finalidad de las normas es “ayudar a los miembros responsables de la administración bibliotecaria y universitaria a establecer prioridades y evaluar la actividad, con el fin de que la biblioteca alcance un grado óptimo de eficacia en el contexto de la misión de la universidad”.
- “La misión de la biblioteca universitaria es proporcionar servicios de información de apoyo a la enseñanza, investigación y otras misiones de servicio público. El cumplimiento de dicha misión requiere el desarrollo de normas que orienten sobre el modo como deberían desarrollarse y medirse los objetivos, estimarse los recursos necesarios y evaluarse el éxito en la consecución de tales objetivos.
- La administración de la universidad es responsable de la evaluación de la biblioteca.
- Los resultados que se esperaran de la biblioteca deben ser identificables, mensurables y consensuados.
- La biblioteca es dinámica del mismo modo que lo es la universidad. Las metas y necesidades cambian.
- La responsabilidad de la evaluación debe estar claramente asignada, el procedimiento a seguir debe ser comprendido por todos los participantes y el objetivo debe estar definido.

Beverly P. Lynch (1997) reconoce que estas normas de la ACRL de 1989 cambiaron el enfoque cuantitativo para centrar la evaluación en aspectos como la consecución de las metas y los objetivos de cada biblioteca, y nos recuerda que la Normas de Bibliotecas Universitarias de 1986 de la IFLA no prescribían aspectos cuantitativos. Llama la atención, como ejemplo, sobre la norma 5: “contar con personal adecuado en número y diversidad para poder desarrollar, organizar y mantener las colecciones y proporcionar los servicios de información y consulta que satisfagan los requerimientos de la universidad...” y sobre la norma 8: “la biblioteca universitaria debe utilizar toda la tecnología relevante y disponible, incluyendo sistemas de procesamiento electrónico de datos y de telecomunicación”. Esta orientación, en efecto, está en todas la Normas: “los locales de las bibliotecas deben tener un tamaño adecuado que permita disponer con amplitud las colecciones...” (norma 6.1); “el tamaño y la cobertura de la colección debe ser suficiente para apoyar las necesidades de las dependencias de la universidad, y para facilitar los programas de investigación que esta desarrolle” (norma 4.1), etc.

Beverly P. Lynch comenta, no obstante, que la IFLA ha recibido numerosas peticiones de bibliotecas universitarias de todo el mundo para desarrollar normas cuantitativas. Las peticiones han procedido de Africa, la India o China, pero no han podido ser atendidas, porque no se puede delimitar un estándar común. En consecuencia la fijación de normas ha quedado en manos de las organizaciones nacionales.

En Estados Unidos, como se ha visto con las Normas de la ACRL, no hay interés por los aspectos cuantitativos. Lynch nos explica que se centran en dos aspectos: en la evaluación de los resultados desde el punto de vista de la eficacia de las bibliotecas y en identificar un grupo de bibliotecas con las que poder establecer comparaciones de rendimiento.

En cualquier caso, B. Lynch sintetiza los elementos en los que se suelen determinar estándares en las bibliotecas universitarias con vistas a su utilidad en la medición del rendimiento:

- El tamaño de la colección o la naturaleza de los recursos de la biblioteca.
- El porcentaje del presupuesto institucional dedicado a la biblioteca
- Los puestos de lectura y otros aspectos relacionados con las instalaciones
- El tamaño y la naturaleza de la plantilla
- Los servicios ofrecidos por la biblioteca
- Aspectos relativos a la administración de la biblioteca

Hoy en día las bibliotecas reclaman una investigación más compleja sobre estándares técnicos para poderlos confrontar con los nuevos servicios, los nuevos formatos y las nuevas demandas de los usuarios. B. Lynch considera que el reto está en medir y evaluar nuevos servicios y nuevos materiales sobre cuya evolución y repercusiones sabemos muy poco.

En cuanto a las normas de carácter cuantitativo nos remitimos al citado trabajo de Cadahía, Miranda, Taladriz y Torres, que las compara y analiza. De entre ellas se pueden destacar, quizás, los *Standars for College Libraries* del año 1986 de la ACRL, puesto que son una de las últimas normas básicamente cuantitativas.

En España cabe destacar el esfuerzo normativo de las *Recomendaciones de 1986 (Bibliotecas universitarias: recomendaciones sobre su reglamentación)*. Fueron unas recomendaciones especialmente oportunas en un momento en que, a partir de la Ley de Reforma Universitaria de 1983, se transitaba hacia un nuevo modelo de universidad democrático y autónomo. Las normas incluían estándares mínimos en materia de locales, fondos, presupuesto, personal y servicios, si bien su verdadera importancia estaba en la definición y estructuración de la biblioteca y en su interés por integrarla en las tareas docentes e investigadoras de la universidad.

En 1997 se han publicado las *Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas* preparadas por la Red de Bibliotecas Universitarias Españolas (REBIUN). Estas normas, fruto de un importante esfuerzo cooperativo, pretenden servir de “pauta y referencia para todas aquellas bibliotecas que tienen entre sus objetivos la mejora y/o actualización de sus estructuras y servicios o incluso el apoyo y punto de partida para las nuevas universidades que se puedan ir creando”. Las normas incorporan las novedades doctrinales que hemos ido comentado y pretenden ofrecer una respuesta adaptativa a “los importantes cambios que se han venido produciendo en el mundo de la información desde finales de los 80 y que han acentuado la función de la biblioteca como punto de acceso a la información, bien mediante recursos propios, bien mediante recursos accesibles a través de planes cooperativos, préstamo, préstamo interbibliotecario y acceso a la información electrónica a través de redes de comunicaciones”

Las normas ofrecen orientaciones generales en materia de colecciones, servicios, infraestructuras, financiación y personal; incluyen pocos aspectos cuantitativos, pero de importancia básica:

- Tamaño de la colección: establece 50.000 volúmenes como colección básica, que debe ampliarse según los nuevos estudios (5.000 vols. por nueva titulación, 1.000 por nuevo programa de doctorado, 500 por cada nuevo programa de master), incremento anual de 1 volumen por alumno y de 10 por personal de investigación; 1 título de publicación periódica cada 3 usuarios.
- Locales: 1 metro cuadrado por usuario, 1 puesto de lectura cada 5 usuarios.
- Presupuesto: el presupuesto ordinario de la biblioteca debe suponer como mínimo el 5 % del presupuesto total ordinario de la universidad. A "título orientativo" se podría distribuir así: gasto de personal entre el 50 y el 55 %; formación de la colección entre el 35 y el 40 %; otros gastos el 10 %.

De todas formas no debemos quedarnos, tan sólo, con estos aspectos cuantitativos, puesto que estas directrices tienen una orientación fundamentalmente cualitativa. Además, en relación con el tema que nos ocupa, incorporan recomendaciones muy importantes para la evaluación de las actividades y los servicios de la biblioteca.

1.5.2. La evaluación de las bibliotecas universitarias españolas

En la última década las bibliotecas universitarias españolas han realizado considerables progresos en la evaluación de su actividad. La importancia de la evaluación es reconocida por todos, pero es más importante que se ha empezado a aplicar de manera sistemática. En este sentido los trabajos realizados en el seno de REBIUN han tenido una importancia decisiva.

1.5.2.1. La normalización estadística: el anuario de REBIUN

Como han señalado Lluís Anglada y Margarita Taladriz (1996) hasta hace muy pocos años hablar de las bibliotecas universitarias españolas era enfrentarse a la falta de datos y echar de menos "las completas y continuadas secuencias estadísticas sobre bibliotecas universitarias de los países de nuestro entorno".

Efectivamente –ya lo hemos indicado- sólo disponemos de datos sobre todas las bibliotecas universitarias españolas desde 1994, año en que se publica, por primera vez, el *Anuario estadístico de bibliotecas universitarias y científicas españolas*, gracias al trabajo de la Conferencia de Directores de Bibliotecas Universitarias y Científicas Españolas. Desde 1995 REBIUN se ha hecho cargo de la publicación del anuario.

Del *Anuario* se encarga el Grupo de Estadísticas de REBIUN. En el último año publicado –1997- se incorporaron al formulario algunos puntos para adaptarlo a las novedades del entorno electrónico en el que nos movemos.

Es evidente la importancia del *Anuario Estadístico*, que no queda empañada por los problemas de normalización que plantea. En un *Informe del Grupo de Evaluación* presentado en la Conferencia de Directores de 1998 se comentan algunas inconsistencias en la recogida de los datos y se expresa el temor de que con los datos disponibles sea “muy difícil afrontar con seriedad un proceso real de evaluación de los servicios”. Por ejemplo tienen poca coherencia los datos de usuarios reales o los del presupuesto de adquisiciones, no se discrimina entre consultas de referencia realizadas y satisfechas, se carece de datos sobre usos remotos.

A modo de balance, en mi opinión, son mayores las ventajas que los inconvenientes. Por primera vez disponemos de información general de la totalidad de las bibliotecas universitarias españolas y, aunque la falta de homogeneidad y coherencia de algunos datos sean ciertas, es de suponer que se irán solucionando en sucesivas ediciones. No debemos olvidar que el Anuario, fruto de un esfuerzo cooperativo notable, es una experiencia de sólo cinco años.

1.5.2.2. La evaluación del rendimiento en las bibliotecas universitarias españolas

Al hablar de la evaluación en general ya nos hemos referido a tres importantes documentos que nos sirven de partida para la evaluación del rendimiento (punto 1.4.2.): los indicadores propuestos por la Dirección General XIII de la Comisión Europea, la norma ISO 11620 *Information and documentation: library performance indicators* y la publicación de la IFLA *Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries*. Vimos que la norma ISO 11620 es de carácter general, sirve para todo tipo de bibliotecas y es como indica su título muy útil en la elección y utilización de indicadores para la evaluación. La publicación de la IFLA, preparada por la Sección de Bibliotecas Universitarias y otras Bibliotecas Generales de Investigación se ciñe a nuestro campo de estudio y nos introduce, como vimos, en la evaluación del rendimiento desde una perspectiva de calidad. También vimos, al tratar de las normas para bibliotecas universitarias (punto 1.5.1.), la norma de la ACRL de 1989 sobre evaluación de la eficacia de las bibliotecas universitarias, que además de lo comentado, incluye una sección dedicada a criterios de evaluación.

A partir de las citadas publicaciones podemos profundizar un poco más en el campo específico de la evaluación de las bibliotecas universitarias españolas.

Miguel Duarte Barrionuevo, en distintos trabajos, se ha ocupado de ofrecer un modelo de evaluación de la calidad mediante la utilización de indicadores de rendimiento. En un trabajo suyo presentado en 1996 al hablar del modelo de evaluación del rendimiento de la Biblioteca de la Universidad de Cádiz ya adoptaba el que, a su vez denominaba “el modelo *The Effective Library*”. Este modelo se expone en un informe consultivo titulado *The Effective Academic Library: a framework for evaluating the performance of UK academic library*, publicado en 1995 por el Higher Education Funding Council for England, siguiendo las recomendaciones del llamado *Informe Follet* de 1993.

El modelo británico es importante porque tiene en consideración los indicadores recogidos en el borrador de la norma ISO 11620, los indicadores propuestos por la Comisión Europea y los que desarrolló SCONUL en 1992. Por tanto parte de la documentación más relevante sobre la materia, pero si me he detenido en este proceso es porque el modelo británico ha sido asumido por el *Informe del Grupo de Evaluación* de REBIUN de 1998.

Sin embargo en el citado informe se constata que con los datos estadísticos de que disponemos sólo ha sido posible incorporar 15 de los 52 indicadores de rendimiento que analiza el modelo "The Effective Academic Library":

"No hay datos para elaborar indicadores de impacto como tiempo de espera en procesos (adquisiciones o catalogación, por ejemplo) o del tipo tasa de implantación (porcentaje de usuarios reales o prestatarios activos sobre usuarios potenciales, por ejemplo) que tendrían una indudable utilidad para medir el impacto que determinadas acciones de la biblioteca tendrían sobre los usuarios (cambios en los procesos de trabajo, políticas de promoción de servicios, implantación de nuevos recursos, etc.)".

El *Informe del Grupo de Evaluación* propone la siguiente lista de indicadores:

1. Gasto neto per capita
2. Gasto de personal per capita
3. Gasto en adquisiciones per capita
4. Superficie per capita
5. Plantilla per capita
6. Gasto de la biblioteca en el contexto de la universidad
7. Gasto por documento entregado
8. Documento entregado per capita
9. Ejemplares per capita
10. Ejemplares por ítem del fondo informatizado
11. Préstamos per capita
12. Proporción del fondo bibliográfico sobre préstamos
13. Tiempo de espera en préstamo interbibliotecario
14. Usuarios potenciales por personal técnico especializado
15. Usuarios potenciales por plantilla
16. Equipamiento per capita
17. Puestos de lectura per capita

Además el Grupo de Evaluación asume la lista de indicadores que el Grupo de Normas recogió en lo referente a colecciones. Son los siguientes:

1. Costes / población:
 - Inversiones en capital bibliográfico per capita
 - Inversiones en encuadernación/conservación per capita
 - Inversiones en material bibliográfico per cápita históricamente
2. Recursos / población:

- Adquisiciones per capita
 - Títulos adquiridos per capita
 - Copias adquiridas / títulos adquiridos
 - Documentos en la colección per capita
3. Utilización / población:
- Consulta en sala per capita
 - Préstamos per capita
 - Títulos prestados per capita
 - Títulos en préstamo per capita
4. Utilización / recursos:
- Préstamos por número de documentos
 - Consulta en sala por número de documentos
 - Proporción de documentos en préstamo respecto al total
5. Necesidades cubiertas:
- Proporción de títulos recomendados / títulos adquiridos
 - Ratio de necesidades cubiertas
 - Chequeo de listas bibliográficas
 - Libros mal colocados
6. Estudio de tiempos:
- Entre adquisición y proceso
 - Entre la solicitud de un libro de depósito y su entrega
 - Entre cualquier solicitud y su respuesta
 - Entre reclamaciones o reservas de títulos y su entrega
 - Entre la solicitud de documentos no disponibles in situ y su entrega
7. Satisfacción:
- Satisfacción de los usuarios con la colección

Son en total 24 los indicadores propuestos para la colección.

El *Anuario estadístico* de REBIUN incluye, únicamente, tablas con el cálculo de 12 ratios, si bien a partir de los datos que aporta se podrían calcular muchas otras relaciones.

Muchos indicadores son fáciles de obtener mediante una simple división, otros son más complejos, aunque son también más potentes; sobre la utilización de indicadores y su construcción nos orientan, como venimos observando, tanto las normas de la ISO como las de la IFLA y además contamos con el apoyo de bibliografía especializada al respecto.

Miguel Duarte (1995, 1998) siguiendo los planteamientos de Allan M. Cartter y J. P. Clavell, propone analizar la actividad de una biblioteca mediante los siguientes índices básicos:

- Índice de importancia de la biblioteca: nos permite conocer el dinamismo o estancamiento de la biblioteca; se calcula mediante la suma de los índices de crecimiento de las distintas colecciones
- Eficacia de los servicios técnicos: relación entre títulos catalogados y efectivos de personal
- Eficacia de los servicios públicos: relación entre los ejemplares prestados más los consultados y los efectivos de personal.
- Tasa de actividad: resultado de la suma de los índices de suscripciones, títulos catalogados y ejemplares prestados
- Tasa de rendimiento: relacionando el índice anterior con los efectivos de personal.

Duarte además explica que se pueden emplear en cada caso tres tipos de indicadores: de coste, de actividad y de resultados. Como ejemplo cita los siguientes:

- Coste total por usuario: gastos totales de la biblioteca dividido por los usuarios que la han utilizado alguna vez
- Coste de la circulación de documentos: total de gastos implicados en el préstamo y consulta en sala de documentos dividido la suma de préstamos y consultas
- Tasa de circulación: préstamos más consultas dividido por el total de fondos
- Tasa de actualidad: préstamos más consultas de las adquisiciones dividido por el total de adquisiciones (en un periodo determinado)
- Tasa de accesibilidad: total de documentos solicitados dividido por el total de los encontrados

El modelo que ha aplicado Miguel Duarte a la Biblioteca de la Universidad de Cádiz puede extenderse a otras bibliotecas universitarias. Concretamente, en las estadísticas que publica el Servicio de Bibliotecas de la Universidad de Navarra se puede comprobar que incluyen todos los indicadores descritos por Duarte.

Las estadísticas de la Biblioteca de la Universidad de Navarra constituyen un buen ejemplo a seguir, porque al aplicar en la práctica los indicadores disponibles, nos permiten saber hasta dónde podemos llegar en la interpretación de los datos. El primer *Informe estadístico del Servicio de*

Bibliotecas de la Universidad de Navarra se publicó en 1996; se ha publicado también el correspondiente a 1997.

No obstante como nos recuerda el propio Grupo de Evaluación de REBIUN en su *Informe de 1998* “no se puede perder de vista que los datos cuantitativos sólo son una herramienta para promover la mejora de los servicios y un instrumento de implicación de la plantilla en el desarrollo de los mismos y que lo importante es la evaluación de los servicios entendida como instrumento para determinar la calidad de los mismos y como herramienta para la mejora continua”.

1.5.2.3. Evaluación de la calidad y satisfacción de los usuarios de las bibliotecas universitarias españolas

El Grupo de Trabajo de Evaluación de REBIUN está trabajando en la elaboración de un modelo de evaluación de la calidad de los servicios. En el *Informe de 1998* el Grupo de Evaluación explica que han estudiado el “modelo europeo para la gestión de la calidad total” del European Foundation Quality Management (EFQM)” y lo proponen para su adopción en las bibliotecas universitarias españolas.

El modelo EFQM presenta un extenso protocolo de evaluación en el que se puntúan nueve elementos a través de los cuales se determina la satisfacción del usuario y el impacto de la biblioteca en la sociedad. Los criterios de evaluación y la puntuación que les corresponde es la siguiente:

- Agentes de la calidad:

- Liderazgo, 10 %
- Política y estrategia, 8 %
- Gestión de personal, 9 %
- Recursos, 9%

- Procesos:

- Procesos, 14 %

- Resultados:

- Satisfacción del usuario, 20 %
- Satisfacción del personal, 9 %
- Impacto social, 6%
- Resultados , 15 %

El Grupo de Evaluación considera que este modelo es adecuado para evaluar la calidad a lo largo del tiempo y de una forma estandarizada, permitiendo el diagnóstico, la mejora continua y, además, potenciando la participación. De momento es una propuesta, un proyecto de futuro hacia el que debemos tender.

Algo más inmediato, aunque no exento de dificultades, sería adoptar, en lo posible, el modelo de evaluación de la calidad propuesto por la IFLA en 1996 para las bibliotecas universitarias, aunque ya advertía “que son excepción, más que la regla, las bibliotecas que aplican sistemáticamente todas las medidas de rendimiento descritas en los manuales” (*Measuring quality*, p.23). Los indicadores de rendimiento propuestos por la IFLA son los siguientes:

- Uso general de la biblioteca e instalaciones:
 1. Penetración de mercado
 2. Horas de apertura en relación a la demanda

- Calidad de la colección:
 3. Listas bibliográficas de expertos
 4. Uso de la colección
 5. Uso de la colección por materias
 6. Documentos no utilizados

- Calidad del catálogo:
 7. Búsqueda de ejemplar conocido
 8. Búsqueda por materias

- Disponibilidad de documentos en la colección:
 9. Duración del proceso de adquisiciones
 10. Duración del proceso técnico de los documentos
 11. Disponibilidad
 12. Rapidez en el suministro de los documentos
 13. Rapidez en el préstamo interbibliotecario

- Servicio de referencia:
 14. Tasa de respuestas correctas

- Uso remoto:
 15. Usos remotos per capita

- Satisfacción del usuario
 16. Satisfacción del usuario
 17. Satisfacción del usuario con los servicios de uso remoto

Me detendré un poco, para concluir este apartado, en los estudios de satisfacción del usuario. Las directrices de la IFLA distinguen entre satisfacción general del usuario cuando evalúa los servicios de la biblioteca en su conjunto y satisfacción del usuario al evaluar un servicio en concreto. Par ambas situaciones el método de evaluación es la encuesta. Una encuesta sencilla basada en la escala de Likert en la que el rendimiento se puntúa dentro de una

escala graduada desde el 1 hasta el 5: valor 1 muy insatisfactorio, 2 insatisfactorio, 3 moderadamente satisfactorio, 4 satisfactorio y 5 muy satisfactorio. Si se utilizan cuestionarios idénticos, procedimientos de muestreo y periodos de estudio similares se podrán comparar los datos de distintas bibliotecas.

En España se han realizado encuestas de satisfacción de usuarios en varias bibliotecas universitarias. A modo de ejemplo me referiré, ahora, a la encuesta realizada en la Biblioteca de la Universidad Politécnica de Cataluña. En el próximo capítulo se comenta la encuesta realizada en la Biblioteca de la Universidad Complutense en 1993.

Según explica Lluís Anglada (1997) en la Biblioteca de la Universidad Politécnica de Cataluña han realizado dos encuestas –años 1995 y 1996- sobre el uso y satisfacción de los estudiantes con la Biblioteca. El cuestionario, basado en el propuesto N. Van House, B. T. Weil y C. R. McClure (1990) para la American Library Association, tenía tres bloques: satisfacción global, usos de las instalaciones y atención recibida. En la primera encuesta se utilizó la escala de 5 puntos, en la segunda introdujeron una de 6 “para evitar las puntuaciones medias de no compromiso”. La encuesta ha sido muy valiosa porque:

- Ha proporcionado un conocimiento objetivo del uso de la biblioteca. (uso frecuente de la biblioteca, el 32 % todos los días, el 68, 7 para estudiar material propio, etc.)
- Se han detectado los puntos débiles de los servicios (climatización, ruido, falta de plazas de estudio), que aunque se conocían ahora tienen una magnitud y, en algunos casos, se pueden establecer mejoras.
- Orienta el trabajo de la biblioteca hacia el usuario y satisfacción.
- Permite rendir cuenta de las actividades y justificar los recursos asignados o solicitados. Al presentar los resultados la biblioteca se conoce mejor.
- Se mejoró la imagen de la biblioteca y su personal. Aumentan los vínculos de los estudiantes con la biblioteca.

Por último los resultados de las encuestas se tienen en cuenta en la planificación en el momento de preparar los objetivos de los años siguientes.

Finalmente el Grupo de Evaluación de REBIUN ha trabajado con distintos modelos de encuestas para evaluar la satisfacción de los usuarios y estima la conveniencia de elaborar un modelo homogéneo, no sólo para los cuestionarios sino también para determinar el tamaño de las muestras y los periodos de realización.

Hasta aquí nos hemos ido introduciendo en los aspectos teóricos y prácticos de la evaluación, primero desde una perspectiva general y después centrándonos en las bibliotecas universitarias españolas. Ahora, una vez que hemos delimitado dónde estamos y, sabiendo ya con qué contamos, es el momento de adentrarnos en la Biblioteca de la Universidad Complutense. Como señalan las Normas de la ACRL de 1989 “cada sistema bibliotecario es

único y, por tanto debería determinar sus propios criterios de actividad y evaluación”.

2. LA EVALUACIÓN DE LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE

La recogida sistemática de datos y la elaboración de estadísticas es una actividad tradicional en la Biblioteca de la Universidad Complutense, que sigue evolucionando y mejorando con el paso del tiempo. No es la única actividad relacionada con la evaluación que se realiza en la BUC, en los últimos años se han llevado a cabo distintas experiencias dirigidas a valorar el rendimiento de los servicios y actividades de la biblioteca y a conocer la opinión de sus usuarios.

2.1. Las estadísticas de la BUC

La confección de estadísticas en las bibliotecas españolas se empezó a regular en el último tercio del siglo XIX, según documenta Ramón Abad (1994). No obstante la serie de memorias manuscritas de la Biblioteca de la Universidad Central, correspondiente a la segunda mitad del s. XIX -desde 1853- ya incorporaba datos estadísticas sobre los fondos bibliográficos y su distribución.

La elaboración de las memorias de la biblioteca, una obligación reglamentaria del Director de la Biblioteca, se ha continuado en el tiempo y prosigue en la actualidad. En ocasiones se han publicado formando parte de ediciones oficiales de la Universidad.

En los últimos años han aparecido breves resúmenes estadísticos de la Biblioteca en la *Memoria de la Universidad Complutense*, en la *Guía de la Universidad Complutense* y en la *Guía del Estudiante*.

Desde 1993 los resúmenes estadísticos anuales se publican en la serie *Documentos de Trabajo de la Biblioteca de la Universidad Complutense*. Hasta el momento han aparecido las estadísticas anuales del periodo 1992-1997.

El formulario estadístico es muy completo y se revisa regularmente. Buena prueba de ello es que se ha adaptado con facilidad al formulario del *Anuario Estadístico de Bibliotecas Universitarias y Científicas* publicado por REBIUN.

Como consecuencia del proceso de automatización de la BUC son cada vez más numerosos los apartados del formulario estadístico que se cumplimentan con información directamente generada por el sistema de gestión. En especial los datos correspondientes a proceso técnico y circulación. Como novedad en 1998 el Servicio de Tecnología y Sistemas de la Biblioteca proporcionará la información relativa a la utilización de las bases de datos, tanto las instaladas en red de campus como aquellas a las que se accede por suscripción en línea. La medición se hace en número de consultas y en número de horas.

A finales de 1996 se adquirió e instaló un módulo externo de generación de informes estadísticos para LIBERTAS (*Memoria del curso 1996-97: Proyecto de Automatización de la Biblioteca*).

2.2. Estadísticas de acceso al servidor de información Web

En julio de 1996 se instaló un contador de accesos al servidor de información Web de la BUC. Ana Santos y Manuela Crego (1997) realizaron una primera valoración de este hecho. El programa instalado genera estadísticas que nos permiten conocer el volumen de entradas y su procedencia, las páginas y los centros más visitados e incluso la evolución por día y hora de las consultas.

Este dato, si hubiera consenso, se podría incluir en el formulario de las estadísticas.

2.3. Estudio de cargas de trabajo

El *Estudio de cargas de trabajo de la Biblioteca de la Universidad Complutense*, realizado a partir de las estadísticas de 1992 por Isabel Miranda López (1993), utiliza, por primera vez en la BUC, indicadores de rendimiento (indicadores de carga de trabajo, en este caso) aplicados a los datos estadísticos. En este novedoso análisis se establecen tablas de valores que permiten determinar las cargas de trabajo del área técnica y del área auxiliar de cada biblioteca. El análisis concluye con una propuesta de actuación.

2.4. Encuesta a los usuarios

En junio de 1993 se realizó una *Encuesta piloto a los usuarios de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias de la Información*, mediante la colaboración de la BUC y el Departamento de Análisis y Planificación, con motivo de la preparación del *Libro Blanco de la Universidad Complutense*. Con esta encuesta se afronta por primera vez en la BUC, una evaluación de los servicios de una biblioteca desde el punto de vista de la satisfacción de los usuarios. Para el diseño y tratamiento estadístico de la encuesta se contó con personal especializado de la UCM.

Los objetivos de la encuesta eran:

- Recoger la impresión de los usuarios acerca de los servicios, los fondos bibliográficos y la atención del personal.
- Valorar el funcionamiento de la biblioteca y la calidad de sus instalaciones
- Diseñar una política de mejoras en función de los datos obtenidos

También se preguntaba sobre la frecuencia de uso y para qué se acudía a la biblioteca. Entre los resultados de encuesta cabe destacar que se comprobó que era necesario dar mayor publicidad a la biblioteca y difundir servicios poco conocidos como el préstamo interbibliotecario o el acceso a bases de datos, se reclamaba mayor horario de apertura, mejora de la iluminación, evitar ruidos, más fotocopiadoras, etc.

La encuesta sirvió para fomentar la colaboración entre distintos sectores de la Universidad. Su metodología científica se puede considerar como un buen punto de partida para posteriores experiencias.

2.5. Evaluaciones sectoriales

Otras actividades y servicios de la BUC han sido objeto de evaluación en momentos puntuales o cuando ha sido necesario y, en general, los responsables de los distintos servicios elaboran informes y memorias de su actividad. Me refiero brevemente, a continuación, a alguna de las actividades de las que he tenido noticia.

Evaluación de recursos humanos

Ya he comentado el *Estudio de cargas de trabajo* de 1993, cuya intencionalidad era evaluativa y concluía en una propuesta de distribución de la plantilla.

Se han realizado estudios sobre el impacto de las nuevas tecnologías de la información en la biblioteca (A. Santos, A. Morillas, 1994), pero desde planteamientos teóricos.

Posiblemente en los procesos de revisión de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) que han tenido lugar en la UCM, sea donde el trabajo previo de planificación de los recursos humanos haya estado más cercano a la actividad evaluativa. Este trabajo por lo que respecta a la BUC queda reflejado en dos documentos de trabajo: *Los recursos humanos de la BUC: memoria 1994* (1995) y *La Relación de Puestos de Trabajo de la Biblioteca de la Universidad Complutense* (1998). Es obvio que en estos casos instrumentos como los estudios de cargas de trabajo o los análisis estadísticos son de suma utilidad.

Una experiencia muy interesante, en cuanto a su metodología y las posibilidades de ampliación que ofrece hacia distintos sectores de la plantilla de la BUC, ha sido la encuesta de "Valoración del desempeño", que se puso en marcha en 1994 para evaluar la actuación profesional de los "becarios-colaboradores", una figura nueva dentro de la biblioteca. En la encuesta los factores de evaluación se agrupan en tres áreas o dimensiones: dimensión profesional (competencia técnica, entusiasmo profesional, aprendizaje), dimensión social (comunicación, negociación, trabajo en equipo) y dimensión personal (seguridad en sí mismo, constancia, ambición). Los grados de valoración se distribuyeron en una escala de seis puntos, desde el grado mínimo 1 ("los requerimientos no se cumplen adecuadamente), hasta el grado 6 ("excelente actuación en todos los aspectos del factor"). La encuesta permitió conocer de forma objetiva que los becarios desempeñaban correctamente su función (*Los recursos humanos de la BUC: memoria 1994*, p. 27-31).

Evaluación de recursos económicos

Ya hemos comentado que el presupuesto es el recurso primario del que dependen los demás recursos (colecciones, instalaciones y personal). Es en el

presupuesto donde se hace más patente el punto de vista institucional sobre cualquier servicio.

Desde un punto de vista evaluativo es de destacar que la BUC ha conseguido consolidar un programa presupuestario propio dentro de los presupuestos de la UCM, se trata del programa 452 B. De esta forma se está en consonancia con la normativa nacional e internacional en materia de biblioteca:

- Normas de la ACRL de 1989 (*Normas para bibliotecas universitarias: evaluación de la eficacia*): "La biblioteca representa una importante inversión de capital. Como tal necesita dedicar inversiones anuales para mantener su valor (...) Independientemente de la fuente [de financiación] la biblioteca debería controlar sus recursos económicos (...) Control presupuestario: la biblioteca debe ser responsable de la distribución interna y del control del presupuesto adjudicado, una vez efectuadas las consultas adecuadas. Las operaciones deben llevarse a cabo de acuerdo con las prácticas contables de la universidad".
- Normas REBIUN/CRUE de 1997 (*Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas*): "Asignación presupuestaria: 1.1. En los presupuestos ordinarios de las Universidades la Biblioteca Universitaria debe constituir una unidad o programa presupuestario único para todo el ámbito de cada Universidad (...) 1.6. La Biblioteca Universitaria contará con su propio programa con los diferentes capítulos de gasto. 1.7. Corresponde al Director la elaboración y presentación de la propuesta de presupuesto de la Biblioteca Universitaria y su administración de acuerdo con las normas establecidas".

Los objetivos del Programa presupuestario 452 B de la Biblioteca se corresponden, lógicamente, con las líneas estratégicas del denominado *Programa Cisneros o Plan estratégico 1997-2001* de la BUC. A ellos nos referiremos, como punto de partida del plan de evaluación propuesto para la BUC, en el próximo capítulo.

Evaluación de las adquisiciones

La formación de la colección es una ocupación permanente de los bibliotecarios, que requiere invertir en tiempo y dinero. Según el *Anuario Estadístico* de REBIUN de 1997 la dedicación media en tiempo de trabajo en las universidades españolas ofrece los siguientes porcentajes: 13,1 del personal del área directiva y técnica; 15,9 área auxiliar, y 5.3 de los estudiantes; en la BUC como cifra estimativa se dan valores del 10 % para el primer grupo y del 5 % para el segundo.

Un documento interno de la Dirección de la Biblioteca titulado *Estudio sobre el ingreso de libros por compra en las bibliotecas de la UCM: 1990-1994*, elaborado con datos procedentes de las estadísticas oficiales, sirvió para documentar la disminución progresiva de los presupuestos dedicados a la compra de libros, cuando éstos incrementaban su precio y, además, la edición crecía exponencialmente. Fue una evaluación puntual y práctica en la que se mostró la necesidad objetiva de destinar una parte mayor de los recursos a la "compra de bibliografía básica que pueda cubrir las necesidades de información de alumnos, docentes e investigadores". Los recursos llegaron – ayudas por implantación de nuevas titulaciones- y se distribuyeron según el porcentaje de cada biblioteca con respecto al total del presupuesto invertido en

adquisiciones en 1995. Este sistema de distribución fue previamente consensuado y se ha seguido utilizando al consolidarse una partida presupuestaria destinada a la adquisición de manuales básicos.

En cuanto a las publicaciones periódicas se han realizado estudios de costes y análisis de duplicidades de títulos con vistas a la preparación del concurso anual de adquisición centralizada de revistas.

Evaluación del proceso técnico

Contamos con los datos que proporcionan las estadísticas generadas de forma automatizada por el sistema de gestión de la biblioteca. En este sentido cabe señalar que desde finales de 1996 se adquirió e instaló un módulo externo de generación de informes estadísticos para LIBERTAS. El módulo permite generar informes generales y personalizados y se debe convertir en una eficaz herramienta para la evaluación de distintos aspectos del sistema (*Proyecto de Automatización de la Biblioteca: Memoria 1996-97*).

Un trabajo de A. Santos (1995) titulado *Evaluación del proceso técnico* comenta una metodología de evaluación adecuada para nuestro entorno

Evaluación de la colección

Sobre la colección disponemos de multitud de datos en las estadísticas: tamaño, tipos de materiales, presupuesto de adquisiciones, crecimiento, circulación, etc. De hecho ha sido la colección el primer aspecto contemplado por las estadísticas y donde éstas se han detenido más. Conocemos la colección desde un punto de vista cuantitativo.

En septiembre de 1993, dentro de los trabajos de preparación del *Libro Blanco de la UCM*, un grupo de bibliotecarios elaboraron un "Cuestionario para el análisis de la situación de las colecciones". El cuestionario iba dirigido a los responsables de las bibliotecas y, en consecuencia, presenta el punto de vista profesional. Fue un primer análisis cuyos resultados se podrían contrastar con estándares internacionales o con otras bibliotecas (M. L. García-Ochoa y C. Gállego, 1994). Para conocer la opinión del usuario se contó con la ya citada *Encuesta* realizada en la Biblioteca de la Facultad de Educación cuyas conclusiones más significativas, a este respecto, fue "procurar una mayor adecuación del fondo bibliográfico a las distintas especialidades, incrementar la colección de publicaciones en inglés y otras lenguas y ampliar la sección de referencia".

Evaluación de la utilización de la colección

El sistema de gestión de la biblioteca proporciona la información básica sobre el número de operaciones de préstamo (incluye el préstamo para sala y el domiciliario) de cada biblioteca estructurada según categorías de usuario. Estos datos se incluyen en la estadística oficial.

El Equipo de Automatización de la Biblioteca, mediante el uso del módulo de generación de informes, nos ofrece además datos muy útiles para la

gestión de la colección. Desde 1997 las estadísticas anuales de uso de la colección determinan el porcentaje de ejemplares que se han prestado alguna vez. Dicho a la inversa, distingue la proporción de ejemplares que nunca se han prestado en un periodo determinado.

Esta información se puede complementar con listados “a medida” de los ejemplares más prestados y con listados de los ejemplares que nunca han sido prestados.

El sistema también permite conocer el porcentaje de usuarios activos con relación a los usuarios potenciales (A. Morillas, 1997, p.96).

Evaluación del sistema de gestión de la biblioteca

Recientemente una Comisión Técnica constituida por miembros de las bibliotecas de las universidades públicas de la Comunidad de Madrid y la Biblioteca de la UNED ha elaborado una *Guía de Evaluación para la selección de un sistema de gestión bibliotecarios* (1999), “ante la necesidad de dotarse de un sistema de gestión más avanzado y con mayores prestaciones que los utilizados en la actualidad”. El documento consta de dos partes: la primera, sobre especificaciones técnicas con un extenso cuestionario; la segunda una guía de evaluación en la que los aspectos puntuables se determinan en torno a nueve criterios (completitud, estandarización, fiabilidad de la empresa, orientación a internet/intranet, etc.).

Es un documento muy útil en el que se pone de manifiesto la vinculación inseparable entre la evaluación y la toma de decisiones.

Hasta aquí, en este capítulo, he relacionado sin ánimo de exhaustividad, las principales experiencias que sobre evaluación de actividades y servicios se han llevado a cabo en la BUC. Me he referido a las experiencias de interés general, que me sirven como un punto de partida y como referencia obligada para diseñar una propuesta de evaluación de la BUC, ajustada a la realidad.

3. PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE

Teniendo en cuenta los objetivos de la planificación estratégica de la BUC, elaboro un plan de evaluación. En este plan de evaluación se programan los objetivos a conseguir, se determina la responsabilidad de su ejecución y se establecen las etapas de su puesta en marcha, mediante un modelo básico, que se puede aplicar a los diferentes procesos y servicios de la biblioteca. Por último realizo una aproximación práctica

3.1. El plan estratégico de la BUC como punto de partida

A lo largo de este trabajo me he referido en varias ocasiones a la evaluación como un instrumento de control inseparablemente unido al proceso de planificación. La evaluación se vincula con la definición de la misión de la biblioteca, con sus metas y objetivos.

El *Plan estratégico 1993-1997* señalaba que la misión de la Biblioteca es “ofrecer los servicios de información científica que demanda la comunidad universitaria.” Después de un estudio de la situación, considerando los factores positivos y negativos del contexto interno y externo de la BUC (M. Torres, 1994) se desarrollaron tres líneas estratégicas básicas para el cumplimiento de la misión: a) reorganización funcional y orgánica, b) adaptación a los modelos derivados de las tecnologías de la información, y c) apertura hacia el exterior y cooperación. A partir de las líneas estratégicas se formularon diez objetivos.

En la actualidad se está desarrollando el *Programa Cisneros: plan estratégico 1997-2001* delimita siete líneas estratégicas: a) financiación, b) recursos humanos, c) infraestructura, d) colecciones, e) servicios f) nuevas tecnologías g) proyección externa. El total de objetivos incluidos es de veintinueve.

La consecución de algunos objetivos del vigente plan estratégico se puede comprobar directamente desde la gestión diaria, por ejemplo la realización de planes de formación anuales, la construcción de nuevos edificios, la participación en proyectos europeos, etc. Otros objetivos tienen que ver directamente con los recursos y se pueden medir con facilidad, por ejemplo la incorporación de recursos de financiación externos, la mejora de las instalaciones técnicas, etc. Del grado de consecución de este tipo de objetivos informan suficientemente las memorias de actividades y las estadísticas.

Por tanto, lo oportuno es extraer del plan estratégico aquellos objetivos que requerirán únicamente un tratamiento estadístico y aquellos que impliquen una tarea evaluativa específica.

Como veíamos las líneas estratégicas A, B y C tienen que ver con el sistema de financiación de la biblioteca, los recursos humanos y la mejora de la infraestructura. Son, con la colección, los recursos básicos. Es muy importante disponer de datos fiables, que constituyan series estadísticas, como ocurre, en general, en la BUC.

El esfuerzo evaluativo es importante en relación con la colección, línea estratégica D, pero la finalidad básica de la evaluación está en determinar el grado de satisfacción de los usuarios con los servicios que proporciona la biblioteca, lo que se corresponde con la línea estratégica E.

Con respecto a la colección la línea estratégica es la “conservación, organización y mantenimiento de las colecciones de la biblioteca” y los objetivos son:

1. Elaboración de programas de gestión y mantenimiento de las colecciones
2. Protección del patrimonio histórico, bibliográfico y documental favoreciendo su custodia, conservación y difusión
3. Captación de donaciones de las colecciones bibliográficas personales de profesores de la UCM, y otras colecciones de interés

También conviene citar la línea estratégica dedicada a los servicios, que se define así: “proporcionar servicios eficientes y de calidad que satisfagan necesidades informativas de la comunidad universitaria. Los objetivos son:

1. Adecuación de horarios de lectura en sala
2. Homologación del servicio de préstamo
3. Potenciación del acceso al documento
4. Desarrollo del servicio de información y referencia
5. Planes de formación de usuarios

La línea estratégica F “consideración de las TI como factor estratégico de desarrollo” se plantea como una línea de investigación y progreso. La valoración de la incidencia de las tecnologías de la información requiere investigaciones específicas, en la línea de distintos trabajos realizados en la BUC (A. Santos, 1994; J.A. Magán y M. Torres, 1995; A. Morillas, 1997).

Sobre la proyección externa y cooperación con otras instituciones, línea estratégica G, poco se puede comentar desde una perspectiva evaluativa.

En suma se centra la atención, por su vinculación más estrecha con el tema de la evaluación, la medición de los recursos (presupuesto, personal, instalaciones y colecciones) y la valoración de los servicios. En el plan de evaluación que se propone tendrá prioridad la medición del rendimiento de aquellas actividades o servicios implicados con los objetivos del plan estratégico de la BUC.

3.2. El plan de evaluación de la BUC

La evaluación también tiene que ser planificada. En el capítulo anterior establecíamos el punto de partida, es decir, donde está la BUC en este momento en cuanto a la evaluación de sus actividades y servicios.

El conocimiento de la situación actual sumado al conocimiento de los objetivos de la BUC, nos permite trazar una propuesta de evaluación, que nos indica hasta dónde pretendemos llegar en una doble perspectiva temporal. A

corto plazo en un periodo de un año se mejoraría la recogida y el procesamiento de los datos y se evaluaría el rendimiento de la mayor parte de los servicios. A medio plazo, dos o tres años, la evaluación se centraría en la medición de la calidad y en el conocimiento del grado de satisfacción de los usuarios.

3.2.1. Fines y objetivos del plan de evaluación

Mediante el plan de evaluación de la BUC pretendemos alcanzar los principales fines de cualquier proceso de evaluación de una biblioteca. Son los siguientes:

- Medir el rendimiento de los servicios en un momento determinado, de tal forma que podamos establecer comparaciones temporales.
- Detectar los fallos de funcionamiento de manera que se puedan poner en marcha medidas correctoras
- Justificar la existencia de los servicios y rendir cuentas ante las autoridades que los financian
- Comparar el rendimiento de varias bibliotecas o servicios

Además de los fines, los objetivos a conseguir en este plan de evaluación de la BUC son los siguientes:

Programación a corto plazo (1 año):

- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos del plan estratégico de la BUC.
- Determinar los métodos de evaluación adecuados para cada servicio
- Elegir el indicador o los indicadores más adecuados para medir el rendimiento de los distintos servicios
- Mejorar los procedimientos de recogida y procesamiento de los datos
- Constituir una Comisión Técnica de Evaluación

Programación a medio plazo (2- 3 años):

- Realizar una encuesta para conocer el grado de satisfacción de los distintos tipos de usuarios con la biblioteca en general y con sus distintos servicios
- Incorporar las recomendaciones propuestas por REBIUN en materia de evaluación de la calidad
- Impulsar la realización de informes de evaluación

Es necesario aclarar que comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos de la planificación estratégica es una tarea permanente e interactiva en el ciclo de la evaluación y en el de la propia planificación.

3.2.2. La puesta en marcha del plan de evaluación

El comienzo de un proceso de evaluación sistemática del rendimiento es precisamente su parte más dificultosa. Christine Abbott (1994) así lo comenta y

añade que la dificultad es mayor en una actividad como ésta que se basa, en buena medida, en el aprendizaje mediante la acción. Es difícil comenzar porque desde el primer momento se necesita la implicación del personal, la organización del trabajo y aclarar cuánto tiempo ocupará. La implicación del personal es necesaria porque puede suponer una carga de trabajo adicional y también porque la evaluación suele ser vista como una amenaza, como un control sobre la propia actividad. Es necesario por tanto que los objetivos estén claros e incluso que los responsables de los distintos servicios hayan participado en su formulación.

La responsabilidad de la evaluación

Antes de comenzar es imprescindible determinar quien será el coordinador o responsable de la evaluación. Lo ideal sería alguien de la máxima jerarquía posible y con experiencia profesional en estos temas.

En el caso de la BUC sería recomendable que fuera un miembro del Equipo de Dirección, preferentemente el director, puesto que el trabajo implicaría a todas las bibliotecas del sistema y, en la fase final de toma de decisiones su concurso sería imprescindible.

Se recomienda, también formar una Comisión Técnica de Evaluación, que sería heredera de la antigua Comisión de Estadística. La constitución de la Comisión saldría de la Junta de Directores.

Sobre el número de integrantes de la Comisión parece conveniente que no exceda de ocho miembros (Abbot, 1995, p.42). En el caso de la BUC convendría que se tuvieran en cuenta criterios de distribución por áreas de conocimiento y por tamaño de las bibliotecas. También tendrían que participar los implicados en la gestión de las estadísticas: Coordinador de Servicios Centrales, Secretario y algún representante de la Unidad de Tecnología y Sistemas de la Biblioteca. Con carácter circunstancial deben incorporarse los responsables del servicio o actividad concreta que sea objeto de evaluación.

A partir de este momento, con el acuerdo de la Junta de Directores, la Comisión Técnica de Evaluación, presidida por el Director o persona en quien delegara, elaboraría el plan de evaluación, en el que se especificaría sobre qué operaciones o servicios actuar.

En esta propuesta se utiliza un modelo de evaluación del rendimiento dividido en doce etapas. Es un modelo que se puede aplicar a cualquier servicio; se basa en la obra de Christine Abbott, *Performance measurement in library and information services* (1994, p. 38-45).

Etapas en el proceso de evaluación del de rendimiento

En el plan de evaluación se ha decidido sobre que áreas actuar y, además se entiende que los responsables del proyecto, en este caso la Comisión Técnica de Evaluación, han informado e instruido al personal

implicado. Las etapas del proyecto de evaluación, adaptadas de la citada obra de C. Abbot, son las siguientes:

1. Formulación de los objetivos del servicio.
2. Acordar que actividades o procesos del servicio se evaluarán.
3. Definir con claridad los recursos que están implicados (personal, equipamiento, presupuesto, fondos bibliográficos)
4. Definir con claridad los productos (servicios y actividades de la biblioteca)
5. Acordar el tipo de indicadores que se necesita
6. Elegir el indicador (o indicadores) que se empleará
7. Decidir los procedimientos y la frecuencia de la recogida de datos
8. Proponer el sistema de procesamiento de los datos
9. Poner en marcha el proceso
10. Supervisar el trabajo
11. Analizar los resultados
12. Toma de decisiones

El coordinador del trabajo asegurará la consistencia de todo el proceso. Es muy importante que todo el desarrollo de las etapas 9, 10 y 11 sea controlado por el coordinador o en su defecto por un único miembro de la Comisión.

La experiencia de los miembros de la Comisión Técnica de Evaluación será fundamental en la etapa 11 de análisis e interpretación de los resultados. Los análisis deben dar lugar a un informe escrito.

La etapa final de toma de decisiones es, sin duda, la más importante. Todo el proceso de la evaluación depende de ella, puesto que la evaluación se realiza con un carácter práctico, para determinar los fallos y en consecuencia adoptar las medidas correctivas oportunas. Antes de la toma de decisiones se debe comprobar si el proceso de evaluación ha sido correcto y si no lo fuera se revisarían los procedimientos o incluso se repetiría el proceso. La evaluación no es algo lineal, sino que es interactiva en todo momento.

Al tomar las decisiones se debe calcular el coste que estas implican, visto desde una perspectiva general de todo el sistema bibliotecario. Los responsables de los servicios o actividades implicados en la toma de decisiones deben ser consultados e informados.

Se redactará un informe final de evaluación, que será muy útil en los próximos ciclos de evaluación.

3.3. La evaluación de los servicios de la BUC: aproximación práctica

En un proceso de evaluación real se seguiría el esquema propuesto en el punto anterior (Etapas del proceso de evaluación). Es decir desde la definición de los objetivos, seleccionar los indicadores, recoger y procesar los datos, analizarlos, hasta la toma de decisiones. La Comisión Técnica de Evaluación, presidida por el Director o la persona en quien delegara, controlaría todo el proceso.

En este caso únicamente apuntaré los datos de que disponemos, indicaré el método de evaluación y los indicadores de rendimiento que se proponen. Se indicarán los principales problemas, errores o deficiencias que se encuentren. Al menos se apuntará un procedimiento de evaluación para cada servicio o actividad de la biblioteca que se ha analizado.

En suma el objeto de este trabajo no es hacer la evaluación sino proponer un procedimiento.

3.3.1. Instalaciones

Las estadísticas de la BUC contienen suficiente información. A partir de ella podremos utilizar, entre otros, los siguientes indicadores:

- Superficie per cápita (usuarios potenciales)
- Superficie / puestos de lectura
- Puestos de lectura / usuario potencial
- Porcentaje de estanterías en libre acceso sobre el total
- Equipamiento per cápita (OPACs, ordenadores conectados a CD-ROM, ordenadores con acceso a Internet)

Podemos construir estos indicadores a partir de las estadísticas y establecer secuencias temporales de los últimos años. Se puede realizar a corto plazo.

Dificultad: Para presentar en tablas y/o gráficos las secuencias de todas las bibliotecas del sistema se requiere manejar un programa estadístico.

Plan estratégico de la BUC: Una línea estratégica se refiere a “aumentar y mejorar la infraestructura”. Esto se comprueba indirectamente mediante las estadísticas y de manera directa en la gestión diaria y en las memorias de las bibliotecas.

Plazos: a corto plazo (1 año), para decidir que tipo de indicadores utilizar. El cumplimiento de objetivos de la BUC se comprobaría anualmente.

3.3.2. Utilización de la biblioteca

La dificultad está en el cómputo de los accesos a la biblioteca. Las estadísticas, como reconoce el Grupo de Evaluación de REBIUN, no son fiables en lo relativo a los usuarios reales. Las estadísticas de la BUC incluyen este dato pero no todos los centros lo cumplimentan y, además es estimativo.

Los indicadores a considerar serían:

- Penetración de mercado: proporción de usuarios potenciales de la biblioteca que la utilizan.
- Numero de visitas / número de usuarios potenciales
- Número de visitas / número de horas de apertura

- Horas de apertura en relación con la demanda

En el Plan estratégico de la BUC se incluye como objetivo la “adecuación de horarios de lectura en sala. Esto requiere una investigación minuciosa. Si la evaluación se desea realizar desde el punto de vista de la satisfacción del usuario se debería diseñar una encuesta sencilla, sobre una muestra aleatoria de 200-300 individuos (*Medición de la calidad*, p. 65-68). Un estudio desde el punto de vista de la Biblioteca se podría realizar a corto plazo. Desde el punto de vista del usuario, proponemos que se realice a medio plazo (dos o tres años)

Es evidente que es un tema complejo que se tendría que abordar mediante un estudio específico. Como propuesta se podrían realizar estudios de utilización en determinados periodos que deberían ser delimitado por la Comisión Técnica de Evaluación.

Sería importante disponer, desde el sistema de gestión de la biblioteca, del dato referente a usuarios activos.

3.3.3. La colección

Las estadísticas proporcionan muchos datos al respecto. Los indicadores que se pueden utilizar son numerosos.

El trabajo de la biblioteca está orientado según la siguiente línea estratégica: “conservación, organización y mantenimiento de las colecciones”, que incluye objetivos sobre elaboración de programas de gestión de la colección, incremento de su utilización, protección del patrimonio histórico y captación de donativos. A corto plazo se pueden valorar los aspectos relativos a mantenimiento y difusión, también la captación de donativos; más compleja es la elaboración de programas de gestión y la protección del patrimonio, cuyo cumplimiento se puede constatar a medio plazo.

Desde esta perspectiva general se pueden determinar múltiples indicadores del rendimiento de la colección. Relaciono a continuación los que se pueden elaborar a partir de las estadísticas de la BUC.

Crecimiento de la colección:

- Tasa de crecimiento de la colección de monografías
- Libros per cápita
- Libros ingresados en el año per cápita
- Libros ingresados en el año / total de la colección
- Títulos de publicaciones periódicas per cápita
- Porcentaje de suscripciones
- Índice de importancia de la colección: a partir de la suma de los índices de crecimiento correspondientes a libros, materiales especiales y suscripciones

Proceso técnico de la colección:

- Porcentaje de ejemplares informatizados con respecto al total
- Registros de ejemplar / registros MARC

Utilización de la colección:

- Porcentaje de carnés inscritos en el año con relación al total de usuarios potenciales
- Número de consultas / usuarios potenciales
- Porcentaje de ejemplares en libre acceso
- Préstamos per cápita
- Índice de circulación: consultas más préstamos / número de libros
- Índice de actualidad de la colección: suma del índice de crecimiento de consultas más préstamos con el índice de crecimiento del número de volúmenes más suscripciones

Utilización de la colección: préstamo interbibliotecario:

- Préstamos interbibliotecarios per cápita
- Índice de crecimiento
- Porcentaje de p. interbibliotecario suministrado a bibliotecas españolas y extranjeras
- Eficacia del préstamo interbibliotecario suministrado: porcentaje de peticiones conseguidas sobre el total de peticiones tramitadas
- Eficacia del préstamo interbibliotecario solicitado

Dificultades:

La mayor dificultad está en la inconsistencia del dato relativo al número de consultas, dado que o se desconoce o es estimativo. Los indicadores que se calculan incluyendo este dato son poco fiables. Se propone no utilizarlo y contar sólo con los datos objetivos del préstamo.

Estudios de tiempos:

Los indicadores que hemos visto no permiten conocer la duración de los procesos ni en tiempo de espera entre cualquier solicitud y su respuesta. Evaluar este aspecto es, sin duda, muy importante por su incidencia en la opinión de los usuarios. Son objetivos importantes pero que tan sólo se podrían alcanzar a medio plazo en sistema tan complejo como la BUC. El manual de la IFLA sobre "*Medición de la calidad: directrices internacionales para la medición del rendimiento en las bibliotecas universitarias*" es un excelente punto de partida. La Comisión Técnica de Evaluación tendría el trabajo de adaptar a nuestra realidad sus propuestas.

Por lo que respecta al préstamo interbibliotecario el Grupo de Evaluación de Rebiun, en su *Informe* de 1998 dice que este indicador puede ser facilitado por el Grupo de Préstamo Interbibliotecario.

3.3.4. El personal de la biblioteca: indicadores de eficacia

Evidentemente, el Plan estratégico de la BUC destaca la importancia de “disponer de recursos humanos altamente cualificados para proporcionar el mejor servicio”. En lo relativo a la evaluación del personal ya comenté alguno de los trabajos que al respecto se han llevado a cabo.

Las estadísticas proporcionan datos sobre la composición de la plantilla por categorías. La advertencia más importante que se debe hacer es que disponemos de cifras totales, pero que éstas no se calculan en “equivalentes a tiempo completo”, lo que permitiría una valoración más exacta.

En cuanto a los indicadores de eficacia relaciono los siguientes:

- Personal per cápita
- Eficacia de los servicios técnicos: títulos catalogados / personal
- Eficacia de los servicios públicos: préstamos más consultas / personal
- Índice de actividad: suma de títulos adquiridos, títulos catalogados, suscripciones a revistas, consultas y préstamos
- Índice de rendimiento: la suma de los valores del índice de actividad dividido por el personal

3.3.5. Presupuesto e índices de costes

En el Plan estratégico de la BUC los objetivos relacionados con el presupuesto tienen una incidencia notable. Desde un planteamiento general es sencillo comprobar “la consolidación del programa presupuestario único para la Biblioteca”, es suficiente comprobarlo en los presupuestos anuales de la UCM, analizando las cifras del programa 452 B de la Biblioteca.

En las estadísticas de la BUC no figuran los gastos de personal. Los datos que aparecen corresponden, fundamentalmente al presupuesto de gasto en adquisiciones de material bibliográfico y en otros gastos corrientes. Esta carencia limita las posibilidades de valoración.

Los indicadores que recomienda utilizar el Grupo de Trabajo de Evaluación de REBIUN son:

- Gasto neto per cápita: gasto total / usuarios potenciales. El gasto total debe incluir los conceptos de gasto relativos a la biblioteca en los capítulos 1, 2 y 6 expresado en ptas.
- Gasto de personal per cápita
- Gasto en adquisiciones per cápita
- Gasto de la biblioteca en el contexto de la Universidad
- Gasto por documento entregado

Además de lo indicado por REBIUN, considero de utilidad incluir los siguientes indicadores:

- Distribución porcentual del gasto de libros, revistas y otros materiales
- Precio medio de los libros adquiridos por compra
- Precio medio de las suscripciones de revistas

Tampoco se puede determinar la distribución del gasto por áreas (coste de la atención en sala, coste del proceso técnico o el coste de gestión) ni la distribución del gasto entre personal, colección y otros gastos.

Un objetivo evidente a corto plazo sería disponer de los datos relativos a los gastos de personal, para poder elaborar los indicadores que propuestos.

3.3.6. Satisfacción del usuario

A medio plazo (2-3 años) se plantea la elaboración de una encuesta sencilla sobre el nivel de satisfacción de los usuarios, a dos niveles:

- Satisfacción general del usuario con el conjunto de servicios
- Satisfacción del usuario sobre cada uno de los servicios

Se utilizaría un cuestionario sencillo aprovechando la experiencia y la metodología de la encuesta que se realizó en la BUC en 1993 (cfr. 1.5.2.3. y 2.4.).

4. CONCLUSIONES

- La evaluación es práctica y “diagnóstica”. Si al ejercicio de la evaluación no le sigue una mejora de los servicios de la biblioteca es algo inútil.
- La evaluación descriptiva centrada en las estadísticas no es suficiente. Los datos no dicen nada sin un análisis adecuado centrado en la utilización de indicadores
- Todos los métodos de evaluación son necesarios. Lo realmente importante es escoger el método de evaluación adecuado para la actividad o servicio que se evalúa.
- Evaluación y planificación están inseparablemente unidas. La evaluación interactúa en todo el ciclo de la planificación.
- El objetivo final de la evaluación es determinar el nivel de satisfacción de los usuarios. El nivel de calidad lo establece el cliente.
- Lo más sencillo es comenzar por evaluar el rendimiento. A partir de ahí se puede evaluar desde la perspectiva de la calidad.
- La evaluación sistemática potencia los vínculos de la biblioteca con sus usuarios y con la Universidad.

BIBLIOGRAFIA

ABBOT, Christine (1994): *Performance measurement in library and information services*. London, Aslib.

ABAD HIRALDO, Ramón (1993): "La Sección de Bibliotecas Universitarias y otras Bibliotecas Generales de Investigación de IFLA: situación actual y perspectivas". *Boletín de la ANABAD*, 1993, vol. 43, nº 2, p. 9-18.

ABAD HIRALDO, Ramón (1994): "Panorama de la estadística bibliotecaria en España: evolución histórica y situación actual". *Boletín de la ANABAD*, 44, nº 1, p. 47-56.

ANGLADA I DE FERRER, L. (1997): *Los servicios en una biblioteca universitaria: concepto, planificación y evaluación*. Conferencia impartida en la BUC el 28 de abril de 1997 (inédito).

ANGLADA I DE FERRER, L., MONTALBAN, M. (1996): "La evaluación de los servicios bibliotecarios, a través de la opinión del usuario: la experiencia de la Universidad Politécnica de Cataluña". En *XV Jornadas de Gerencia Universitaria, Universidad de Cádiz*, 21-29 de noviembre de 1996.

ANGLADA I DE FERRER, L, TALADRIZ MAS, M. (1996): "Pasado presente y futuro de las bibliotecas universitarias españolas". En *IX Jornadas de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*.

ANUARIO estadístico de bibliotecas universitarias y científicas españolas. CODIBUCE-REBIUN. Desde 1994.

CONFERENCIA DE DIRECTORES DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS Y CIENTIFICAS ESPAÑOLAS (6ª. 1998. Lleida): Informe del Grupo de Evaluación (inédito).

CLAVES para el éxito: indicadores de rendimiento para bibliotecas públicas. Barcelona: Eumo, 1995.

Documentación: normas fundamentales (tomo II). Madrid: Asociación Española de Normalización (AENOR), 1997.

DUARTE BARRIONUEVO, Miguel (1995): "Indicadores como instrumento de evaluación de los servicios bibliotecarios". *Boletín de la ANABAD* (1995) nº 1 p. 95-106.

DUARTE BARRIONUEVO, Miguel (1996.): "Evaluación del rendimiento aplicando sistemas de gestión de calidad. La experiencia de la Biblioteca de la Universidad de Cádiz". En *XV Jornadas de Gerencia Universitaria, Universidad de Cádiz*, 26-29 de noviembre de.1996

DUARTE BARRIONUEVO, Miguel (1999): *Evaluación e indicadores de calidad en bibliotecas universitarias*. Conferencia impartida en la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid el 2 de marzo de 1999 (inédito).

The EFFECTIVE Academic Library: a framework for evaluating the performance of UK Academic Libraries. Bristol: HEFCE, 1995.

“ENCUESTA piloto a usuarios de la BUC: Biblioteca de la Facultad de Ciencias de la Información”. *Documentos de Trabajo de la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid*, 1993/9.

GARCIA OCHOA, M. L.; GALLEGO RUBIO, Cristina (1994): “Los servicios de información científica frente a las nuevas demandas”. En *Segundas Jornadas de Gestión Administrativa de la Universidad Complutense de Madrid*, febrero de 1994.

GUIA para la aplicación de la Norma ISO 9000 a bibliotecas y servicios de información y documentación. Madrid: SEDIC, 1998.

“GUIA de evaluación para la selección de un sistema de gestión bibliotecario. Elaborado por las Bibliotecas de las Universidades Públicas de la Comunidad Autónoma de Madrid y la UNED”. *Documentos de Trabajo de la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid*, 1999/3.

“Información y documentación: estadísticas internacionales de Bibliotecas: UNE-EN-ISO 2789:1994”. En *Revista española de documentación científica*, 18 (1995), nº 2, p. 205-221.

ISO 11620 International Standard: Information and documentation library performance indicators. Geneve, ISO, 1998.

LIBRARY performance indicators and library management tools. Suzanne Wards et al. Brussels, European Comission, DG XIII, 1995.

LYNCH, Beverly P.(1986): *Standards for University Libraries*. The Hague: IFLA, 1986.

LYNCH, Beverly P.(1997): “Research as a basis of the development of standards for libraries”. *IFLA Journal*, 23, 1997, p.124-128.

LANCASTER, F. W. (1996): *Evaluación de la biblioteca*. Madrid: Anabad.

MAGAN WALS, José Antonio; TORRES SANTO DOMINGO, Marta (1995): “Los servicios bibliotecarios y las autopistas de la información”. *Documentos de trabajo de la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid*, 1995/8.

MANO GONZALEZ, Marta de la (1998): “Propuesta de un sistema de evaluación para bibliotecas universitarias”. *Revista Española de Documentación Científica*, 21, (1998), nº 2, p. 174-197.

MORILLAS LOPEZ, Angeles (1997): “Tecnologías de la información en la BUC: visión histórica”. *Documentos de Trabajo de la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid*, 1997/8.

MOYA ANEGON, F.; LOPEZ GIJON, J. y GARCIA CARO, Concepción (1996): *Técnicas cuantitativas aplicadas a biblioteconomía y documentación*. Madrid. Síntesis.

“NORMAS para bibliotecas universitarias: evaluación de la eficacia”. ACRL-ALA 1989. En *Boletín de la ANABAD*, 44, 1993, nº 3, p.193-222.

“NORMAS para bibliotecas universitarias: un estudio comparado”. Enma Cadahia, Isabel Miranda, Margarita Taladriz y Marta Torres. *Boletín de la ANABAD*, 39, 1989, nº 3-4, p. 527-548.

NORMAS y directrices para bibliotecas universitarias y científicas. Madrid. Dirección General del Libro, Archivos y Bibliotecas, 1997. (Documentos de Trabajo REBIUN).

PERFORMANCE indicators for university libraries: a practical guide. London: SCONUL, 1992.

PEON PEREZ, J. L. (1994): *Principios para la organización y gestión de bibliotecas y centros de documentación*. Madrid: ANABAD.

POLL, Roswitha, BOEKHORST, Peter T (1998): *Medición de la calidad: directrices internacionales para la medición del rendimiento en las bibliotecas universitarias*. Madrid, ANABAD. [Versión española de Ramón Abad Hiraldo y Belén Altuna Esteibar de *Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries*, München, Saur, 1996. IFLA publications, 76].

RAMOS SIMON, Luis Fernando (1995): *Dirección, administración y marketing de empresas e instituciones documentales*. Madrid: Síntesis.

SANTOS ARAMBURO, Ana (1995): *Evaluación del proceso técnico*. Curso en el CSIC, Unidad de Coordinación de Bibliotecas, 20 de junio de 1995.

SANTOS ARAMBURO, Ana; CREGO CASTAÑO, Manuela (1997): “Internet y las Bibliotecas Universitarias”. En *II Congreso Nacional de Usuarios de Internet*, Madrid 4-6 de febrero de 1997.

SANTOS ARAMBURO, Ana; MORILLAS LOPEZ, Angeles. (1994): “El impacto de las nuevas tecnologías de la información en la biblioteca universitaria.” En *Segundas Jornadas de Gestión Administrativa Universidad Complutense de Madrid*, febrero 1994.

SANZ CASADO, Elías (1994): *Manual de estudios de usuarios*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez: Pirámide.

STUEART, Robert D.; MORAN, Barbara B.(1998): *Gestión de bibliotecas y centros de información*. Barcelona: Diputació de Barcelona.

TORRES SANTO DOMINGO, Marta (1994): “La Biblioteca Universitaria: situación actual y líneas estratégicas de futuro”. En *Segundas Jornadas de*

Gestión Administrativa de la Universidad Complutense de Madrid, febrero de 1994.

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID. BIBLIOTECA (1995). “Los recursos humanos de la BUC. Memoria 1994”. *Documentos de Trabajo de la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid*, 1995/1.

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID. BIBLIOTECA (1998). “La relación de puestos de trabajo de la BUC”. *Documentos de trabajo de la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid*. 1998/1.

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID. BIBLIOTECA: “Memoria estadística.” En *Documentos de Trabajo de la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid* (estadística anual publicada desde 1992 a 1997).

UNIVERSIDAD DE NAVARRA. SERVICIO DE BIBLIOTECAS. *Informe Estadístico* (publicados 1996 y 1997).

VAN HOUSE, Nancy A., WEIL, Beth T.; McCLURE, Charles (1990): *Measuring academic library performance: a practical approach*. Chicago: ALA.