

CÓMO EVALUAR NUESTRO RENDIMIENTO



Otra visión sobre indicadores para bibliotecas universitarias

Se ha teorizado mucho sobre indicadores en la biblioteca y también nos encontramos en la bibliografía profesional un buen número de buenas prácticas sobre esta temática. Con ello, y con la propia experiencia acumulada, se puede afirmar que el diseño teórico de indicadores es una tarea con diferentes grados de dificultad, sobre todo desde la perspectiva desde la que se elabora este trabajo, con una visión global para bibliotecas universitarias, que resulta válida, igualmente, para cualquier otro tipo de bibliotecas.

1. Acerca de los indicadores estándar

Es fácil determinar las tipologías de indicadores a utilizar, es algo más difícil señalar cuántos indicadores emplear y es imposible, desde aquí, precisar cuáles deben utilizarse. No obstante, podemos aportar orientaciones al respecto. Empecemos por esta afirmación.

No es posible desde estas páginas establecer cuáles son los indicadores válidos a emplear en cualquier biblioteca, ni siquiera centrándonos en una tipología concreta como puede ser la universitaria.

Y esto sencillamente sucede porque dependerá de los objetivos que se definan, que tampoco podremos decir nosotros cuáles deben ser. Cada biblioteca deberá fijarlos en función de la política y estrategia de la institución a la que pertenece, de su propia política, de sus recursos (económicos, humanos, colección, equipamiento, etc.), de sus alianzas, de sus compromisos con el usuario... Son demasiados factores para decidir desde fuera hasta dónde llegar. Lo cuál nos aleja de los estándares generales, pero nos aproxima al *benchmarking* para determinar estándares subjetivos sobre la base de los logros de otras bibliotecas similares, así como de las que obtienen mejores resultados en su ámbito.

Un indicador en sí mismo no tiene sentido ninguno. Debe servir siempre para comprobar la consecución de un objetivo, de un resultado esperado, a través de los resultados obtenidos, medidos conforme a la formulación del indicador.

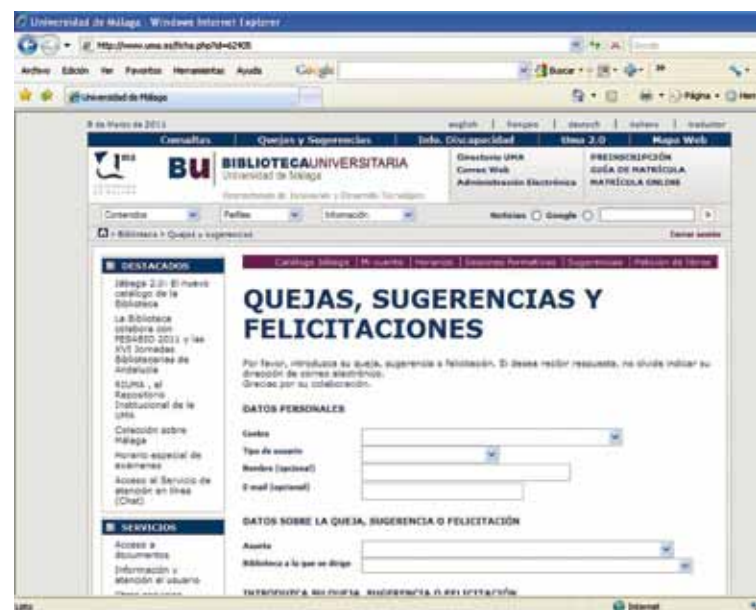
Esto no solo ocurre con los objetivos y sus indicadores en los sistemas de gestión de la calidad. Nos encontramos en la misma situación con el diseño del mapa de procesos (con sus subprocesos y procedimientos vinculados a los objetivos), el catálogo de competencias (vinculadas a los procesos), etc.

De esta manera, para los indicadores, y para los demás elementos del sistema, podríamos dar pautas metodológicas, pero no los indicadores confeccionados, o los otros elementos, con el ánimo de que fueran empleados directamente.

Si en la carta de servicios se establecen compromisos para con el usuario, estos requerirán indicadores para comprobar que se consigue el compromiso asumido.

2. Número de indicadores a emplear

En cuanto a la segunda afirmación, relacionada con el número de indicadores a emplear, de alguna manera viene determinada por lo apuntado anteriormente. No se puede establecer un número concreto a priori, dependerá de los objetivos propuestos y de la propia naturaleza de la biblioteca, en el sentido de que habrá que valorar la capacidad de recopilación de datos, su gestión y demás requerimientos necesarios para nutrir la base de datos o sistema empleado para su control y seguimiento.



No recomendamos nunca un catálogo de indicadores que contuviese más de 50 en total, entre las distintas categorías, por lo inabordable que podría resultar su mantenimiento. En cualquier caso, siempre habrá que buscar aquellos que puedan obtenerse de forma automática (sistema de gestión de la biblioteca, contadores, etc.) y evitar las contabilizaciones manuales.

También, de cara a reducir en lo posible su número, habrá que tener en cuenta la interrelación existente entre los distintos elementos del sistema de gestión de la calidad que requieran indicadores. Es decir, si en la carta de servicios se establecen compromisos para con el usuario (en realidad se tratará de nuevos objetivos), estos requerirán indicadores para comprobar que se consigue el compromiso asumido; que serán los que utilizemos para los planes anuales o los de mejora donde se incluyan esos compromisos/objetivos; así como para el seguimiento de los procedimientos que se deban poner en marcha para conseguirlos y de los procesos donde dichos procedimientos están incluidos.

3. Tipologías de indicadores

En cuanto a las tipologías de los indicadores a utilizar, la cuestión apuntada como más fácil de definir, partimos de otra afirmación: los sistemas de gestión de la calidad deben estar basados en modelos.

De esta forma, si consideramos el hecho de que el Modelo de Excelencia EFQM es el más extendido en nuestro ámbito, por lo constatado de su valía, su seguimiento y utilización, puede servirnos en gran medida para determinar las categorías de indicadores.

En principio, dos: de percepción y de rendimiento, que pueden completarse con otra: de seguimiento. Los dos primeros para los resultados que esperamos conseguir, es decir, vinculados a los objetivos que queremos lograr, y los terceros más relacionados con los procesos.

Como en toda sistematización, corremos el riesgo de establecer divisiones donde realmente no existen. Lo apuntamos pensando en los de rendimiento y en los de seguimiento.

Pero, ¿a qué resultados nos tendremos que referir al intentar definir nuestros indicadores? EFQM nos vuelve a echar una mano: resultados en los usuarios, en el personal de la biblioteca, en la sociedad y resultados clave (los cuatro últimos criterios del Modelo).

No obstante, debemos ser precisos, ir al grano, incidir en los esenciales. Entonces, ¿cómo determinar los indicadores más importantes? De nuevo EFQM nos lo pone fácil. Según su matriz REDER, y resumiendo mucho, lo importante es la percepción, léase valoración, del cliente/usuario y del personal, el rendimiento tiene mucha menos importancia. En la sociedad es al contrario, si bien en la versión 2010 del Modelo se equiparan.

Los números cantan.¹ Si fuera un partido de fútbol (¡ahora tan de moda hablar de fútbol, con tanto prestigio, y utilizado como ejemplo en temas de gestión de calidad!) los primeros ganan por goleada: percepción [de usuarios/personal] 3 – rendimiento 1.

También es importante que los resultados logrados sean consecuencia del enfoque (planificación realizada), no una mera consecución por azar o por haberlos establecido bajo mínimos.



Biblioteca de la Universidad de Málaga.

Además, hay que tener en cuenta que la valoración de los resultados en los usuarios representan un 20%, en el personal un 9%, en la sociedad un 6% y los clave un 15% (15%, 10%, 10% y 15%, respectivamente, en la versión de 2010 de EFQM). Dicho de otro modo, por ejemplo, los indicadores de percepción de los usuarios en una evaluación suponen un 15% (11,25% en la versión de 2010) del total de puntos, mientras que los de rendimiento referidos a los usuarios podrían representar un máximo de un 5% (3,75% en la versión de 2010) de ese mismo total.

El aspecto o criterio que resulta más reforzado en la nueva EFQM es el de la sociedad, con el citado incremento en su valoración. Especialmente sus indicadores de percepción, al pasar del 25 al 50% dentro de dicho criterio. Este hecho también nos muestra la importancia que debemos darle a la proyección social de la biblioteca universitaria.

Empecemos, pues, por lo importante. ¿Cómo constatamos la percepción del usuario, del personal y de la sociedad?

Existen varios métodos con tradición en bibliotecas: encuestas,² sistemas de quejas y sugerencias, entrevistas, reuniones con grupos focales o evaluaciones del desempeño basadas en competencias.

Así, para las encuestas, habría que responder a otros interrogantes tales como qué preguntar, cómo medir la percepción... Las preguntas, o los aspectos sobre los que se solicite valoración, deben ir directamente relacionados con los objetivos establecidos, más sobre aquellas otras cuestiones que tienen que ver con otros asuntos de interés, de tal manera que el resultado global se tome también como indicador de percepción.

Esto con carácter general, pero teniendo en cuenta

que ha de aplicarse a tres de los resultados antes indicados: en los usuarios, en el personal de la biblioteca y en la sociedad. Lo que significa, por ejemplo, que se requieren otras tantas encuestas, por separado, con carácter y alcance distinto: de valoración del usuario, de clima laboral y de repercusión social de la biblioteca, respectivamente.

La percepción obtenida por estas encuestas necesariamente debe completarse con otros mecanismos, al menos con quejas y sugerencias, entrevistas y grupos focales con respecto a los usuarios; grupos de mejora, quejas y sugerencias, foros internos y evaluaciones basadas en competencias para el personal de biblioteca; así como noticias en los medios de comunicación y encuestas a no usuarios con respecto a la ciudadanía en general.

Seguimos ahora con el segundo bloque de indicadores, los de rendimiento. Se trata, sin duda, del tipo sobre el que más se ha trabajado,³ lo cual resulta contradictorio con lo que venimos insistiendo sobre la percepción. Prueba de ello es que es fácil encontrarnos con recopilaciones de indicadores de rendimiento por doquier: en anuarios estadísticos, en bases de datos... Esto no quiere decir que rechacemos o minusvaloremos el mérito de estos trabajos y su utilidad práctica, todo lo contrario. Pero hay que empezar a darle mayor importancia a lo que la tiene.

En este sentido, nos resulta esencial la base de datos de Rebiun, de igual manera que lo ha sido desde hace unos quince años su Anuario. Como herramienta para el *benchmarking* es básica. Además, en los últimos años se van incluyendo indicadores relacionados con resultados que estaban un poco más olvidados, caso de los resultados en la sociedad y en el personal. De hecho, el Anuario de Rebiun corres-

pondiente a 2009 se estructuraba conforme a los últimos cuatro criterios de EFQM.

Debemos centrarnos, más de lo que lo estamos haciendo, en los indicadores de percepción, sobre todo en los referidos a los usuarios, pero sin olvidar los de percepción del personal bibliotecario y de la sociedad.

Tradicionalmente, los indicadores de rendimiento utilizados se centran casi exclusivamente en los resultados en el usuario (los que tenía que ver con libros adquiridos, suscripciones, equipamiento, superficie dedicada a zonas públicas, libre acceso, préstamos, acceso a bases de datos, descargas de artículos digitales, formación de usuarios y un largo etcétera), desde luego menos dedicados a resultados en el personal (los relacionados con la asistencia a cursos de formación o capacitación, presupuesto destinado a sueldos y promoción –número de técnicos en relación con otras escalas o grupos–) y sólo aparecen de forma testimonial los relativos a la sociedad (solicitudes de préstamo interbibliotecario recibidas de otras bibliotecas y registros propios en catálogos colectivos, podrían considerarse en este apartado).

Pero, ¿qué pasa con los indicadores clave de rendimiento? Es nuestro propósito en este momento destacar cuáles podrían considerarse como tales en la biblioteca y, por tanto, tenerlos en cuenta de manera relevante. El Modelo nos indica que los resultados clave deben estar basados en las necesidades



Usuaría de la biblioteca de la Universidad de Málaga.

y expectativas de los grupos de interés clave⁴ y deben estar vinculados al cumplimiento de la misión, visión y objetivos clave,⁵ y referidos tanto a aspectos económicos como no económicos.

Por tanto, los indicadores clave, centrados en esas cuestiones, deben medir el rendimiento operativo de la biblioteca. Intentemos ser más precisos.

Si partimos de que “es misión de la Biblioteca Universitaria, como servicio de recursos, apoyar el aprendizaje, la docencia, la investigación y la formación continua en el contexto del Espacio Europeo de Enseñanza Superior e Investigación, así como a las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad en su conjunto y la prestación de servicios a la sociedad. Debe asegurar la recopilación, la conservación, el acceso y la difusión de los recursos de información y colaborar en los procesos de creación del conocimiento, a fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la Universidad de Málaga y orientada hacia la sociedad global y del conocimiento,”⁶ así, por ejemplo, los indicadores de rendimiento clave para esta biblioteca podrían ser:

- Relacionados con aspectos económicos, tendrían que ver con: inversión en materiales docentes, inversión en recursos dirigidos a la investigación, inversión en recursos necesarios para la gestión universitaria, inversión en portátiles para el préstamo, etc.
- Relacionados con aspectos no económicos: objetos ingresados al año en el repositorio institucional, número de cursos convocados sobre competencias informacionales, acceso a los recursos contratados por la biblioteca, usuarios externos que hacen uso de la biblioteca, etc.

Por otro lado, REDER también nos muestra la necesidad de hacer comparaciones, y no sólo con los de rendimiento, como puede ser más habitual, también con los de percepción, donde apenas hay ejemplos, especialmente si se quiere avanzar en la puntuación hacia la excelencia. Además, presta una especial consideración a que las tendencias de los resultados conseguidos, mostradas por los indicadores, sean favorables al menos durante tres años; a que los objetivos estén bien definidos en cuanto a los principales resultados esperados y que estos se alcancen. Pero también es importante que los resultados logrados sean consecuencia del enfoque (planificación realizada), no una mera consecución por azar o por haberlos establecido “bajo mínimos”, y, por otro lado, con la certeza de que se mantendrán en el futuro (confianza en resultados positivos a lo largo del tiempo), que abarquen las

áreas relevantes (las Áreas de Resultados Clave o, más concretamente, sus Factores Críticos de Éxito), que sean íntegros (oportunos, fiables y precisos) y que se segmenten adecuadamente (conforme al grupo de interés con el que guarda relación).

En la siguiente tabla se muestra un supuesto de lo que podría ser el catálogo de indicadores (para considerarse como tal debería completarse con la ficha de cada uno) de una biblioteca universitaria, referidos a unos objetivos determinados. Se trata de un ejemplo en abstracto. Como se desprende de los estándares propuestos, difícilmente podrían ser asumidos por todas las bibliotecas con carácter general (dependerá mucho del número de estudiantes, investigadores, personal de plantilla, estructura o recursos, entre otros muchos factores), lo cual refuerza la teoría esgrimida de la inoperancia de establecer estándares genéricos. Éstos deben buscarse en bibliotecas de la misma “familia” (mismo ámbito, similar tamaño, estructura parecida, objetivos análogos...) y siempre serán a medida. También, la tendencia en los resultados mostrará el camino a seguir para fijar el objetivo o resultado esperado.

4. Epílogo

Podríamos concluir que todo apunta a que debemos centrarnos principalmente, más de lo que lo estamos haciendo, en los indicadores de percepción, sobre todo en los referidos a los usuarios, pero sin olvidar los de percepción del personal bibliotecario y de la sociedad.

En cuanto a los de rendimiento, conviene identificar claramente cuáles son los clave, referidos a resultados clave. También, segmentar el resto, según estén vinculados a los resultados en los usuarios, en el personal o en la sociedad.

Si los indicadores de rendimiento justifican la actividad bibliotecaria en sus diversas facetas, los de percepción justifican a la biblioteca como servicio público, que es un concepto a revalorizar en nuestro entorno y especialmente en situaciones de recesión económica como la actual.

La ventaja competitiva se obtiene de la fidelidad del usuario y esto, a su vez, está basado en su percepción, en su satisfacción. En el caso de bibliotecas de universidades públicas el riesgo no se deriva tanto por la pérdida de ese usuario, al ser un “cliente cautivo” (un PDI, un alumno o un PAS no se pasan fácilmente a la “competencia”, a otra universidad), sino más bien porque una percepción negativa puede llevar a poner en entredicho la utilidad del servicio. Y todo ello a pesar de que obtuviéramos unos resultados magníficos en los indicadores de rendimiento.

SUPUESTOS DE INDICADORES BÁSICOS		
Indicador	Ejemplo de objetivo (resultado esperado)	Valor EFQM 2003 (2010)
Resultados en los usuarios		20% (15%)
Indicadores de percepción:		
<ul style="list-style-type: none"> Valoración media en encuesta general de satisfacción (es necesario segmentar por usuarios) 	3,5 sobre 5 para estudiantes 4,0 sobre 5 para PDI 4,0 sobre 5 para PAS	75% (75%)
<ul style="list-style-type: none"> Quejas respondidas en plazo 	100% respondidas en menos de 3 días hábiles	
<ul style="list-style-type: none"> Felicitaciones 	+5% respecto año anterior	
<ul style="list-style-type: none"> Número de sugerencias incorporadas / total de sugerencias pertinentes 	75% anual	
<ul style="list-style-type: none"> Valoración media obtenida en entrevistas y/o grupos focales 	3,75 sobre 5	
<ul style="list-style-type: none"> Medias de encuestas sobre servicios (formación de usuarios, préstamo de portátiles...) 	4,0 sobre cinco	
Indicadores de rendimiento:		
<ul style="list-style-type: none"> Libros adquiridos al año / usuario registrado 	1,5 libros por usuario	25% (25%)
<ul style="list-style-type: none"> Revistas suscritas / investigador 	6,7 revistas por investigador	
<ul style="list-style-type: none"> Préstamo de portátiles al año / usuario 	2,3 préstamos por usuario	
Resultados en el personal de biblioteca		9% (10%)
Indicadores de percepción:		
<ul style="list-style-type: none"> Valoración media de la encuesta de clima laboral 	3,25 sobre 5	75% (75%)
<ul style="list-style-type: none"> Participación en los grupos de mejora 	95% asistencia a reuniones	
<ul style="list-style-type: none"> Personas en grupos de mejora / total plantilla 	35 % de la plantilla	
<ul style="list-style-type: none"> Participación en foros internos 	50% de la plantilla	
<ul style="list-style-type: none"> Quejas respondidas en plazo 	100% respondidas en menos de 3 días hábiles	
<ul style="list-style-type: none"> Número de sugerencias del personal incorporadas / total de sugerencias pertinentes 	100% anual	
<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento público a sugerencias incorporadas / total sugerencias incorporadas 	100% anual	
<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de competencias y del rendimiento 	Realizar el 75% de acciones formativas resultantes de la evaluación.	
Indicadores de rendimiento:		
<ul style="list-style-type: none"> Número de asistentes a cursos al año / total plantilla 	100% de la plantilla asiste	25% (25%)
<ul style="list-style-type: none"> Número de técnicos / total de la plantilla 	40% de técnicos	
<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de competencias y del rendimiento 	100% de la plantilla evaluada	
Resultados en la sociedad		6% (10%)
Indicadores de percepción:		
<ul style="list-style-type: none"> Valoración de encuesta a personas de fuera de la comunidad universitaria 	3,25 sobre 5	25% (50%)
<ul style="list-style-type: none"> Valoración de las noticias aparecidas en prensa 	85% positivas	
<ul style="list-style-type: none"> Reconocimientos recibidos 	= año anterior	
Indicadores de rendimiento:		
<ul style="list-style-type: none"> Accesos externos al catálogo 	+5% respecto a año anterior	75% (50%)
<ul style="list-style-type: none"> Solicitudes externas de préstamo interbibliotecario 	-5% respecto a año anterior	
<ul style="list-style-type: none"> Registros propios en catálogos colectivos 	100% de los registros transferibles	
<ul style="list-style-type: none"> Medidas adoptadas para la protección del medio ambiente <ul style="list-style-type: none"> Reciclaje de papel (en kg) Consumo de energía eléctrica 	+5% de kg papel reciclado con respecto a año anterior. -2% respecto a año anterior	
<ul style="list-style-type: none">	

Resultados clave		15% (15%)
Indicadores de rendimiento:		
• Inversión en materiales docentes / estudiantes	+10% respecto año anterior	50% (50%)
• Inversión en recursos dirigidos a la investigación / investigadores	= año anterior	
• Inversión en recursos necesarios para la gestión universitaria / PAS	15 €	
• Objetos ingresados al año en el repositorio institucional / investigadores	0,7	
•	

Notas

1 En otro trabajo analizamos con mayor detalle el valor concreto que tiene cada uno de los indicadores, de percepción y de rendimiento, en cada criterio de resultados en el Modelo EFQM: García Reche, G. *Preocupados por la calidad*. – En: Arbor (en prensa).

2 Sobre estas cuestiones hay suficiente bibliografía: se pueden utilizar modelos estándar de encuestas como LiQual+, las empleadas en los entornos de los consorcios de bibliotecas, las propuestas de Rebiun en las que trabaja para un modelo base...

3 Véase la bibliografía apuntada en la primera nota, en especial el trabajo de González Castrillo (2008) por las referencias que, a su vez, incluye.

4 EFQM (2010). *Modelo EFQM de excelencia 2010*. – Brussels: EFQM; Madrid: Club Excelencia en Gestión, cop. 2010. - ISBN 978-90-5236-513-8.

5 *Modelo EFQM de Excelencia en la Junta de Andalucía* (2004).- [s.l.] : Dirección General de Administración Electrónica y Calidad de los Servicios. http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/efqm_modeloexcelencia_andalucia.pdf&%5d (consulta: 30/1/2011).

6 Tomado de: Universidad de Málaga, Biblioteca Universitaria (2010). *Plan Estratégico de la Biblioteca de la Universidad de Málaga 2011-2012*. – Málaga: Biblioteca Universitaria, Coordinación de Bibliotecas, 2010. <http://www.uma.es/ficha.php?id=63561> (consulta: 30/1/2011).

Bibliografía

Podemos consultar propuestas de indicadores, en algunos casos relaciones extensas y detalladas, aunque principalmente centrados en indicadores de rendimiento, en trabajos como:

- Alonso Arévalo, J.; Echeverría Cubillas, M. J.; Martín Cerro, S. (1999). *La gestión de las bibliotecas universitarias: indicadores para su evaluación*. http://www.rebiun.org/export/docReb/biblio_alonsoarevalo_otros.pdf (consulta 28/1/2011).
- Falomir, V. (2007). *Gestión de la calidad en la biblioteca universitaria*. <http://www.uji.es/bin/cd/documents/calidad.ppt> (consulta 28/1/2011).
- González Castrillo, R. (2008). Taller sobre indicadores de calidad. En: Jornadas Universitarias de Calidad y Bibliotecas (1. 2008. Huesca). <http://eciencia.urjc.es/dspace/bitstream/10115/1285/1/CON%20GONZALEZ%20TALLER%20CALIDAD.pdf> (consulta 28/1/2011).
- REBIUN (2000). *Indicadores de rendimiento para la evaluación de bibliotecas universitarias*. <http://www.universoabierto.com/wp-content/uploads/2010/10/Indicadores-REBIUN.pdf> (consulta 28/1/2011).
- REBIUN (2007). *Propuesta de indicadores para Anuario REBIUN, II Plan Estratégico REBIUN. Línea Estratégica 3: REBIUN y calidad, objetivo 3.1.2, Informe*. En: Asamblea Anual de REBIUN (15. 2007. A Coruña). http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/LINEA_3_A_CORUNA_31.1.2.pdf&%5d (consulta 28/1/2011).
- Universidad Rey Juan Carlos, Biblioteca Universitaria (2004). *Indicadores de rendimiento de la actividad bibliotecaria*. http://www.rebiun.org/export/docReb/indicadores_bibliourjc.pdf (consulta 28/1/2011).
- Berbes, J. A.; García, J.; Heredia Alvaro, J. A. *Propuesta de indicadores para el anuario estadístico de REBIUN*. En: Asamblea Anual de REBIUN (16. 2008. Cádiz). <http://www.rebiun.org/export/docReb/XVIasambleaindicadores.doc> (consulta 28/1/2011).

Ficha técnica

AUTOR: García Reche, Gregorio. Coordinador de Bibliotecas de la Universidad de Málaga. Coordinador de la Línea Estratégica de Calidad de Rebiun.

FOTOGRAFÍAS: Biblioteca de la Universidad de Málaga.

TÍTULO: Cómo evaluar nuestro rendimiento. Otra visión sobre indicadores para bibliotecas universitarias.

RESUMEN: Se realiza una reflexión sobre los indicadores estándar para bibliotecas y se aporta un análisis de las tipologías y cantidad de indicadores a utilizar. Se enfatiza en la necesidad de vincular los indicadores a objetivos concretos referidos a resultados en los usuarios, en el personal de biblioteca, en la sociedad y en los resultados clave, destacando la relevancia de los indicadores de percepción, dado que su peso es considerablemente mayor que los de rendimiento en el Modelo de Excelencia EFQM, el cual se toma como referente. Se incluyen supuestos de indicadores básicos que refuerzan esta tesis y la de evitar estándares genéricos. Se concluye que es necesario centrarse principalmente en los indicadores de percepción, al ser los que muestran la utilidad del servicio, la fidelidad del usuario y justifican a la biblioteca como servicio público.

MATERIAS: Bibliotecas Universitarias / Indicadores de Percepción / Indicadores de Rendimiento.