



67th IFLA Council and General Conference

August 16-25, 2001

Code Number: 042-135-S
Division Number: VI
Professional Group: Statistics
Joint Meeting with: -
Meeting Number: 135
Simultaneous Interpretation: -

La gestión de la calidad del servicio con la Ficha equilibrada de resultados

Roswitha Poll

University and Regional Library
Münster, Germany

RESUMEN:

Las bibliotecas recogen grandes cantidades de datos acerca de sus fondos, servicios, uso y costes y sobre la calidad de sus servicios y productos. Con objeto de evaluar y utilizar estos datos en el proceso de gestión, se necesita un tratamiento sistemático.

Un proyecto alemán, patrocinado por el Consejo Alemán de Investigación, usa la Ficha equilibrada de resultados, como concepto para una gestión integrada de la calidad. Indicadores de rendimiento desde cuatro perspectivas igualmente significativas –usuarios, economía, procesos internos y potencialidades (innovación) se combinan para producir una evaluación “equilibrada” de la biblioteca.

Los datos en el sistema de control

Tradicionalmente, las bibliotecas han recogido datos estadísticos acerca de las actividades que inciden sobre sus colecciones, adquisiciones, préstamo y préstamo interbibliotecario. En su momento, esas estadísticas fueron diferenciadas y extendidas, y actualmente comprenden en muchos casos cientos de datos diferenciados, que se ordenan con criterios que van desde el número de incunables o microformas en la colección, gastos en conservación o edificios hasta el número de transacciones, reclamaciones o reservas o incluso las visitas a las exposiciones y actos públicos. Estas estadísticas se recogen en su mayor parte a escala nacional pero las bibliotecas tienden a recoger adicionalmente otras estadísticas, por ejemplo para tareas especiales y actividades como la legislación de depósito legal, colecciones especiales o servicios para grupos de usuarios especiales.

Todos estos datos estadísticos podrían ser utilizados como instrumentos punteros para la gestión de la biblioteca, pero muy a menudo tal uso es más accidental que sistemático y muchos datos se recogen laboriosamente sin ni siquiera llegar a ser evaluados.

Durante bastantes décadas las bibliotecas han intentado evaluar no solo la cantidad de sus recursos y actividades, sino también la calidad, la “bondad” de los servicios y productos bibliotecarios. Las medidas de rendimiento para bibliotecas se han desarrollado y probado en proyectos nacionales e internacionales y normalizados en una norma internacional.¹ Aunque existen listas de sólidos y reconocidos indicadores de rendimiento, tales indicadores no han sido recogidos sistemáticamente, como colección nacional de estadísticas, sino más bien dentro del proceso de evaluación de una biblioteca individual.

Tanto estadísticas como indicadores de rendimiento fueron desarrollados para la biblioteca tradicional, con colecciones impresas, salas de lectura y servicios de préstamo. La importancia creciente de los servicios electrónicos en las bibliotecas ha conducido a una revisión tanto de estadísticas como de indicadores de rendimiento. La norma internacional de estadísticas bibliotecarias ha sido revisada y ampliada para incluir los datos de la “biblioteca digital”² y un grupo de trabajo de ISO (Organización Internacional de Normalización) redacta un Informe Técnico sobre indicadores de rendimiento para servicios electrónicos en las bibliotecas.³

En los últimos años ha emergido otro sector en cuanto a la gestión de datos: los datos sobre costes. Las bibliotecas siempre habían recogido datos acerca de sus ingresos y gastos. Pero la demanda generalizada de transparencia en los costos nos conduce a cuestiones como:

- ¿Cuáles son los costos de cada servicio por separado o de cada producto de la biblioteca? (por ej. una reseña, una pregunta de referencia contestada)
- ¿Cómo se dividen los costos de un servicio o producto entre costes de personal, costes administrativos, equipamientos, etc.?

Cada vez son más las bibliotecas inmersas en proyectos de análisis de costes en sus instituciones, o que tratan de analizar sus costes con la intención de presentar datos fiables cuando soliciten fondos económicos o tengan que asignar sus recursos. Se han probado y desarrollado modelos para el análisis de costes⁴ y probablemente van a seguir siendo ampliamente utilizados en el futuro.

Hay una inmensa fuente de datos de gestión disponibles hoy día en las bibliotecas: estadísticas de recursos, servicios y usos, datos sobre costes y datos combinados como indicadores de rendimiento para medir la calidad de los servicios bibliotecarios. La cantidad, diversidad y complejidad de los datos acentúa la necesidad de un sistema integrado para hacer su gestión útil para la evaluación estratégica y acción.

El proyecto

Un proyecto alemán, patrocinado por el Consejo Alemán de Investigación (DFG), ha desarrollado un sistema integrado de gestión de la calidad para las bibliotecas universitarias. El proyecto está dirigido por la Biblioteca Universitaria y Regional de Münster, y los socios son la Biblioteca Estatal Bávara de Munich y la Biblioteca Estatal y Universitaria de Bremen. Las tres bibliotecas se encuentran entre las mayores de Alemania, cada una de ellas con tareas, actividades y condiciones de funcionamiento especiales. De esta forma el proyecto podría estar basado sobre una visión general y diferenciada de los aspectos relativos a la gestión de las bibliotecas universitarias. El proyecto comenzó en Junio de 1999 y terminará en el otoño del 2001. Los resultados serán publicados en un manual y se les añadirá un programa informático para la recogida de datos y el proceso de gestión.

Los socios del proyecto decidieron usar la Ficha equilibrada de resultados,⁵ como instrumento para el sistema de gestión. Este concepto fue desarrollado originalmente para el sector comercial. El mismo “traduce” la perspectiva de planificación de una institución (misión, visión estratégica y objetivos) hacia un sistema de indicadores de rendimiento que cubre todos las perspectivas importantes en cuanto al rendimiento: aspectos económicos, usuarios, procesos internos y actividades de mejora.

El sistema integra así:

- datos financieros y no financieros,
- datos de entradas y salidas,
- la perspectiva externa (instituciones gestoras, usuarios) y la perspectiva interna (procesos, personal),
- objetivos y medidas que se han tomado,
- causas y resultados.

El modelo básico de la Ficha equilibrada de resultados, adaptado a las condiciones de las bibliotecas universitarias, deriva del modelo original en no colocar en lugar preferente la perspectiva financiera, sino la perspectiva de los usuarios. Las bibliotecas no han de esforzarse por la máxima rentabilidad, sino por el mejor servicio.

Perspectiva del usuario

Los indicadores elegidos para la **perspectiva del usuario** se corresponden con los objetivos fundamentales de llegar tan ampliamente como sea posible a la población y de satisfacer sus necesidades de información a través de los servicios que se le ofrecen.

- **Penetración en el mercado** = Porcentaje de la población registrada como usuarios reales. Para una biblioteca universitaria, la población atendida probablemente estará compuesta por los miembros de la institución (universidad, instituto científico) a los que debe servir. Sería aún más interesante, por supuesto, evaluar que miembros de la institución hacen uso de los servicios de la biblioteca en unas horas determinadas, incluyendo servicios electrónicos y uso remoto. Pero ello, para numerosas bibliotecas, todavía resulta difícil de medir.
- **Grado de satisfacción del usuario**
El indicador es valorado por encuestas de satisfacción en una escala de 5 puntos.
- **Satisfacción del usuario con los horarios de apertura**
Igualmente, este indicador se valora mediante una encuesta.
- **Vistas a la biblioteca por miembro de la población**
Las visitas a las instalaciones de la biblioteca (contadas mediante un tornó, contador electrónico, etc.) son comparadas al número de miembros de la población.
Las “visitas virtuales” (en los casos de uso remoto) podrían incluirse si la biblioteca puede diferenciar el uso remoto por miembros de la población de otros casos de uso.
- **Disponibilidad inmediata:** Porcentaje de préstamos inmediatos dentro del conjunto total de préstamos (incluyendo reservas y PI).

El indicador muestra si la colección cubre todos los temas demandados por los usuarios y si existen suficientes copias.

Dos indicadores valoran el uso de los servicios electrónicos ofrecidos por la biblioteca y la creciente parte proveniente de fuera de fuera del edificio de la biblioteca.

- **Porcentaje de la población que usa los servicios electrónicos de la biblioteca**
Este indicador se estima mediante una encuesta. Los servicios electrónicos incluyen el OPAC, el sitio Web de la Biblioteca, bases de datos electrónicas, publicaciones periódicas y otros documentos y obtención del documento electrónico.
- **Porcentaje de accesos remotos a los servicios electrónicos de la biblioteca entre todos los accesos**
Este indicador mide que cantidad de servicios de la biblioteca se usan desde fuera de la misma. un acceso (o sesión de *login*) es una conexión establecida a un servicio electrónico de la biblioteca.

Perspectiva financiera

Los indicadores para la **perspectiva financiera** responden a la pregunta de si la biblioteca funciona de una forma rentable. Los objetivos abarcan bajos costos por instancia de uso o por producto o y una alta proporción del presupuesto total gastada en la colección electrónica e impresa.

- **Costes totales de la biblioteca por usuario activo**
- **Costes totales de la biblioteca por visita a la misma**
- **Gastos en adquisiciones comparados con los costes totales de la biblioteca**
- **Porcentaje de gastos de personal por servicio / producto bibliotecario respecto a los costes totales de personal**

Un último indicador muestra la adjudicación de recursos a la biblioteca electrónica:

- **Porcentaje del gasto en adquisiciones destinado a medios electrónicos**

La perspectiva de los procesos

Para la **perspectiva de los procesos**, los objetivos subyacentes son organizar todos los procesos de manera que a pesar de las restricciones presupuestarias se dé cabida a alguna inversión destinada hacia nuevos desarrollos y a la mejora del servicio. Los indicadores destacan actividades de fondo como ejemplos de la organización de procesos.

- **Medios adquiridos por año laboral**
El personal en el departamento de proceso se cuenta en FTE (Equivalencia a tiempo completo)
El departamento de proceso abarca todas las actividades desde la adquisición y catalogación hasta la encuadernación y almacenamiento de los nuevos medios
Los medios electrónicos no están incluidos en este indicador

El proceso técnico del libro se contempla aquí como el tipo ejemplo de efectividad en los procesos básicos.

- **Promedio de tiempo de proceso de los materiales**
- **Número de estadios necesarios para proporcionar un producto / servicio**
(para cada servicio / producto bibliotecario)
El indicador trata de evaluar si los procesos son ágiles y bien organizados. Los ejemplos típicos son la colección, edificio y servicios de obtención del documento.

De nuevo, se eligió un indicador para mostrar la adjudicación de recursos para los servicios electrónicos:

- **Porcentaje de todos los costes de personal gastado en servicios electrónicos**
La planificación del personal de la biblioteca, el mantenimiento, provisión y desarrollo de servicios electrónicos y provisión y catalogación de medios electrónicos se calcula en FTE (equivalencia a tiempo completo). La definición podría incluir también el personal en los servicios al usuario, como por ejemplo servicios de referencia y formación de usuarios, tratando con medios electrónicos y el personal dedicado a llenar de contenido la página web.

Perspectiva de las potencialidades

La última perspectiva, llamada “**potencialidades**”, describe la capacidad de la biblioteca de abordar los retos del futuro, su posibilidad de cambiar y mejorar. El compromiso de la institución con la biblioteca queda indicado por el presupuesto que destina a la misma; el personal, como principal factor para todo desarrollo es representado por dos indicadores para la enseñanza y compromiso.

- **Presupuesto de la biblioteca como porcentaje del presupuesto de la institución**
(los fondos para proyectos quedan excluidos)
- **Porcentaje del presupuesto de la biblioteca destinado a inversiones en proyectos (subvenciones especiales) o generación de ingresos**
Las “subvenciones especiales” comprenden todas las inversiones que la biblioteca consigue por peticiones especiales, no por el presupuesto “normal”.
Este indicador mide si la biblioteca tiene éxito en pedir fondos adicionales o en generar ingresos.
- **Número de clases de formación por miembro del personal**
El indicador estima el número medio de veces que cada miembro del personal ha participado en clases de formación.
- **Número de bajas temporales por enfermedad por miembro del personal**
Las enfermedades de corta duración son ausencias de 1 a 3 días.

ESTRATEGIA CON LA FICHA EQUILIBRADA DE RESULTADOS

Una gran ventaja de la Ficha equilibrada de resultados es que puede visualizar las relaciones de causa a efecto entre valores objetivo, datos de evaluación y acciones que se han llevado a cabo.

El ejemplo siguiente muestra el proceso de planificación desde la definición de objetivos y valores objeto hasta la elección de indicadores adecuados a las acciones que la biblioteca lleva a cabo para alcanzar el valor objeto.

Cuadro 2: Gestión con la Ficha equilibrada de resultados

Debido a que la misión de las bibliotecas universitarias es idéntica en muchos aspectos, el sistema de indicadores del proyecto podría ser utilizada como un modelo de referencia con propósitos de comparación. Las particularidades individuales en las bibliotecas pueden expresarse por diferentes valores objeto y acciones operacionales. Así, una biblioteca cuya principal tarea sea proporcionar información básica para estudiantes pretenderá el uso de medios electrónicos ofreciendo material de aprendizaje multimedia. Una biblioteca especializada de investigación, por otra parte, ofrecería quizás sus revistas científicas en formato electrónico para alcanzar el mismo resultado. A pesar de tales diferencias la comparativa sería posible.

La implementación y uso continuado de la Ficha equilibrada de resultados exige un conjunto amplio de datos. El proyecto ha desarrollado un instrumento especial llamado Auditoría bibliotecaria basado en un sistema de análisis de datos (OLAP) que permite el análisis multidimensional y flexible de la recogida de datos.

La biblioteca de Münster ha completado ya Auditoría Bibliotecaria con varios miles de datos, clasificados como productos y servicios bibliotecarios. Continuamente se añaden datos comparativos de otras bibliotecas. Muchos de esos datos no serán usados en la evaluación estratégica de la Ficha equilibrada de resultados, pero la extensa fuente de datos puede ser útil para resolver muchos problemas operacionales.

El número de indicadores para la Ficha equilibrada de resultados se ha mantenido escaso a propósito con objeto de evitar un flujo de datos sin relevancia directa para la gestión estratégica. Cuando se eligen los indicadores para la Ficha equilibrada de resultados las bibliotecas participantes en el proyecto se orientaron a sí mismas por el concepto de biblioteca híbrida que combina los servicios bibliotecarios tradicionales y electrónicos en una función integradora.

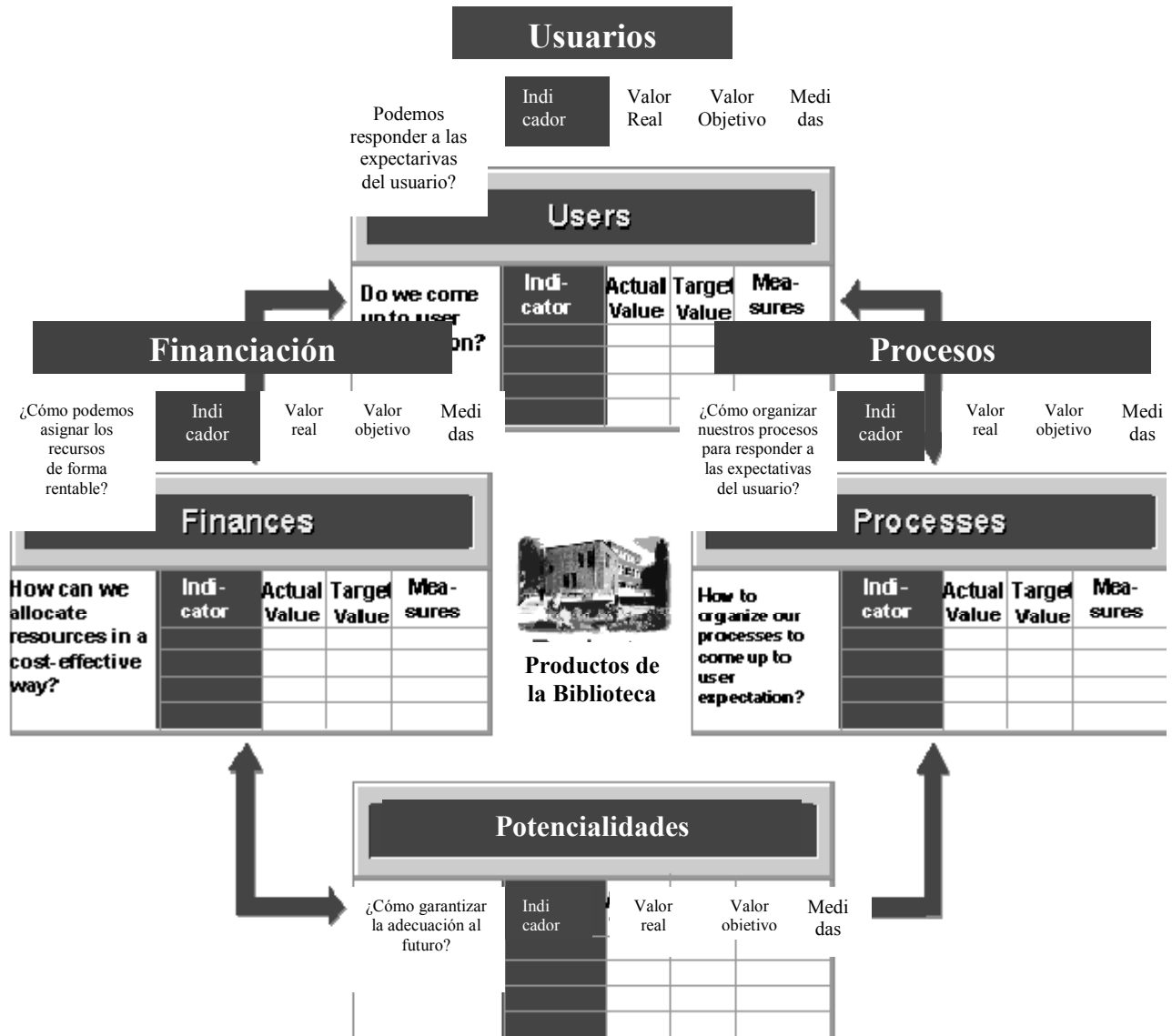
Estructurar e implementar un modelo Ficha de resultados para la biblioteca exige una formulación clara de la misión y de los objetivos estratégicos – una tarea que todavía no ha sido completada por todas y cada una de las bibliotecas universitarias.

El aspecto más importante en el concepto integrado de control es no contemplar los diferentes aspectos de calidad separadamente, sino tenerles presentes de forma conjunta. El siguiente ejemplo muestra los pasos en la medición de la calidad en cuanto al desarrollo de la colección:

1. Los costes por documento procesado son bajos
¿Significa esto que hay retraso en el proceso?
2. El tiempo de proceso se manifiesta como rápido y adecuado. Los procesos están bien organizados.
¿Pero quizás no queda tiempo para reclamar los pedidos sobrepasados?
3. Las reclamaciones de atienden regularmente y a tiempo.
¿Puede ser que el personal esté desbordado y las tasas de absentismo por enfermedad estén aumentando?
4. Las tasas de enfermedad son bastante normales y la encuesta de satisfacción del personal muestra una alta satisfacción con el trabajo: todo parece ir bien.
5. Pero: El uso de la colección está decayendo, y la encuesta de usuarios muestra insatisfacción con la colección:

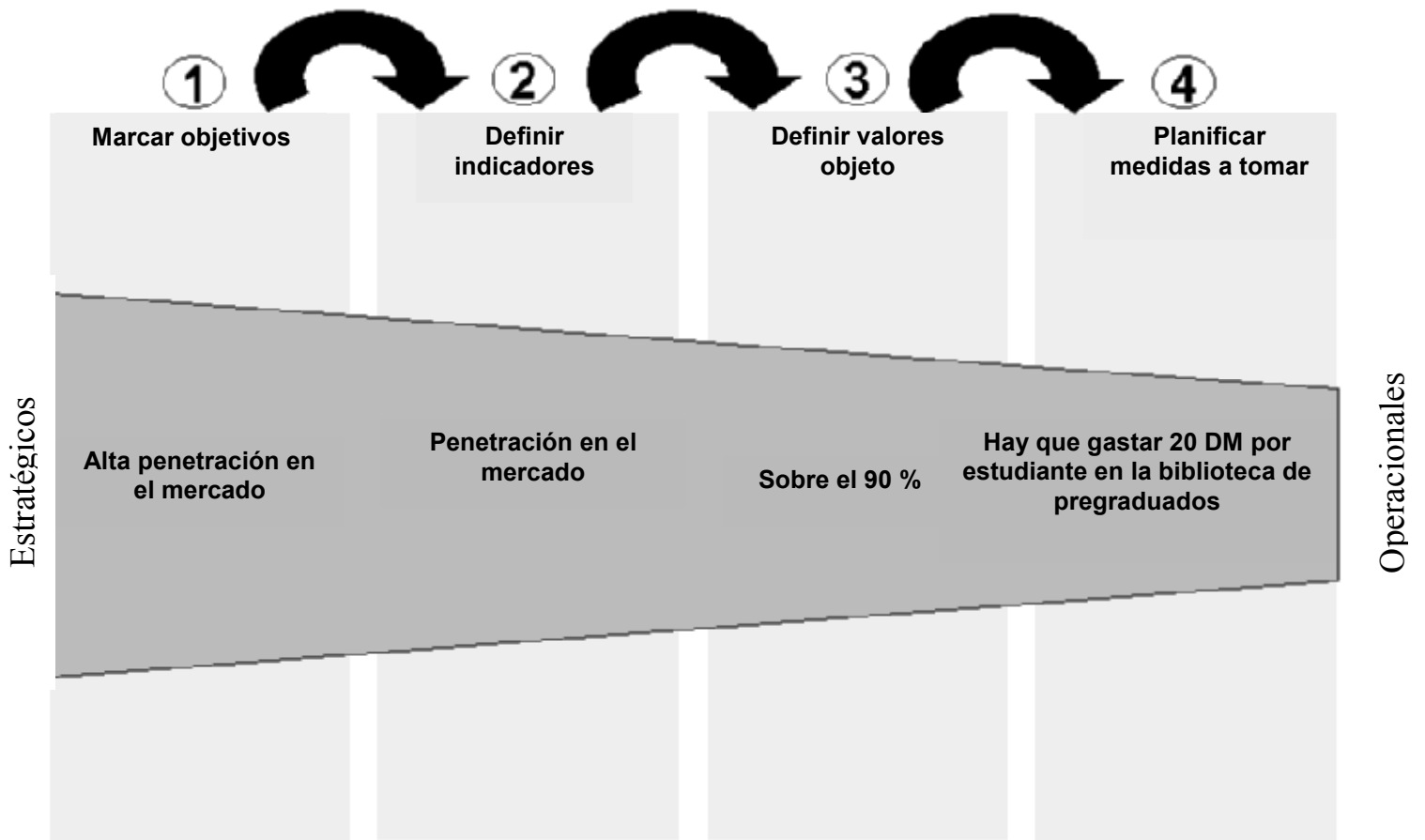
Aparentemente, un trabajo tan bien organizado se ha dedicado a un material equivocado.

La calidad del servicio tiene muchos aspectos – la Ficha equilibrada de resultados los integra.



Cuadro 1 : Ficha equilibrada de resultados

Cuadro 2: Gestión con la Ficha equilibrada de resultados



Notas

¹ ISO 11620 (1998): Information and Documentation - Performance Indicators for Libraries.

² ISO/DIS 2789 (2000): Information and Documentation - International Library Statistics.

³ ISO/NP TR 20983: Information and Documentation - Performance Indicators for Electronic Library Services - Technical Report. El trabajo se base en varios proyectos nacionales e internacionales, especialmente en: EQUINOX: Library Performance Measurement and Quality Management System. <http://equinox.dcu.ie>

⁴ véase e.g.: Ceynowa, K., A. Coners: Kostenmanagement für Hochschulbibliotheken. Frankfurt a.M.: Klostermann 1999; Poll, R.: The costs of quality: Cost analysis and cost management as counterpart to performance measurement. In: Proceedings of the 3rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services. Newcastle upon Tyne: Information North 2000, pp. 43-52.

⁵ Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992): The balanced scorecard - measures that drive performance. Harvard Business Review, 70, pp. 71 - 79 and: The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston, Mass.: Harvard Business School, 1996.