

**I Jornada de las Bibliotecas Públicas Municipales de Arona**  
**“Gestión de las Bibliotecas como espacios abiertos y comprometidos con la**  
**sociedad”**  
**Arona, abril 2009**

**Indicadores de calidad en la biblioteca pública**

**Andrés Santos Barba Pérez**

Departamento de Análisis y Estudios  
Fundación Germán Sánchez Ruipérez  
Plaza de España, 14  
Peñaranda de Bracamonte  
[asbarba@fundaciongsr.es](mailto:asbarba@fundaciongsr.es)

**Resumen o Abstract**

La biblioteca pública es una institución viva y dinámica que debe saber anticiparse y dar respuesta a las necesidades informativas, formativas y recreativas de una sociedad inmersa en un continuo cambio cultural y tecnológico. La clave de su éxito radica en ser un referente fundamental para el conjunto de la ciudadanía a través de prestación de servicios de calidad y proximidad. Fijar y medir la calidad en la biblioteca pública pasa por una adecuada planificación bibliotecaria a medio y largo plazo y la elaboración de eficaces mecanismos y herramientas de seguimiento y evaluación. En este marco las cartas de servicio bibliotecario se constituyen como una herramienta útil para acercar a los ciudadanos, de forma transparente, esta nueva forma de gestión.

**Palabras claves:**

**Biblioteca Pública / Biblioteca Municipal / Indicadores de calidad / Planificación bibliotecaria / Carta de servicios bibliotecarios**

**Declaración de intenciones**

Ya sé que no es muy usual comenzar una ponencia con una declaración de intenciones pero en este caso lo creo conveniente y necesario, aun a riesgo de que a algún lector le resulte improcedente y disuasorio.

Ante la duda de cómo realizar la exposición sobre los indicadores de calidad y a quién dirigirla, he optado finalmente por plantear un acercamiento y contextualización, de lo que es y lo que supone la mejora de la calidad en la prestación de los servicios bibliotecarios, las herramientas de las que se dispone, entre las que juegan un papel fundamental los indicadores, y cómo hacerla pública y transparente a los ciudadanos mediante las cartas de servicios, en lugar de hacer una exposición centrada exclusivamente en estos indicadores, en su definición, medición y evaluación. Considero imprescindible conocer el entorno en el que se plantean estos indicadores de calidad, su utilidad y finalidad para entender mejor la necesidad de su aplicación, medición eficaz y evolución en el tiempo.

Describir y argumentar, por tanto, un modelo de gestión centrado en la planificación y evaluación y basado en criterios de calidad, modelo cada día más necesario, espero que sirva para animar a un significativo porcentaje de bibliotecas públicas, fundamentalmente municipales a

las que deseo dirigirme, a llevarlo a la práctica. Sería una herramienta eficaz que las ayudaría a replantearse el importante papel social, cultural y formativo que han tenido y tienen hoy en día, a conocer sus fortalezas y debilidades, a mejorar sus servicios, a ser revalorizadas tanto por los organismos públicos como por los propios ciudadanos, y a reforzar sus vínculos con los usuarios; en definitiva, ayudaría a mejorar la situación de muchas de estas bibliotecas y la visión que de ellas se tiene. Creo también que la suma de las aportaciones de cada una de estas bibliotecas repercutiría indudablemente en la mejora de la situación de la biblioteca pública en España a la vez que favorecería la creación de nuevas sinergias que facilitarían los procesos de desarrollo de las bibliotecas.

Y por qué quiero dirigirme a las bibliotecas municipales. Porque no todas las bibliotecas públicas son iguales, ni funcionan igual y ni siquiera cuentan con los mismos medios. Por desgracia aún hoy en día se aprecia un gran desequilibrio entre las bibliotecas de titularidad estatal o autonómica, y las bibliotecas municipales, entre las que por suerte podemos encontrar ejemplos de buenas prácticas, no sólo en algunas de las redes bibliotecarias de las capitales de provincia y grandes municipios sino también en bibliotecas ubicadas en distintos municipios de la geografía española.

Es cierto que en España en el último siglo se ha avanzado mucho en la mejora de las bibliotecas públicas y en la prestación de los servicios que ofrecen, pero la experiencia que me ha aportado mi trabajo en el Departamento de Análisis y Estudios (DAE) de la Fundación Germán Sánchez Ruipérez (FGSR) me ha permitido conocer la realidad bibliotecaria nacional y afirmar que todavía queda bastante por hacer, especialmente entre las bibliotecas municipales. En el último estudio realizado desde el DAE, *Las bibliotecas públicas en España. Dinámicas 2001-2005*. (Hernández, 2008), en colaboración con el Ministerio de Cultura, queda patente esta afirmación a través del análisis pormenorizado de los avances y asignaturas pendientes de la realidad bibliotecaria en el periodo reseñado.

En él se pone de manifiesto cómo España cuenta con una red muy extensa de bibliotecas públicas municipales, 4.752 puntos de servicio, que daban cobertura en 2005 a un 96,7% de la población, localizada en el 67,3% de los municipios; cómo estos parámetros hablan de la gran importancia social de las bibliotecas públicas por ser la red cultural más amplia, accesible y utilizada por el conjunto de la ciudadanía en España; pero cómo aun queda por hacer para mejorar los indicadores bibliotecarios y acercarlos a la media europea y los estándares internacionales. Asimismo se describen los principales inconvenientes que afectan a las bibliotecas públicas, y a los que se debe tratar de dar solución:

- La ausencia casi generalizada de una coordinación bibliotecaria, que unido a la gran dispersión de los puntos de servicios bibliotecarios existentes, conlleva que la mayoría de las veces estas funcionen de forma aislada y con escasos recursos.
- Lo deficitario de sus instalaciones y equipamiento, en lo relativo a superficie a dotación material y horarios
- La falta de recursos informativos. Las colecciones en muchos casos se muestran insuficientes, poco actualizadas y apenas diversificadas. El libro sigue siendo el soporte casi exclusivo en muchas de las bibliotecas municipales de España, quedando relegada a la mínima expresión la presencia de materiales sonoros, audiovisuales y electrónicos.
- La escasez de personal y, a mayores, de personal cualificado. Una parte importante del personal contratado por las administraciones públicas, responsable de los servicios bibliotecarios, no posee titulación específica y se encuentra en condiciones de precariedad laboral.

Todo lo apuntado anteriormente no quiere decir que no se esté tomando medida alguna al respecto, no, más bien que los esfuerzos no resultan suficientes y en muchos casos carecen de la coordinación, continuidad y constancia deseable, ya sea por falta de regulación, por falta de interés y/o por falta de medios.

Pero esta falta de medios y recursos no debe hacer mella en la ilusión de muchos profesionales por mejorar el servicio, por dar a los ciudadanos de su localidad un servicio de calidad. Y lo más importante no debe en ningún caso convertirse en una excusa e impedimento

para poner en valor la biblioteca pública como un servicio público, gratuito, eficaz y eficiente ante la sociedad en general, ciudadanos y administraciones públicas incluidas.

### **Hablemos de calidad**

Al hablar de indicadores de calidad lo primero que se le viene a uno a la cabeza es el concepto de calidad. Concepto que durante mucho tiempo ha estado asociado con la producción y actividad mercantil: calidad en la alimentación, calidad en el sector turístico, controles de calidad en los electrodomésticos..., en definitiva un concepto asociado a bienes tangibles y comerciales, donde se establecía como principal parámetro de medida el paradigma de la relación calidad / precio, y en el que la competitividad se constituía como un elemento fundamental de supervivencia empresarial.

Ante esta concepción mercantilista, y en parte enfrentada a ella, se posicionaba inicialmente todo lo relacionado con el consumo, entendido como disfrute, de los bienes culturales; intangibles, y por lo tanto más difíciles de medir.

Desde las bibliotecas públicas, por su característica esencial de bien público, cultural, libre, democrático y no lucrativo, el concepto de calidad se veía, asimismo, como algo ajeno a su actividad, no había producción ni venta y por tanto no había una necesidad de seguir unos controles de calidad, ni de rendir cuentas sobre la actividad a realizar y, lógicamente, no se establecían criterios de competitividad como medio de supervivencia.

Pero esta concepción original de la calidad centrada en el producto y en el modelo de producción y gestión a seguir por toda empresa que deseara ser competitiva, a la vez que permanecer y sobrevivir en el exigente mercado empresarial evolucionó, allá por los años ochenta, hacia un modelo de *Calidad Total* o, como pasaría a denominarse años después en Europa, *Excelencia*, centrada en el servicio y en la satisfacción del cliente. Los controles de calidad del producto ya habían conseguido unas elevadas cotas de aceptación y se planteaba un nuevo modelo de negocio que tenía como retos la necesidad de atraer y fidelizar a los clientes y mimar los servicios ofertados. En definitiva, el objetivo se fijaba en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes a través de un buen producto y de un esmerado servicio.

La propuesta de convertir al cliente, en vez del producto, en el eje central del negocio supone un importante cambio en la mentalidad de las empresas, casi revolucionario, cambio que si nos paramos a analizar también ha acabado dándose de una forma natural dentro de nuestro ámbito.

Históricamente y durante muchos años las bibliotecas públicas se han centrado en la conservación y mantenimiento de sus colecciones. La creciente demanda a las administraciones públicas por parte de los ciudadanos de la prestación generalizada y eficaz de buenos servicios, financiados además con fondos provenientes del erario público, produjo un cambio de perspectiva, el nuevo eje ya no era el producto, el libro como soporte fundamental de la información y el conocimiento, sino el cliente, los ciudadanos, quienes pasarían a ser el centro de nuestros esfuerzos y ansias de mejora. Sin descuidar la colección y los servicios relacionados con ella (consulta, información, préstamo y referencia), que ya veníamos proporcionando de forma bastante eficaz, nuestros esfuerzos se volcarían en crear nuevos servicios para poder cubrir de la forma más satisfactoria posible las necesidades y expectativas del conjunto de la ciudadanía a la que dábamos cobertura, en algunos casos incluso anticipándonos y permitiendo acercar a los ciudadanos algunos servicios relacionados con las por entonces emergentes tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Ni que decir tiene que este cambio ni surgía de la nada, ni fue sencillo, ni afectó a todos por igual. Aún en nuestros días podemos encontrar algún ejemplo, aunque por suerte minoritario, de biblioteca pública como almacén de libros, designación utilizada para ilustrar la prevalencia del antiguo concepto de biblioteca como depositaria y custodia del saber humano.

Las aportaciones procedentes de manifiestos y pautas internacionales y nacionales jugaron un papel decisivo en la consolidación de esta nueva concepción bibliotecaria que poco a poco fue quedando plasmada en las ulteriores leyes y desarrollos normativos (autonómicos y nacional).

En el ámbito internacional resultan de obligada referencia el *Manifiesto de la UNESCO sobre la Biblioteca Pública*, de 1972, el *Manifiesto* de 1994 y las *Directrices IFLA/ UNESCO para el*

*desarrollo del servicio de bibliotecas públicas*, de 2001. En el *Manifiesto* de 1972, que a pesar de su antigüedad no fue ampliamente conocido y difundido en nuestro país hasta la década de los noventa en que se realiza su traducción al castellano, se definía la biblioteca pública como una institución democrática para la enseñanza, la cultura y la información; sostenida con fondos públicos y de carácter libre y gratuito debía estar atenta a los intereses y necesidades de la comunidad. Aún hoy en día sorprenden lo avanzadas de algunas de sus aportaciones. En el *Manifiesto* de 1994 se habla de la biblioteca pública como un centro local de información que facilita a sus usuarios todas las clases de conocimiento e información, se definen las misiones de la biblioteca a la vez que se dan pautas para su funcionamiento y gestión. En las *Directrices* de 2001, por su parte, se recogen los principios básicos que han de regir la prestación del servicio de biblioteca pública junto con recomendaciones para la prestación de los servicios bibliotecarios, acompañadas de ejemplos de buenas prácticas.

En el ámbito nacional merece un especial reconocimiento el trabajo y esfuerzo realizado por el Grupo de Trabajo de Cooperación Bibliotecaria, formado por representantes del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, de las Comunidades Autónomas y de La Federación Española de Municipios y Provincias, que se concretó en las *Pautas sobre los servicios de las bibliotecas públicas*, de 2002. Estas *Pautas*, en consonancia con las anteriores y teniendo como referente fundamental la *Pautas* de 1994, se presentan como una guía para la creación de bibliotecas públicas y para la planificación y prestación de los servicios bibliotecarios, dedicando un capítulo, el sexto, específicamente a la gestión y planificación de las bibliotecas públicas, en la que se recoge de manera explícita la redacción de las *Cartas de servicios* como forma de dar a conocer a los ciudadanos los compromisos asumidos en el desarrollo de su función. Resulta interesante la recopilación en sus apéndices de los cuadros de la normativa autonómica en materia de centros y servicios de bibliotecas públicas, y los cuadros de estándares bibliotecarios publicados por los servicios bibliotecarios de Cataluña y la Región de Murcia, estándares que nos acercan a una primera noción de requisitos mínimos necesarios para asegurar la calidad en la prestación de los servicios de biblioteca pública.

También tuvieron una gran relevancia en la evaluación y seguimiento de la actividad bibliotecaria las normas internacionales publicadas a partir de los años noventa: la norma ISO 2789 de 1994 sobre *Estadísticas internacionales de bibliotecas*, sustituida en 2004 por la norma UNE-EN ISO 2789 *Estadística de bibliotecas para uso internacional*; y la norma ISO 11620 de 1998, reconvertida en el 2000 a la norma UNE 50137, sobre *Indicadores de rendimiento bibliotecario* y su modificación de 2005; así como la aplicación a las bibliotecas y servicios de información y documentación de las normas ISO 9000 publicadas desde 1994 y la norma ISO 9001 de 2000 sobre *Sistemas de gestión de la calidad*. Esta última, en su revisión de 2008, ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad.

Es, por tanto, a finales del siglo pasado e inicios de este cuando un sector de las bibliotecas públicas tomó conciencia de la importancia de instaurar en las bibliotecas un modelo de gestión de la calidad cuyo objetivo fuera el de satisfacer de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de los usuarios de la biblioteca, de sus propios trabajadores, de las administraciones titulares y de la sociedad en general. Para llevarlo a la práctica orientaron la gestión bibliotecaria hacia la planificación y su evaluación mediante la implantación de una serie de indicadores lo más estandarizados posible que permitieran medir en el tiempo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos fijados y compararlos con los obtenidos por otras bibliotecas. En el establecimiento de estos indicadores fueron un referente fundamental los indicadores recogidos en las normas internacionales anteriormente citadas. Destacan dentro de nuestro ámbito las iniciativas del *Programa de Análisis de Bibliotecas* (PAB) de la Fundación Bertelsmann desarrollado desde 1995, entre bibliotecas y a partir de 2002 también entre redes de bibliotecas del ámbito nacional, con el objeto, como se define en sus memorias, de integrar una metodología de gestión y mejora de las bibliotecas, basada en la evaluación, el análisis comparativo de rendimientos y la planificación; y a nivel individual las iniciativas de la red de bibliotecas de la Diputación de Barcelona, de la Biblioteca Pública de Tarragona y de la Biblioteca Regional de Murcia, entre los ejemplos más conocidos, aunque es en el ámbito de las bibliotecas universitarias donde la implantación de la gestión de la calidad tuvo mucho mayor arraigo.

Poco a poco este modelo de gestión ha ido tomando un nuevo giro, tan importante era una gestión eficaz y de calidad continuada en el tiempo como saber transmitirla a los ciudadanos, haciéndoles partícipes y colaboradores necesarios para poder llevarla a buen término. De esta manera se adquiere nuevo compromiso con la ciudadanía: darle a conocer cuál es la misión de la biblioteca, qué objetivos se marca, qué compromisos de calidad adquiere y cómo se van a medir, así como informar a los ciudadanos de los derechos que les asisten en relación con la biblioteca. Este modelo se ha materializado en la creación de *Cartas de servicios* bibliotecarias, que, como veremos más adelante, un número considerable de bibliotecas públicas ya han puesto en práctica.

### **Cómo mejorar la calidad en las bibliotecas públicas**

Tratar el tema de la gestión de las bibliotecas entre los bibliotecarios es como mencionar la soga en la casa de un ahorcado. Todos los que trabajamos por y para ellas, gracias a la experiencia, al trato cotidiano con los usuarios, y a la formación (los bibliotecarios, por suerte, somos un colectivo inquieto y dinámico), creemos saber qué es una biblioteca pública, cómo funciona, cómo nos gustaría que fuera y las limitaciones de todo tipo, tanto materiales, humanas y económicas con que debemos enfrentarnos. Tenemos, por lo general, una visión de la biblioteca como una institución abierta a la sociedad, dinámica y en continua transformación, y más en unos tiempos en los que los cambios sociales y tecnológicos entran de lleno en nuestro ámbito de actuación: la información, la formación y el ocio, y, por supuesto, sabiendo que nos debemos a los ciudadanos y al uso que estos hacen de la biblioteca.

Dejando a un lado este marco teórico y centrándonos en un plano más real y del quehacer cotidiano vemos como cada uno cree saber cómo es su propia biblioteca, cuáles son los aspectos positivos a cuidar y los aspectos negativos a mejorar, qué tipo de personas asisten a ella, qué opinión tienen de la misma, y, si estuviera en sus manos y siempre que contara con los medios suficientes, qué cambios o mejoras llevaría a cabo. Por otro lado, la mayoría de las bibliotecas públicas lleva un control de los servicios y de las actividades de la biblioteca, ya sea por un control sistemático de las actuaciones realizadas en la biblioteca, unas veces fruto de una gestión planificada y otras a instancias de control estadístico por parte de las distintas administraciones públicas (locales, provinciales o autonómicas); o por la necesidad de una justificación puntual ante la administración competente de hechos o actuaciones relevantes.

Con todo esto podríamos decir que en el conjunto de las bibliotecas públicas se está llevando a cabo cierto grado de gestión, dado que existe una cada vez más clara conciencia de qué somos, qué deberíamos ser, qué se espera de nosotros, por parte de los ciudadanos y organismos públicos, y, en algunos casos, se actúa en consecuencia; y porque además se lleva a cabo, mínimo anualmente, un control o medición de lo que hacemos. Pero no nos engañemos, es un nivel de gestión muy básico y a todas luces insuficiente. No basta con conocer el ámbito en el que nos movemos, no basta con nuestra percepción parcial de la realidad o la que nos aportan nuestros usuarios, no basta con rellenar la estadística bibliotecaria anualmente, es necesario dar un salto e ir más allá, es necesario trabajar de forma planificada, sistemática y con una intencionalidad clara de mejora en el tiempo que garantice la satisfacción de las necesidades y expectativas cambiantes de los usuarios, de los responsables del servicio bibliotecario y, no lo olvidemos, también del personal bibliotecario. Es necesario, por tanto, realizar una *gestión de la calidad*, o lo que otros denominan como *gestión total de la calidad*, para lo cual hay que conocer y aplicar unas mínimas técnicas de gestión y control que nos ayuden a desarrollar nuestro trabajo con ciertas garantías de éxito.

Pero las mejoras no se producen de un día para otro, es imposible terminar de un plumazo con todas las carencias y déficits que puede arrastrar una biblioteca y además conviene desconfiar de medidas drásticas no planificadas, porque sin una buena planificación, en la que se contemplen actuaciones de mejora concretas y su mantenimiento en el tiempo, es imposible abordar de manera eficaz cualquier proyecto de futuro, es más, podemos asegurar que estará abocado al fracaso. Por desgracia en el ámbito de las bibliotecas públicas la experiencia nos ha demostrado cómo algunos proyectos muy interesantes se han diluido con el tiempo por falta de una adecuada y, por qué no decirlo, realista planificación; sirva de ejemplo el plan de informatización de las bibliotecas públicas. Además, en la mayoría de los casos, lo más costoso y

complicado no es la puesta en marcha de un proyecto sino su pervivencia, su mantenimiento y su capacidad de adaptación a los cambios venideros.

Ahora bien, ¿cómo realizar una gestión de calidad? Resulta un manual básico de obligada referencia el capítulo sexto de las *Pautas sobre los servicios de las bibliotecas públicas*, de 2002, en el que se describen de manera clara y concisa los aspectos fundamentales a tener en cuenta en toda planificación bibliotecaria. En él se abordan cuestiones relacionadas con la rentabilidad de los servicios, la gestión del personal, la financiación, la evaluación de los resultados y la promoción y difusión, como medio para dar a conocer la imagen de la biblioteca y los servicios que ésta ofrece a los ciudadanos.

Pero no es suficiente, es necesario dar un paso adelante en la gestión de la calidad de los servicios bibliotecarios, tomemos, como ya lo vienen haciendo algunas bibliotecas, como modelo la planificación estratégica. Proceso proactivo y dinámico por el que se pretende, a partir del análisis de la realidad existente, tanto de la biblioteca como del entorno, y de los medios y capacidades de los que disponemos, desarrollar de forma satisfactoria el papel que la sociedad nos ha asignado, en el que no basta con plasmar nuestras metas y actuaciones en un papel, hay que saber llevarlas a la práctica.

Saber planificar un proyecto a medio y largo plazo exige la participación e implicación de todas las personas y departamentos o estructuras de la biblioteca y requiere una participación decidida de los equipos directivos, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones y asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones.

Los beneficios derivados del proceso de planificación son los de propiciar la participación y el compromiso de todo el personal de la biblioteca, establecer prioridades y crear un sistema sensible a los cambios, flexible y disciplinado.

Los pasos a seguir en la planificación son:

- Análisis de la realidad existente, en cuanto al análisis del entorno, para conocer las oportunidades y amenazas, y al análisis interno, para tener constancia de las fortalezas y debilidades que presenta nuestra biblioteca.
- Definición de la misión, visión y valores de la biblioteca. Exponer qué somos, en qué tipo de biblioteca nos queremos convertir y los valores que queremos transmitir.
- Formulación de la estrategia. Se identificarán las líneas estratégicas a seguir y se determinarán y racionalizarán en el tiempo las metas a conseguir. Se recogerán los objetivos a alcanzar así como las actuaciones previstas y su temporalización.
- Implantación de la estrategia. Una vez elaborado el plan es fundamental diseñar la implantación de la estrategia a seguir para obtener las metas establecidas. Si no se lleva a la práctica la planificación quedará como un ejercicio meramente especulativo, sin aplicación ni consecuencia alguna.
- Evaluación de la planificación. No basta con poner en marcha un plan, es necesario establecer mecanismos que permitan medir la estrategia. Es importante saber no sólo si se han alcanzado los resultados previstos en un período, sino sobre todo si se van a alcanzar en el futuro y cuando esto no sea así, establecer las correcciones oportunas e incluso los mecanismos para revisar la estrategia.

El problema de cómo medir, evaluar y corregir la estrategia a seguir puede afrontarse mediante una herramienta como el *Cuadro de Mando Integral*, entendido como un conjunto equilibrado de indicadores.

La selección de indicadores a medir exige explicitar previamente un modelo de gestión que explique las relaciones causa-efecto entre los diversos objetivos. Ayudan a ello los mapas estratégicos, que muestran de manera gráfica y resumida la estrategia, detallando las relaciones causales entre objetivos, lo que permite comprobar cómo determinadas mejoras en unos objetivos pueden influir en otros (por ejemplo como la formación de los bibliotecarios puede contribuir a mejorar la formación de los usuarios y ésta, a su vez, repercutir favorablemente en los préstamos).

En esta fase la mayor dificultad consiste en distinguir entre indicadores de causa e indicadores de resultado. Los indicadores de resultado sólo muestran lo que ya ha pasado, se miden una sola vez al año y no permiten predecir el futuro; sin embargo, los indicadores de causa

se miden frecuentemente y sobre todo permiten predecir si se va a mejorar en el futuro. Cuando los indicadores de causa mejoran, si están bien seleccionados, los indicadores de resultado acaban mejorando antes o después.

Los indicadores seleccionados se medirán en periodos sucesivos y por comparación con los estándares establecidos, entendiéndose por estándar la meta o valor que desea alcanzar. Su medición requerirá de sistemas de información específicos que quedarán fijados en el plan de acción creado para cada uno de los objetivos del plan.

A la hora de poner en práctica la planificación es recomendable aprobar anualmente un plan operativo en el que se despliegan y temporalicen tanto las metas que se persiguen como las acciones que nos permitan alcanzarlas.

Este plan y el cuadro de mando integral son las herramientas básicas para la ejecución y seguimiento de la estrategia definida.

Como una técnica de mejora podemos aplicar el *Benchmarking*, proceso por el que se identifican las mejores prácticas en un determinado servicio o actividad dentro del sector, se analizan y se incorporan al funcionamiento de la biblioteca. Supone la apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas.

Finalmente y en base a lo visto la gestión de la calidad necesita de personal especializado para ponerlo en práctica. La mayoría de las bibliotecas públicas municipales, como decíamos al principio, no cuenta con personal especializado, y menos en esta materia, y tiene bastantes limitaciones para contratarlo, por lo que sería deseable que este apoyo se facilitara desde los servicios territoriales bibliotecarios, quienes deberían tener una mayor capacidad y disposición para integrar en su servicio este tipo de especialistas o formar a su personal para posteriormente ayudar a implantar este modelo en el resto de bibliotecas, adaptando el desarrollo y puesta en marcha de esta planificación estratégica a las características singulares de cada biblioteca.

## Indicadores de calidad

La misión de todo indicador ha de ser la de medir el grado de cumplimiento de los objetivos fijados proporcionando así, a lo largo del tiempo, información sobre los avances logrados en la mejora de los servicios prestados, a la vez que poder dar a conocer a los ciudadanos estos avances. Han de servir para evaluar las acciones llevadas a cabo y, en función de los resultados obtenidos, para ayudar en la toma de decisiones sobre actuaciones futuras.

Los indicadores, además de estar claramente definidos y mínimamente normalizados, deben ser, como se apunta en la norma UNE 50137:

- **Fiabiles:** han de medir lo mismo en distintos períodos para permitir su comparación en el tiempo.
- **Válidos:** deben medir lo que se quiere medir.
- **Idóneos:** deben adecuarse al objetivo para el que se han formulado.
- **Aplicables:** deben ser fácilmente medibles y razonables en cuanto al tiempo y el grado de capacitación del personal que necesitan para su aplicación.
- **Comparables:** deben permitir la comparación con otras bibliotecas, siendo deseable que sea con bibliotecas de características similares.

En el ámbito bibliotecario existen diversas fuentes que nos pueden ayudar a establecer y determinar los indicadores a recoger y medir. Entre ellas citaremos los indicadores básicos recogidos en las *Pautas* de 2002, una selección de indicadores analizados en los estudios de bibliotecas realizados por el DAE y obtenidos a partir de las estadísticas bibliotecarias y los indicadores de rendimiento que la Subdirección General de Coordinación Bibliotecaria (SGCB) mantiene en su sitio web sobre *Estadísticas de Bibliotecas Públicas*<sup>1</sup>, referidos al conjunto de los servicios bibliotecarios autonómicos y en su desglose provincial. También resulta interesante la selección de indicadores propuestos por el *Proyecto PAB* (Programa de Análisis de Bibliotecas) de la Fundación Bertelsmann y los indicadores recogidos en el *Proyecto Tibidabo*, proyecto para el análisis comparativo de las redes de bibliotecas públicas europeas participantes en el mismo, proyecto desarrollado por la Diputació de Barcelona, El Consorci de Biblioteques de Barcelona y la

<sup>1</sup> Disponible en: <http://www.mcu.es/bibliotecas/MC/EBP/index.html>

Fundación Germán Sánchez Ruipérez. Pero de entre todos ellos nos centraremos en los dos primeros, ya que de entre la amplia relación de indicadores recogidos por la SGCB existe una gran coincidencia con los estudiados por el DAE, teniendo estos últimos, a mi criterio, una estructuración más clara y sencilla. En relación con los indicadores ofrecidos por los dos proyectos citados anteriormente no nos detendremos a analizarlos dado que se corresponden a proyectos concluidos o sin continuidad aparente y porque una parte importante de sus indicadores están incluidos en las dos fuentes seleccionadas.

Los indicadores básicos recogidos en las *Pautas* de 2002 son:

- a) Los referidos al rendimiento de los servicios:
  - Número de préstamos por habitante.
  - Porcentaje de usuarios de la biblioteca por habitante.
  - Número de miembros del personal por habitante.
  - Número de miembros del personal por usuario.
  - Coste por habitante.
  - Coste por usuario.
- b) Los referidos a la oferta de materiales:
  - Relación documentos/habitante. Permite conocer el volumen de la oferta en relación con la población (usuarios reales y usuarios potenciales).
  - Cuota de renovación de los materiales. Permite conocer la actualidad de los materiales.
  - Cuota de fluctuación de la colección. Permite conocer la orientación de la oferta.
  - Relación documentos disponibles/documentos prestados. Informa acerca del equilibrio o desequilibrio entre la oferta de la biblioteca y lo que demandan los usuarios.
  - Cuota de ausencia. Indica el rendimiento de los materiales.
  - Rotación de los materiales. Permite conocer la intensidad de uso.

Entre los indicadores analizados en los estudios de bibliotecas realizados por el DAE destacamos:

- a) Los referidos al equipamiento:
  - Habitantes por punto de servicio.
  - Superficie (M<sup>2</sup> / 1.000 hab).
  - Horas semanales de apertura.
  - Horas de apertura anuales por cada 1.000 habitantes.
- b) Los referidos a los recursos informativos:
  - Documentos por habitante, libros por habitante y documentos audiovisuales, sonoros y electrónicos (AVE) por cada 1.000 habitantes.
  - Adquisiciones de documentos por cada 1.000 habitantes, de libros y de AVE.
- c) Los referidos a los recursos humanos y financieros:
  - Personal ETC (en equivalencia a tiempo completo) por cada 10.000 habitantes.
  - Gasto por habitante: total, en personal y en adquisiciones.
  - Gasto por visita.
  - Financiación del gasto corriente por habitante: Ayuntamientos, Diputaciones, CCAA y Estado.
- d) Los referidos a los usuarios y usos:
  - Porcentaje de inscritos sobre la población total.
  - Inscritos por habitante.
  - Visitas por habitante.
  - Préstamos por habitante, de libros y AVE.
  - Índice de rotación.
  - Acceso a internet: ordenadores conectados a internet para uso público por 10.000 habitantes.
  - Actividades culturales por cada 1.000 habitantes.



Estos indicadores sirven para medir el estado y la dotación de los servicios bibliotecarios, los usuarios que lo utilizan y el uso que se hace de ellos. En su conjunto están referidos a datos objetivos fácilmente obtenibles por todas las bibliotecas públicas de España, incluidas las bibliotecas de los municipios más pequeños (y de hecho así se viene haciendo), pero en la medición individualizada de un servicio bibliotecario hay un importante matiz a tener en cuenta, y es que cuando en un municipio coexisten más de un punto de servicio a la hora de obtener los indicadores que ponen en relación los datos de una biblioteca con los de la población se ha de tener clara la población a la que se dirigen (barrio, pedanía...), no puede tomarse como elemento de comparación al conjunto de la población.

Por otra parte, aunque gracias a estos indicadores podemos medir el grado de implantación de un servicio y el nivel de aceptación y uso por parte de los ciudadanos, lo que nos sirve para medir y analizar en condiciones de igualdad la calidad de los servicios bibliotecarios, no recogen de forma explícita el grado de satisfacción de los usuarios con los servicios y las condiciones en que este se presta. Los indicadores relacionados con la satisfacción de usuarios no están tan normalizados ni tan extendidos, de ahí la dificultad para obtener valores y establecer referentes sobre los niveles de satisfacción de la población española. Pero algunos de estos indicadores de rendimiento junto con los de satisfacción resultan muy adecuados para medir la calidad de los servicios de una biblioteca o punto de servicio concreto.

En ese sentido el intento más equilibrado de indicadores lo suponen los *Indicadores de rendimiento bibliotecario* recogidos en la norma UNE 50137, donde se incluyen indicadores dirigidos a medir la satisfacción del usuario, el rendimiento en los servicios públicos (porcentaje de la población destinataria, coste por usuario, visitas a la biblioteca por población destinataria, coste por préstamo...) y el rendimiento en los servicios técnicos (tiempo medio de adquisición de documentos, tiempo medio de proceso técnico y coste por título catalogado). A pesar de estar bien definidos y estructurados y de ofrecer instrucciones para su correcta comprensión y utilización presentan el gran inconveniente de que resulta bastante costosa su medición y seguimiento, a lo que hay que añadir la dificultad de su comparación entre distintas bibliotecas y de que se obvian indicadores que permiten medir el estado de las infraestructuras y dotaciones básicas de una biblioteca. Por lo que deberían ofrecerse de forma complementaria con los indicadores descritos anteriormente.

Por eso considero que es importante trabajar desde la planificación, con indicadores de causa y efecto aplicados al Cuadro de Mando Integral, porque aquí el concepto de indicador es más concreto, estando orientado a medir el grado de cumplimiento de un objetivo a través del recuento de las acciones realizadas, de los recursos disponibles o de los usos registrados; o de la obtención, en el caso que proceda, de indicadores bibliotecarios tal y como se describían anteriormente, indicadores de rendimiento bibliotecario e indicadores de satisfacción de usuarios y también del personal bibliotecario.

De esta forma y dado que la selección de indicadores debe estar lo más ajustada posible a la realidad de las bibliotecas, a su posibilidad de medirlo, en muchos casos el indicador de calidad se obtendrá por la mejora del mismo en un periodo determinado de tiempo (incremento en el número de participantes en un club de lectura, mayor número de actividades de fomento de la lectura, incremento en el número de préstamos...), indicador más fácilmente medible por la totalidad de las bibliotecas públicas municipales, especialmente las más pequeñas.

Una vez seleccionados los indicadores se han de definir las características de cada indicador, de forma que sirva de manual de aplicación para toda la planificación y garantice la seriedad de todo el proceso. Los elementos que pueden recogerse de cada de cada indicador, de forma bastante completa, son los siguientes:

- Nombre: cómo lo designamos. El nombre ha de ser único y descriptivo.
- Significado: qué es lo que mide.
- Definición: cómo se calcula el indicador y qué datos ha de recoger.
- Fórmula: cuál es la fórmula matemática para hallar el indicador, ya sea un recuento de acciones o la puesta en relación con otras variables (el número de usuarios se obtiene mediante el simple recuento de usuarios de la biblioteca en un periodo concreto, mientras que los usuarios activos es el porcentaje de usuarios que hacen uso efectivo de la biblioteca durante ese mismo periodo).

- Objetivo: cuál es el objetivo a alcanzar para ese indicador.
- Referente: cuáles son los valores de referencia de períodos anteriores o de áreas geográficas cercanas.
- Estándar: qué valor se desea alcanzar al final del periodo.
- Fuente: de dónde proviene la información para elaborar el indicador.
- Formato: cómo se va a presentar el indicador (gráfico, tablas...) y con qué nivel de detalle (datos desagregados, evolutivos, etc.).
- Periodicidad: con qué frecuencia se proporcionará la información al destinatario.

La interpretación de los resultados obtenidos para cada indicador en su comparación con los de otras bibliotecas ha de hacerse con precaución y cuidado. Han de tenerse en consideración las similitudes por tipo de biblioteca, población a la que sirve, titularidad..., de forma que permitan una comparación con ciertas garantías.

Desde el Departamento de Análisis y Estudios estamos trabajando en la elaboración de herramientas para la creación y consulta de indicadores bibliotecarios en línea. Un primer acercamiento a esta herramienta es el módulo de indicadores incluido en el sitio web del Observatorio del Libro y la Lectura en Extremadura<sup>2</sup>. Esta herramienta muestra de una forma organizada, rápida y visual los indicadores relacionados con las bibliotecas públicas y el mundo de la lectura y el libro en Extremadura y sus provincias.

También estamos trabajando en el desarrollo de una plantilla de indicadores bibliotecarios que permitan la identificación y medición de la práctica bibliotecaria de una forma lo más normalizada posible y que pueda ser aplicable al conjunto de bibliotecas públicas de España. Para cada uno de los indicadores se creará una ficha individualizada en la que se como mínimo se incluirá la definición y descripción de cada indicador, se indicará qué medirá y cómo, así como los estándares de referencia y la periodicidad en su medición.

En resumen, y en líneas generales, la mecánica de trabajo a desplegar para la medición de cada uno de los indicadores será la de determinar los agentes, herramientas y rutinas que permitan obtener los datos periódicamente. A este efecto, los datos bibliotecarios podrán extraerse de la recogida periódica de los datos estadísticos sobre infraestructuras, prestación de servicio y uso que ya se vienen llevando a cabo de forma rutinariamente por las bibliotecas municipales. La satisfacción se medirá a través de encuestas periódicas dirigidas a los usuarios, aunque también sería deseable realizar encuestas entre la población en general para saber por qué no asisten a la biblioteca, aunque tienen el problema de lo costoso de esta práctica. También sería muy útil y beneficioso medir la satisfacción entre el personal de la biblioteca.

### **Las cartas de servicios como un compromiso con la ciudadanía**

Las cartas de servicios, como indicábamos anteriormente, suponen un nuevo reto en la planificación bibliotecaria, un compromiso directo con todos los ciudadanos, usuarios o no de la biblioteca, en relación con la prestación de servicios de calidad. Surgen ante la necesidad de abrir la biblioteca a la comunidad, de hacerla más transparente e implicar a los ciudadanos en la vigilancia de su misión y en la mejora de los servicios prestados. Así lo recogen las *Pautas* de 2002 que recomiendan la conveniencia de su implantación en la práctica bibliotecaria. Posteriormente el Real Decreto 951/2005, sienta las bases para su regulación y aplicación al conjunto de los servicios prestados por las administraciones públicas, esencialmente de la Administración General del Estado, como herramienta eficaz para la gestión de la calidad de los mismos.

Las cartas de servicios bibliotecarios por tanto, deben nacer de la planificación bibliotecaria y deben ser un documento accesible al conjunto de la ciudadanía, bien sea mediante su publicación impresa, por medio de folletos, y/o su publicación electrónica, fundamentalmente en línea.

Su contenido se estructura básicamente en los siguientes apartados:

- Presentación del servicio, datos de localización e identificación, horarios, servicios que presta, objetivos que se plantea...

<sup>2</sup> Disponible en <http://www.observatorio-lectura.info/extremadura/>

- Compromisos de calidad que asume la biblioteca.
- Indicadores de calidad a evaluar.
- Canales de comunicación del usuario con la biblioteca, buzones de sugerencias, reclamaciones o cualquier otro sistema que se considere oportuno.

Cada día son más numerosos los ejemplos de bibliotecas públicas que las están poniendo en práctica. La mayoría de estos surgen dentro del ámbito de las Bibliotecas Públicas del Estado, es creciente entre las redes bibliotecarias, y muy escaso entre las bibliotecas municipales. Dentro de las Biblioteca Centrales o Bibliotecas Públicas del Estado podemos encontrar las cartas de servicios de la Biblioteca de Andalucía (y de las BPEs o Bibliotecas Provinciales andaluzas), de la Biblioteca de Castilla-La Mancha, de la Biblioteca de Castilla y León (y de las BPEs existentes en su territorio), de la Biblioteca de La Rioja, de la Biblioteca Pública de Zaragoza, de la Biblioteca Regional de Murcia y de la Biblioteca de Tarragona, entre otras. Entre las de las bibliotecas municipales citar las de las Bibliotecas Municipales de A Coruña, las de las Bibliotecas Públicas del Ayuntamiento de Madrid, las de la Red de Bibliotecas Municipales de Salamanca, las de las Bibliotecas Públicas Municipales de Zaragoza y las de la Red municipal de bibliotecas de Murcia; mientras que entre las bibliotecas municipales más pequeñas sólo he encontrado la carta de servicios de la Biblioteca Municipal de Irún. Esperemos que estos ejemplos sirvan para extender su uso.

### **A modo de conclusiones**

La biblioteca pública es un servicio básico al que todo ciudadano tiene derecho. Servicio libre y gratuito que debe ofertarse en condiciones de igualdad, accesibilidad y eficacia. La prestación de este servicio implica necesariamente una adaptación constante a las necesidades de los ciudadanos y de la sociedad cambiante en la que se halla inmersa. El ciudadano, como usuario real y potencial de los servicios bibliotecarios, ha de ser el eje central del funcionamiento de la biblioteca, y la satisfacción de sus necesidades y expectativas, su razón de ser.

La biblioteca es un servicio público que está para ser usadas por los ciudadanos, para ofertarles servicios de calidad, tanto presenciales como en línea. Por ello se impone la necesidad de una gestión basado en la calidad, donde la planificación y la evaluación son piezas claves. Un necesidad cada día más ineludible y a la que hay que empezar a hacer frente.

Lo ideal sería afrontar la gestión de la calidad desde la planificación estratégica, entendida como un proyecto a medio y largo plazo, pensada como una actividad continua que abarque a toda la ciudadanía y en especial a los sectores más débiles o desfavorecidos de población, medible y evaluable a través de sus indicadores y planteada como un proceso de aprendizaje y de mejora constante.

Pero la realidad bibliotecaria en España, y especialmente la de las bibliotecas públicas municipales, nos pone los pies en el suelo y nos hace ser conscientes de las limitaciones existentes y en algunos casos convertir en desencanto lo que son esperanzas e ideales. Todos sabemos que la biblioteca pública es una realidad muy compleja, que su transformación no depende únicamente del factor humano, de las aportaciones de cada uno de nosotros como trabajadores y como usuarios, que en su mejora entran una gran variedad de elementos (materiales, humanos, económicos, sociales...), y donde la tecnología al igual que nos ofrece grandes oportunidades nos acarrea numerosos inconvenientes a superar. Aún así no hemos de caer en el desánimo, hemos de aportar nuestro trabajo y saber hacer en la mejora de esta situación.

A la hora de poner en práctica el modelo de gestión de la calidad en las bibliotecas públicas municipales y a fin de dar mayor estabilidad, eficacia y cobertura a los servicios bibliotecarios; de conseguir mayores cotas de satisfacción entre los usuarios, personal y responsables finales de las bibliotecas (agentes, estos dos últimos, que también es necesario cuidar); de hacer de las bibliotecas un servicio más cercano, accesible, transparente y comprometido con todos los ciudadanos; de facilitar elementos de comparación y desarrollo entre bibliotecas de características similares; y de alcanzar mayores niveles de cooperación entre las distintas administraciones involucradas en la prestación de los servicios bibliotecarios; quiero plantear, de forma personal, la posibilidad de establecer una recomendación de compromiso mínimo para la implantación de la

gestión de la calidad entre la gran mayoría de bibliotecas públicas municipales a tres niveles, en función del hábitat en el que se hayan inmersas:

- Primer nivel: dirigido a todas aquellas bibliotecas y redes bibliotecarias ubicadas en municipios de 20.000 o más habitantes (tramo de población más bajo sobre el que algunas normativas comunitarias establecen la creación de redes bibliotecarias), incluyendo los servicios bibliotecarios destinados al conjunto de la provincia o comunidad. Puesta en práctica del desarrollo completo de la gestión de calidad basado en la presentación de planes estratégicos de periodicidad media o larga, mínimo cuatro años, y renovable en el tiempo. Sería deseable que todas ellas se involucraran en este proyecto y que se hiciera público tanto un extracto de los planes estratégicos como una completa carta de servicios.
- Segundo nivel: dirigido a las bibliotecas de municipios de 5.000 a 20.000 habitantes. Puesta en práctica de una planificación a medio y corto plazo, por periodos anuales o bienales renovables, y su correspondiente evaluación, junto con el compromiso de publicación, impresa y/o electrónica, accesible en web, de una carta de servicios con la información de la biblioteca, oferta de servicios y compromisos adquiridos con los ciudadanos.
- Tercer nivel: de menos de 5.000 habitantes. Conocidas sus limitaciones y posibilidades de maniobra el compromiso mínimo consistiría en un plan de actuación y mejora anual y el seguimiento y control eficaz de los principales indicadores bibliotecarios, que se correspondería con los datos estadísticos solicitados por los servicios provinciales y/o autonómicos de bibliotecas correspondientes.

Esta agrupación la establezco en función de las mayores posibilidades de afrontar con éxito las propuestas de gestión en cada uno de los grupos. Así los municipios incluidos en el primer nivel, teóricamente, cuentan con mayores dotaciones presupuestarias, de personal e infraestructuras..., mientras que los otros dos niveles tienen mayores limitaciones para acometerlo, por lo que es necesario adaptarlo a sus posibilidades. Aunque, eso sí, cuentan como ventajas con un mayor conocimiento y control de la población y una mayor representatividad de la biblioteca en la vida social y cultural del municipio que favorece su interacción con otros agentes a la hora de facilitar su colaboración en el desarrollo y ejecución de la planificación bibliotecaria.

Teniendo en cuenta que toda planificación necesita de personal especializado capaz de llevarla a cabo creo, como ya indicaba en esta ponencia, que los servicios territoriales bibliotecarios deberían implicarse activamente, liderando la implantación de este modelo mediante la aportación del personal especializado que formara y ayudara a introducir este modelo en las bibliotecas de su competencia. Aunque pueda parecer una propuesta poco realista, en la actualidad y que yo sepa, se está llevando a cabo en la gestión de la red de bibliotecas de la Diputación de Barcelona, donde actualmente se trabaja en los municipios mayores de 10.000 habitantes en una iniciativa muy interesante que se denomina *Círculo de Comparación Intermunicipal de Bibliotecas*.

Porque considero que una buena imagen de la biblioteca vale más que mil palabras y con el deseo y la confianza de que una nueva biblioteca pública de calidad es posible cierro esta exposición agradeciendo su atención y paciencia.

## **Bibliografía**

“Claves para el éxito: indicadores de rendimiento para bibliotecas públicas”. Barcelona: Eumo. Octaedro. Diputació de Barcelona. Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya, 1995.

Darlene, Weingand. “Gestión de la biblioteca pública actual: El control”, en Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, número 59, junio 2000. [en línea] [Consulta: 10/02/2009]. Disponible en: <http://www.aab.es>.

Diputación de Barcelona. *Círculo de Comparación Intermunicipal de Bibliotecas*. [en línea] [Consulta: 10/02/2009]. Disponible en: <http://www.diba.cat/pia/indicadors.asp>.

FIAB, UNESCO. Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas. 2001 [en línea] [Consulta: 20/02/2009]. Disponible en: <http://travesia.mcu.es/textos.asp>.

Fundación Bertelsmann. Proyecto PAB-Redes. Programa de Análisis de Biblioteca. Memoria 2002. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2003.

Gestión de la calidad en las bibliotecas. Absysnet. [en línea] [Consulta: 14/02/2009]. Disponible en: <http://www.absysnet.com/tema/tema63.html>.

González, Carlos. Conceptos generales de calidad total. [en línea] [Consulta: 15/02/2009]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>.

Hernández, Hilario (dir.). Las Bibliotecas públicas en España. Dinámicas 2001-2005 Peñaranda de Bracamonte: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 2009.

Hernández, Hilario (dir.). Las Bibliotecas públicas en España. Dinámicas 2001-2005. Edición electrónica ampliada. [en línea] [Consulta: 10/02/2009]. Disponible en: <http://www.bibliotecaspublicas.info/>.

Jaramillo, Orlanda; Montoya, Mónica; Tirado, Alejandro Uribe La biblioteca pública y su gestión en el contexto de la sociedad de la información. Buenos Aires: Alfagrama, 2008.

Klaassen, Ute; Wiersna, Chris. "Gestión de la calidad en las bibliotecas públicas", en: Gestión de la calidad y marketing en las bibliotecas públicas. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 1999. [en línea] [Consulta: 10/02/2009]. Disponible en:

<http://www.fundacionbertelsmann.org/bertelsmann-stiftung-de/ESP/media/ByG2.pdf>

Menéndez Seoane, Susana. "La planificación de bibliotecas públicas: una aproximación histórica a un concepto actual", en Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, números 88-89, julio-diciembre 2007. [en línea] [Consulta: 10/02/2009]. Disponible en: <http://www.aab.es/pdfs/baab88/88a4.pdf>.

Núñez Fernández, Eduardo. Los indicadores de gestión en los servicios de archivo de las administraciones locales. [en línea] [Consulta: 14/02/2009]. Disponible en: [http://www.ssreyes.org/archivo/mesa/documentos/INDICADORES\\_GESTION.pdf](http://www.ssreyes.org/archivo/mesa/documentos/INDICADORES_GESTION.pdf).

Pautas sobre los servicios de las bibliotecas públicas. Madrid: Dirección General del Libro, Archivos y Bibliotecas, 2002. [en línea] [Consulta: 14/02/2009]. Disponible en: [http://travesia.mcu.es/documentos/pautas\\_servicios.pdf](http://travesia.mcu.es/documentos/pautas_servicios.pdf).

Pérez Matos, Nuria Esther "Propuesta preliminar de un sistema de indicadores para la evaluación del rendimiento de las bibliotecas públicas cubanas", en ACIMED, 2006, vol. 14, n. 6. [Consulta: 12/02/2009]. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/9261/>.

Proyecto Tibidabo. Bibliotecas públicas en ciudades y regiones de Europa. Informe 2000-2003. Peñaranda de Bracamonte: Fundación Germán Sánchez Ruipérez. Departamento de Análisis y Estudios, 2005. [en línea] [Consulta: 10/01/2009]. Disponible en: <http://www.bibliotecaspublicas.info/>.

Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

Resolución de 6 de febrero de 2006, de la Secretaría General para la Administración Pública, por la que se aprueban directrices para el desarrollo de los programas del marco general para la mejora de la calidad establecido en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio.

Sutherland, Sue. "Aprender de los demás: dar prioridad al cliente", en: Aprendiendo de otros en las bibliotecas públicas. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2001. [en línea] [Consulta: 10/02/2009]. Disponible en:

<http://www.fundacionbertelsmann.org/bertelsmann-stiftung-de/ESP/media/ByG8.pdf>

UNE 50137:2000: Información y documentación. Indicadores de rendimiento bibliotecario. Madrid: AENOR, 2005.

UNE-EN ISO 2789 Información y documentación. Estadística de bibliotecas para uso internacional. Madrid: AENOR, 2004.

UNESCO. Manifiesto de la Unesco sobre la biblioteca pública. 1972 [en línea] [Consulta: 10/02/2008]. Disponible en: <http://www.fundaciongsr.es>.

UNESCO. Manifiesto de la Unesco sobre la biblioteca pública. 1994 [en línea] [Consulta: 10/02/2008]. Disponible en: <http://www.fundaciongsr.es>.

Agradecer, finalmente, la formación y experiencia que me ha aportado Manuel Francisco Rodríguez Maseda (Coordinador General de REGTSA, Organismo Autónomo de Recaudación de la Diputación de Salamanca y experto en planificación), colaborador en el documento de trabajo del Plan Estratégico del Centro de Desarrollo Sociocultural de la FGSR de Peñaranda de Bracamonte, cuya fundamentación metodológica, a mi entender clara y concisa, ha servido de base en esta ponencia para la argumentación de la planificación estratégica.