

Dossier

Presa de decisions

**Per a prendre decisions amb criteri, avaluem!
Els inicis de l'aplicació de metodologies d'avaluació
a les biblioteques públiques de Catalunya i Espanya**





Per a prendre decisions amb criteri, avaluem! Els inicis de l'aplicació de metodologies d'avaluació a les biblioteques públiques de Catalunya i Espanya

Eulàlia ESPINÀS RIERA

Gestió de biblioteques públiques i centres culturals
eulalia.espinas@cobdc.org

Article rebut l'octubre de 2017; revisat el novembre de 2017.

Resum: Un dels principals instruments per a prendre decisions és l'avaluació. L'avaluació entesa com a instrument de mesura d'allò que s'està duent a terme, de contrast i de reflexió per a emprendre accions de millora.

L'article és una aproximació als inicis de l'aplicació de les metodologies d'avaluació a les biblioteques públiques de Catalunya i Espanya. Està especialment centrat en l'experiència innovadora del Programa d'Anàlisi de Biblioteques (PAB), desenvolupat al tombant de segle entre un centenar de biblioteques distribuïdes per tot el territori, i reflexiona sobre l'evolució que ha tingut en experiències posteriors i la vigència actual com a impulsor de canvis en les biblioteques públiques, d'acord amb les demandes i necessitats dels ciutadans a qui han de servir.

Paraules clau: presa de decisions, avaluació, qualitat, indicadors, indicadors de rendiment, valor social, satisfacció d'usuaris, comparabilitat, biblioteques públiques, Programa d'Anàlisi de Biblioteques (PAB).

Para tomar decisiones con criterio, ¡evaluemos! Los inicios de la aplicación de métodos de evaluación en las bibliotecas de Catalunya y España

Resumen: Uno de los principales instrumentos para tomar decisiones es la evaluación. La evaluación entendida como instrumento de medida de lo que se está realizando, de contraste y de reflexión para emprender acciones de mejora. El artículo es una aproximación a los inicios de la aplicación de las metodologías de evaluación en las bibliotecas públicas de Catalunya y España. Está especialmente centrado en la experiencia innovadora del Programa de Análisis de Bibliotecas (PAB), desarrollado a principios del siglo XXI entre un centenar de bibliotecas distribuidas por todo el territorio, y ofrece una reflexión sobre su evolución en experiencias posteriores, así como su vigencia actual como impulsor de cambios en las bibliotecas públicas, de acuerdo con las demandas y necesidades de los ciudadanos a los que deben servir.

Palabras clave: toma de decisiones, evaluación, calidad, indicadores, indicadores de rendimiento, valor social, satisfacción de usuarios, comparabilidad, bibliotecas públicas, Programa de Análisis de Bibliotecas (PAB).

Well-informed decisions must be based on evaluation! The beginnings of the application of evaluation methodologies in public libraries of Catalonia and Spain

Abstract: One of the main instruments in decision-making is evaluation, defined as an instrument for measuring what is being done and for comparing and providing feedback before improvement actions are undertaken. This article addresses the beginnings of the application of evaluation methodologies in public libraries in Catalonia and Spain. It focuses particularly on the innovative experience of the Library Analysis Program (PAB) developed at the turn of the century by one hundred libraries throughout the territory, reflecting upon its evolution in subsequent experiences and on the extent to which it is currently valid as a driver of change in public libraries in tune with the demands and the needs of the citizens that these libraries have to serve.

Keywords: decision-making, evaluation, quality, indicators, performance indicators, social value, user satisfaction, comparability, public libraries, Library Analysis Program (PAB).

Introducció

Quan a principi de la dècada de 1990 vaig començar a conèixer de prop el món de l'avaluació aplicada a les biblioteques públiques, com a instrument de valoració i estímul de millora per als professionals, se'm va encendre la bombeta.

Aquest era un marc que fins aleshores sols havia emprat de manera secundària, però que tenia recorregut en altres entorns i era un instrument que podia facilitar informació i arguments perquè el sistema bibliotecari avancés cap a un veritable servei per als ciutadans: proper, obert i permanentment actualitzat.

La sort de poder-ho experimentar amb el Programa d'Anàlisi de Biblioteques (PAB), aplicat a un reduït nucli de biblioteques públiques d'arreu de l'Estat espanyol i posteriorment estès a un altre nucli de l'aleshores denominada Xarxa de Biblioteques de la Diputació de Barcelona, va oferir-me la possibilitat de generar un procés paral·lel de conceptualització a partir de l'experiència i la reflexió compartida.

Seguint aquest fil vam construir una base de formació i intercanvi per als que havien de ser els primers directors de biblioteques públiques d'àmbit municipal reconeguts com a tals a Catalunya.

Vàrem crear una base de treball en la qual, a partir de la recollida de dades i el treball amb indicadors individuals i contrastats, cada biblioteca feia seu un conjunt d'eines de gestió que no només li permetia la valoració d'uns resultats, sinó que també li facilitava establir objectius i prioritats, impulsar plans estratègics, controlar processos, retre comptes i crear dinàmiques d'equip. En definitiva, prendre decisions de futur amb l'objectiu de millorar.

El que passava a la biblioteca deixava de ser un dia a dia fruit de la rutina, l'atzar o l'oportunitat i passava a ser un acte conscient a partir d'una decisió presa a partir de les dades i de la reflexió.

L'article, tal com s'apunta al subtítol, parteix del projecte PAB com a pioner en aquest àmbit a casa nostra, i alhora, ve a ser un concentrat d'aquests anys de treball. S'hi exposen els accents d'aquest món, tant teòric com experimental, descobert un dia llunyà, però encara plenament vigent i necessari: l'avaluació com a instrument de presa de decisions per a millorar el rendiment i la gestió d'una biblioteca en el seu conjunt, transcendent les dades estrictament quantitatives, no està encara del tot interioritzada.

Mostra d'això són els pocs projectes i experiències que apliquen sistemes d'avaluació com una eina de gestió pròpia, integrada en els processos diaris, per a fer un procés de reflexió sobre la qualitat del servei que ofereixen i per a prendre decisions que en propiciïn l'evolució d'acord amb les necessitats permanentment canviants dels usuaris i dels ciutadans.

Queda, doncs, feina per fer encara...

1. «Avaluar per evolucionar»¹

Ni el món de les entitats no lucratives ni el món de la cultura han estat entorns gaire receptius a l'hora d'implementar processos d'avaluació. Sovint perquè s'ha considerat una estratègia que persegueix més la quantitat que la qualitat i, sovint, per manca de coneixement i habilitat per a adaptar el que s'estava fent en altres entorns.

Tot i això, hi ha hagut diverses iniciatives que han fet un pas endavant, sobretot les més properes als serveis culturals com ara biblioteques i museus. Aquests centres han copsat que l'avaluació és un instrument útil per a la gestió diària i per a mesurar la consecució dels objectius proposats, que facilita la valoració objectiva dels resultats, la diagnosi dels punts forts i febles, la coneixença de l'impacte dels serveis, activitats o projectes i la comparació amb altres de manera contextualitzada.

1. Martine Poulain, «Évaluer pour évoluer» [en línia], *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, no. 3 (1992), p. 87-90. <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1992-03-0087-006>> [Consulta: 14/10/2017].

La presa de decisions implica un coneixement exhaustiu de les alternatives i dels factors més rellevants. Implica combinar pensament, avaluació, decisió i acció.

S'afirma que només allò que es pot mesurar es pot gestionar. L'avaluació, doncs, és una potent eina de gestió que té tres vessants:

- a) Mesurar i analitzar els resultats d'una acció, un servei o una activitat
- b) Comprovar la consecució dels objectius proposats
- c) Conèixer l'impacte entre els usuaris i l'entorn

Si l'avaluació va acompanyada d'una actitud crítica i analítica dels professionals envers la feina que es duu a terme i envers els resultats obtinguts, i té l'objectiu de millorar, de detectar i anticipar problemes que puguin sorgir, de reflexionar sobre els processos de l'organització per a planificar i innovar, per a evolucionar, en definitiva, llavors és quan l'avaluació esdevé un instrument fonamental per a la presa de decisions.

La presa de decisions implica un coneixement exhaustiu de les alternatives i dels factors més rellevants. Implica combinar pensament, avaluació, decisió i acció.

Tot i la seva amplitud, és un procés que es pot dividir en quatre fases: la fase informativa, amb la recollida d'informació objectiva en què dades i indicadors prenen una importància cabdal; la fase analítica de reflexió a partir de la informació recollida, que detecta punts forts i febles i identifica problemes interrelacionant resultats o valors; la fase valorativa sobre les possibles solucions i vies de millora, i la fase decisiva, que determina la via a seguir i la manera d'actuar.

Aquest procés, com es veu al quadre, és seqüencial i es repeteix de manera contínua, com un circuit en el qual després de prendre una decisió i actuar, es torna a iniciar

amb la recollida de dades, l'avaluació dels resultats que s'obtenen i, de nou, la presa de decisions.

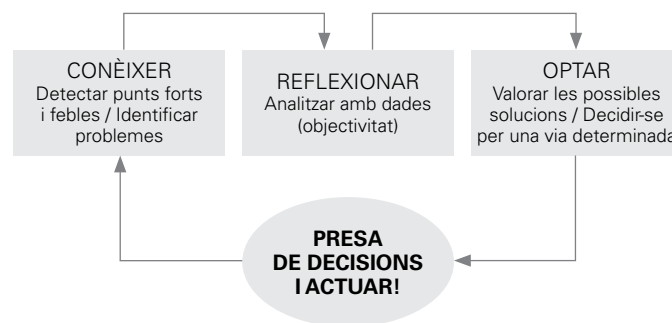


Figura 1. Quadre de presa de decisions

Cal una visió global per a fer aquest procés amb coherència. Tant perquè no s'ha de prendre una decisió contrària als valors de l'organització com perquè no es pot afavorir una àrea en perjudici d'una altra, si no és que es tracta d'una opció sospesada i a consciència.

També cal ser conscient que prendre decisions comporta un risc d'equivocar-se —s'ha de partir de la base que hi haurà errors i assimilar que precisament dels errors se n'aprèn—. Tot i que el tipus i la responsabilitat que se'n deriva varia en funció de la magnitud de la decisió, del tipus d'organització i, sobretot, de la posició laboral que s'ocupa.

La presa de decisions pot ser també un procés compartit amb persones que coneixen més a fons el problema i que poden aportar més i millors solucions. En aquests casos, tot i que el procés segueix les mateixes pautes que les exposades al gràfic, cal tenir en compte les tècniques específiques de participació i consens, amb eines, pautes i calendaris compartits.

2. Avaluació i qualitat, ben a prop

Si bé els processos d'avaluació han estat identificats sobretot amb la mesura dels resultats finals d'una activitat o servei, l'avaluació és un procés més global, que acompanya l'estratègia de la qualitat total en aplicar-se a tots els passos que componen una determinada acció, amb la vista posada als objectius.

Amb el concepte *qualitat* s'indica fins a quin punt un producte o servei són apropiats en relació amb uns objectius preestablerts. La qualitat total és l'estratègia que ajuda a millorar els resultats a partir d'aplicar el principi de qualitat en cadascun dels procediments o de les accions específiques. Per a aconseguir-ho, és necessari observar i mesurar tots els aspectes que hi intervenen, és el que s'anomena «control de gestió» o «avaluació».

Aplicada al sector públic, la qualitat ajuda a trobar el punt d'equilibri entre les expectatives del públic i els objectius socials propis del sector. En el cas específic de les biblioteques públiques, institucions que comparteixen els objectius declarats per la Unesco,² basats a oferir un servei que facilita tot tipus d'informació i coneixement a una comunitat determinada, i que n'han de garantir la igualtat d'accés a tots els ciutadans, la qualitat es basa en el compliment d'aquests objectius, i el seu repte és la millora constant dels serveis que ofereixen a la ciutadania i l'optimització dels recursos amb què compten. En aquest sentit Christina Jönsson afirma que:

La gestion de la qualité est devenue une nécessité dans un monde en constant changement. Les bibliothèques sont appelées de plus en plus à améliorer l'offre de services, à en augmenter l'efficacité ainsi qu'à rentabiliser le plus possible les fonds provenant des organismes de financement.³

Actualment els canvis són ràpids i, per això ara més que mai, un centre ha d'estar en condicions de canviar de manera àgil. Per aquest motiu, al meu entendre, un sistema d'avaluació ha d'aplicar-se des de la perspectiva de la qualitat, amb totes les alarmes necessàries per quan el servei no estigui evolucionant d'acord amb l'entorn.

Per implementar un sistema d'avaluació, amb recursos interns o externs, hi ha dues opcions: una observació puntual o un sistema permanent. Cadascuna és recomanable en moments diferents i també es poden combinar segons què es desitgi avaluar. Es pot fer una avaluació puntual, aconseguint una radiografia del moment en què es fa l'avaluació, equivalent a un estat de la qüestió. En aquest cas, si es desitja obtenir una visió evolutiva, cal repetir el mateix procés periòdicament i observar-lo de manera contrastada. Una segona opció és integrar en els processos propis una *metodologia d'anàlisi permanent*. Aquesta metodologia permet una mirada continuada dels diversos àmbits i dels resultats que s'obtenen, amb una aproximació a la valoració segons criteris de *qualitat*.

3. L'avaluació, un instrument a l'abast

De mètodes d'avaluació n'hi ha molts, tant quantitatius com qualitatius, i es poden aplicar alhora, fent que siguin complementaris. Escollir el més apropiat depèn dels objectius, de les característiques de l'objecte d'estudi, i dels recursos econòmics, tècnics i humans de què es disposi.

En qualsevol cas, però, l'avaluació es basa en el principi de mesura: allò que no es pot mesurar, sigui per valors de quantitat o d'opinió, no es pot avaluar.

Per poder avaluar cal, primer de tot, informació objectiva (dades). A les biblioteques, de sempre, es recullen mol-

2. *Manifest IFLA-UNESCO sobre la biblioteca pública* [en línia], [Barcelona: COBDC, 1994], <http://www.cobdc.org/publica/manifestos/manifest_bp.html> [Consulta: 14/10/2017].

3. Christina Jönsson-Adrial; Johan Edgren, «Ensemble, améliorons la qualité de nos bibliothèques [en línia]: le Swedish Quality Handbook Project», En: World Library and Information Congress (70th : 2004 : Buenos Aires), [The Hague: IFLA, 2004], <https://archive.ifla.org/IV/ifla70/papers/152f_trans-Adrial_Edgren.pdf> [Consulta: 14/10/2017].

tes dades estadístiques, però sovint no s'ha anat més enllà. Com si recollir dades fos un fi en si mateix.

Cal pensar-hi prèviament. En funció de què es vulgui avaluar s'hauran de recollir unes dades o unes altres, sempre recollides de manera sistemàtica i que garanteixi la fiabilitat de les dades obtingudes. Però les dades en brut sense processar, no serveixen de gaire. Perquè les dades tinguin sentit han de relacionar-se entre elles, han de convertir-se en paràmetres relatius, han de transformar-se en indicadors.

Per a aconseguir-ho calen instruments que permetin la recollida i el procés de les dades de la manera més fàcil i fiable possible. Eines que incorporin els criteris inequívocs per a la recollida de dades; que permetin obtenir els indicadors de forma automàtica; que ofereixin la visualització dels resultats de manera gràfica i fàcilment interpretable; que permetin l'observació evolutiva de manera permanent i contrastar els indicadors amb altres centres. Actualment l'entorn web ho permet sense gaires complexitats i a un cost baix, amb una alta probabilitat d'èxit.

En aquest sentit, va ser pioner a casa nostra el PAB (Programa d'Anàlisi de Biblioteques), un projecte impulsat al llarg de més de deu anys (1993-2004) des de la Fundació Biblioteca d'Alcúdia, primer, i des de la Fundación Bertelsmann-Espanya després, entre un centenar de biblioteques públiques d'Espanya i Portugal, i que encara avui es pot prendre de referència.

El seu inici va inspirar-se en un projecte pilot similar que estava desenvolupant a Alemanya la Bertelsmann Stiftung, basat en l'avaluació i l'anàlisi comparativa d'indicadors de rendiment com a motor d'iniciatives per a millorar i optimitzar les biblioteques públiques.

A partir d'aleshores, el PAB es proposà donar suport a la feina feta per l'equip de gestió de les biblioteques públiques, oferint-los una metodologia de presa de decisions a partir de l'avaluació del rendiment, l'anàlisi reflexiu i el contrast dels resultats integrada a les mateixes biblioteques, i que va ser aplicada de manera experimental entre

una vintena de biblioteques de diferents punts d'Espanya i de la xarxa de la Diputació de Barcelona, durant els primers anys. Posteriorment, a partir de l'any 2000, es va estendre i integrar a un centenar de biblioteques de tot l'Estat espanyol i de Portugal. L'any 2004 el projecte ja tenia format web i s'oferia com a PAB-Redes a totes aquelles xarxes de biblioteques —municipals, regionals o autonòmiques— que desitgessin sumar-s'hi, però en aquell moment la Fundació va decidir no seguir impulsant projectes de l'entorn bibliotecari.

L'aportació més innovadora del projecte PAB és que proposa un sistema d'avaluació basat en l'aplicació d'un grup d'indicadors clau, integrats en el dia a dia de les biblioteques, cosa que permet tant una avaluació continuada del seu rendiment en contrast amb els seus objectius institucionals, com una observació evolutiva al llarg del temps; juntament amb el contrast amb altres biblioteques públiques. Instruments fonamentals, tots ells, per a la presa de decisions.

L'altre vessant innovador va ser que, en aquell moment, conscients de les mancances de la formació en gestió dels responsables de les biblioteques públiques, el projecte anés acompanyat d'espais de formació continuada en gestió i direcció, i afavorís espais d'intercanvi d'experiències entre professionals.

3.1. De les dades als indicadors

Els indicadors relativitzen les dades en brut: ofereixen valors de referència que recullen les variacions que es produeixen al llarg del temps i que fan possible contrastar realitats diferents. Els indicadors, a més, es poden representar fàcilment en taules i gràfics que en permeten una lectura i comprensió ràpides, fins i tot per persones alienes al centre.

El fet de passar d'un valor absolut (23) a un valor relatiu o indicador (23 per hora) permet que aquest pugui ser utilitzat com a valor de contrast, sigui entre dos moments

diferents, entre dos centres, o entre el centre i un estàndard de referència. Això els converteix en els principals elements dels processos objectius de reflexió i valoració.

Es pot afirmar, doncs, que un sistema d'indicadors és un instrument important per a la presa de decisions, un instrument que permet mesurar i, per tant, reflexionar en dos sentits:

- En el grau de consecució dels objectius que es proposen, sigui a curt o mitjà termini, o en el sentit global de la institució en relació amb el seu encaix social.
- En la possibilitat de fer millores, d'acord amb els canvis tecnològics, organitzatius o de l'entorn, evolucionant amb ells i responent de manera pertinent a les necessitats de la comunitat a la qual serveixen.

Hi ha indicadors per a cada moment de la gestió. Aquesta observació global és el que s'anomena «control de gestió». A grans trets, es poden diferenciar els de caràcter intern (de gestió o procés, i de resultat o de rendiment) i els de caràcter extern (de context o d'impacte). D'acord amb els objectius que s'hagin establert, els indicadors hauran de facilitar informació del conjunt del servei, mesurar la gestió i els resultats obtinguts.

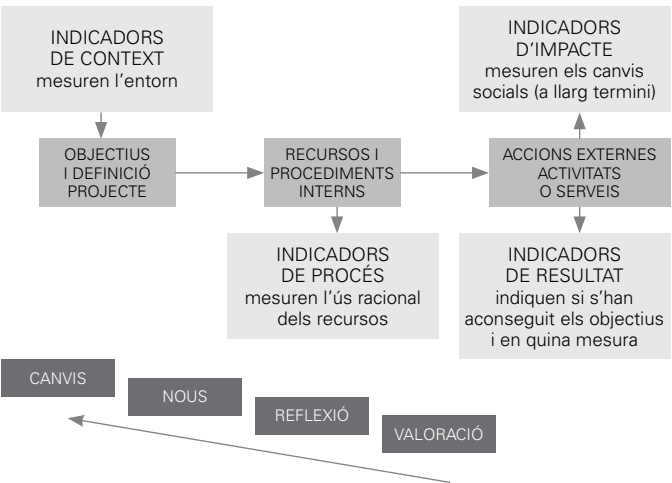
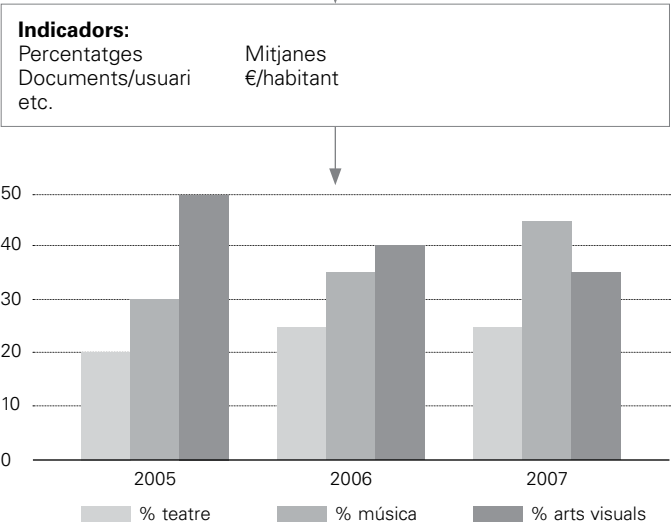


Figura 2. Quadre dels indicadors

Des de l'inici, el projecte PAB va prioritzar la fiabilitat i agilitat de la recollida i l'intercanvi de les dades per determinar indicadors preestablerts. Per aquest motiu, es va desenvolupar una aplicació informàtica que, des de les dades introduïdes per cada biblioteca, obtenia automàticament els indicadors corresponents i, una vegada enviades a un servidor central per mitjà de la connexió entre mòdems (no perdem de vista que eren els inicis del sistema operatiu Windows!), s'extreien els indicadors de contrast entre biblioteques.

Dades	gener	febrer	març	etc.
Préstecs	320	120	240	
Usuaris	150	120	140	
Visitants	1010	950	120	



Taula 1. Quadre de les dades als indicadors

Al ritme de l'evolució tecnològica, amb el temps es va desenvolupar una aplicació en sistema web que permetia a les biblioteques recollir les dades de la feina diària i extreure'n de manera automàtica els indicadors. La finalitza-

ció sobtada del projecte va impossibilitar acabar la fase en què s'estava treballant, d'acord amb models aplicats en el món empresarial, en què els resultats de contrast entre biblioteques els podrien observar via web les mateixes biblioteques, a partir de paràmetres delimitadors preestablerts, com per exemple el nombre d'habitants de la població, el tipus de biblioteca i la zona geogràfica escollida.

Des de la mirada actual, aquest sistema és relativament fàcil de desenvolupar i s'aplica en entorns culturals diversos, com per exemple el projecte PICEM (Projecte d'Indicadors Culturals per l'Entorn Municipal).⁴ Aquesta iniciativa la va desenvolupar, seguint l'experiència del PAB, l'any 2007, el Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya per implementar un sistema d'indicadors sobre l'activitat cultural dels municipis de Catalunya. Basat en un sistema web que permet recollir dades i obtenir indicadors homogenis entre els municipis, així com contrastar-los, la seva utilitat es revalida per la seva vigència actual i els més de 170 municipis que la utilitzen.

3.2. Indicadors: pocs i rellevants

La utilitat dels indicadors depèn del fet que segueixin unes determinades característiques que els facin fiables i rellevants per a l'activitat a la qual s'apliquen. Tant si són indicadors fàcilment quantificables com si són indicadors complexos que s'aproximen a valors qualitatius.

Donat que per a la seva construcció és imprescindible recórrer a dades estadístiques, aquestes han d'estar ben definides, han de ser fiables i actuals i, sobretot, fàcils de recollir al llarg del temps. Per una banda, s'ha de treballar amb un nombre acotat d'indicadors, només amb aquells que ofereixin informació rellevant. Massa vegades s'observen projectes amb un nombre d'indicadors absolutament inabastable per a poder copsar amb una mirada ràpida què ens volen indicar.

És imprescindible interpretar-los i únicament es pot fer a partir d'una anàlisi que tingui en compte el context, procurant una lectura transversal i complementària entre diversos indicadors.

3.3. La potencialitat dels indicadors de rendiment

No és fins a finals dels anys vuitanta, i fins ben entrats els anys noranta al nostre entorn més proper, que es comencen a aplicar les tècniques del món de la gestió a les biblioteques públiques. I amb la metodologia del treball per objectius es fa palesa la necessitat de treballar amb indicadors, si se'n vol observar el grau de compliment i l'evolució del servei.

Partint del fet que els objectius estratègics que tenen encomanats les biblioteques públiques es basen en el principi de servei a la comunitat, els indicadors més apropiats se centraran en l'abast dels serveis als diferents tipus d'usuaris, en el grau d'eficiència en l'ús dels recursos disponibles, en el grau d'efectivitat de les accions empreses i en el nivell d'impacte en la comunitat en què treballen. En el seu conjunt, aquests indicadors responen a l'observació i mesura de la gestió i resultats de la biblioteca, habitualment anomenats *indicadors de rendiment* (*performance measures*).

El projecte PAB va basar el sistema d'avaluació i reflexió en aquests indicadors de rendiment, i va facilitar les eines perquè el sistema fos integrat a les biblioteques, així com els instruments per a comparar-los amb altres biblioteques i treure'n la informació rellevant.

Els àmbits que abracen els indicadors de rendiment del projecte PAB són:

- L'abast d'allò que s'ofereix a les diferents tipologies d'usuaris.
- El grau d'eficiència en l'ús dels recursos disponibles.
- El grau d'efectivitat de les accions empreses.

4. *Projecte d'indicadors culturals per a l'entorn municipal* (PICEM) [en línia], [Barcelona: Departament de Cultura, 2013], <http://cultura.gencat.cat/ca/departament/estructura_i_adreces/organismes/dgpc/subdireccio_general_de_promocio_cultural/Serveis/picem/> [Consulta: 14/10/2017].

- El nivell d’impacte en un determinat grup de la comunitat en què treballen.

Actualment aquests àmbits són els més habituals perquè són fàcils d’implementar i perquè proporcionen informació d’un ventall ampli d’aspectes relacionats amb l’oferta, la gestió i l’impacte de les biblioteques, de manera que ofereixen una visió global del servei bibliotecari analitzat.

En el quadre s’ofereix la llista d’indicadors associats a cada àmbit que el PAB va establir com a indicadors clau, la major part dels quals encara avui es prenen com a referents, tal com s’observa en els quadres anuals que ofereix la Diputació de Barcelona per cada biblioteca de la seva xarxa a través del web (www.diba.cat/web/biblioteques/dades-estadistiques/-/cercador/cerca).

Àmbits d’anàlisi	Indicadors
Població	- contrast de perfils (edat, estudis, professió,...) usuaris / població (%) - socis actius / habitant - visitants / habitant - quota hores biblioteca / horari comercial habitual de la població (%)
Oferta documental	- volums col·lecció / habitant - quota de renovació de la col·lecció (%) - fluctuació de la col·lecció - percentatge d’exclosos de préstec per temes, seccions, etc.
Rendiment de l’oferta documental	- rotació per temes, seccions, etc. - quota d’absència per temes, seccions, etc. (%) - contrast oferta / préstecs per temes, seccions, etc. (%) - contrast consultes / préstecs per temes, seccions, etc. (%) - quota de no prestats per temes, seccions, etc. (%)
Rendiment del servei	- visitants / hora servei - préstecs / hora servei - quota d’usuaris / visitants (en %) - fluctuació socis actius
Espai	- m² d’espai públic per 1.000 habitants
Processos interns	- temps mitjà de procés de documents - distribució del temps de treball de l’equip (%)
Economia	- despeses anuals / habitant - despeses anuals / visitant - despeses anuals / hora de servei - quota de cobertura (% ingressos / pressupost)

Taula 2. Indicadors de rendiment per àmbits

Partint del fet que els objectius estratègics que tenen encomanats les biblioteques públiques es basen en el principi de servei a la comunitat, els indicadors més apropiats se centraran en l’abast dels serveis als diferents tipus d’usuaris, en el grau d’eficiència en l’ús dels recursos disponibles, en el grau d’efectivitat de les accions empreses i en el nivell d’impacte en la comunitat en què treballen.

Indicadors per als quals el PAB oferia diversos àmbits d’anàlisi: per a l’anàlisi interna en cada biblioteca; comparar i contrastar entre grups de biblioteques o en relació amb els estàndards; i per a argumentar davant els responsables de les biblioteques, tècnics i polítics, les reflexions i les propostes de millora.

L’entorn digital, al seu torn, ha ofert a les biblioteques públiques moltes i diverses oportunitats, entre les quals hi ha l’increment de recursos i serveis basats en l’ús de la xarxa i serveis personalitzats d’atenció a consultes i participació. D’aquests serveis i recursos electrònics, igualment se n’ha d’avaluar el rendiment i l’acceptació entre els usuaris, sota paràmetres de qualitat i millora, i en funció dels objectius institucionals.

D’entrada, doncs, els objectius de les biblioteques públiques per a avaluar els serveis electrònics són els mateixos que es fan servir quan avaluen els serveis tradicionals.

La reunió de dades en un entorn electrònic pot recórrer més fàcilment a mecanismes totalment automàtics, amb la qual cosa la fiabilitat i l’agilitat en l’obtenció de les dades necessàries per a la construcció dels indicadors no sembla que hagi de presentar cap dificultat, excepte que sorgeixen nous paràmetres per avaluar, tal com indiquen Borrego i Urbano:⁵

5. Ángel Borrego; Cristóbal Urbano, «Estadísticas e indicadores de rendimiento de colecciones y servicios bibliotecarios de carácter electrónico [en línia]: estudio de caso de las revistas electrónicas», *El profesional de la información*, vol. 14, nº. 2 (2005), p. 30-38, <<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2005/enero/4.pdf>> [Consulta: 14/10/2017].

En l'entorn digital és necessari trobar noves mesures de l'ús dels serveis (i els recursos), com ara el temps de connexió, el nombre de sessions, el nombre de sessions simultànies, el nombre de hits, el nombre d'usuaris actius, etc. I algunes d'aquestes mesures poden veure's afectades per variables incontrolades [...]. A diferència del que passava tradicionalment, les biblioteques ja no són autosuficients en el procés de recollida de dades d'ús de recursos electrònics, sinó que depenen d'una segona instància: els editors. [...]. La coexistència de definicions, formats i terminis de recollida poc o gens normalitzats dificulta enormement l'aprofitament real de les dades.⁶

4. Contrastar per millorar, no per competir

El contrast amb altres és una eina bàsica en un procés d'observació i anàlisi de les dades recollides: ajuda a identificar els trets característics propis; ajuda a determinar els punts forts i els punts febles, i ajuda a establir fites i prioritats.

S'ha de tenir en compte que el contrast només és possible si es treballa amb criteris bàsics comuns per a la recollida de dades (conceptes, valors, períodes, etc.), que en garanteixin la fiabilitat i, en conseqüència, la fiabilitat del contrast posterior. El treball amb indicadors permet aquest contrast i facilita la comparabilitat.

Si s'estableixen els paràmetres per a una recollida de dades homogènia i es complementa amb un procés compartit de valoració i reflexió dels resultats obtinguts, la comparabilitat perd les connotacions de competitivitat per introduir-se en el món de l'aprenentatge a partir de l'intercanvi d'opinions, experiències i bones pràctiques (també conegut com a *benchmarking*).

Això es veu àmpliament afavorit amb l'evolució actual de les eines que les TIC faciliten, tant en la sistematització i intercanvi d'informació, com en la generació d'entorns virtuals de treball en xarxa.

En determinats tipus de serveis culturals —com ara les biblioteques— en els quals es disposa d'estàndards internacionals per treballar amb estadístiques i indicadors, la instauració d'un sistema d'indicadors i la possibilitat de fer anàlisis comparades amb altres institucions similars és molt més fàcil, ja que permet fer un treball basat en l'aplicació d'indicadors comuns i per tant comparables; no genera grans dificultats conceptuals i es pot posar en pràctica de manera relativament fàcil.

Aquesta visió obre un camp de treball amplíssim per a les biblioteques públiques. Si treballen de manera individual, perquè tenen l'ocasió de treballar de forma conjunta amb altres biblioteques, establint acords i intercanviant mètodes de treball que les poden ajudar no només a millorar, sinó també a argumentar el seu paper com a servei bàsic per a la comunitat. I si s'aplica a una xarxa de biblioteques, el procés ofereix, a més, la possibilitat d'obtenir una visió de conjunt de tota la xarxa, facilitant la valoració del servei en la seva globalitat.

De tota manera, però, cal remarcar que alguns dels estàndards internacionals per treballar amb estadístiques i indicadors en l'entorn de la biblioteca pública es basen en una normativització extrema i que presenten, al meu entendre, importants limitacions.⁷ Molts dels projectes que han sorgit en aquest àmbit han nascut, precisament, per a contrarestar la poca operativitat d'aquestes normatives, fonamentades principalment en el mesurament, quan el que es requereix és comptar amb un instrument de gestió, de reflexió, d'adaptació i de millora dels serveis.

6. En aquest sentit, l'any 2002 va néixer el projecte COUNTER (*Counting Online Usage of Networked Electronic Resources*), encara vigent, una iniciativa internacional que aglutina bibliotecaris, editors i intermediaris per facilitar el registre i l'intercanvi d'estadístiques sobre la informació en línia: <<http://www.projectcounter.org/>> [Consulta: 14/10/2017].

7. Els exemples més significatius serien les normes ISO 11620 Indicadores de Rendimiento para Bibliotecas; les ISO 2789 Estadísticas Internacionales para Bibliotecas i la NISO Z39.7 Information Services and Use: Metrics & statistics for libraries and information providers.

El projecte PAB va ser un dels que ho va potenciar sense condicions. Com també s'estava fent en aquell moment en el projecte Key Performance Indicators⁸ de les Victorian Public Libraries els anys 1999-2000, i que encara avui ofereix els indicadors clau de reflexió conjunta entre les biblioteques de la regió. O el Swedish Quality Handbook Project, impulsat per la Swedish Library Association els anys 2002-2004, amb l'objectiu de treballar amb un petit grup d'indicadors comuns a totes les biblioteques per tal de fer plans de millora i qualitat.

Fruit d'aquesta experiència, actualment a casa nostra trobem diverses experiències molt útils i interessants. Des de la Generalitat de Catalunya, el cercador DadesBib,⁹ sobre les dades estadístiques i els indicadors de rendiment de gairebé 400 biblioteques públiques de Catalunya de forma contrastada, que facilita informació des de l'any 2014, tant d'una biblioteca com d'un grup de biblioteques, definida per àmbits territorials o conceptuals, segons s'esculli. Tot i que, com s'afirma a l'*Anuari de l'Observatori de biblioteques, llibres i lectura 2016*: «És una llàstima que el sistema no ofereixi gràfics dels indicadors, una manera d'explicar-los molt més comprensible i visualment més atractiva».¹⁰

I des de la Diputació de Barcelona, diversos projectes de contrast d'indicadors entre municipis. El més ampli és l'anomenat Cercles de Comparació Intermunicipal,¹¹ en alguns dels quals hi participen àrees de la Diputació com Hisenda, TIC, Estadística i Qualitat, a més de l'àrea de Biblioteques. D'aquests se n'extreuen indicadors clau que són contrastats i analitzats en trobades intermunicipals, amb la participació dels polítics responsables.

Complementa aquest projecte el Projecte Rutlla,¹² que se centra en municipis de menys de 20.000 habitants, de manera que completa l'avaluació dels serveis bibliotecaris a tots els municipis de la demarcació territorial de Barcelona amb biblioteca, a partir de sessions i tallers de treball amb els directors de les biblioteques.

5. La importància de la satisfacció dels usuaris

Aurora González Teruel afirma que «se ha pasado de un paradigma orientado al sistema a otro paradigma orientado al usuario».¹³ En la meua opinió, no ho hauríem d'haver deixat mai de tenir en compte.

Els usuaris són aquelles persones que fan servir un determinat recurs que les institucions ofereixen. Anomenats també «clients» o «consumidors», tenen en comú que exigeixen efectivitat i qualitat als serveis que se'ls ofereixen, tot i que en són una part particip tan important que hi ha autors que els consideren coproductors. Aquest principi procedeix del món del màrqueting:

En servicios, la producción y el consumo son inseparables, por lo cual deberemos considerar al cliente no sólo como consumidor, sino como elemento activo del proceso de producción y prestación del servicio.¹⁴

Ser capaç de generar inquietud i estímul per a generar nous usuaris interessats en allò que oferim, i mantenir els que ja hem captat és un repte per a tot servei

8. Key Performance Indicators [en línia], <<https://www.prov.vic.gov.au/recordkeeping-government/document-library/pros-1010-g3-key-performance-indicators-guideline>> [Consulta: 14/10/2017].

9. DadesBib [en línia], <<https://estadistiquesbiblioteques.gencat.cat/Cercastat/>> [Consulta: 14/10/2017].

10. *Anuari de l'Observatori de Biblioteques, Llibres i Lectura, 2016* [en línia], <<http://www.raco.cat/index.php/AnuariObservatori/article/view/318978/409205>> [Consulta: 17/10/2017].

11. Cercles de Comparació Intermunicipal de la Diputació de Barcelona [en línia], <<http://www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci>> [Consulta: 17/10/2017].

12. Projecte Rutlla de la Diputació de Barcelona [en línia], <www.diba.cat/es/web/biblioteques/rutlla> [Consulta: 17/10/2017].

13. Aurora González Teruel, *Los estudios de necesidades y usos de la información: fundamentos y perspectivas actuales*, Gijón: Trea, 2005.

14. Josep Chías, *El mercado son personas: [el marketing en las empresas de servicios]*, Madrid [etc.]: McGraw-Hill, cop. 1991.

i comporta conèixer els usuaris, les seves inquietuds i interessos vitals.

Tan important és, doncs, conèixer el perfil de qui ja és usuari, com determinar quins són els potencials, aquells que podrien estar interessats pel servei ofert, però que per un motiu o altre no l'utilitzen. Conèixer aquest motiu és la clau per a establir estratègies de captació i, per tant, d'ampliació de la incidència del servei. De la mateixa manera que és fonamental conèixer els motius pels quals alguns usuaris han deixat d'usar el servei, passant a ser no-usuaris.

Per a acompanyar aquest procés de coneixement, s'acostuma a usar el mètode de la segmentació, amb què es classifiquen els usuaris —reals, potencials i no-usuaris— en funció del seu perfil (hàbits, característiques, estil de vida, necessitats o expectatives). Aquest coneixement és una molt bona eina per a establir estratègies de servei, de fidelització i de captació, ja que cada segment té una necessitat específica del servei. Entre aquests segments, el que es determini com a destinatari final d'un servei concret o acció rebrà el nom de públic objectiu, i poden ser diversos. Cal considerar, doncs, que el servei que s'ofereix no té un sol públic, sinó diferents públics.

La clau de l'èxit és oferir el millor servei per a cadascun dels públics, en funció de les seves particularitats i evolució, i aconseguir així el màxim grau de satisfacció per a cadascun.

La satisfacció és la diferència entre les expectatives personals i el servei que es rep. No deixa de ser una mesura, però alhora té un cert grau de subjectivitat, ja que hi intervé tant l'experiència pròpia com el grau d'exigència i la percepció obtinguda en interactuar amb el servei.

Per a conèixer el grau de satisfacció s'empren diverses metodologies, directes o indirectes, que reben el nom d'estudis d'usuaris. Entre les directes hi hauria les en-

La satisfacció és la diferència entre les expectatives personals i el servei que es rep. No deixa de ser una mesura, però alhora té un cert grau de subjectivitat, ja que hi intervé tant l'experiència pròpia com el grau d'exigència i la percepció obtinguda en interactuar amb el servei.

questes, les entrevistes, l'incident crític, els grups d'opinió i el mètode Delphy. Mentre que entre les metodologies indirectes hi hauria les anàlisis de peticions i queixes, l'observació de conductes o les mateixes estadístiques i indicadors.

En aquesta lògica de context, es troben els indicadors de rendiment que es van experimentar amb el projecte PAB, ja que focalitzen el grau de rendiment dels serveis en funció de la comunitat a què serveixen. Un bon instrument per a observar el grau de satisfacció dels usuaris de manera indirecta.

Dos dels estudis d'usuaris pioners en l'entorn bibliotecari es van dur a terme entre els anys 1998 i 2000, en què es va introduir la valoració dels no-usuaris. La seva característica principal és que per primera vegada en el nostre entorn es feia una aproximació a la valoració que feien els no-usuaris de biblioteca sobre aquest servei.

El primer estudi, de caràcter qualitatiu, extreia valoracions i observacions a partir de discussions entre petits grups d'usuaris d'un mateix perfil en els quals participaven usuaris i no-usuaris de tres ciutats representatives de la província de Barcelona¹⁵ —districte de Sant Andreu-Barcelona, el Prat de Llobregat i Vilafranca del Penedès.

Les seves conclusions encara avui tenen un alt grau de validesa:

15. Carmen Artal, *La Biblioteca pública vista pels ciutadans: informe de l'estudi realitzat a tres ciutats, 1998-99 = La biblioteca pública vista por los ciudadanos: informe del estudio realizado en tres ciudades, 1998-99*, Barcelona: Fundació Bertelsmann: Diputació de Barcelona, 1999.

- L'existència de la biblioteca és inqüestionable.
- Es reclama tant una imatge tradicional com modernitzar-la.
- Els aspectes més crítics són l'escassa agilitat a oferir novetats, la poca quantitat d'oferta i el poc espai.
- Les biblioteques no es donen a conèixer prou.
- Es valora la millora dels serveis, però encara els falta molt per a estar realment al dia.

El segon estudi, de caràcter quantitatiu i dissenyat a partir de les aportacions del primer, es basava en una enquesta que va fer una empresa d'estudis d'opinió a vint ciutats espanyoles amb biblioteca pública, analitzades en dos grups: 1.500 persones de deu poblacions de la província de Barcelona¹⁶ i 2.400 persones de deu poblacions de la resta d'Espanya.

L'interès de l'enquesta va ser entrellagar dues mirades: el grau de relació dels enquestats amb el món del llibre (hàbits de lectura i compra de llibres) i el grau de coneixement, utilització i valoració de la biblioteca de la seva ciutat. El més rellevant va ser observar que de cada deu llibres llegits, tan sols 1,3 procedien de la biblioteca.

Actualment, tant el Centre d'Estudis d'Opinió (CEO) de la Generalitat, com l'Ajuntament de Barcelona fan enquestes de satisfacció als ciutadans en què han introduït preguntes relacionades amb les biblioteques, i en totes és molt rellevant l'alt grau de satisfacció d'aquest servei, sovint el més ben valorat, com s'observa en l'enquesta *Òmnibus de la Generalitat de Catalunya (2014)*,¹⁷ amb una valoració mitjana de 8,14 sobre 10; o l'enquesta que va fer l'Ajuntament de Barcelona l'any 2016,¹⁸ en què s'observa que el servei més ben valorat de la ciutat pels ciutadans són les biblioteques, amb un 7,8.

Derivat dels models per a valorar i potenciar la qualitat total en les organitzacions (Total Quality Management, TQM, o Gestió de la Qualitat Total), es generà ServQual, que mesura les diferències entre les expectatives dels clients i allò que realment obtenen dels serveis utilitzats (el grau de satisfacció). Seguint aquesta mateixa metodologia, la nord-americana Association of Research Libraries (ARL) va desenvolupar a partir de l'any 2002 el mètode LibQUAL, afegint un mòdul específic per a valorar la qualitat de les biblioteques a partir d'enquestes als ciutadans. Any rere any han anat completant i estenent l'estudi a més biblioteques, sobretot universitàries, i a partir de la seva pàgina web es pot observar l'abast actual dels estudis i resultats obtinguts.¹⁹

6. Retre comptes, compromís amb la presa de decisions

Totes les persones que participen en un projecte són responsables d'allò que fan. Però l'actitud responsable és una obligació que assumeixen les persones per elles mateixes, com una obligació moral.

La responsabilitat es reforça en l'acció de retre comptes, en haver de respondre per allò que es fa, se supervisa o s'ha decidit. Un director de biblioteca, per exemple, ha de retre comptes d'allò de què és responsable: de la biblioteca en conjunt, d'allò que hi passa —o no— i dels serveis que ofereix. És el que en anglès es diu *accountability*.

A més del vessant legal i normatiu que abraça la responsabilitat i el fet de retre comptes, també inclou el vessant de gestió i de comunicació, d'acord amb el principi de

16. *La biblioteca pública vista pels ciutadans: informe estadístic: municipis província de Barcelona, juliol 2000*, Barcelona: Fundació Bertelsmann, DL 2000.

17. «Òmnibus de la Generalitat de Catalunya [en línia]: onades I-II i III, 2014», *DeCultura*, núm. 20 (maig 2015), <http://dadesculturals.gencat.cat/web/.content/dades_culturals/09_fulls_decultura/arxius/20-DeCultura_Omnibus_Onades-I-II-III.pdf> [Consulta: 14/10/2017].

18. «Millora la nota dels ciutadans als serveis municipals» [en línia], *www.barcelona.cat*, 03/03/2016, <<http://ajuntament.barcelona.cat/premsa/2016/03/03/millora-la-nota-dels-ciutadans-als-serveis-municipals/>> [Consulta: 14/10/2017].

19. Libqual [en línia], <www.libqual.org> [Consulta: 14/10/2017].

transparència. Parteix de la planificació, del compromís de complir-ho i de fer-ho públic, des dels propòsits inicials fins als resultats aconseguits i la seva valoració.

La Memòria de gestió és una bona eina per a fer la comunicació pública dels comptes i per a la transparència.

És recomanable elaborar-la com a mínim una vegada l'any, facilita la recopilació de forma estructurada de la informació i ofereix una base de contrast entre els plans previstos i els resultats obtinguts, fonamentats en dades objectives. També és una oportunitat per a exposar el sentit i els beneficis socials de l'organització a persones i institucions externes, col·laboradores o no.

També ha d'exposar els aspectes millorables, mostrant la presa de decisions reflexiva que es duu a terme, amb solucions viables a mitjà i llarg termini, lluny de les improvisacions, amb propostes de futur, tenint en compte el context i les possibilitats reals.

El projecte PAB va incloure, com a culminació del treball amb les dades, els indicadors i el procés reflexiu compartit, un esquema bàsic personalitzable per a facilitar l'elaboració de la memòria des de les biblioteques. Incloent-hi dades i gràfics que facilitaven la comunicació amb el món exterior, però interrelacionat: polítics, institucions i entitats, ciutadans i sector bibliotecari en general.

La difusió de la memòria és fonamental per a retre comptes i per a mostrar amb transparència allò que es vol fer i allò que s'ha fet. Segons a qui es vulgui trametre es podrà emprar un format o un altre per arribar al màxim d'interlocutors, amb versions diverses en funció dels destinataris: se'n pot fer una versió completa, més textual per a retre comptes institucionals, i es pot complementar amb un

El projecte PAB va introduir des del primer moment entorns de comunicació entre polítics i tècnics responsables de les biblioteques, amb reunions periòdiques de seguiment i amb trobades i viatges col·lectius de coneixement de nous models i experiències. L'objectiu era afavorir els processos de reflexió compartits com a estímul per a introduir millores en els serveis bibliotecaris.

resum executiu molt visual per a trametre al gran públic o als mitjans de comunicació.

Els mitjans electrònics, actualment, ho permeten fer de manera fàcil i econòmica. L'era de la imatge ha arribat per a quedar-se i facilita la mostra de les dades d'una manera molt gràfica i divulgativa. Un bon exemple són les infografies que aquests darrers anys ha fet el Servei de Biblioteques del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya.²⁰

7. El valor social

Nicolas Barbieri afirma que «la gestión de una biblioteca pública necesita asumir la existencia de aspiraciones colectivas, es decir, finalidades colectivas, fruto del acuerdo entre individuos con intereses particulares. De eso trata la gestión pública, de la necesidad de conseguir un equilibrio entre intereses individuales y colectivos».²¹

Es pot afirmar que el valor social de la biblioteca pública forma part del seu ADN, com ho mostren el Manifest de la Unesco i l'extensa literatura de tots els temps. Però so-

20. *Infografies del Servei de Biblioteques de la Generalitat de Catalunya* [en línia], <http://biblioteques.gencat.cat/web/.content/tematic/biblioteques/dades-al-dia/estadistiques/Infografies/documents/balanc_2015_infografia_allargada.pdf> [Consulta: 14/10/2017].

21. Nicolás Barbieri, «Bibliotecas públicas: entre la medición de su impacto y la evaluación de su valor público». En: Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas (7º: 2014: Badajoz). *VII Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas: Bibliotecas públicas, conectados contigo*, Madrid: Ministerio de Cultura y Deporte, 2015, p. 83-87.

vint ha estat més una mirada convençuda i una defensa dels professionals que no un reconeixement de la ciutadania en general i dels polítics amb responsabilitat sobre la matèria en particular.

Per aquest motiu, el projecte PAB va introduir des del primer moment entorns de comunicació entre polítics i tècnics responsables de les biblioteques, amb reunions periòdiques de seguiment i amb trobades i viatges col·lectius de coneixement de nous models i experiències. L'objectiu era afavorir els processos de reflexió comparats com a estímul per a introduir millores en els serveis bibliotecaris. Aquesta acció encara avui la porta a terme la Diputació de Barcelona amb els Cercles de Comparació Intermunicipal.

Aquest conjunt d'accions s'entenia que havia de desembocar, previsiblement, en una millora dels serveis bibliotecaris i la seva qualitat, en un augment del rendiment i, en conseqüència, que els polítics responsables reconeguessin la important tasca social que fan les biblioteques, i aconseguir que els ciutadans valoressin més la biblioteca.

Cal ressaltar, en aquest sentit, el recent procés de reflexió i contrast que va impulsar la Gerència de Serveis de Biblioteques de la Diputació de Barcelona sobre el valor social de les biblioteques públiques emmarcant-les en indicadors habituals d'altres àmbits, i elaborant un interessant informe que agrupa les reflexions dels diversos grups sobre la capacitat de les biblioteques per generar beneficis tant en els individus com en les comunitats en què s'ubiquen, juntament amb un conjunt de recomanacions i bones pràctiques per a les biblioteques públiques a l'hora de generar valor.

Paraules finals

M'agradaria ressaltar, finalment, la convicció personal que l'avaluació aplicada a les biblioteques públiques té un potencial no del tot reconegut, motiu pel qual les institucions no sols no hi dediquen els recursos que farien falta, sinó que sovint ni tan sols hi presten prou atenció.

Al meu entendre, el seu potencial té diverses facetes i totes són prou importants. Per una banda, com a instrument de mesura d'allò que s'està fent i del rendiment real de les biblioteques respecte de les demandes de la població a la qual han de servir. Per l'altra, com a mètode de treball sistematitzat, basat en la planificació, l'observació i la presa de decisions conscient per a la millora constant, sense menystenir el potencial que els resultats de l'avaluació poden tenir com a eina comunicativa del paper que tenen les biblioteques i les oportunitats que generen en una comunitat. Com a nucli d'intercanvi i aprenentatge per als professionals. En definitiva, com a força i motor d'evolució i canvi dels professionals i de les biblioteques públiques.

No cal dir que, personalment, considero que no és un tema exhaurit, ni molt menys, i que davant dels nous serveis i dels nous recursos electrònics s'obre de nou un repte amb molt de camp per a treballar.

Ara només resta, doncs, emprendre aquesta nova singladura.

Bibliografia

ABAD GARCÍA, M^a Francisca. *Evaluación de la calidad de los sistemas de información: evaluación de la satisfacción de los usuarios*. Madrid: Síntesis, 2005.

ARRIOLA NAVARRETE, Óscar. *Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad*. Buenos Aires: Alfagrama, 2006.

ARTAL, Carmen. *La Biblioteca pública vista pels ciutadans: informe de l'estudi realitzat a tres ciutats, 1998/99 = La biblioteca pública vista por los ciudadanos: informe del estudio realizado en tres ciudades, 1998-99*. Barcelona: Fundación Bertelsmann: Diputació de Barcelona, 1999.

BARBIERI, Nicolás. «Bibliotecas públicas [en línia]: entre la medición de su impacto y la evaluación de su valor público». En: CONGRESO Nacional de Bibliotecas Públicas (7º: 2014: Badajoz). *VII Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas: Bibliotecas públicas, conectados contigo*. Madrid: Ministerio de Cultura y Deporte, 2015, p. 83-87. <<https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2015/163522/biblioteca.pdf>> [Consulta: 14/10/2017].

BERTOT, John Carlo; MCCLURE, Charles R.; RYAN, Joe. *Statistics and performance measures for public library networked services*. Chicago: American Library Association, 2001.

LA BIBLIOTECA pública vista pels ciutadans: informe estadístic: municipis província de Barcelona, juliol 2000. Barcelona: Fundación Bertelsmann, DL 2000.

BORREGO, Ángel; URBANO, Cristóbal. «Estadísticas e indicadores de rendimiento de colecciones y servicios bibliotecarios de carácter electrónico [en línia]: estudio de caso de las revistas electrónicas». *El profesional de la información*, vol. 14, nº. 2 (2005), p. 30-38. <<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2005/enero/4.pdf>> [Consulta: 14/10/2017].

CAMPBELL, Nicola; SUTHERLAND, Sue; POUSTIE, Kay. *Reforma organizativa y estrategias de gestión en las bibliotecas públicas*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 1999.

COMALAT, Maite; ESPINÀS, Eulàlia. «Les biblioteques públiques a Catalunya (2014-2015)» [en línia]. En: *Anuari de l'Observatori de Biblioteques, Llibres i Lectura*, vol. 4 (2016), p. 189-209. <<http://www.raco.cat/index.php/AnuariObservatori/article/view/318978>> [Consulta: 14/10/2017].

CRAWFORD, John. *The Culture of evaluation in library and information services*. Oxford: Chandos Publishing, 2006.

EDGREN, Johan, et al. *Quality handbook, performance indicators for library activities*. [Stockholm]: The Swedish Library Association's Special Interest Group for Quality Management and Statistics, 2005.

—; SERRANO, Maria de Vallibana. *Proyecto PAB-Redes: Programa de Análisis de Bibliotecas, memòria 2002*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2003.

ESPINÀS, Eulàlia. «La Evaluación como herramienta de gestión en la biblioteca pública: la experiencia del Programa de Anàlisis de Bibliotecas (PAB)» [en línia]. En: JORNDES Catalanes de Documentació (8es: 2001: L'Hospitalet de Llobregat). *8es. Jornades Catalanes de Documentació: Catatunya en la societat de la informació: realitats i reptes. La Farga de l'Hospitalet de Llobregat, 15 i 16 de novembre del 2001*. Barcelona: Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya, 2001. <http://www.cobdc.org/jornades/8JCD/comunicacions/05_02comunic.pdf> [Consulta: 14/10/2017].

FELIU, Antoni; PERMANYER i BASTARDAS, Jordi. «Avaluació de la satisfacció dels usuaris de les biblioteques públiques» [en línia]. *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, núm. 9 (2002). <<http://www.ub.es/biblio/bid/09feliu.htm>> [Consulta: 14/10/2017].

FUENTES, Juan José de. *Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información*. Gijón: Trea, 1999.

GIAPPICONI, Thierry. *Manuel théorique et pratique d'évaluation et centres documentaires*. Paris: Editions du Cercle de la Librairie, 2001.

GIMENO PERELLÓ, Javier. *Evaluación de la calidad en bibliotecas: compromiso con lo público*. Buenos Aires: Alfagrama, 2009.

GÓMEZ YAÑER, José Antonio. *El valor económico y social de los servicios de información de bibliotecas* [en línea]: *informe de resultados. Estudio FESABID* [en línea]. Madrid: FESABID, 2014. 110 p. <<http://www.fesabid.org/sites/default/files/repositorio/fesabid-valor-economico-social-servicios-informacion-bibliotecas.pdf>> [Consulta: 17/10/2017].

GONZÁLEZ TERUEL, Aurora. *Los estudios de necesidades y usos de la información: fundamentos y perspectivas actuales*. Gijón: Trea, 2005.

HERNON, Peter; ALTMAN, Ellen. *Assessing service quality satisfying the expectations of library y customers*. Chicago: American Library Association, 2010. [Consulta: 17/10/2017].

JÖNSSON-ADRIAL, Christina; EDGREN, Johan. «Ensemble, améliorons la qualité de nos bibliothèques [en línea]: le Swedish Quality Handbook Project». En: *WORLD Library and Information Congress (70th : 2004 : Buenos Aires)*.

[The Hague: IFLA, 2004]. <https://archive.ifla.org/IV/ifla70/papers/152f_trans-Adrial_Edgren.pdf> [Consulta: 14/10/2017].

Key performance indicators: Victorian Public Libraries. [Victoria]: Local Government Branch, Department of Infrastructure, 2005.

NELSON, Sandra S. *Implementing for results: your strategic plan in action*. Chicago: American Library Association, 2009.

POLL, Roswitha. «Quality and quality systems in libraries». En: *European Association of Health Information Libraries (EAHIL)*. Workshop; Palermo, 2005.

TRAIN, Briony; ELKIN, Judith. «Measuring the unmeasurable: reader development and its impact on performance measurement in the public library sector». *Library Review*, vol. 50, núm. 5-6 (2001), p. 295-304. ■