

III Jornadas BUCLE
"Bibliotecas universitarias hoy: nuevos espacios, nuevas soluciones"
Burgos, 16-17 de noviembre de 2000

Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información

Julio Alonso Arévalo
Facultad de Traducción y Documentación
Universidad de Salamanca
alar@gugu.usal.es

Sonia Martín Cerro
Programa Institucional de Calidad
Universidad de Salamanca
cerro@gugu.usal.es

Resumen: Dentro del marco de la gestión de la calidad, una organización puede recurrir a diversas herramientas metodológicas con el fin de conseguir los mejores resultados en función de sus condiciones de competitividad. Una de ellas es el *benchmarking*, que persigue la identificación de las mejores prácticas en otras organizaciones, con el objetivo de aprehenderlas y mejorar el rendimiento de un proceso o función determinada. Se define el concepto de *benchmarking*, en qué consiste y sus distintas modalidades. Se analizan las características y posibilidades de su aplicación en bibliotecas y unidades de información, y se incluye un modelo para su utilización en el contexto bibliotecario, así como estudios llevados a cabo en este sector.

Descriptores: Bibliotecas/ Servicios de Información/ Gestión de calidad/ Norma ISO 11620/ Indicadores/ Evaluación

Introducción

En los últimos años hemos asistido a la proliferación de publicaciones e iniciativas dirigidas a extender los conceptos y el uso de técnicas de gestión de calidad. A través de la extensa literatura vertida sobre estos temas, términos e instrumentos dirigidos en un primer momento al sector privado (empresas e industrias que han de modernizarse, mejorar y cambiar por estar inmersas en un ambiente competitivo de alcance mundial gracias a las nuevas tecnologías) se han comenzado a aplicar en el sector público: enseñanza, administración, etc. El ámbito bibliotecario no ha sido ajeno a esta tendencia.

Los motivos de esta incorporación de parámetros y técnicas de calidad al sector público, y por ende al sector de los servicios de información que de él dependen, también han sido ampliamente discutidos: mejorar la calidad del servicio ofrecido a los usuarios, hacer frente a las restricciones presupuestarias mediante un mejor aprovechamiento de los recursos, búsqueda de una buena imagen social, evaluación del rendimiento con el fin de justificar las enormes inversiones de los últimos años (principalmente en medios informáticos y comunicaciones), etc.

Quienes se muestran reticentes todavía no conocen el potencial de estas técnicas, e incluso las consideran una tendencia propia del momento. Posiblemente se hayan visto inmersos en la aplicación de alguna de ellas y no han visto unos resultados que realmente merecieran la pena por el trabajo, tiempo y esfuerzo invertidos. Los dos principales motivos por los que se generan estas actitudes *anti-movimiento hacia la calidad* suelen ser tanto la falta de objetivos claros en su utilización como la falta de compromiso, de liderazgo, por parte de la dirección de una organización, y, en consecuencia, la falta de implicación - de motivación- del personal en su desarrollo y posterior puesta en marcha de cambios y mejoras.

Resolver estos dos problemas, si existen, es fundamental para un correcto entendimiento de qué pueden aportar las técnicas de gestión de calidad al funcionamiento diario de una organización y a su posicionamiento estratégico en su sector. Pero, ¿qué es lo que realmente aportan? Resumiendo, podríamos decir que se trata de dar un nuevo enfoque a las tareas de gestión: realizar nuestro trabajo pero con una orientación distinta, siempre teniendo en cuenta los intereses de los usuarios. Esta orientación se traduce en una búsqueda permanente de la mejora y de la satisfacción, tanto del personal como de los usuarios, con el objetivo de situarnos en una posición ventajosa para hacer frente a los cambios -políticos, tecnológicos, sociales, etc.- que a un ritmo vertiginoso se producen en la sociedad actual.

Dentro de la incertidumbre que esta nueva situación crea, el benchmarking se presenta como una herramienta que permite implantar en la organización una tendencia hacia el cambio y el constante aprendizaje, y que intenta erradicar así actitudes de rechazo y de conservadurismo de las fórmulas que en momentos anteriores tuvieron éxito. Éste es el objetivo de la ponencia: presentar el *benchmarking* como una de las últimas herramientas introducidas en el amplio catálogo de las técnicas de calidad, sus posibilidades y cómo llevarlo a cabo para garantizar unos resultados óptimos en la organización. Se presenta también una perspectiva de qué puede aportar el *benchmarking* al campo

de los servicios de información, qué se ha hecho hasta ahora y cuáles son las potencialidades de su uso en el sector bibliotecario.

Pero, ¿qué es el *benchmarking*?

Una posible traducción de este término al castellano sería "análisis técnicos competitivos", aunque, como en otros ámbitos, se ha impuesto el término inglés. Esto permite diferenciar este tipo de estudios de otros similares, como los análisis comparativos de productos o los estudios de impacto.

La definición que frecuentemente se recoge es la de David Kearns (Chief Executive Officer, Xerox Corp.): el *benchmarking* es un proceso continuo de evaluación de los productos, servicios y métodos, con respecto a los de los competidores más eficientes o a las empresas reconocidas como líderes¹.

Más enfocada al ámbito empresarial es la definición desarrollada por la Comisión Directiva del International Benchmarking Clearinghouse, del American Productivity & Quality Center (APQC): el *benchmarking* es un proceso de evaluación continuo y sistemático; un proceso mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos empresariales de una organización frente a los procesos de las compañías líderes en cualquier parte del mundo, a fin de obtener información que pueda ayudar a la organización a mejorar su performance -rendimiento-².

Lo que ambas definiciones recogen es la consideración del *benchmarking* como un proceso operativo de aprendizaje y adaptación permanente, cuyo fin es la optimización de los resultados, de los logros de la organización. Consiste en aprehender, adaptar e implantar métodos ya probados que han arrojado resultados positivos y revolucionarios en otras organizaciones. Para ello, es necesario conocer cómo se ha desarrollado ese proceso, qué práctica ha hecho posible alcanzar un alto nivel de rendimiento. Se trata de conocer en profundidad los factores que han permitido esa mejora, aspecto que resulta estimulante tanto para la entidad tomada como referencia como para aquella que desea llevar a cabo esa mejora en su organización.

¹ Camp, Rober C. *Benchmarking: the Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee, WI: Quality Press, American Society for Quality Control, 1989.

² Whatson, Gregory H. *Benchmarking estratégico: aprenda a medir el funcionamiento de su empresa con respecto a las mejores del mundo*. Buenos Aires, Madrid: Javier Vergara Editor, 1995.

Toda iniciativa de benchmarking parte de la consideración de que es difícil que una organización alcance unos resultados superiores a sus competidores en todos sus procesos: siempre tendrá aspectos susceptibles de mejora respecto a otras organizaciones. El *benchmarking* actúa como un mecanismo de cooperación y colaboración entre entidades análogas -o no- de cara a compartir información para mejorar sus procesos. Esto ocurre incluso entre entidades teóricamente competitivas del mundo empresarial, sobre todo en aquellos aspectos en los que la competitividad queda supeditada a otros intereses y problemas comunes de las empresas participantes. Sin embargo, frecuentemente los estudios de benchmarking más enriquecedores han sido aquellos en los que se han buscado esas mejores prácticas fuera del sector de actividad de la organización, pues la ausencia del elemento de "competencia directa" permite un mayor intercambio de información, que en otro entorno pudiera considerarse confidencial. Pero siempre abordándose funciones, problemas o procesos similares³.

Al implicar esa dimensión exógena, el *benchmarking* tiene una consideración ética⁴, pues supone ayudar a otro servicio a afrontar situaciones o problemas similares basándose en una experiencia práctica probada y compartiendo información (siempre dentro de los límites que las organizaciones participantes consideren oportunos y pacten previamente). Todo ello servirá para establecer alternativas normalizadas para el desarrollo futuro, ya que, entre sus resultados, el estudio de *benchmarking* produce una medida de la excelencia que puede utilizarse como un estándar comparativo.

Resumiendo, es un proceso positivo y proactivo mediante el cual una organización analiza cómo otra realiza una función específica con el fin de mejorar su eficacia y eficiencia en una función igual o similar. Así, además de la medida que indica excelencia en una determinada función o proceso, un estudio de benchmarking servirá para identificar las prácticas que han llevado a conseguir tal nivel de excelencia.

Lo que no es *benchmarking*

Las comparaciones y análisis de productos han sido técnicas profusamente utilizadas en el sector empresarial. También lo han sido los estudios de casos, referidos a cómo afrontar una determinada situación o a cómo desarrollar la estrategia de una organización. Pero lo que diferencia al *benchmarking*, tal y como se concibe actualmente, es la búsqueda de esas mejores prácticas en un proceso o servicio determinado a través de las cuales una organización puede aprender cómo hacer las cosas de un modo mejor. Así pues, todo lo que no conlleve esa búsqueda y descubrimiento de mejores prácticas o de líderes en un proceso determinado no debería ser considerado *benchmarking*. Tampoco se trata de copiar un modo de hacer o una práctica determinada, sino de emular, interiorizar y adaptarla a la propia organización y su cultura.

³ Un ejemplo es el ya paradigmático estudio de benchmarking llevado a cabo por Xerox con la empresa L.L.Bean, comerciante al por menor y de venta por correo de artículos de deporte. Todos los manuales de benchmarking recogen este estudio, que se dirigió a analizar el método de trabajo en la distribución de esta empresa y del que Xerox obtuvo importantes ideas y prácticas para optimizar su sistema de logística y distribución.

Tipos de benchmarking

Se pueden establecer varios tipos de benchmarking en función de diversos aspectos: proceso que se estudia, objetivos del análisis. La clasificación más utilizada es la que atiende a la relación existente con la empresa u organización que participa en el estudio⁵. De esta manera distingue entre:

- *Interno*: compara procesos dentro de diferentes áreas de la misma organización, para posteriormente aplicar esa metodología al resto de la organización
- *Competitivo*: se comparan procesos de entidades competidoras en un mismo sector, basándose en el mutuo acuerdo entre ambas organizaciones en los aspectos a tratar y el alcance del proceso. El gran obstáculo en este tipo de benchmarking radica en la confidencialidad de la información
- *Funcional*: entre organizaciones del mismo sector que no son competidoras entre sí
- *Genérico*: orientado a procesos de negocios similares entre empresas pertenecientes a sectores distintos

Según los objetivos del estudio de benchmarking, se podría establecer la siguiente clasificación:

- *Estratégico*: obedece a razones de posicionamiento en el mercado, para lo cual su empeño consiste en mejorar los factores críticos de éxito, esto es, aquellos considerados clave para la satisfacción del cliente
- *Funcional*: estrechamente ligado con los procesos internos que se encuentran más próximos al cliente, de ahí que su objetivo es lograr una mejor percepción del cliente y optimizar los factores que elevan su grado de satisfacción
- *Operativo*: responde a impulsos para la mejora de la organización operativa y, por lo general, busca mejorar aspectos muy concretos relacionados con reducir el tiempo de ejecución, el número de trabajadores implicados en una misma área o evitar duplicidades de tareas dentro de la organización

Algunas razones para implantar el benchmarking

Al igual que otras herramientas de la gestión de calidad, el benchmarking persigue aumentar los niveles de eficacia y eficiencia de una organización. Entonces ¿qué novedades aporta el *benchmarking*? ¿Es imprescindible, para una organización que ya ha trabajado en sistemas de calidad -ha realizado auditorías de todos o algunos de sus departamentos, por ejemplo, o tiene claramente identificados y definidos sus procesos-, poner en marcha estudios de *benchmarking*? La respuesta no es definitiva: una organización debe encontrar aquel sistema de calidad -instrumentos, modos de comunicación con el personal y con los clientes- que mejor se adapte a su cultura y a su forma de trabajar. Y en este sistema de calidad puede estar incluido o no el realizar periódicamente estudios de *benchmarking*. Estos aportan:

⁴ Cuando Xerox divulgó por primera vez haber realizado estudios de benchmarking, fue acusada por los periodistas de espionaje industrial y esta práctica fue considerada como una conducta inaceptable (Watson, op. cit., p. 37)

⁵ Badía, Albert y Bellido, Sergio. *Técnicas para la gestión de calidad*. Madrid: Tecnos, 1999.

- un conocimiento de cómo estamos desarrollando un proceso o función: implican la definición de procesos y la identificación de su o sus "propietarios" (aquella persona o personas responsables de su realización)
- un elemento de motivación del personal: es imprescindible que, en el grupo de trabajo que se forma para llevar a cabo el estudio de *benchmarking*, se implique el personal responsable del proceso a analizar, no sólo porque es quien mejor lo conoce, sino porque su participación es fundamental para la posterior puesta en marcha de cambios en dicho proceso
- una referencia externa (proceso exógeno) de cómo lo están haciendo otros, por comparación de datos o indicadores de resultados
- lo más importante, un conocimiento de otras prácticas de trabajo

Todos los elementos anteriores, si se han cubierto plenamente, garantizan que las aportaciones o resultados del estudio de *benchmarking* (esas mejores prácticas) sean más fáciles de poner en marcha porque:

- el personal está motivado: ha analizado su forma de hacer y ha visto cómo lo hacen otros
- se obtienen referencias del exterior, de otras prácticas que son factibles, por lo que la organización no camina a ciegas (comentarios como "lo hemos visto con nuestros propios ojos" son frecuentes) en la implantación y adaptación de dichas prácticas

Aunque a simple vista pueda considerarse un método simple e incluso algo que, sin llamarlo *benchmarking*, todas las empresas y organizaciones venían haciendo directa o indirectamente, no lo es tanto. Todo estudio de *benchmarking* conlleva una inversión, tanto en tiempo como económica, que en un primer momento puede no ser valorada en su justa medida si no se analiza todo el proceso que implica (búsqueda y recogida de información, análisis de procesos, visitas a otras organizaciones, adaptación de las prácticas a la organización, etc). Por ello, quienes han trabajado en el desarrollo de este tipo de estudios hacen una clara recomendación: el *benchmarking* debe enfocarse a aquellos procesos (o servicios, como sucesión de procesos) considerados clave por la organización para mantener su competitividad y un nivel alto de satisfacción del cliente.

El benchmarking en las bibliotecas y los servicios de información

La preocupación en el ámbito bibliotecario por medir y evaluar el rendimiento de las bibliotecas se ha plasmado en varios documentos e iniciativas de organismos, tanto de nivel nacional como internacional⁶: existen iniciativas de carácter normalizador, dirigidas a todo tipo de bibliotecas (Comisión Europea. *Library performance indicators and library management tools*, 1995; Norma ISO 11620 *Information and documentation - Library Performance Indicators*, 1996) como propuestas centradas en los servicios bibliotecarios universitarios⁷. Todas estas herramientas normalizadas pueden utilizarse como base para establecer análisis comparativos entre entidades, a partir de los cuales llevar a cabo procesos de *benchmarking*. Y así determinar por qué, en condiciones similares, existen diferentes grados de eficacia entre dos unidades, cuáles pueden ser considerados niveles de excelencia y cómo se han obtenido esos niveles. Esto es, identificar las variables que han resultado clave en el sistema y que tienen su incidencia importante en los niveles de satisfacción de los usuarios.

Además de contar con instrumentos de medición más o menos consensuados y estandarizados, el sector bibliotecario cuenta con otro importante punto a su favor: una larga trayectoria en cooperación. Existen redes y asociaciones de bibliotecas que podrían desarrollar el papel de centralizadoras de las mejores prácticas. Éstas serían seleccionadas a partir de los datos e indicadores que estas asociaciones recogen, de la identificación de aquellos niveles de rendimiento que se consideren excelentes por los miembros participantes y estudios sobre cómo se han conseguido tales niveles de excelencia en un determinado proceso o servicios.

Sin embargo, hasta el momento ha sido muy escasa la utilización del benchmarking en el sector bibliotecario, del mismo modo que está siendo lenta la difusión y utilización de técnicas de gestión calidad. Tomando como ejemplo el Reino Unido, una reciente encuesta entre servicios bibliotecarios de enseñanza superior y del sector industrial confirma ambas ideas: sólo el 13% de los más de 200 servicios de información encuestados utilizaba técnicas de gestión de calidad (Total Quality Management -TQM- en inglés), mientras que el uso del *benchmarking* se limitaba a un 7%⁸. Sí era más amplio el uso de indicadores de rendimiento (44%) y de encuestas de satisfacción de usuarios (57%)⁹.

¿Por qué se produce esta paradoja de que el uso y desarrollo de indicadores de rendimiento no haya llevado a la extensión y realización de estudios de benchmarking? Algunas de las posibles razones son:

⁶ Alonso Arévalo, J., Echeverría Cubillas, M. J., and Martín Cerro, S., "La gestión de las bibliotecas universitarias: indicadores para su evaluación," *Seminario sobre Indicadores en la universidad: información y decisiones*. Vol. 1, 1999, pp. 1-12.

⁷ REBIUN (Grupo de trabajo sobre Evaluación). *Indicadores de rendimiento para la evaluación de bibliotecas universitarias*. Madrid: REBIUN, 1999.

⁸ Garrod, Penny and Kinnell, Margaret, "Performance Measurement, Benchmarking and the UK Library and Information Services Sector" *Libri*, Vol. 46, 1996, pp. 141-148.

⁹ Kinnell, Margaret. "Benchmarking for information service excellence: The pharmaceutical industry". *Total Quality Management*, Feb97, Vol. 8 n. 1, p. 3-14

- falta de conocimiento o información sobre qué es el benchmarking y ausencia de ejemplos de benchmarking considerados exitosos dentro de este sector¹⁰. De ahí la interpretación errónea de lo que supone el benchmarking y el quizá miedo a los ranking y a las comparaciones, que siguen considerándose odiosas
- los celos que siguen existiendo sobre el uso, la pertinencia y la validez de los indicadores, por lo que no se termina de superar este debate y no se sube un peldaño más: utilizarlos como base para estudios de benchmarking.
- en líneas generales, los sistemas automatizados de gestión de bibliotecas no se han adaptado a los sistemas de indicadores estandarizados, ya que no proporcionan de una forma directa dichos indicadores ni, en bastantes casos, los datos necesarios para su cálculo¹¹

Entre las interpretaciones erróneas del concepto del benchmarking, es frecuente la que lo identifica con la comparación de datos e indicadores y con la utilización de estadísticas en la gestión de bibliotecas¹². Cuando se hace esto, lo que se está haciendo no es benchmarking, sino que se está hablando de *benchmarks*, o marcas de referencia, y éstas sí pueden ser consideradas indicadores o datos estadísticos concretos que nos dan una idea de qué nivel de rendimiento han conseguido otros en la prestación de un servicio o qué tasa de satisfacción del usuario han obtenido. Sin embargo, estas *benchmarks* no nos dicen cómo lo han hecho: cómo han gestionado sus procesos y cuáles han sido sus prácticas para conseguir estos excelentes indicadores.

A través de dos ejemplos podemos entender de una forma clara cómo aplicar el benchmarking al sector de las bibliotecas y los servicios de información.

¹⁰ Garrod, Penny and Kinnell, Margaret, "Benchmarking development needs in the LIS sector," *Journal of Information Science*, 1997, Vol. 23, No. 2, pp. 111-118.

¹¹ O'Farrell, J. P., "Measuring performance with library automated systems," *Library hi tech*, 2000, Vol. 18, No. 1, pp. 75-81.

¹² Pritchard, Sarah M. "Library benchmarking: Old wine in new bottles?". *Journal of Academic Librarianship*, Nov95, Vol. 21, n. 6, p. 491-496. Coincidimos con esta autora en qué, a la hora de definir y aplicar indicadores, es fundamental que en su selección se tenga en cuenta el objetivo para el que van a ser utilizados (gestión diaria de la biblioteca, desarrollo de políticas a nivel local o estatal, investigación, etc.).

Gracias a un proyecto financiado por la British Library, desde la Loughborough University se dirigió un estudio de benchmarking intersectorial sobre el servicio de referencia en tres organizaciones participantes en el proyecto, una de las cuales era una compañía farmacéutica¹³. Se eligió el servicio de referencia por su importancia dentro de los servicios de información de la compañía (se trataba de uno de sus servicios clave para la satisfacción de sus usuarios) y por estar muy bien definidas sus características y procesos (había sido objeto de una auditoría de calidad y se le había monitorizado/controlado durante todo un año). Entre los resultados del estudio se destaca la elección, por parte de los participantes, del servicio de referencia de la empresa farmacéutica como la mejor práctica, lo cual tuvo un impacto muy positivo en el personal y confirmó el valor de los métodos de aseguramiento de la calidad que se estaban utilizando¹⁴. Otra de sus conclusiones fue la toma de conciencia sobre los altos costes de este tipo de estudios (por ejemplo, el proyecto duró 12 meses), lo cual resalta la importancia de una clara definición de objetivos y necesidades a la hora de planificar estudios de benchmarking.

Desde 1996, las bibliotecas públicas del estado de Nueva Gales del Sur (Australia) publican su base de datos orientada al *benchmarking*¹⁵, que está disponible en la dirección web <http://www.slsw.gov.au/plb>. Las dos asociaciones de bibliotecas de este estado comenzaron a trabajar en el proyecto con el objetivo de hacer fácilmente accesibles datos comparativos -tanto financieros como de resultados (*outputs*)- de las bibliotecas públicas a los gestores -bibliotecarios y no bibliotecarios- y, en general, a todos aquellos interesados o que financiaban el servicio bibliotecario. De todas aquellas bibliotecas que han decidido participar en este proyecto (10 el primer año, 45 al siguiente) se recogen las siguientes informaciones:

- 22 indicadores, seleccionados a partir de los revisados por el Council of Australian State Libraries
- Informe sobre ingresos y gastos (*statement of operations*), obtenido a partir de los informes financieros existentes
- "La biblioteca en su contexto": un texto libre que pretende hacer reflexionar a todo aquel que utilice la base de datos sobre cómo seguir y evaluar el rendimiento de una biblioteca a partir de una posición informada, y así evitar malentendidos y reacciones adversas ante fluctuaciones de los indicadores, por ejemplo

Los principios que guiaron el diseño de esta base de datos fueron varios: se debería proporcionar una visión de conjunto de todo un servicio bibliotecario, y no sólo una parte; las medidas deberían ser precisas y consistentes y conducir a estimular las mejores prácticas; la recogida de datos no debería ser una tarea desproporcionalmente cara ni tan onerosa que interfiriera en el servicio al público. Actualmente están disponibles en la dirección web indicada datos referentes a los años 1995, 1996 y 1997.

¹³ Kinnell, op. cit.

¹⁴ No se desarrollan las etapas que se siguieron en el estudio, ya que el modelo que se utilizó se desarrolla más ampliamente en el punto siguiente de esta ponencia

¹⁵ Ellis, Martin. "Benchmarking public libraries: Comparisons in context.". *APLIS*, Jun98, Vol. 11, n. 2, p56-62.

La publicación de iniciativas y estudios de caso como los mencionados, así como su discusión en las reuniones de profesionales, permitirá la extensión del *benchmarking* al mundo de las bibliotecas y del sector público en general, ya que se proporcionarán ejemplos prácticos de su aplicación a este entorno y se trabajará en la definición de modelos y recomendaciones de uso, así como en el desarrollo de prácticas de formación de los gestores de estos centros.

Un modelo de *benchmarking* para los servicios de información

Cada biblioteca y servicio de información deberá adoptar un modelo de benchmarking apropiado a sus circunstancias y características particulares, que tenga en cuenta el funcionamiento de sus sistemas de información y los intereses de sus usuarios. Como características principales, este modelo ha de ser lógico, sencillo y simple de aplicar.¹⁶

Uno de los posibles modelos es el desarrollado por Kinnell y Garrod, que consideran una serie de estadios a tener en cuenta en un proceso de estas características:

- Identificación de los procesos clave
- Documentación/Diagrama de procesos y subprocesos
- Identificación de los factores clave de éxito
- Medición de los factores clave de éxito
- Análisis de resultados/Identificación de las diferencias de rendimiento
- Selección de asociados/Organización de visitas
- Identificar las mejores prácticas

1. Identificación de los procesos clave

La primera etapa consiste en seleccionar un proceso o servicio y, a continuación, conocer los aspectos fundamentales del mismo. Ello implica un análisis sistemático, una revisión de problemas y progresos, así como la identificación de posibles áreas de implementación. En el caso de una biblioteca, algunas de las áreas podrían ser el servicio de información bibliográfica o el préstamo interbibliotecario.

2. Documentación/Diagrama de procesos y subprocesos

Documentar o "mapear" un proceso supone identificar los subprocesos y partes constituyentes del mismo, y reproducirlos en un diagrama de flujos para proveer una guía detallada de las etapas que lo componen. Siguiendo con el ejemplo del préstamo interbibliotecario, podríamos establecer y representar gráficamente los estadios existentes desde la planificación del servicio, dotación de personal, mecanismos de petición, mecanismos de búsqueda y localización del documento, reproducción, recepción, y envío al usuario.

3. Identificación de los Factores Clave de Éxito

Consiste en identificar los elementos clave del proceso que son fundamentales en el nivel de satisfacción del usuario. En el caso del préstamo interbibliotecario, el servicio es valorado por múltiples

¹⁶ Garrod & Kinnell, 1997, op. cit.

factores: la atención del personal, calidad de la reproducción, posibilidad de disponer del documento en diferentes formatos, etc., pero el factor determinante para alcanzar un alto nivel de satisfacción por parte del usuario es el tiempo transcurrido desde que se solicita el documento hasta su recepción, por lo que el factor clave de éxito en este proceso es el tiempo.

4. Medición de los factores clave de éxito

Existe una estrecha relación entre los mecanismos de medición y el éxito de un proceso de *benchmarking*. Para que éste sea llevado a cabo correctamente, las medidas efectuadas deberán hacerse con rigor y precisión, asegurando que se está midiendo lo mismo y con los mismos criterios.

5. Análisis de resultados/Identificación de las diferencias de rendimiento

El primer paso para la identificación de la mejor práctica será analizar qué organización obtiene un mejor rendimiento en el indicador o sistema de indicadores seleccionado. En el caso del préstamo interbibliotecario, se pone de manifiesto que la utilización de sistemas de reproducción y difusión electrónica de documentos son clave para proporcionarnos una buena ratio en el indicador fundamental de éxito del servicio, esto es, el tiempo de satisfacción de la petición.

6. Selección de asociados

Analizados los datos e identificadas las posibles áreas susceptibles de mejora, el siguiente paso es buscar los posibles socios o asociados en el proceso de *benchmarking*. La búsqueda de entidades asociadas que deseen participar es más fácil en el sector público que en el privado, ya que en éste último prevalecen los intereses comerciales y competitivos. En el área de los servicios de información, existe una mentalidad positiva hacia la cooperación sustentada en una tradición asentada en este sentido. Como se indicó anteriormente, sería conveniente el establecimiento de grupos de interés en calidad, o clubs de calidad, ya que esto facilitará la identificación y elección de los socios. Lo ideal sería asociarse con entidades que ejemplifican las "mejores prácticas".

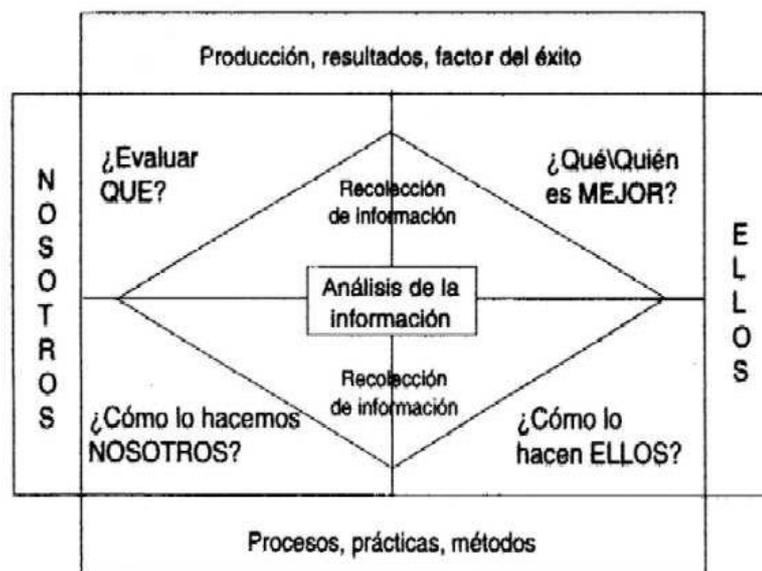
7. Organización de visitas

Visitar a las organizaciones asociadas, establecer contactos formales y efectuar comparaciones es la manera para descubrir esas mejores prácticas que nos ayuden a afrontar esos procesos que se muestran más problemáticos y que otros han resuelto con mayor desenvoltura. Las visitas no consisten simplemente en demostrar cómo lo hacen ellos y cómo lo hacemos nosotros: se trata de un proceso de aprendizaje, en el que se tratarán todos aquellos aspectos recogidos en un guión de organización de la visita, previamente discutido y pactado.

8. Identificar las mejores prácticas

Una vez finalizado el ciclo de visitas, y tras comparar y poner en común la información sobre los procesos analizados, las partes implicadas necesitan identificar las mejores prácticas y, a partir de ellas, cuáles son las correcciones que deberán efectuar en sus procesos. Aunque a veces las mejores prácticas pueden resultar poco evidentes, el equipo de *benchmarking* debe realizar el esfuerzo no sólo de identificarlas, sino, y lo que es más importante, de proponer cómo se adaptarían a su organización.

Figura 1. Modelo de benchmarking (Whatson, op.cit.)



Algunas ideas para comenzar aplicar el *benchmarking* en los servicios bibliotecarios

Debemos recoger aquí una idea ya indicada anteriormente: la conveniencia (e incluso necesidad, dados sus costes) de orientarlo a aquellos procesos o servicios considerados clave de cara al usuario. Así, utilizar el *benchmarking* para hacer frente a la implantación de nuevos servicios o al desarrollo de productos que suponen una fuerte inversión económica (servicios electrónicos, gestión de la calidad, por ejemplo) o a la reorganización de servicios cuyo rendimiento no está siendo el esperado, puede abrirnos las puertas a conocer de primera mano cómo otros han resuelto esos problemas en un determinado servicio o cómo han puesto en funcionamiento un servicio que nuestra organización está empezando a proporcionar.

Dado que lo que principalmente proporcionan las bibliotecas son servicios (en algunos casos con el resultado de un producto final, como un catálogo o una lista de referencias) y éstos se pueden considerar como secuencias de procesos, el *benchmarking* se presenta como una técnica idónea para analizarlos, por su orientación a procesos y a descubrir prácticas excelentes de realización de dichos procesos. Aunque muchos de los estudios de casos sobre *benchmarking* referidos a la empresa no son directamente aplicables al sector bibliotecario, sí lo son sus principios y métodos.

Algunos de los aspectos susceptibles de ser analizados mediante un estudio de *benchmarking* podrían ser:

- *Impacto y valor añadido de la información*: qué incidencia ha tenido la información en los usuarios y en sus actividades

- *Niveles de actividad*: distribución de horarios, préstamos en relación al total de usuarios
- *Reparto de presupuestos* (adquisiciones, tipos de material, personal, infraestructuras,...)
- *Productividad / Procesos técnicos*: tiempo en que se realiza una unidad o producto por parte del personal cualificado, que, a pesar de ser una medición a la que es reticente el propio personal, a menudo pone de manifiesto importantes deficiencias en cuanto a los métodos de organización del trabajo (tiempos de catalogación o indización de documentos)
- *Tipo de estructura de la unidad documental*: determinar qué estructura responde mejor a los objetivos de la unidad, esto es, una estructura centralizada o descentralizada

A la hora de buscar entidades asociadas, es evidente que dirigirnos al sector bibliotecario facilita en un primer momento la organización de estudios de benchmarking. Si embargo, no hemos de cerrar la puerta a buscar las mejores prácticas en un proceso o función concreta fuera de nuestro ámbito, pues, al igual que ocurrió con la utilización de los códigos de barras (tomados del sector empresarial y fundamentales ahora para el préstamo automatizado), podemos encontrar soluciones o mejoras aplicables a muchos de los servicios bibliotecarios. A falta de estudios concretos que nos muestren esto, podemos aventurar cuán beneficioso podría ser, por ejemplo, para la organización de un servicio de entrega de documentos (préstamo interbibliotecario o entre bibliotecas de una red), estudiar los métodos de distribución de paquetes de un servicio de mensajería. O, para llevar a cabo recuentos de movilidad dentro de un programa de gestión de la colección, los métodos y técnicas de inventario de un almacén o fábrica.

Conclusiones

Aunque hace ya tiempo -mediados de los 80- que se comenzaron a publicar textos sobre *benchmarking* dentro del terreno de la gestión empresarial, ésta ha sido una de las últimas técnicas incorporadas y estudiadas en profundidad dentro del amplio repertorio de herramientas de gestión de la calidad.

Erroneamente considerado en ocasiones como una mera comparación de datos o indicadores, el *benchmarking* implica algo más: la búsqueda de las mejores prácticas que en una organización han llevado a obtener bien unos excelentes niveles de rendimiento bien una alta satisfacción de sus usuarios. Y, tras identificar, interiorizar y adaptar esas prácticas, optimizar los resultados y el rendimiento de nuestra organización. Este proceso de búsqueda e identificación de nuevos y mejores "modos de hacer" ha de ser constante, de forma que en la organización se genere un clima de adaptación al cambio y de constante aprendizaje.

El sector de las bibliotecas y los servicios de información cuenta con importantes ventajas para comenzar a realizar este tipo de estudios: sistemas de indicadores estandarizados (a partir de

los cuales obtener información sobre el rendimiento de otras unidades de información) y una larga trayectoria en cooperación. Sin embargo, la extensión de técnicas de benchmarking no ha sido muy amplia por el momento. La rápida incorporación de los últimos avances tecnológicos al mundo de los servicios de información (en lo que el ámbito bibliotecario ha sido pionero dentro de los servicios públicos) contrasta con la lenta introducción de técnicas de gestión de calidad. Parecería que el sector bibliotecario está gestionando el cambio y la implantación de nuevas tecnologías con instrumentos y métodos de trabajo de hace décadas, con la sensación de haber pasado de la biblioteca técnica a la biblioteca virtual sin haber asimilado una serie de etapas intermedias. Esto no es sólo propio del sector bibliotecario, sino que quizá se pueda hacer extensible al sector público en general.

Las bibliotecas y los servicios de información deberían superar las posibles reticencias al uso de indicadores y a la aplicación de técnicas de calidad, pues en realidad la incorporación de estas herramientas de gestión les favorecerían: estarían más preparadas para el cambio, aprendiendo continuamente de otros y gestionando más eficazmente sus recursos, para hacer frente a las restricciones presupuestarias o a la necesidad de implantar los nuevos servicios que demanda el usuario (electrónicos, etc.).

La aplicación de procesos de *benchmarking* tendría una serie de aspectos positivos para la biblioteca, ya que, al suministrar ejemplos de las "mejores prácticas", facilitaría la toma de decisiones y favorecería una actitud receptiva y abierta hacia nuevas ideas y continuas adaptaciones, a la vez que desarrollaría una mayor sensibilidad hacia la importancia de la cultura organizacional. La emulación de las mejores prácticas en sus procesos conduciría al sector bibliotecario a ofrecer una mejora de la calidad en el servicio a sus usuarios.

Bibliografía

- Alonso Arévalo, J., Echeverría Cubillas, M.J. y S. Martín Cerro. "La gestión de las bibliotecas universitarias: indicadores para su evaluación". *Indicadores en la universidad: información y decisiones*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura, 1999, pp. 479-491.
- Camp, Rober C. *Benchmarking: the Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee, WI: Quality Press, American Society for Quality Control, 1989.
- Camp, Robert C. "Best practice benchmarking: the path to excellence". *CMA Magazine*, Jul/Aug 1998, Vol. 72, n. 8, pp. 10-20.
- Camp, Robert C. "Cómo medirse con los mejores". *Excelencia (Club Gestión de Calidad)*, Mayo 1997, n. 16, pp. 16-18.
- Badía, Albert y Bellido, Sergio. *Técnicas para la gestión de calidad*. Madrid: Tecnos, 1999.
- Ellis, Martin. "Benchmarking public libraries: Comparisons in context.". *APLIS*, Jun98, Vol. 11, n. 2, pp. 56-62.
- Fine, Todd and Snyder, Louise. "What is the difference between performance measurement and benchmarking?". *Public Management (US)*, Jan99, Vol. 81, N. 1, pp. 24-25.
- Garlick, Marina. "Public libraries (NSW) benchmarking database". *APLIS*, Mar97, Vol. 10, N. 1, pp. 19-21.
- Garrod, Penny and Kinnell, Margaret, "Benchmarking development needs in the LIS sector," *Journal of Information Science*, 1997, Vol. 23, No. 2, pp. 111-118.
- Garrod, Penny and Kinnell, Margaret, "Performance Measurement, Benchmarking and the UK Library and Information Services Sector" *Libri*, 1996, Vol. 46, pp. 141-148.

- Gohlke,-Annette "Benchmark for Strategic Performance Improvement ". *Information-Outlook*, Aug 1997, v. 1 n. 8 pp. 22-24.
- Hennen Jr., Thomas J. "Why We Should Establish a National System of Standards. (cover story)". *American Libraries*, Mar2000, Vol. 31 n. 3, pp. 43-46.
- Hightower,-Christy; Sih,-Julie; Tilghman,-Adam. "Recommendations for Benchmarking Web Site Usage among Academic Libraries". *College-&-Research-Libraries*, Jan 1998, v. 59 n. 1 pp. 61-79.
- Jurow, Susan. "Tools for Measuring and Improving Performance". *Journal-of-Library-Administration*, 1993, v. 18 n. 1-2, pp. 113-26.
- Kinnell, Margaret. "Benchmarking for information service excellence: The pharmaceutical industry". *Total Quality Management*, Feb97, Vol. 8 n. 1, pp. 3-14.
- Kinnell,-Margaret; Garrod,-Penny. "Benchmarking and Its relevance to the Library and Information sector. interim findings of "Best practice benchmarking in the Library and Information sector," a British Library Research and Development Department Project", *Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services* (1st, Northumberland, England, 1995).
- Lewis, Bob. "Readers want to know: What help desk-to-user ratio should the average company use". *InfoWorld*, 05/22/2000, Vol. 22, Issue 21, p. 100-101.
- Lincoln, Sarah and Price, Art. "Lo que no explican los libros sobre el benchmarking". *Excelencia (Club Gestión de Calidad)*, Mayo 1997, n. 16, pp. 6-8.
- Mackenzie, Christine. "From forward plan to business plan: strategic planning in public libraries". *APLIS*, Dec97, Vol. 10 Issue 4, pp. 190-201.
- Marcos Pascual, F., "El benchmarking como metodología de gestión de recursos de T.I.C.," *Jornadas sobre Tecnologías de la Información para la Modernización de las Administraciones Públicas*, Vol. 10, 1998.
- OFarrell, J. P., "Measuring performance with library automated systems," *Library hi tech*, 2000, Vol. 18, No. 1, pp. 75-81.
- Pack, Thomas; Pemberton, Jeff. "The cutting-edge libraries of the Ford Motor Company.Online" *Online*, Sep/Oct98, Vol. 22, n 5, pp.14-16.
- Palef, B. Randall. "The team and me: Reflections of a design group.". *Personnel Journal*, Feb94, Vol. 73, n. 2, pp.48.
- Peischl,-Thomas-M. "Benchmarking: A Process for Improvement.". *International Conference on TQM and Academic Libraries* (1st, Washington, DC, April 20-22, 1994).
- Pritchard, Sarah M. "Library benchmarking: Old wine in new bottles?". *Journal of Academic Librarianship*, Nov95, Vol. 21. n. 6, pp. 491-496.
- REBIUN (Grupo de trabajo sobre Evaluación). *Indicadores de rendimiento para la evaluación de bibliotecas universitarias*. Madrid: REBIUN, 1999.
- Robertson,-Margaret; Trahn,-Isabella. "Benchmarking Academic Libraries: An Australian Case Study *Australian-Academic-&-Research-Libraries*, v. 28 n. 2 pp. 26-41 Jun 1997.
- Rux, Paul. "Benchmarking: A TQM tool". *Book Report*, May/Jun93, Vol. 12 n. 1, pp. 31-34.
- Sutter, E. "Benchmarking et management de l'information documentaire" *Documentaliste-Sciences de l'information*, 1994, Vol. 31, No. 1, pp. 44-46.
- Sutter, E., "Etudes comparatives et benchmarks incidences sur la fonction documentaire," *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2000, Vol. 37, No. 2, pp. 110-117.
- Shaughnessy,-Thomas-W. "Benchmarking, Total Quality Management, and Libraries ". *Library-Administration-&-Management*, v. 7 n. 1, pp. 7-12, 1993.
- Town,-J.-Stephen. "Benchmarking and Performance Measurement". ", *Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services* (1st, Northumberland, England, 1995).

- Ventura, Roberto. "Qualità dei servizi e benchmarking entrano in biblioteca". *Bibliotecha oggi*, Luglio-Agosto, 1998, pp. 64-67.
- Whatson, Gregory H. *Benchmarking estratégico: aprenda a medir el funcionamiento de su empresa con respecto a las mejores del mundo*. Buenos Aires, Madrid: Javier Vergara Editor, 1995.