



# ÍNDICE

---

<b>PRÓLOGO</b> .....	17
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	25
<b>CAPÍTULO I. CONCEPTOS DE CALIDAD. CALIDAD APLICADA A LA BIBLIOTECA COMO SERVICIO PÚBLICO</b> .....	35
1.1. Comencemos por definir calidad .....	35
1.2. Algunas consideraciones sobre calidad: orígenes y evolución .....	37
1.3. Definamos evaluación .....	42
1.4. Definamos evaluación de la calidad .....	43
1.5. Definamos ahora gestión .....	44
1.6. Definamos entonces gestión de la calidad .....	46
1.7. La llamada gestión de calidad total (TQM) .....	47
1.8. ¿Qué se entiende por calidad de la biblioteca según la concepción moderna de calidad? .....	48
1.9. Lo que se persigue con la evaluación de la calidad bibliotecaria .....	50

<b>CAPÍTULO II. MODELO DE DISEÑO PARA UN PLAN DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN UNA BIBLIOTECA</b>	<b>53</b>
2.1. Introducción	53
2.1.1. Tomar la decisión de evaluar la calidad	53
2.1.2. Qué vamos a evaluar	55
2.1.3. Definir los objetivos del Plan de Evaluación	55
2.2. Fases del Plan de evaluación	57
2.2.1. Pre-evaluación	57
2.2.2. Primera fase: Autoevaluación	65
2.2.3. Segunda fase: Evaluación Externa (EE)	68
2.2.4. Informe Final de Evaluación (IFE)	71
2.2.5. Plan de Mejoras	72
2.2.6. Acreditación y certificación de la calidad	72
<b>CAPÍTULO III. PRINCIPALES MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD BIBLIOTECARIA</b>	<b>75</b>
3.1. Definición	75
3.2. Normalización	76
3.2.1. Organismo de normalización	78
3.3. Objetivos de una metodología de evaluación	78
3.4. Aplicación de un método de evaluación	79
3.5. Las normas ISO	80
3.5.1. La serie de normas ISO 9000	81
3.6. Principales métodos para la evaluación de la calidad bibliotecaria	82
3.6.1. Norma ISO 9001:2000 (ISO 11620)	82
3.7. Modelo EFQM	86
3.7.1. Características generales del modelo EFQM	87
3.7.2. Resultados (R)	90
3.7.3. Fases de la evaluación contempladas en EFQM	91
3.7.4. La guía EFQM	91
3.7.5. Valoración del modelo EFQM	93
3.8. Modelo Aneca	95
3.8.1. Los criterios de evaluación Aneca	95
3.9. Modelo ServQual	136
3.9.1. Aplicación de ServQual en bibliotecas	139
3.10. Modelo LibQual	140

3.10.1. Dimensiones de calidad en LibQual .....	140
3.10.2. Criterios de evaluación .....	141
3.10.3. Objetivos .....	141
3.10.4. Encuesta LibQual .....	142
3.10.5. Valoración: ventajas e inconvenientes del modelo LibQual .....	143
3.10.6. Desarrollos futuros .....	144
3.11. Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	145
3.11.1. Características .....	145
3.11.2. Proceso de implantación .....	146
3.11.3. CMI permite... ..	146

#### **CAPÍTULO IV. INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN**

<b>DE LA CALIDAD BIBLIOTECARIA .....</b>	<b>147</b>
4.1. Sistemas de medición por indicadores. Metodologías de medición de la calidad .....	147
4.1.1. Definición de indicador .....	147
4.1.2. Objetivos de los indicadores .....	151
4.1.3. Características de los indicadores .....	152
4.1.4. Construcción de indicadores .....	153
4.1.5. Especificación .....	154
4.1.6. Pruebas para establecer indicadores .....	155
4.1.7. Selección .....	155
4.1.8. Uso de los indicadores .....	156
4.1.9. Restricciones .....	157
4.1.10. Clasificación de los indicadores .....	159
4.1.11. Diferencias entre estadísticas e indicadores .....	161
4.2. Principales medidas e indicadores de calidad .....	163
4.2.1. Comisión Europea .....	163
4.2.2. Indicadores ISO 11620 .....	164
4.2.3. Indicadores IFLA .....	168
4.2.4. Indicadores JFC .....	170
4.2.5. Indicadores Rebiun .....	172
4.2.6. Indicadores EFQM .....	182
4.2.7. Indicadores Aneca .....	189
4.2.8. Indicadores LibQual .....	197
4.2.9. Indicadores Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	199

<b>CAPÍTULO V. LA CALIDAD NO FINALIZA EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN:</b>	
<b>LOS PLANES DE MEJORA Y...</b>	201
5.1. Introducción	201
5.2. Diseño de un Plan de Mejoras	203
<b>CAPÍTULO VI. CONTINUIDAD DEL PLAN DE MEJORAS:</b>	
<b>MEJORANDO LA CALIDAD, CONTINUANDO LAS MEJORAS</b>	213
6.1. Introducción	213
6.2. Los manuales de procedimiento	216
6.3. Las cartas de servicio	229
6.4. Política de calidad. Compromiso de calidad	231
6.5. Los manuales de calidad	233
6.6. Los planes estratégicos	234
6.7. El contrato-programa	237
6.8. Otras medidas de aseguramiento y mejora continua de la calidad	239
6.8.1. Observatorios de la calidad	239
6.8.2. Mejores prácticas	241
6.8.3. Los premios a la calidad	243
<b>CONCLUSIÓN</b>	247
<b>GLOSARIO</b>	253
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1. Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid. Plan de Evaluación de la Calidad 2005-2006 (resumen)	267
Anexo 2. Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid. Plan de Evaluación de la Calidad 2005-2006. Informe de Autoevaluación. Criterio 1.2.3: Grado de satisfacción de los usuarios	290
Anexo 3. Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid. Plan de Evaluación de la Calidad 2005-2006. Informe de Autoevaluación. Criterio 2.2.1: Mecanismos de relación entre el servicio de biblioteca y sus usuarios	295

---

Anexo 4.	Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid. Plan de Evaluación de la Calidad 2005-2006. Informe de Autoevaluación. Criterio 2.2.3: Planificación de la investigación y sus relaciones con el servicio de la biblioteca . . . . .	299
Anexo 5.	Modelo Secaba. Evaluación de calidad en bibliotecas: Encuesta LibQual . . . . .	303
Anexo 6.	ISO 11620. Descripción de los indicadores de rendimiento . . . . .	311
Anexo 7.	Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid. Plan de Evaluación de la Calidad 2005-2006. Propuesta de Mejora . . . . .	370
Anexo 8.	Biblioteca de la Universidad de Murcia (España). Manual de procedimientos . . . . .	374
Anexo 9.	Biblioteca Hypatia de Alejandría (Universidad de Zaragoza, Aragón, España). Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2000) . . . . .	390
Anexo 10.	Cronogramas . . . . .	393
Anexo 11.	Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid. Plan de Evaluación de la Calidad 2005-2006. Metodología grupos de trabajo . . . . .	404
Anexo 12.	Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid. Carta de Servicios . . . . .	410
Anexo 13.	Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid. Plan Estratégico 2007-2009 . . . . .	414
<b>BIBLIOGRAFÍA . . . . .</b>		<b>443</b>
<b>ENLACES A CASOS PRÁCTICOS DE EVALUACIÓN DE BIBLIOTECAS . . . . .</b>		<b>455</b>





## PRÓLOGO

---

---

### **El servicio público de biblioteca y su compromiso social**

El presente trabajo es un intento de proclamar la necesidad de contar con servicios públicos, servicios que sean de calidad; en particular, servicios de bibliotecas universitarias, escolares, especializadas, públicas, y, en general, centros y servicios de información y documentación. Proclamación de pervivencia, pertinencia y permanencia de servicios públicos de calidad, en el mundo de la globalización hegemonizada por el mercado.

¿Por qué servicios públicos y por qué de calidad? Porque compartimos la fe (acaso por ser la única que tenemos) de la Unesco en la biblioteca pública como *una fuerza viva para la educación, la cultura y la información y como un agente esencial para el fomento de la paz y del bienestar espiritual a través del pensamiento de hombres y mujeres*. Y porque hacemos nuestros los principios de la *Declaración Universal de los Derechos del Hombre*, que concibe como fundamentales y básicos el derecho a la enseñanza y a la educación, la libertad de palabra o de pensamiento, el derecho de investigar y

recibir informaciones y opiniones, y de difundirlas, y por encima de todo, el respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales y el mantenimiento de la paz.

La pregunta que nos hacemos a continuación “va de suyo”, como diría un querido colega y amigo bibliotecario: ¿Qué instituciones son capaces de convertir aquella fe en hechos reales y de garantizar la supremacía de esos derechos fundamentales? ¿Acaso las empresas, acaso el mercado? La respuesta viene dada por sí misma: ninguna institución o entidad cuya finalidad sea el lucro puede (ni es su cometido) garantizar esos derechos ni transformar aquella fe en una realidad, como veremos en la Introducción de este trabajo. Única y exclusivamente pueden hacerlo los poderes públicos, esos poderes que generosamente nos brindan la ilusión de elegirlos cada cuatro años en elecciones más o menos democráticas, limpias y transparentes (insistimos, más o menos; o más menos que más) hasta los próximos cuatro años, período en el cual devenimos en espectadores pasivos.

Ahora viene el intento de responder a la segunda parte de la pregunta, o la segunda pregunta, como prefieran: ¿por qué de calidad? Bueno, de eso trata este librito, que, en el fondo y en parte de su forma —eso hemos pretendido—, es una reivindicación del servicio público, pero de y con calidad. No entendemos que los servicios públicos no lo sean: un servicio público carente de calidad es un fraude a los ciudadanos, una vulneración de nuestros derechos. Porque de eso se trata: de satisfacer derechos elementales ciudadanos, derechos humanos. Esa y no otra es, para nosotros, la misión de las instituciones públicas, y de los servicios de bibliotecas, culturales, científicos y de información en particular. Es, por consiguiente, un compromiso social, como ya hemos apuntado (no los primeros, naturalmente, ni, por fortuna, los únicos), junto con otros colegas, en otro trabajo<sup>1</sup>.

Podemos afirmar que la responsabilidad o compromiso social de la biblioteca es consustancial a la biblioteca misma. Desde sus orígenes, las bibliotecas han estado vinculadas a alguna institución con una misión de carácter social determinada, fueran centros de estudios, universidades, el propio Estado, o instituciones religiosas.

Pero no podemos hablar con rigor de responsabilidad social de la biblioteca hasta la segunda mitad del siglo XIX, con el auge de la nueva clase burguesa, la revolución industrial y el papel predominante del Estado. Todo lo que de él depende, es decir, lo que es público, adquiere carta de

---

1. Gimeno Perelló, J; López López, P.; Morillo Calero, M.J.: *De volcanes llena: Biblioteca y compromiso social*. Gijón: Trea, 2007.



naturaleza. A fines del XIX, las bibliotecas de carácter público ocupan un papel predominante de apoyo a la extensión universal y democratización de la educación, muy principalmente, la educación básica, aunque también la universitaria. Países europeos como Alemania, Francia o Gran Bretaña llevan a cabo importantes políticas educativas a partir de 1850, que comportan la creación de escuelas y también de bibliotecas. La biblioteca pública adquiere relevancia como apoyo a las enseñanzas impartidas en los colegios y escuelas de educación primaria. Las políticas educativas comportan también políticas incipientes de fomento de la lectura, desiguales en unos y otros países, donde la función de la biblioteca es importante, tal como en las llamadas sociedades lectoras de finales del s. XVIII en Inglaterra y en Alemania, vinculadas en muchos casos a las bibliotecas. La consolidación a lo largo del s. XIX de universidades, la mayoría fundadas en los siglos XV y XVI (Oxford, Praga, Colonia, París, Alcalá de Henares, Sevilla, Valladolid, Salamanca, además de universidades en las tierras ocupadas a sangre y fuego por los españoles en el continente americano), y la creación de nuevos centros universitarios en Europa y EE.UU. comportan también un mayor auge y desarrollo de sus bibliotecas. En España, la Ley de Instrucción Pública de 1845 fomenta la creación de nuevas escuelas primarias, muchas de ellas con bibliotecas, y contribuye a la reorganización de las viejas universidades del Siglo de Oro y de sus bibliotecas, que comienzan a adquirir un papel relevante en la institución universitaria.

Por consiguiente, y aunque la responsabilidad social de la biblioteca afecta a otros aspectos de la vida social, aquélla se encuentra especialmente vinculada a la educación básica y también a la educación superior.

### ***De la responsabilidad al compromiso social***

En 1935 Ortega y Gasset, en su *Misión del bibliotecario*<sup>2</sup>, habla de la *necesidad social* de la profesión bibliotecaria, del deber de los bibliotecarios ante sus conciudadanos. Apunta Ortega como misión fundamental la de “dirigir al lector no especializado por la selva selvaggia de los libros y ser el médico, el higienista de sus lecturas”. Imaginaba Ortega al futuro bibliotecario como el “filtro que se interpone entre el torrente de los libros y el hombre”, frente al aluvión de ideas inercialmente recibidas, desestructuradas, desvirtualizadas, pseudo-ideas que con la ingente

---

2. <http://biblioteca.udea.edu.co/~hlopera/Web-etica/mision/indiceco.htm>

cantidad de libros producidos (¡año 1935!) invadían a las personas. El bibliotecario habría de ser, para el filósofo, un “domador de libros”.

Un acontecimiento marca el inicio de lo que podemos definir como la adquisición del compromiso social de la biblioteca: la promulgación en 1948 por las Naciones Unidas de la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*<sup>3</sup>.

La Declaración Universal es el germen de otras importantes declaraciones, manifiestos e iniciativas en favor de los derechos humanos y sociales que afectan a la propia biblioteca, fundamentalmente, el *Manifiesto de la Unesco para la biblioteca pública*, y otros.

Podemos decir que con la Declaración Universal la biblioteca avanza un paso y contribuye a extender su responsabilidad hacia el compromiso social, lo que significa una toma de conciencia de muchos bibliotecarios por contribuir con su quehacer profesional y los servicios bibliotecarios a la construcción de sociedades más justas, equitativas y solidarias. La biblioteca, de este modo, amplía su misión educativa a otras parcelas de la sociedad y comienza a formar parte esencial de los mimbres que contribuyen a la extensión de los derechos humanos en el mundo.

### ***Aspectos de la Declaración Universal de los Derechos Humanos que afectan a la misión de la biblioteca***

La Declaración Universal recoge elementos fundamentales para la función misma de la biblioteca en su responsabilidad y compromiso social, tales como:

#### **a. Derecho a la enseñanza y a la educación**

Como no podía ser de otro modo, la *Declaración Universal de los Derechos del Hombre*, ya en su preámbulo, determina que la enseñanza y la educación son los principales promotores del respeto a los derechos humanos y a las libertades.

Más adelante, el artículo 26 lo expresa de manera clara y directa: “Toda persona tiene derecho a la educación”, la cual, al menos la elemental, “debe ser gratuita” y obligatoria.

Asimismo, y en este mismo artículo, se proclama que “el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos”.

---

3. <http://www.un.org/spanish/aboutun/hrights.htm>

**b. Libertad de palabra, por consiguiente, de expresión, y libertad de creencias:**

Igualmente en el preámbulo, proclama como la más elevada aspiración del hombre, “el advenimiento de un mundo en que los seres humanos, liberados del temor y de la miseria, disfruten de la libertad de palabra y de la libertad de creencias”.

**c. Libertad de pensamiento, de opinión y de expresión**

El reconocimiento del derecho a la libertad de pensamiento, de opinión y de expresión está recogido en los artículos 18 y 19.

**d. Derecho de investigar y recibir informaciones y opiniones, y de difundirlas**

El artículo 19 reconoce igualmente el derecho de no ser molestado a causa de las propias opiniones, así como el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión.

**e. Derecho a obtener satisfacción de los derechos culturales**

El artículo 22 se refiere al derecho de toda persona a obtener la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad.

El artículo 27 reconoce igualmente el derecho de toda persona a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten. Así como a la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por razón de las producciones científicas, literarias o artísticas de que sea autora.

**f. Respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales, y mantenimiento de la paz**

Difícilmente la biblioteca puede ejercer su labor en tiempos de guerra (aunque la ejerce como reducto de paz) o en ámbitos de dictaduras o intolerancias. La Declaración Universal tiene entre sus principales objetivos “el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales”, favoreciendo “la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos”, y promoviendo “el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz”.

### ***Manifiesto de la Unesco para la biblioteca pública<sup>4</sup>***

Fruto de la *Declaración Universal de los Derechos Humanos* es sin duda el *Manifiesto de la Unesco para la biblioteca pública*, promulgado por esta institución de Naciones Unidas en 1972, y ampliado posteriormente en 1994 con las aportaciones de la IFLA, el llamado *Manifiesto IFLA/Unesco para la biblioteca pública*<sup>5</sup>.

El Manifiesto proclama la fe de la Unesco en la biblioteca pública como una fuerza viva para la educación, la cultura y la información y como un agente esencial para el fomento de la paz y del bienestar espiritual a través del pensamiento de hombres y mujeres.

En este Manifiesto se dice expresamente que la libertad, la prosperidad y el desarrollo de la sociedad y de los individuos son valores humanos fundamentales, que sólo y exclusivamente podrán alcanzarse mediante la capacidad de ciudadanos bien informados para ejercer sus derechos democráticos y desempeñar un papel activo en la sociedad.

La participación constructiva y la consolidación de la democracia dependen tanto de una educación satisfactoria como de un acceso libre y sin límites al conocimiento, el pensamiento, la cultura y la información.

Para la Unesco, la biblioteca pública constituye un requisito básico para el aprendizaje a lo largo de los años, para la toma independiente de decisiones y el progreso cultural del individuo y los grupos sociales.

Los servicios de la biblioteca pública se prestan sobre la base de igualdad de acceso para todas las personas, al margen de edad, raza, sexo, religión, nacionalidad, idioma o condición social, debiendo garantizar sus servicios y materiales a discapacitados, minorías lingüísticas, personas en hospitales, en prisión, etc.

Los fondos documentales deben reflejar las tendencias actuales y la evolución de la sociedad, la memoria del esfuerzo y la imaginación de la humanidad.

Ni los fondos ni los servicios han de estar sujetos a forma alguna de censura ideológica, política o religiosa, ni a presiones comerciales.

Entre las misiones de la biblioteca, destacan:

1. Crear y consolidar los hábitos de lectura en los niños desde los primeros años.

---

4. [http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman\\_es.html](http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman_es.html)

5. <http://www.ifla.org/V/press/p90326s.htm>

2. Prestar apoyo a la educación, tanto individual como autodidacta, así como a la educación formal en todos los niveles;
3. Brindar posibilidades para el desarrollo personal creativo;
4. Estimular la imaginación y creatividad de niños y jóvenes;
5. fomentar el conocimiento del patrimonio cultural, la valoración de las artes, de los logros e innovaciones científicos;
6. Facilitar el acceso a las expresiones culturales de todas las manifestaciones artísticas;
7. Fomentar el diálogo intercultural y favorecer la diversidad cultural;
8. Prestar apoyo a la tradición oral;
9. Garantizar a los ciudadanos el acceso a todo tipo de información de la comunidad;
10. Prestar servicios adecuados de información a empresas, asociaciones y agrupaciones de ámbito local;
11. Facilitar el progreso en el uso de la información y su manejo a través de medios informáticos;
12. Prestar apoyo y participar en programas y actividades de alfabetización para todos los grupos de edad y, de ser necesario, iniciarlos.

***Declaración de la IFLA sobre las bibliotecas  
y la libertad intelectual.***

IFLA-Faife: Comité de libre acceso a la información y la libertad de expresión

El 25 de marzo de 1999, el Comité Ejecutivo de la Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas —IFLA—, aprobó en La Haya la *Declaración sobre las bibliotecas y la libertad intelectual*, elaborada por el Comité de Libre Acceso a la Información y la Libertad de Expresión (Committee on Free Access to Information and Freedom of Expression, Faife)<sup>6</sup>. Esta declaración apoya, defiende y promueve la libertad intelectual tal y como está definida en la *Declaración Universal de los Derechos Humanos* de las Naciones Unidas.

En esta declaración, la IFLA declara que “los seres humanos tienen el derecho fundamental de acceder a las expresiones del conocimiento, el pensamiento creativo y la actividad intelectual, y de expresar sus opiniones públicamente”.

---

6. IFLA: *Committee on Free Access to Information and Freedom of Expression Declaration*. The Hague, 1999.

La IFLA considera que el derecho a saber y la libertad de expresión son dos aspectos del mismo principio: mientras “el derecho a saber es un requisito para la libertad de pensamiento y de conciencia; la libertad de pensamiento y la libertad de expresión son condiciones necesarias para la libertad de acceso a la información”.

La IFLA afirma que “el compromiso con la libertad intelectual es una responsabilidad esencial de la profesión bibliotecaria”.

Asimismo, afirma que las bibliotecas “contribuyen al desarrollo y el mantenimiento de la libertad intelectual y ayudan a preservar los valores democráticos básicos y los derechos civiles universales”.

Las bibliotecas harán accesibles a todos los usuarios por igual todos los materiales y los servicios, “sin discriminación por razón de raza, credo, sexo, edad o por cualquier otro motivo”.

Son muchas las declaraciones y manifiestos de diferentes organismos internacionales que proclaman la responsabilidad social de las bibliotecas en uno u otro ámbito como servicio público. Destacan, entre otras, el *Manifiesto de Alejandría sobre bibliotecas*, *La Sociedad de la Información en acción* (IFLA, 2005<sup>7</sup>), la *Declaración de Glasgow sobre las bibliotecas, los servicios de información y la libertad intelectual* (IFLA/Faife<sup>8</sup>), la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información, Ginebra 2003-Túnez 2005<sup>9</sup>, o la *Declaración de la Unesco sobre Diversidad Cultural y Bibliodiversidad*<sup>10</sup>.

---

7. <http://www.ifla.org/III/wsis/AlexandriaManifiesto-es.html>

8. <http://www.ifla.org/faife/policy/iflastat/gldeclar-s.html>

9. <http://www.itu.int/wsis/index-es.html>

10. [http://portal.unesco.org/es/ev.php-url\\_id=13179&url\\_do=do\\_topic&url\\_section=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php-url_id=13179&url_do=do_topic&url_section=201.html)



## INTRODUCCIÓN

---

---

***Calidad: condición suficiente  
y necesaria del servicio público***

***Calidad aplicada a un servicio***

Para el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española* (DRAE)<sup>11</sup>, *servicio* (del latín *servitium*) puede tener varias acepciones, entre las que destacamos estas tres:

- m. Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. Ej.: *servicio de correos, de incendios, de reparaciones.*

---

<sup>11</sup>. *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Versión en Internet. <http://www.rae.es/> (Consulta 22/10/07)