



**EL COLEGIO DE MÉXICO, A. C.  
BIBLIOTECA DANIEL COSÍO VILLEGAS**

EL PROCESO DE TRABAJO PARTICIPATIVO EN LA  
EVALUACIÓN DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS  
ESTUDIO DE CASO SUBA-UACH

Tesis presentada por  
Gabriela Mendoza Guillén  
Para optar por el grado de Maestra en Bibliotecología

Director de tesis  
Dr. Javier Tarango Ortiz

MÉXICO, D. F.

ENERO DEL 2007

*“If you bring the appropriate people together  
in constructive ways with good information,  
they will create authentic visions and strategies  
for addressing the shared concerns  
of the organization or community”*

**David Chrislip and Carl Larson**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	5
Problema de investigación	5
Objetivos	6
Hipótesis	6
Metodología	7
Justificación	8
Contenido	9
<b>I. PROCESOS VALORATIVOS EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS</b>	11
1.1. El ámbito universitario: la relación entre universidad y biblioteca	11
1.2. Caracterización de la biblioteca universitaria	14
1.2.1. Definición	15
1.2.2. Misión y funciones	16
1.2.3. Gobierno y organización	17
1.3. Antecedentes metodológicos de la evaluación de bibliotecas universitarias	19
1.3.1. Ámbito internacional	20
1.3.2. Ámbito nacional	24
<b>II. EVALUACIÓN Y META-EVALUACIÓN</b>	30
2.1. Naturaleza, antecedentes y definición	30
2.2. Tipología de la evaluación	35
2.3. Planeación del proceso evaluativo	37
2.3.1. Propósito	38
2.3.2. Identificación de áreas a evaluar	39
2.3.3. Consideraciones sobre modelos y sistemas de herramientas para la evaluación	40
2.4. Metaevaluación	46
2.4.1. Definición	46
2.4.2. Delimitación de los criterios	47
<b>III. TRABAJO PARTICIPATIVO EN LOS PROCESOS VALORATIVOS</b>	50
3.1. Los equipos de trabajo y el aprendizaje organizacional	52
3.2. La evaluación participativa	56

<b>IV. ESTUDIO DE CASO DEL SUBA-UACH</b>	62
4.1. Problema de investigación	62
4.2. Métodos, estrategias y técnicas de exploración	63
4.2.1. Descripción del caso: el SUBA- UACH	63
4.2.1.1. Características y estructura del SUBA	65
4.2.1.2. Fuentes de evidencia y trabajo de campo	68
4.2.2. Definición y aplicación del Modelo de Proceso de Trabajo Participativo (MPTP)	71
4.3. Hallazgos de la exploración	76
4.4. Estructuración final del MPTP	86
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	90
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	93
<b>ANEXOS</b>	99
Anexo 1. La Universidad Autónoma de Chihuahua en cifras.	100
Anexo 2. Estructura orgánica del Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas de la Universidad Autónoma de Chihuahua.	101
Anexo 3. Listado de las principales funciones a desempeñar por cada jefe de unidad de la Coordinación General del SUBA.	102
Anexo 4. Conjunto inicial de criterios para la evaluación. Etapa de prediagnóstico.	106
Anexo 5. Ejemplos de criterios desglosados contenidos en la propuesta del PESUBA.	110
Anexo 6. Extracto del documento base utilizado en el análisis y validación del PESUBA, con sus respectivas modificaciones.	121
Anexo 7. Tabla de atributos para el análisis y validación de los criterios contenidos en la propuesta del PESUBA.	126

## INTRODUCCIÓN

Existe un dicho popular que reza “dos cabezas piensan mejor que una”. Así, de acuerdo a esta premisa, es deducible que al sumarse más cabezas a razonar sobre un tópico determinado, los beneficios a obtener pueden ser exponenciales, sobre todo si se consideran las posibilidades de razonamiento individual de cada una de ellas. Sin embargo, lograr que un conjunto determinado de cabezas razonen de manera armónica puede suponer un problema, sobre todo cuando se trata de abordar temas cuya naturaleza puede suponer conflictos. Este fue el mayor reto a enfrentar para la realización de esta tesis, sobre todo considerando que su objetivo central fue la delimitación de un modelo de proceso de trabajo participativo que, a partir de iniciar una reflexión conjunta sobre la evaluación de bibliotecas universitarias, condujera a la validación de un plan para evaluar a un sistema de bibliotecas.

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema de investigación de que motivó la realización de este trabajo fue desarrollado a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la racionalidad existente tras la selección, adaptación y aplicación de herramientas para la evaluación de bibliotecas universitarias?
- ¿Cómo podemos determinar la validez, pertinencia, viabilidad y utilidad de los criterios para la evaluación de un sistema específico?
- ¿Puede el trabajo participativo coadyuvar al análisis, validación y legitimación de los criterios de evaluación de un sistema de bibliotecas universitarias?
- ¿Cómo debe propiciarse el trabajo participativo para realizar esta tarea?

## OBJETIVOS

Esta tesis tuvo como objetivos los siguientes:

### OBJETIVO GENERAL

Definir un proceso de trabajo participativo en el cual, a partir de la puesta en práctica de los principios de la metaevaluación, se apoye al diseño y validación de un plan de evaluación de un sistema de bibliotecas universitarias.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mostrar un esbozo del desarrollo del tema de la evaluación de bibliotecas universitarias en México.
- Diseñar, a partir de las características del caso elegido para realizar el estudio, una propuesta de plan de evaluación.
- Aplicar un modelo de trabajo participativo basado en los principios de la metaevaluación para el análisis y validación de la propuesta de plan de evaluación del caso.
- Describir cual fue el proceso de trabajo participativo para el análisis y validación de la propuesta de plan de evaluación.

## HIPÓTESIS

Los procesos de trabajo participativo cimentados en los principios de la metaevaluación representan un medio efectivo para el análisis, validación y legitimación<sup>1</sup> de los procesos valorativos, así como la creación y/o fortalecimiento de una cultura de la evaluación. De esta

---

<sup>1</sup>Se retomó la acepción utilizada por Tarango Ortiz, para quien la legitimación es “la manera como un procedimiento toma condición y forma y los miembros de la comunidad lo interiorizan y lo enriquecen, convirtiéndose en un rasgo cultural usado de forma cotidiana”. Javier Tarango Ortiz, “Legitimación de la sociedad del conocimiento en el contexto educativo mexicano”, ponencia presentada en las Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía, XXXV, Cancún, Quintana Roo, 11-14 de mayo de 2004, *Memorias: la AMBAC y las bibliotecas: ayer, hoy y mañana*. Quintana Roo, México: Asociación Mexicana de Bibliotecarios, 2005. El término *legitimar* puede asimismo ser entendido como autorizar, habilitar, licitar, hacer válido. La legitimación conlleva a su vez la asimilación y aceptación de lo legitimado.

manera constituyen asimismo una base propicia para el diseño de planes de evaluación que permitan obtener información precisa y por ende útil para la toma de decisiones en bibliotecas universitarias.

## METODOLOGÍA

La metodología empleada para realizar esta tesis fue la del estudio de caso de Robert K. Yin.<sup>2</sup> Este marco metodológico fue adoptado debido a su utilidad para tratar eventos de actualidad e interés sobre los cuales no se tiene control alguno, además que constituye una estrategia de investigación que permitió estudiar al marco referencial elegido<sup>3</sup> en su contexto real y a partir de éste, llevar a cabo una exploración que permitió construir conocimientos acerca del proceso de trabajo participativo cimentado en los principios de la metaevaluación para el análisis y valoración de una propuesta de plan de evaluación de un sistema bibliotecario. Con esto se acota el hecho de que el análisis del caso se utilizó como un medio para explorar y generar conocimiento, y no se limitó a ser un objeto de estudio *per se*. Esto es, el estudio de la entidad particular elegida se emprendió para alcanzar una comprensión más desarrollada sobre el proceso de trabajo participativo desarrollado con el fin de validar un plan de evaluación. Según los teóricos cualitativos un estudio de caso puede emplearse con fines exploratorios, descriptivos o explicativos. Puede ser un medio para la elaboración teórica, o como un medio entre otros para el desarrollo de generalizaciones empíricas. Así, partiendo del conocimiento alcanzado a partir de su aplicación es posible diseñar formas de intervención para remediar situaciones problemáticas no deseadas en el seno de una comunidad. Dicha aplicación es muy flexible y puede constituir una útil herramienta de aprendizaje sobre procesos administrativos tales como la evaluación, como aclara Álvarez García:

“En diversas disciplinas como el derecho, psicología, sociología y la administración, en dónde se desarrolla actividades medulares como la planeación y la evaluación, etc., se ha empleado el método de casos, considerando a éste como una herramienta de aprendizaje o de desarrollo de

---

<sup>2</sup>Robert K. Yin, *Case study research: design and methods* (3 ed.; Applied Social Research Methods Series, 5; Thousand Oaks, California: Sage, c2003), xvi, 181p.

<sup>3</sup>El Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas de la Universidad Autónoma de Chihuahua, en adelante SUBA-UACH.

diversas capacidades para el análisis y la resolución de problemas, con la consecuente toma de decisiones y evaluación de dichos procesos”<sup>4</sup>.

## JUSTIFICACIÓN

A partir del análisis de la literatura realizado al inicio y a lo largo de la elaboración de esta tesis, fue posible identificar diversas propuestas nacionales e internacionales orientadas a la evaluación de bibliotecas universitarias. Sin embargo, en el ámbito mexicano un número importante de éstas son prueba fehaciente de que:

1. Las más de las veces las actividades, servicios y procesos bibliotecarios (la evaluación incluida) son producto de la improvisación y el empirismo.
2. En el caso de los ejercicios valorativos todavía es vigente el que éstos sean esporádicos y aislados, a pesar de los esfuerzos por implementar una sólida cultura de la evaluación y rendición de cuentas.
3. Estos ejercicios consisten en su mayoría en aportaciones enfocadas principalmente al área de servicios bibliotecarios, sin tomar en cuenta aspectos administrativos y operativos necesarios para brindar al usuario tales servicios, así como cuestiones relacionadas con la realidad que circunda al sistema a evaluar.
4. Los criterios que proponen resultan muy generales, lo cual puede deberse al deseo de que sean aplicables a todas las instituciones y ello a la larga puede generar una mayor confusión entre los responsables de bibliotecas.
5. La utilización de las herramientas para la evaluación es por demás arbitraria y no se ofrece evidencia que permita determinar una vía para la obtención de herramientas válidas, pertinentes, cuyo uso sea viable y útil para el sistema que se pretende evaluar.
6. Aunado a todo esto se encuentra el hecho de que, a pesar del reconocimiento generalizado de la evaluación como un proceso participativo, en el ámbito mexicano no se han desarrollado propuestas que establezcan las vías para lograr un diseño, selección y uso consensuado de las herramientas para la evaluación, pues las más de las veces la participación de los involucrados en el trabajo de la biblioteca a evaluar se limita a indicarles qué es lo que está sucediendo y a fungir como proveedores de la información para desarrollar la evaluación, sin solicitar su aprobación de la metodología a emplear en ésta.

Los anteriormente listados son algunos de los motivos por los cuales los problemas, en la mayoría de las unidades bibliotecarias de instituciones públicas de educación superior, son persistentes y su erradicación parece en cierto punto hasta imposible. Ante esto se pretende probar en la presente investigación la hipótesis de que los procesos de trabajo participativo cimentados en los principios de la metaevaluación representan un medio efectivo para el análisis,

---

<sup>4</sup>Isaías Álvarez García, coordinador, *Los estudios de caso como estrategia para la formación en gestión: experiencias del sector educativo* (México, D. F.: Taller Abierto, c2005), pp. 29-30.



validación y legitimación<sup>5</sup> de los procesos valorativos, así como la creación y/o fortalecimiento de una cultura de la evaluación en bibliotecas universitarias. De esta manera, los procesos de trabajo participativo constituyen también una base propicia para el diseño de planes de evaluación que permitan obtener información más precisa y por ende, útil para la toma de decisiones en bibliotecas universitarias.

## CONTENIDO

El contenido de la tesis se divide en ocho apartados. En primera instancia se ofrece un marco introductorio en el cual se trata el problema de investigación, los objetivos de la tesis, la hipótesis de la cual parte, la metodología de investigación implementada, la justificación del estudio y un esbozo de su contenido.

El segundo apartado (Capítulo I) inicia con la delimitación del aparato teórico que sustenta a la tesis, mediante una demarcación de los procesos valorativos en bibliotecas universitarias. Para ello, parte de una descripción del ámbito universitario en dónde se determina la relación existente entre universidad y biblioteca. Posteriormente caracteriza a la biblioteca universitaria ofreciendo una definición de la misma, seguida de su misión, funciones principales, gobierno y organización. En seguida ofrece los resultados de una revisión de la literatura sobre los antecedentes metodológicos de la evaluación de bibliotecas universitarias, en el ámbito internacional y nacional.

El tercer apartado (Capítulo II) continúa la presentación del aparato teórico, enfocándose a su vez a la descripción de los procesos valorativos. Ofrece un análisis sobre la naturaleza, antecedente y definición de la evaluación. Incluye una tipología de la evaluación para luego mostrar el proceso de planeación del ejercicio valorativo a partir de la enunciación de sus propósitos y la identificación de las áreas a evaluar. Posteriormente ofrece algunas consideraciones sobre distintos modelos y sistemas de evaluación. Al final de este capítulo se retoman los principios básicos de la metaevaluación, a partir de su definición y del proceso que supone delimitar los criterios a utilizar en su aplicación.

---

<sup>5</sup>Entendido el término legitimar como aquel de autorizar, habilitar, licitar, hacerlo válido. La legitimación conlleva a su vez la asimilación y aceptación de lo legitimado.

El cuarto apartado (Capítulo III) obedece a un esbozo de los elementos del trabajo participativo en la evaluación, dónde se incluyen temáticas como los equipos de trabajo y el aprendizaje organizacional y la evaluación participativa.

El quinto apartado (Capítulo IV) consiste en la estructuración del estudio de caso del Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas (en adelante SUBA) de la Universidad Autónoma de Chihuahua (en adelante UACH). Inicia con el enunciamiento del problema de investigación, seguido de los métodos de exploración utilizados para la realización del estudio. Luego de ello se procede a describir el caso, sus características y estructura, así como las fuentes de evidencia consultadas y una breve descripción del trabajo de campo. En seguida se define el modelo de proceso de trabajo participativo utilizado. Posteriormente se incluye un apartado sobre los hallazgos de la exploración, y concluye con la estructuración final del modelo de proceso de trabajo participativo.

El sexto apartado obedece a las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. El apartado siete es la bibliografía consultada para la realización de la investigación y por último, el apartado ocho contiene los anexos del trabajo.

## **I. PROCESOS VALORATIVOS EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS**

Las bibliotecas parecen tener por derecho propio un lugar dentro de las instituciones, pero esto se reconoce más de palabra que de hecho. Las autoridades de las instituciones admiten, en general, que la biblioteca tiene un impacto definitivo en la calidad de las actividades académicas de la institución, pero a la hora de asignar el presupuesto para los materiales documentales y el personal de la biblioteca se muestran parcos o incluso rechazan los presupuestos que presentan los bibliotecarios.<sup>6</sup> Para superar o minimizar estas dificultades la biblioteca debe evaluar sus procesos y servicios en términos de la repercusión que éstos tienen en las actividades docentes, de investigación y del manejo administrativo de la propia institución. Esta demostración de su valor debe hacerse además, en términos comprensibles y relevantes no sólo para los bibliotecarios, sino para los responsables del manejo financiero de la institución. La evaluación de la biblioteca, si tiene esas características, no sólo ayuda a identificar debilidades y fortalezas del proceso de planeación estratégica, sino que justifica la existencia misma de la biblioteca.

### **1.1. EL ÁMBITO UNIVERSITARIO: LA RELACIÓN ENTRE UNIVERSIDAD Y BIBLIOTECA**

Este apartado tiene como objetivo mostrar la relación simbiótica establecida entre universidades y bibliotecas. Para ello comenzará por dar cuenta del dinámico ambiente de la educación superior, originado en parte por la continua entrada y salida de estudiantes, académicos y administradores, así como a los cambios ocurridos en las áreas que ejercen influencia dentro de las instituciones de educación superior (en adelante IES). A este dinamismo se puede agregar también la complejidad que supone el elevado número de actores involucrados en el ambiente

---

<sup>6</sup>Esto en el caso de que los bibliotecarios tengan la oportunidad de administrar los recursos necesarios para el funcionamiento de la biblioteca y por ende, de presentar presupuestos, situación que desafortunadamente no impera en las bibliotecas universitarias mexicanas.

universitario, así como las intrincadas relaciones establecidas entre ellos. Dentro de toda esta maraña se encuentra a la biblioteca universitaria, entidad altamente receptiva a las fluctuaciones del ambiente de que forma parte y cuyo trabajo, lejos de considerarse estático, debe ser lo suficientemente flexible y creativo para responder a cambios de tipo social, educativo, económico, tecnológico y político.

El tener claro todos estos elementos permite entender que gran parte del éxito de bibliotecas y bibliotecarios estará relacionado al nivel de comprensión que éstos últimos posean del ambiente universitario, pero sobre todo, de las características que definen a la institución de la cual forman parte. Para ello deben, en primera instancia, conocer cuales son las funciones básicas de la universidad. A mediados del siglo veinte Louis Round Wilson y Maurice Tauber determinaron que éstas eran la conservación del conocimiento y de las ideas; la enseñanza; la investigación; la publicación; el servicio de extensión y la interpretación de los resultados de la investigación,<sup>7</sup> todas ellas tareas vigentes en la actualidad. No obstante, el orden y el énfasis concedido a estos elementos difieren entre las instituciones académicas, lo cual marca pautas para distinguir a unas de otras, y por ende, también para hacer distinciones entre sus bibliotecas. Además, otra cuestión importante a considerar es que la naturaleza de las instituciones educativas también es distinta dependiendo de si el apoyo financiero que reciben es de carácter público o privado, lo cual tiene obvias intrusiones en las características y tareas desplegadas por las bibliotecas.

A partir de esta exposición es patente la existencia de factores externos e internos que afectan tanto a las universidades como a sus bibliotecas. A últimas fechas, entre los más sobresalientes en el contexto nacional, encontramos los siguientes:

- Búsqueda de la calidad en los procesos de gestión educativa, lo cual propicia su planificación y evaluación.
- Políticas de educación superior que urgen a la rendición de cuentas.
- Determinación del apoyo financiero con base en el desempeño.
- Variaciones en el mercado de trabajo que influyen en la estructuración de los programas de estudio.
- Énfasis en la función universitaria de investigación.
- Desarrollo de nuevas modalidades de enseñanza y aprendizaje.

---

<sup>7</sup>Louis Round Wilson y Maurice Falcolm Tauber, *La biblioteca universitaria: su organización, administración y funciones* (Manuales del Bibliotecario, 4; traducción: Jorge Aguayo; Washington, D. C.: Unión Panamericana, c1963), pp. 23-26.

- Necesidad de los individuos de acceder a modalidades educativas que les permitan la formación continua.
- Modelos educativos no presenciales.
- Avance tecnológico acelerado.
- Alzas en los precios del mercado de la información.
- Necesidad de formación y aprendizaje continuos de los profesionales bibliotecarios.

De los factores antes listados, el relacionado a la calidad de la educación superior es sin duda el más notorio pues, en mayor o menor grado, involucra a todos los demás. En México el Programa para la Modernización Educativa 1989-1994 trajo a la luz conceptos como calidad, eficiencia, cobertura e innovación. Ya el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 remarcó la importancia de adoptar una cultura de la calidad de la gestión, lo cual propició en el ámbito educativo el desarrollo de un proceso de enfoque estratégico asumido por la Secretaría de Educación Pública (en adelante SEP).<sup>8</sup> Este proceso se plasmó en un documento cuyo objetivo fue desarrollar una visión y estrategia comunes entre los elementos que conforman a la SEP, y el cual, al retomar a la planeación estratégica como uno de los medios para mejorar el desempeño de las instituciones, reavivó conceptos como innovación, calidad, liderazgo, facultación y evaluación.<sup>9</sup>

Precisamente fue a partir del proceso de enfoque estratégico que se dio origen al Programa Nacional de Educación 2001-2006, en el cual fue notorio el desarrollo de políticas de educación pública encaminadas a la búsqueda de la calidad, y en donde la meta de “aumentar el porcentaje de financiamiento de operación de las IES públicas basado en el desempeño institucional”<sup>10</sup> se instrumentó a partir del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (en adelante PIFI). Como podemos observar, y tal como indicaba la autora española Luisa Orera, tras de la búsqueda de la calidad del sistema universitario hay también razones de tipo económico, pues se considera a la educación superior como un motor para el desarrollo y la prosperidad económica, al involucrar tanto el uso como la producción de conocimiento -poseedor de valor económico y pilar que sustenta la competitividad entre países-.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup>Secretaría de Educación Pública, *Memoria del proceso de enfoque estratégico de la Secretaría de Educación Pública* (Colección Innovación y Calidad; México, D. F.: Secretaría de Educación Pública, c2002), 175p.

<sup>9</sup>Además de dar importancia a la formación de sujetos adecuados a las demandas de la sociedad de la información y del conocimiento.

<sup>10</sup>Ibídem, p.152.

En este punto es importante notar que la búsqueda de la calidad lleva implícito un proceso de evaluación, ante lo cual no resulta sorprendente el surgimiento de instancias encargadas de la planeación, evaluación, certificación y acreditación institucional, en México representadas por la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA); los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior A. C. (COPAES), entre otros.

Lo presentado hasta el momento constituye un breve recorrido por el complejo ambiente universitario, en el cual biblioteca y universidad son realidades que difícilmente pueden visualizarse como separadas. Tal inseparabilidad ocurre en el sentido de que, como se verá más adelante, los fines, objetivos y funciones de la primera deberán concordar con los de la segunda, todo ello como requisito indispensable para hacer frente común a las demandas hechas por la sociedad.

## 1.2. CARACTERIZACIÓN DE LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

Anteriormente se mencionó que la biblioteca universitaria no es un ente autónomo –al depender ésta de una institución de educación superior, ya sea pública o privada–, y en este mismo sentido se debe apuntar que su caracterización no puede ser singular, pues cada universidad muestra rasgos distintos y por ende, su biblioteca también se distinguirá de otras bibliotecas.

De inicio se puede indicar que como toda biblioteca, la universitaria tiene en esencia las siguientes funciones: localizar, seleccionar, compilar, organizar, administrar y preservar los recursos informativos de manera tal que le sea posible difundirlos y transmitirlos a los usuarios a partir de los servicios que ofrece, todo ello con el fin último de satisfacer sus necesidades de información. Ahora bien, se puede diferenciar a la biblioteca universitaria de la pública, la escolar, la especializada y otras a partir de dos elementos clave:

- *Su forma de gobierno*: Cada biblioteca pertenece, invariablemente, a una organización de mayor jerarquía, por lo cual queda bajo la autoridad de instancias que operan fuera de ella. En el caso de las bibliotecas universitarias las organizaciones macro de que se desprenden pueden ser universidades, [institutos] tecnológicos o escuelas de educación superior; y,

---

<sup>11</sup>Luisa Orera Orera, *La biblioteca universitaria: análisis en su entorno híbrido* (Ciencias de la Información; Biblioteconomía y Documentación, 27; Madrid: Síntesis, c2005), p.23.

- *La comunidad a la que sirve*: Cada biblioteca existe para proveer servicios de información a una comunidad específica, lo cual significa que sus servicios, colecciones y accesos son desarrollados tomando en cuenta a dicha comunidad. Para las bibliotecas universitarias ésta se conformaría por los docentes, estudiantes, investigadores y personal administrativo de la institución de que forma parte.<sup>12</sup>

No obstante estas acotaciones, se consideró pertinente presentar una definición validada de la biblioteca universitaria, para lo cual se atendió a la elaborada por la American Library Association (en adelante ALA):

### 1.2.1. DEFINICIÓN

De acuerdo con la ALA, la biblioteca universitaria es una:

“biblioteca (o sistema de éstas) establecida, mantenida y administrada por una universidad para cubrir las necesidades de información de sus estudiantes y apoyar sus programas educativos, de investigación y demás servicios”.<sup>13</sup>

Algo similar es lo estipulado en la definición ofrecida por Ario Garza Mercado, quien la precisa de la siguiente manera:

“La biblioteca de enseñanza superior tiene por objeto apoyar las funciones de docencia, investigación, difusión y vinculación (a los requerimientos nacionales, regionales y estatales) de la universidad, el instituto tecnológico o la escuela normal de la que forma parte”.<sup>14</sup>

Como es posible observar la biblioteca universitaria se caracteriza como un elemento significativo de apoyo institucional, sin que esto le suponga la ganancia de protagonismo. Pero ello no ha limitado su capacidad de obtenerlo, pues a últimas fechas se le ha comenzado a considerar y a nombrar en algunos ámbitos como un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la

---

<sup>12</sup>John Budd, *The academic library: its context, its purpose and its operation* (Library and Information Science Text Series; Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, c1998), p. 3.

<sup>13</sup>Heartsill Young, *Glosario ALA de bibliotecología y ciencias de la información* (colaborador: Terry Belanger y otros; traducción: Blanca de Mendizábal Allende; Madrid: Díaz de Santos, c1988), p. 360.

<sup>14</sup>Ario Garza Mercado, *Función y forma de la biblioteca universitaria: elementos de planeación administrativa para el diseño arquitectónico* (2 ed.; Jornadas, 83; México, D. F.: Biblioteca Daniel Cosío Villegas, El Colegio de México, 2003, c1984), p. 179.

Investigación (CRAI),<sup>15</sup> hecho motivado por el cambio de paradigma en la educación universitaria, la cual pasó de un sistema basado en la enseñanza a otro basado en el aprendizaje.

## 1.2.2. MISIÓN Y FUNCIONES

Ya a partir de las anteriores definiciones de biblioteca universitaria se distingue cual es su misión y cuáles son las funciones que se desprenden de ésta. De inicio se retoma aquella de localizar, seleccionar, compilar, organizar, administrar y preservar los recursos informativos de manera tal que le sea posible difundirlos y transmitirlos a los usuarios a partir de los servicios que ofrece, todo ello con el fin último de satisfacer sus necesidades de información. Debe notarse que esta misión primigenia tiene en la biblioteca universitaria el propósito de coadyuvar a la consecución de los fines sustantivos de la institución educativa superior de la cual forma parte, pues su acervo y servicios le resultan útiles y necesarios a ésta última en los procesos de interpretación, creación, difusión y preservación del conocimiento. Es así que a la biblioteca le corresponde el cumplir con una función de apoyo a la enseñanza o docencia; una función de apoyo a la investigación y una función de apoyo a la extensión y difusión de la cultura.

Pero éstas no constituyen las únicas funciones que pueden ser abarcadas por la biblioteca universitaria, pues a decir de varios autores ésta puede hacer propia una función educativa en la cual busque desarrollar en los usuarios habilidades y competencias en el uso y manejo de la información, así como el transmitir conocimientos referidos a las metodologías de la investigación. De igual manera puede ejercer la función de investigación en el área bibliotecológica, siempre y cuando disponga de los recursos necesarios para ello.<sup>16</sup> Existen asimismo otras funciones que son retomadas ocasionalmente por las bibliotecas universitarias, como aquella citada por Ario Garza Mercado y en la cual éstas:

“podrían asumir la función de la biblioteca estatal para (1) convertirse en depositarias de la producción de los autores y los editores del estado, (2) desarrollar sus colecciones de obras sobre el estado,

---

<sup>15</sup>Red de Bibliotecas Universitarias, “Plan estratégico 2003-2006”, en la página de la CRUE (Madrid: REBIUN, Conferencia de Rectores de Universidades Españolas, s.f.), DE, 28 de junio, 2006: <http://www.crue.org/rebiun/PlanEstrategico-Definicionbiblioteca.pdf>.

<sup>16</sup>Ario Garza Mercado, Op. cit., p. 26.



independientemente del origen de sus autores y editores, y (3) facilitar la investigación y la difusión de la cultura y los problemas nacionales, regionales, estatales y locales”.<sup>17</sup>

Sin embargo esta función puede tener repercusiones en el sentido de que al contar con una colección de tan amplio espectro temático, los servicios a ofrecer de acuerdo a la misma no se restringen únicamente a la comunidad universitaria, sino que se hacen extensivos al público general, lo cual trae consigo ventajas y desventajas que afectan el funcionamiento de la biblioteca.

Como último agregado a esta breve sección se debe reconocer la importancia de que la biblioteca universitaria desempeñe un papel positivo y activo, para evitar caer en el símil de la descuidada bodega de libros. Ello supone una especie de desacralización del ente biblioteca universitaria, de manera tal que se busque el incorporar su utilización en la vida diaria de la comunidad usuaria.

### 1.2.3. GOBIERNO Y ORGANIZACIÓN

Este apartado señala la manera en que las bibliotecas se insertan dentro de las estructuras orgánicas de las IES, además de exponer brevemente las formas de organización más usuales entre bibliotecas universitarias. Con este ánimo se retoma lo indicado por las *Normas para Bibliotecas de Instituciones de Educación Superior e Investigación*, las cuales señalan es necesario que las bibliotecas universitarias:

“funcionen como un sistema, con una visión estratégica, que ofrezcan servicios y recursos de información en los que prevalezca la calidad, la innovación y la evaluación; con la inclusión de estándares e indicadores, donde la comunicación y el cambio sean premisas fundamentales de la cultura organizacional”.<sup>18</sup>

Tal sistema deberá estar debidamente formalizado ya sea a partir de una carta institucional, una carta estatutaria, un reglamento o en su defecto, algún otro documento que le servirá al

---

<sup>17</sup>Ibídem.

<sup>18</sup>Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior, *Normas para bibliotecas de instituciones de educación superior* (Guadalajara, Jalisco: Comisión Permanente de Normatividad 2004-2005, CONPAB-IES, Secretaría de Educación Pública, c2005), p. 15.

bibliotecario de fuente de autoridad para la ratificación de las funciones bibliotecarias. Este documento, cualquiera que sea su forma o nombre, deberá definir legalmente los diferentes recursos de la biblioteca y señalar la línea de autoridad que descende del rector al bibliotecario, entre otras cuestiones de interés,<sup>19</sup> como pueden ser el método de asignación presupuestal y la naturaleza de las relaciones que la biblioteca deberá establecer con las autoridades académicas, financieras, administrativas y con la comunidad estudiantil, entre otras. Por lo general el sistema bibliotecario se ubica como parte del área académica de la IES, situándose en un segundo o tercer nivel dentro de su estructura orgánica. De esta manera se busca que la persona responsable o director de biblioteca se vea involucrado activamente en la toma de decisiones de los representantes universitarios, y asimismo pueda hacerse cargo de la planeación, gestión y ejercicio del presupuesto asignado a la biblioteca. Las mismas *Normas* recomiendan también la creación dentro del marco normativo institucional de:

“un cuerpo colegiado de carácter representativo que podrá denominarse *comité de biblioteca*; [cuya] finalidad será promover la participación y el consenso en la toma de decisiones, así como la colaboración entre la comunidad académica y el cuerpo directivo de la biblioteca, para la óptima prestación de sus servicios”.<sup>20</sup>

Todas estas previsiones tienen como propósito el fijar la postura de la biblioteca *en y ante* la IES a que pertenece. Pero tal y como debe fijarse un orden al exterior de la biblioteca, también deben existir en ésta medios de organización interna. Para ello pueden recurrir a algunos principios administrativos como la departamentalización o segmentación por secciones especializadas, ejercicio que estará determinado según los recursos y características de cada biblioteca. Al respecto Garza Mercado señala que:

“En la organización de la biblioteca se emplean los mismos criterios que determinan la estructura de otras organizaciones: función, producto, clientela o derechohabiente, y área geográfica. Es generalmente conveniente mantener el mismo principio de organización para cada nivel del organigrama, pero es posible utilizar criterios diferentes para niveles distintos”.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup>Gaston Litton, *La biblioteca universitaria* (Breviarios del Bibliotecario; Segunda Serie, 17; Buenos Aires, Argentina: Centro Regional de Ayuda Técnica, Agencia para el Desarrollo Internacional, Bowker, c1974), pp. 35-36.

<sup>20</sup>Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior, Op. cit., p. 16.

<sup>21</sup>Ario Garza Mercado, Op. cit., p. 27.

Así, puede haber departamentalización:

- Según el tipo de procedimientos: procesos técnicos (desarrollo de colecciones, catalogación y clasificación, etc.) y servicios públicos (consulta, circulación, fotocopiado, etc.).
- De acuerdo al contenido de los materiales, por ejemplo por disciplinas (humanidades, ciencias sociales, ciencias puras, tecnología o ramas específicas).
- Según el formato de los materiales (audiovisuales, fuentes electrónicas, microformas).
- Tomando en cuenta los requerimientos o ubicación de los usuarios.<sup>22</sup>

Independientemente del tipo de organización administrativa que adopte la biblioteca, ésta siempre deberá contemplar las actividades básicas de toda biblioteca universitaria, como son actividades administrativas básicas; formación de la colección; procesamiento y preparación de materiales documentales; préstamo de materiales; orientación; referencia y formación de usuarios, entre otras.

Por último es necesario notar que la planeación administrativa del sistema bibliotecario en una universidad puede ir desde una centralización completa hasta una parcial. Varios estudios han abogado por la centralización bibliotecaria, pues a su parecer ofrece una mayor coordinación de los servicios,<sup>23</sup> sin embargo para determinar el grado y la conveniencia de la centralización deberán tomarse en cuenta tanto los recursos de que dispone la biblioteca como las características y necesidades de la IES.

Con lo expuesto hasta este momento se verifica que tanto el entorno de las bibliotecas universitarias como las tareas desarrolladas al interior de las mismas poseen un alto grado de complejidad. Sin embargo, dada la importancia de los fines últimos que persiguen es necesario contar con la certidumbre de que su actuar es el debido, para lo cual es posible recurrir a procesos de evaluación, tema central del siguiente apartado.

### 1.3. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS DE LA EVALUACIÓN DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS

El tema de la valoración de la actividad de bibliotecas universitarias mexicanas dista mucho de estar agotado. Las posibles lagunas en el conocimiento y las deudas en investigación sobre el

---

<sup>22</sup>Ibídem, pp. 27-28.

<sup>23</sup>James Thompson y Reg Carr, *La biblioteca universitaria: introducción a su gestión* (Biblioteca del Libro, 30; traducción: David Torra Ferrer; Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, c1990), 341p.

tópico salen a flote impulsadas por el interés cada vez mayor de la comunidad profesional en asuntos relacionados con la certificación de procesos y servicios, así como al papel de las bibliotecas universitarias en la acreditación de las IES.

La ingente necesidad de contar con criterios adaptables a la realidad bibliotecaria nacional se hace evidente y se agudiza al incrementarse las revisiones y adecuaciones de los programas educativos de las IES, en las cuales resalta la vinculación entre calidad de los servicios ofrecidos por bibliotecas universitarias y la calidad de la educación. Así, con miras a lograr una mejora en sus procesos y servicios, cada vez son más las bibliotecas en busca del reconocimiento otorgado por la certificación, lo cual también se relaciona con el deseo de las instituciones educativas de que forman parte de lograr un reconocimiento que les permita asegurar su estabilidad y crecimiento futuro.

A continuación se presenta un esbozo que muestra lo referido al tema de la evaluación de bibliotecas universitarias. Las aportaciones rescatadas se presentan bajo una sistematización de tipo geográfico y, dentro de lo posible, temporal. Cabe resaltar la preferencia otorgada a las aportaciones nacionales, las cuales ofrecen un panorama ilustrativo referente al desarrollo de la evaluación como uno de los aspectos clave en la búsqueda de la excelencia bibliotecaria.

### 1.3.1. ÁMBITO INTERNACIONAL

Dentro de la producción de literatura extranjera se hace patente el sesgo anglosajón, pues a pesar de que algunos países iberoamericanos han trabajado diversas líneas de investigación relacionadas, la mayoría de sus referentes originales pertenecen a Estados Unidos e Inglaterra.

Como uno de los máximos exponentes tenemos a F. W. Lancaster, quien apunta que es virtualmente imposible el determinar cuando tuvo lugar el primer estudio evaluativo.<sup>24</sup> Sin embargo, los primeros de que se tiene noticia estuvieron centrados principalmente en el monitoreo de la colección. Ya en adelante, la evaluación ha sido aplicada bajo distintos enfoques

---

<sup>24</sup>Frederick Wilfrid Lancaster, "Evaluation of library services", en *Encyclopedia of library history* (editores: Wayne A. Wiegand y Donald G. Davis; Nueva York: Garland, c1994), p. 189.

y con diversos propósitos. En este sentido, F. W. Lancaster<sup>25</sup> llevó a cabo una revisión de la literatura dónde incluyó los estudios que él consideró más importantes sobre la evaluación de los servicios bibliotecarios, señalando su origen y desarrollo a partir de la década de los sesenta.

Actualmente el interés en la evaluación en bibliotecas universitarias tiene como uno de sus principales detonantes la crítica reducción de los presupuestos que les son asignados, la gran responsabilidad que exige su manejo y el afán por lograr el reconocimiento y la credibilidad que garanticen la inversión monetaria, pues uno de los criterios de asignación está referido a su óptimo desempeño. Es posible detectar diversas aproximaciones con el fin de facilitar la tarea de la evaluación, como lo son el establecimiento de normas, criterios, estándares e indicadores; redacción de manuales; creación de modelos de evaluación y gestión administrativa aplicados a bibliotecas, entre otros.

En este sentido es importante señalar el papel desempeñado por algunas asociaciones profesionales y educativas, el cual ha sido determinante para el establecimiento de pautas útiles en el proceso evaluativo. En el ámbito extranjero tales asociaciones han llegado también a fungir como agencias acreditadoras, de tipo institucional y especializado, y entre las actividades que han desempeñado se encuentra la edición de manuales de ayuda para iniciar procesos de certificación y acreditación. Entre las asociaciones y autores que han ofrecido pautas para la evaluación en bibliotecas tenemos los casos de la ALA,<sup>26</sup> Peter Herson y Charles R. McClure,<sup>27</sup> Patricia Ann Sacks<sup>28</sup> y Edgard Garten,<sup>29</sup> cuyas obras incluyen guías de lectura, monografías y manuales dirigidos a los administradores de bibliotecas. Existen también obras como la de Steve

---

<sup>25</sup>Frederick Wilfrid Lancaster, "The evaluation of library services: a concise review of the existing literature", en *Investigación bibliotecológica* (México, D. F.: Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, Universidad Nacional Autónoma de México, vol. 9, no. 18, enero-julio, c1995), pp. 25-37.

<sup>26</sup>American Library Association, Committee on Accreditation, *Manual of procedures for evaluation visits under standards for accreditation* (Chicago, Illinois: American Library Association, c1988), vi, 26h.

<sup>27</sup>Este libro resulta una obra imprescindible al tratar el tema evaluación en bibliotecas, pues fue elaborado por dos de los principales autores en el área. En él se ofrece el panorama necesario para emprender y sobre todo comprender el proceso de evaluación. Peter Herson y Charles R. McClure, *Evaluation and library decision making* (Norwood, NJ: Ablex, c1990), xviii, 266p.

<sup>28</sup>Patricia Ann Sacks y Sara Lou Whildin, *Preparing for accreditation: a handbook for academic librarians* (Chicago, Illinois: American Library Association, c1993), 84p.

<sup>29</sup>Edward D. Garten, editor, *The challenge and practice of academic accreditation: a sourcebook for library administrators* (The Greenwood Library Management Collection; Westport, Connecticut: Greenwood Press, c1994), 285p.

Morgan,<sup>30</sup> quien ofrece un interesante compendio de elementos, técnicas y herramientas útiles para valorar el desempeño del trabajo bibliotecario bajo distintas perspectivas; y el cuaderno de ejercicios para la aplicación de los estándares de la Association of College and Research Libraries (en adelante ACRL) elaborado por Nelson y Fernekes.<sup>31</sup> Como se puede notar, el propósito de estos materiales es ofrecer información pertinente para habilitar a los bibliotecarios de manera tal que entren de lleno a los procesos de evaluación, en la apropiada aplicación de los estándares y en el caso de algunos de ellos, en los procesos de certificación y acreditación institucional.

En este apartado también merecen especial atención los criterios establecidos por la Southern Association of Colleges and Schools (SACS),<sup>32</sup> una de las instancias acreditadoras de tipo académico que se ha caracterizado por brindarle a la biblioteca un papel decisivo en los procesos de acreditación institucional. Tal ha sido la relevancia de la propuesta de la SACS que varias bibliotecas académicas mexicanas -entre ellas las pertenecientes al Tecnológico de Monterrey (ITESM), la Universidad de las Américas A. C. (UDLA) y la Universidad de Monterrey (UDEM)- han recurrido a esta asociación para proceder a la certificación de sus procesos.

Al realizar la búsqueda de información para conformar el presente estado de la materia también fue posible localizar trabajos muy completos pertenecientes al ámbito europeo, entre ellos los *Library performance indicators and library management tools* de la European Comission<sup>33</sup>, importante estudio cuyo fin estribó en crear un conjunto de herramientas para determinar el nivel de desempeño de todo tipo de bibliotecas europeas, incluyendo las académicas. Otros de los autores que han mostrado interés en el tema son el británico John

---

<sup>30</sup>Steve Morgan, *Performance assessment in academic libraries* (Londres: Mansell, c1995), xii, 211p.

<sup>31</sup>William Neal Nelson y Robert W. Fernekes, *Standards and assessment for academic libraries: a workbook* (Chicago, Illinois: Association of College and Research Libraries, c2002), x, 146p.

<sup>32</sup>Southern Association of Colleges and Schools, Commission on Colleges, *Criteria for accreditation* (10 ed.; Decatur, Georgia: The Association, c1996), viii, 80p.

<sup>33</sup>Suzanne Ward, John Sumsion, David Fuegi e Ian Bloor, *Library performance indicators and library management tools* (Libraries in the Information Society, EUR 16483, EN; Luxemburgo: European Comission, DG XIII-E3, c1995), 172p.

Crawford<sup>34</sup> y el español Juan José Fuentes,<sup>35</sup> el cual trata diversos aspectos y enfoques de la evaluación aplicada a bibliotecas retomando aportaciones inglesas y norteamericanas.

En cuanto al ámbito latinoamericano se encontró un artículo de Orlanda Jaramillo y Luis Eduardo Villegas,<sup>36</sup> en el cual señalan la relación que debe darse entre la acreditación y la biblioteca universitaria, así como el papel que ésta juega en el desarrollo de dicho proceso. Jaramillo y Villegas también muestran la aplicación de pautas para evaluar bibliotecas como parte del trabajo de acreditación institucional, y ponen especial énfasis en la autoevaluación de las mismas.

Respecto a artículos recientes contenidos en obras enciclopédicas fueron localizados dos en la segunda edición de la *Encyclopedia of library and information science*. El primero, con la autoría de Delmus Williams y Phyllis O'Connor<sup>37</sup> e intitulado “Accreditation and the academic library”, ofrece un buen estado de la materia sobre el tema en los Estados Unidos. El segundo posee el título de “Standards in libraries and information centers”<sup>38</sup> y consiste en la delimitación de uno de los componentes esenciales en todo proceso evaluativo: el estándar.

Por último cabe resaltar dos aportaciones recién presentadas en el año 2006, la primera de ellas nombrada *The culture of evaluation in library and information services*<sup>39</sup> (del anteriormente citado John Crawford) y por último la intitulada *Solving management problems in information services*,<sup>40</sup> obra que, a pesar de no tener como tema central a la evaluación, ofrece dos útiles

---

<sup>34</sup>John Crawford, *Evaluation of library and information services* (2 ed.; ASLIB Know How Series; Londres: ASLIB, c2000), xi, 137p.

<sup>35</sup>Juan José Fuentes, *Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información* (Biblioteconomía y Administración Cultural, 29; Gijón, Asturias: Trea, c1999), 237p.

<sup>36</sup>Orlanda Jaramillo y Luis Eduardo Villegas, “La biblioteca universitaria: autoevaluación y acreditación”, en *Revista interamericana de bibliotecología* (Medellín, Colombia: Escuela Interamericana de Bibliotecología, vol. 21, no. 2, julio-diciembre, c1998), pp. 49-60.

<sup>37</sup>Delmus Williams y Phyllis O'Connor, “Accreditation and the academic library”, en *Encyclopedia of library and information science* (editora: Miriam A. Drake; 2 ed.; Nueva York: Marcel Dekker, vol. 1, c2003), pp. 64-75.

<sup>38</sup>Linda Senkus, “Standards in libraries and information centers”, en *Encyclopedia of library and information science* (editora: Miriam A. Drake; 2 ed.; Nueva York: Marcel Dekker, vol. 4, c2003), pp. 2737-2741.

<sup>39</sup>John Crawford, Jim Leahy, Jan Holden y Sophie Graham, *The culture of evaluation in library and information services* (Chandos Information Professional Series; Oxford, Inglaterra: Chandos, c2006), xi, 192p.

<sup>40</sup>Christine Urquhart, *Solving management problems in information services* (Oxford, Inglaterra: Chandos, c2005), xix, 121p.

capítulos dedicados a la medición del desempeño, a la evaluación de costos y los efectos de la oferta de servicios bibliotecarios, todo ello bajo un enfoque cuantitativo.

### 1.3.2. ÁMBITO NACIONAL

Con relación a la literatura perteneciente al ámbito mexicano se puede decir que a pesar de que el camino hacia una cultura de la evaluación en las bibliotecas mexicanas se ha caracterizado por ser tortuoso e incompleto, es posible detectar varias aportaciones al tema. Para dar idea de lo dicho, es necesario precisar que los primeros estudios realizados en torno a la evaluación de centros de información académicos siguieron la línea de informes de corte administrativo. Esto es, constituyeron análisis de los recursos bibliotecarios a partir del uso de herramientas cuantitativas como el cuestionario. Generalmente a partir de las conclusiones obtenidas se hacían recomendaciones encaminadas a la reestructuración de los sistemas. Tal es el caso de las obras de bibliotecólogos como Ario Garza Mercado,<sup>41</sup> Gilberto Díaz Santana<sup>42</sup> y Pedro Zamora Rodríguez.<sup>43</sup> Dichos estudios utilizaron las normas propuestas por la Asociación de Bibliotecarios de Instituciones de Enseñanza Superior y de Investigación (en adelante ABIESI),<sup>44</sup> las cuales son una traducción de la edición de 1975 de los estándares de la ALA.

Posteriormente aparecieron más trabajos, en su mayoría en forma de artículos y ponencias, cuyo objetivo no se apartaba mucho del medir cuantitativamente la efectividad de la biblioteca. Éstos en su mayoría mostraban visiones fragmentadas de la evaluación al centrarse en

---

<sup>41</sup>Ario Garza Mercado, *Las bibliotecas de la Universidad de Nuevo León: estudio de recursos y necesidades, bases para un proyecto de reforma* (Monterrey, N. L.: Departamento de Bibliotecas, Universidad de Nuevo León, c1966), vi, 72p.

<sup>42</sup>Gilberto Díaz Santana, "Proyecto de reestructuración de los servicios bibliotecarios en el Instituto Politécnico Nacional" (tesis de maestría en biblioteconomía; México, D. F., Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, 1971), 184p.

<sup>43</sup>Pedro Zamora Rodríguez, *Estudio para la reorganización de los servicios bibliotecarios de la Universidad de Sonora* (México: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Centro de Servicios de Información y Documentación, c1973), iii, 89p.

<sup>44</sup>Asociación de Bibliotecarios de Instituciones de Enseñanza Superior e Investigación, *Normas para bibliotecas universitarias* (Cuadernos de ABIESI, 9; México, D. F.: Asociación de Bibliotecarios de Instituciones de Enseñanza Superior e Investigación, c1978), 30p.



áreas muy específicas, como la de servicios, con lo cual hacían a un lado a la valoración integral. Pronto se hizo patente la necesidad de comenzar a crear indicadores pertinentes para asegurar los procesos de evaluación. Así fue que a finales de la década de los ochenta, Rafael Pagaza<sup>45</sup> edita un manual para la obtención indicadores de tipo cuantitativo.

Sin embargo, ante la carencia de elementos propios, el uso de criterios como normas, directrices e indicadores extranjeros siguió presente en los trabajos evaluatorios posteriores, como lo son aquellos de los autores Erendira Ortiz,<sup>46</sup> Ángel Bravo Vinaja,<sup>47</sup> Nora Delgado<sup>48</sup> y Alberto Arellano.<sup>49</sup> De hecho, el modelo propuesto por Arellano tomó como base al *Diagnóstico de los servicios bibliotecarios de las universidades públicas Estatales de México*,<sup>50</sup> trabajo entregado en septiembre de 1994 al Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales (CONPAB-UPES) durante la Reunión Nacional de Responsables de los Sistemas Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales, y el cual ya planteaba la necesidad de contar con un conjunto de indicadores con fines de evaluación de las bibliotecas de las universidades públicas. De esta manera fue Arellano quien comenzó a retomar los trabajos previos de colegas mexicanos, lo cual comenzó a enriquecer, aunque de manera parcial, el trabajo nacional hecho en el área. También en el último lustro de los noventa se dieron a conocer algunas experiencias de la incursión de las bibliotecas académicas mexicanas en los

---

<sup>45</sup>Rafael Pagaza García, *Manual para obtener indicadores como apoyo a la evaluación de servicios bibliotecarios en instituciones de educación superior* (Estudios; México D. F.: Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, Universidad Nacional Autónoma de México, c1989), 84p.

<sup>46</sup>Erendira Ortiz Marín y Juan Ignacio Piña Marquina, “Modelo para evaluar bibliotecas universitarias mexicanas: aplicación en los sistemas bibliotecarios de cinco universidades públicas estatales” (tesis de maestría en ciencias de la información; Guanajuato, Guanajuato: Dirección General de Bibliotecas, Universidad de Guanajuato, 1994), 251h.

<sup>47</sup>Ángel Bravo Vinaja, “Evaluación de los servicios bibliotecarios: el caso de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas” (tesis de maestría en bibliotecología; México, D. F.: Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional Autónoma de México, 1995), 270h.

<sup>48</sup>Nora A. Delgado Torres e Hilda A. Sosa Saura, “Evaluación de la eficiencia en bibliotecas” en *Investigación bibliotecológica* (México, D. F.: Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, Universidad Nacional Autónoma de México, vol. 12, no. 24, enero-julio, c1998), pp. 57-80.

<sup>49</sup>J. Alberto Arellano Rodríguez, *Modelo para la evaluación integral de las bibliotecas de educación superior de México* (Temas Bibliotecológicos, 3; México, D. F.: Secretaría de Educación Pública, c2000), 97p.

<sup>50</sup>Trabajo que posteriormente fue presentado bajo el título de *Situación de los servicios bibliotecarios de las universidades públicas estatales de México*, por J. Alberto Arellano Rodríguez y José Alfredo Verdugo Sánchez (Temas Bibliotecológicos, 2; México, D. F.: Secretaría de Educación Pública, c2000), 104p. Una de sus características consiste en el uso de dos instrumentos, uno de carácter genérico para los órganos coordinadores de las bibliotecas y otro dirigido específicamente a las bibliotecas.

procesos de acreditación, ello en los trabajos presentados por Fernando González<sup>51</sup> y Martha Patricia Carranza.<sup>52</sup>

En el 2000 apareció la *Guía metodológica* de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (en adelante ANUIES),<sup>53</sup> una de las aportaciones más conocidas en el ámbito mexicano. Su creación corrió a cargo de un grupo de trabajo del Consejo Regional Centro Occidente, el cual combinó normas estadounidenses, mexicanas y españolas aplicables a bibliotecas mexicanas. Como se ha dicho, esta guía constituye una de las aportaciones más significativas en materia de evaluación bibliotecaria en el país, y da continuidad a un discurso encaminado a la certificación, acreditación y búsqueda de la calidad promulgado por las altas jerarquías de las IES.

Este discurso se muestra más claramente en trabajos posteriores como los de Jesús Lau<sup>54</sup> y Óscar Arriola,<sup>55</sup> quienes retoman y refuerzan aquellas cuestiones administrativas que dan origen a conceptos como la gestión de la calidad en bibliotecas, la evaluación y la certificación. En este sentido se generaron algunos trabajos de tesis como los de Jorge Luis Cota,<sup>56</sup> Salvador Lara<sup>57</sup> y Daniel Vargas,<sup>58</sup> quienes muestran las experiencias de tres bibliotecas en procesos de

---

<sup>51</sup>Fernando Edmundo González Moreno, “La acreditación de bibliotecas por parte de asociaciones de universidades: el caso de la Biblioteca de la UDLA Ciudad de México”, en *Memorias de las XXVI Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía, Ixtapa Zihuatanejo, Guerrero, del 1 al 3 de mayo de 1995* (México, D. F.: Asociación Mexicana de Bibliotecarios, A. C., c1996), pp. 115-119.

<sup>52</sup>Martha Patricia Carranza Garza, “Proceso de acreditación para bibliotecas: Tecnológico de Monterrey (ITESM)”, en *Revista Eidis* (Chile: Colegio de Bibliotecarios de Chile, vol. 4, no. 2, agosto, c1999), pp. 23-27.

<sup>53</sup>*Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las instituciones de educación superior de la Región Centro Occidente de ANUIES* (México, D. F.: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Consejo Regional Centro Occidente, Grupo de Trabajo de Bibliotecas, c2000), 40p.

<sup>54</sup>Jesús Lau, “Calidad y acreditación: fruto de una administración integral”, ponencia presentada en el Primer Congreso Nacional de Bibliotecología, IPN, 13-14 de agosto, 2001 (México, D. F.: Biblioteca Nacional de Ciencia y Tecnología “Ing. V. Bravo Ahuja”, Coordinación General de Biblioteca y Servicios de Información, Instituto Politécnico Nacional, 2001), 7h.

<sup>55</sup>Óscar Arriola Navarrete, *Biblioteca Francisco Orozco Muñoz: propuesta de gestión de calidad y evaluación* (México, D. F.: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, Secretaría de Educación Pública, c2003), 177p.

<sup>56</sup>Jorge Luis Cota Romero, “La biblioteca del Colegio Humboldt Puebla: informe sobre los primeros pasos hacia la certificación ISO 9000” (informe académico de licenciatura en biblioteconomía; México, D. F.: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, Dirección General de Educación Superior, Secretaría de Educación Pública, 2004), 112h.

certificación, dos de ellos cimentados en la norma ISO 9000. Otro de los hallazgos es la tesis doctoral de Gerardo Sánchez Ambriz,<sup>59</sup> estudio que se ocupó del desarrollo de estrategias para la evaluación del sistema bibliotecario de la Universidad Nacional Autónoma de México (en adelante UNAM) a partir del empleo del modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM). Y dentro de los sistemas de gestión de calidad se ofrece un acercamiento a la norma ISO 9001 brindado por Daniel Moreno,<sup>60</sup> quien llevó a cabo una adaptación de la norma con fines de lograr la certificación de bibliotecas, adaptación en la cual no obstante, se hace patente un marcado pragmatismo. A partir de la revisión de tesis también fue posible rescatar el trabajo recepcional de Sergio R. Desmoctt y Dolores Plata,<sup>61</sup> quienes bajo la dirección de Óscar Arriola Navarrete desarrollaron una evaluación diagnóstica a partir del uso de un conjunto de indicadores autorreferidos.

Con respecto a la normatividad emitida por asociaciones del gremio bibliotecario es oportuno resaltar el trabajo realizado por la Comisión Permanente de Normatividad 2004-2006 del Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior (en adelante CONPAB-IES), la cual dio a conocer en 2005 a sus integrantes el compendio de *Normas para Bibliotecas de Instituciones de Educación Superior e Investigación*.<sup>62</sup> Esto

---

<sup>57</sup>Salvador Lara Orduño, “La biblioteca de la Universidad Mexicana, plantel Satélite: un apoyo hacia el sistema de ingreso y permanencia en la FIMPES” (informe académico de licenciatura en biblioteconomía; México, D. F.: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, Dirección General de Educación Superior, Secretaría de Educación Pública, 2004), 80h.

<sup>58</sup>Daniel Vargas Espinosa, “Certificación ISO 9000 en la biblioteca universitaria ‘Santiago Pacheco Cruz’ de la Universidad de Quintana Roo” (informe académico de licenciatura en bibliotecología; México, D. F.: Colegio de Bibliotecología, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional Autónoma de México, 2004), 299 [60]h.

<sup>59</sup>Gerardo Sánchez Ambriz, “Estrategias para desarrollar procesos de evaluación en el sistema bibliotecario de la Universidad Nacional Autónoma de México” (tesis de doctorado en biblioteconomía y documentación; Murcia: Departamento de Información y Documentación, Facultad de Comunicación y Documentación, Universidad de Murcia, 2005), 382p.

<sup>60</sup>Daniel Moreno Jiménez, *Interpretación de la norma ISO 9001:2000 para obtener el certificado de calidad en bibliotecas* (México, D. F.: Universidad el Valle de México, Colegio Nacional de Bibliotecarios, Library Outsourcing Service, c2005), 158p.

<sup>61</sup>Sergio Ricardo Desmoctt Jiménez y Dolores Lorena Plata Silva, “Planeación y aplicación de la evaluación diagnóstica para bibliotecas universitarias: el caso de la Biblioteca Adrián Mora Duhart de la Universidad ISEC” (tesis de licenciatura en biblioteconomía; México, D. F.: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, 2005), vii, 242h.

<sup>62</sup>Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior. Op. cit.

constituye sin duda otra valiosa aportación que busca incidir en la mejora de los procesos de gestión de las bibliotecas universitarias mexicanas.

Finalmente, entre uno de los trabajos más recientes podemos citar el modelo propuesto por Óscar Arriola Navarrete,<sup>63</sup> que considera a la evaluación de bibliotecas como un importante elemento de los sistemas de gestión de calidad. De acuerdo a esta propuesta, para efectuar la evaluación es necesario contar con un buen conjunto de indicadores que estén adaptados a las características particulares de la biblioteca bajo observación, con lo cual, los resultados obtenidos a partir del proceso podrán ser más pertinentes y útiles para la toma de decisiones.

Como ya se había mencionado el trato ofrecido al tema de la evaluación de bibliotecas académicas en México es, hasta cierto punto, limitado, pues el acercamiento a determinados aspectos de interés es apenas incipiente y se han dejado algunas problemáticas importantes sin resolver. Entre los particulares podemos mencionar la escasa participación de las asociaciones en la determinación de una normatividad extensiva y aplicable a los procesos de gestión bibliotecaria; la carencia de instancias nacionales que promuevan de manera directa la certificación de bibliotecas; la embrionaria y débil cultura de la evaluación que impera y se patentiza en la escasez de ejercicios valorativos; así como el énfasis otorgado a la selección y aplicación de criterios ajustables a las características particulares de cada biblioteca susceptible de ser evaluada. Este último punto resulta de vital interés para el objetivo del presente trabajo, pues centrado en dicho aspecto y a partir de la revisión bibliográfica realizada fue posible constatar lo siguiente:

1. La gran mayoría de los modelos existentes recomiendan la adecuada selección y adaptación de los criterios o herramientas que ofrecen para evaluar de manera más efectiva al sistema de información que se pretenda evaluar.
2. A pesar de esto no se detectaron indicaciones claras dirigidas a los bibliotecarios para que procedan a elaborar conjuntos clave de los criterios más adecuados para evaluar sus sistemas de información.

---

<sup>63</sup>Óscar Arriola Navarrete, *Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad* (Biblioteca Alfagrama; Buenos Aires: Colegio Nacional de Bibliotecarios, Library Outsourcing, Alfagrama, c2006), 128p.

Ante este escenario, lo que se pretende aportar con esta investigación es un medio para facilitar a los bibliotecarios la selección y adopción de los criterios existentes para la valoración de bibliotecas universitarias a partir de un proceso de trabajo participativo.

## II. EVALUACIÓN Y METAEVALUACIÓN

Hasta el momento se ha ofrecido una panorámica de los trabajos relacionados con la evaluación de bibliotecas y es en este capítulo se presentará una definición de la misma. Para reforzar la comprensión sobre el origen de la evaluación, se ofrece de inicio en este capítulo un esbozo de su naturaleza, antecedentes y definición. Posteriormente se muestra una tipología de la evaluación, para luego dar paso a la planeación del proceso valorativo. Para finalizar este capítulo se incluye un espacio para el tema de la metaevaluación, de manera tal que se comprenda la utilidad de incluir parte de sus preceptos en la planeación del proceso valorativo.

### 2.1. NATURALEZA, ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN

De acuerdo con F. W. Lancaster, la evaluación es un proceso de diagnosis dirigida principalmente a la identificación de puntos de limitaciones de un sistema y a la formulación de mecanismos para incrementar su rendimiento en el futuro.<sup>64</sup> Etimológicamente la palabra diagnosis proviene del vocablo griego *διάγνωσις*, que significa conocimiento. Por su parte, diagnóstico significa a través del conocimiento. De esta manera, la evaluación puede considerarse como un diagnóstico que busca generar conocimiento sobre el ente analizado, a partir del cual se pretende definir acciones que incidan en una mejora.

En este apartado se determina el origen de la evaluación, el cual tiene lugar en el ciclo administrativo. Por regla general éste se compone de los siguientes pasos: (1) la *planeación*, que estriba en elegir misiones, objetivos y las acciones para llevar a cabo aquéllas y alcanzar éstos,

---

<sup>64</sup>Citado en: Liliam María Delis, “Auditoría de información: ¿evaluación o diagnóstico?”, en *Revista bibliodocencia*, (Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, no. 10, septiembre, 2005), DE, 12 de septiembre, 2006: [http://www.bibliodocencia.com/10/2\\_10.doc](http://www.bibliodocencia.com/10/2_10.doc).

además de implicar la toma de decisiones; (2) la *organización*, la cual supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa [u organización]; (3) la *dirección*, que consiste en ejercer influencia en las personas para que contribuyan a la organización y a las metas de grupo; y por último (4) el *control*, cuya función estriba en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.<sup>65</sup> Cabe resaltar que el ciclo administrativo es iterativo, lo cual implica el repaso más o menos constante de los pasos que lo integran.

Volviendo a la evaluación como tal, existen opiniones divergentes en cuanto a su localización dentro del proceso administrativo. Algunos autores la sitúan como parte exclusiva de la etapa de control. Para otros, como Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero, forma parte de la planeación. De esta manera Sánchez Guerrero habla de una primera fase de diagnóstico; una fase de identificación y diseño de soluciones a los problemas detectados previamente; y por último, una fase de control de resultados, en la cual se planea la intervención para implementar las soluciones y se evalúan los resultados para su adaptación.<sup>66</sup> Existen opiniones concordantes, las cuales enfatizan que:

“En el proceso de planeación, de manera general, se deben tomar en cuenta las siguientes etapas del diagnóstico: conocer el presente, elaborar escenarios, *imaginar el futuro*, definir fines, *objetivos y metas*, establecer los medios, *políticas, programas y acciones*, y elaborar los mecanismos de evaluación, control y *retroalimentación*”.<sup>67</sup>

Sin embargo, la evaluación posee un carácter transversal que la involucra en el ciclo administrativo desde la fase de planeación y le hace prevalecer a lo largo del ciclo, con lo cual puede ofrecer la retroalimentación necesaria para la correcta implementación y perfeccionamiento de los planes. Una implementación exitosa dependerá entonces de los factores

---

<sup>65</sup>Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Administración: una perspectiva global* (traductores: Enrique Palos Báez y Francisco Javier Dávila Martínez; 7 ed; México, D. F.: McGraw-Hill, c2004) pp. 31-32.

<sup>66</sup>Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero, *Técnicas participativas para la planeación: procesos breves de intervención* (México, D. F.: Fundación ICA, c2003), p. 12.

<sup>67</sup>El énfasis de las palabras en cursivas es del original. *Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las instituciones de educación superior de la Región Centro Occidente de ANUIES* (México, D. F.: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Consejo Regional Centro Occidente, Grupo de Trabajo de Bibliotecas, c2000), p. 9.

gemelos de *conocimiento* y *poder*,<sup>68</sup> los cuales pueden ser logrados a partir de una retroalimentación adecuada, constituida por la evaluación.

Un argumento a favor de lo planteado es el expresado por Russell Ackoff, en el cual declara “no existen planes que conserven su valor con el tiempo. Por tanto, los planes se deben actualizar, extender y corregir frecuentemente si no es que continuamente”<sup>69</sup>, de tal manera que se puedan tomar las acciones correctivas adecuadas, por lo cual tanto el proceso de planeación como la evaluación misma deben poseer la flexibilidad necesaria para permitir cambios de mejora en el sistema. Dada su efectividad para detectar áreas problemáticas, la evaluación debería ser entonces retomada más a menudo por aquellos administradores que deseen optimizar el desempeño de su organización, pues a partir de un análisis de ese tipo:

“Es posible identificar los problemas reales y potenciales una vez que se hayan identificado los síntomas y augurios (presíntomas). Un síntoma es la desviación del comportamiento de un sistema de lo que se considera comportamiento normal”.<sup>70</sup>

Existen diversos medios para determinar el *comportamiento normal*, entre ellos la medición y la comparación a partir de criterios establecidos, misma que permitirá detectar las posibles desviaciones. Esas desviaciones requieren de una explicación, es decir, “de un diagnóstico, antes de que se pueda hacer algo al respecto [...]. Una vez hecho el diagnóstico, se puede determinar si es necesaria o no una acción. El diagnóstico puede revelar un caso de corrección interna o uno en el cual nada se pueda hacer. Sin embargo, si se revela un problema, entonces se puede alimentar al sistema de toma de decisiones”.<sup>71</sup> Así, la evaluación busca generar de una manera constructiva el conocimiento más preciso sobre las posibles oportunidades de mejora, al ser su objetivo primordial el utilizar la información que genera como base para formular estrategias de acción para el mejoramiento.

---

<sup>68</sup>Andreas Faludi, *Planning theory* (Urban and Regional Planning Series, vol. 7; Nueva York: Pergamon, c1973), p. 278.

<sup>69</sup>Russell Lincoln Ackoff, *Rediseñando el futuro* (traducción: Sergio Fernández Everest; México, D. F.: Limusa, Noriega, c1996), p. 37.

<sup>70</sup>Ibídem, p. 301.

<sup>71</sup>Ibídem, p. 303.



De acuerdo a lo expuesto la evaluación se justifica en el sentido de que la dirección fijada a partir de la planeación puede ser establecida, informada, reafirmada o modificada a partir de un análisis valorativo. Inclusive los planes calendarizados pueden necesitar cambios futuros. Por ello la evaluación puede ser vista como un proceso de vigilancia no necesariamente circunscrito a una etapa específica del ciclo administrativo, sino lo suficientemente flexible para ser aplicada en cualquier momento, útil para obtener información y generar conocimiento que permita reducir la incertidumbre y facilite la toma de decisiones. La evaluación del desempeño institucional ayuda a la definición de planes y acciones para la mejora, por lo tanto puede considerarse como un sustento para el desarrollo de la planeación continua. Según otros autores, “el objetivo de la evaluación es de carácter orientador: valora el cumplimiento de las metas y objetivos derivados de una planeación previa, y permite posibles correcciones a la misma en caso de así requerirlo”.<sup>72</sup>

A pesar de las bondades expuestas, por lo general existe una corriente de rechazo hacia la planeación (y por ende, a la evaluación) debido a su estrecho vínculo con el ejercicio de control. Por ejemplo, entre las críticas más comunes a la evaluación se encuentra que ésta es un proceso complejo, largo y costoso; la poca novedad de los datos aportados; la dificultad que supone el cuantificar la calidad; el problema de elegir los criterios idóneos y la poca atención que se presta a los resultados. Sin embargo (y a pesar de las opiniones en contra) es necesario reflexionar sobre los beneficios de contar con información validada para elevar la efectividad de las tareas a realizar, pues también se ha señalado que cuando las bibliotecas “organizan un proceso continuo de planificación [que incluya una adecuada evaluación] bajo ciertas condiciones y responsabilidades, pueden mejorar su efectividad, su productividad, ahorrar costes y servir mejor a los usuarios”.<sup>73</sup>

Luego del esbozo del origen y naturaleza de la evaluación en general, se procede entonces a brindar una definición del término evaluación de bibliotecas, la cual puede ser entendida como:

“el proceso de identificar y reunir datos acerca de servicios o actividades específicas, estableciendo criterios para valorar su éxito y determinando el grado hasta donde el servicio o

---

<sup>72</sup>Sergio Ricardo Desmocht Jiménez y Dolores Lorena Plata Silva, Op. cit., p. vii.

<sup>73</sup>Ana Reyes Pacios Lozano, “La planificación en la biblioteca universitaria: los planes estratégicos”, en *La biblioteca universitaria: análisis de su entorno híbrido* (editora: Luisa Orera Orera; Ciencias de la Información. Biblioteconomía y Documentación, 27; Madrid: Síntesis, c2005), p. 150.

actividad cumple con fines y objetivos establecidos. Como tal, la evaluación es una herramienta de toma de decisiones dirigida en primer lugar a ayudar al personal bibliotecario o del centro documental a asignar los recursos necesarios para aquellas actividades y servicios que mejor cumplen los objetivos y fines organizativos”.<sup>74</sup>

Como podemos observar la evaluación es un proceso que implica el identificar información útil para la toma de decisiones -ello a partir de criterios específicos que deberán ser establecidos al momento de planear el proceso valorativo-; la obtención de dicha información; su análisis y posteriormente la entrega de resultados. En términos globales, el proceso valorativo debe ser continuo, sistemático, dinámico, permanente, sistémico, participativo, práctico, orientado a la mejora e integral. Los diseños metodológicos a emplear para realizar tal proceso son numerosos, pero generalmente se tiende a pensar que la actividad de evaluar implica necesariamente el medir. Es por esto que diversos autores han convenido en señalar que la evaluación puede requerir de la medición, pero no depende forzosamente de ella. Esto significa que la evaluación puede emplear tanto diseños de investigación y métodos de recolección de datos en los cuales se cuantifique y se obtengan resultados en términos estadísticos o numéricos; así como aquellos en los cuales se realice una investigación de corte más cualitativo, involucrando con ello el uso de grupos focales, investigación heurística, entrevistas, observación y otros métodos que no precisamente tienen como resultado información cuantificable. Así, a partir de la aplicación de diversos métodos y técnicas la evaluación brinda la pauta para generar un conocimiento amplio del sistema sometido a evaluación, develando de esta manera los problemas que lo afectan y las posibles áreas susceptibles de mejorar, lo cual a su vez permite delimitar estrategias para planear una intervención dirigida a la acción y la práctica.

---

<sup>74</sup>Juan José Fuentes, Op. cit., p. 31. Este autor traduce la definición ofrecida originalmente por Hernon y McClure en su artículo “Measurement and evaluation in libraries”. Peter Hernon y Charles R. McClure, “Measurement and evaluation in libraries”, en *World encyclopedia of library and information services* (editor: Robert Wedgeworth; 3 ed.; Chicago, Illinois: American Library Association, c1993), p. 547. (pp. 547-550.)

## 2.2. TIPOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Hasta este punto, se ha considerado a la evaluación de bibliotecas de manera general, más existen diversos tipos de evaluación, los cuales a partir de ciertos criterios fueron clasificados en el siguiente esquema:

Según la metodología a emplear:	{ Cuantitativa Cualitativa Mixta
Según el momento en que es aplicada:	{ Anterior o previa (diagnóstica) Simultánea (formativa) Posterior (sumativa)
Según su enfoque:	{ Objetiva Subjetiva
Según los niveles a evaluar:	{ Social Organizacional Programático Individual
Según quien la realiza:	{ Interna (autoevaluación) Externa Coevaluación
Según el punto de vista de quien evalúa:	{ Usuarios Bibliotecarios Autoridades administrativas
Según lo que se evalúa:	{ Servicios Colecciones Satisfacción de los usuarios Desempeño institucional Desempeño administrativo Evaluación (metaevaluación)

Entre los modelos de evaluación en bibliotecas existentes la principal característica para establecer distinciones es el tipo de metodología utilizada, lo cual los divide en estudios cuantitativos y cualitativos. Un ejemplo de los primeros es el trabajo de Philip K. Morse con su obra *Library effectiveness: a systems approach*,<sup>75</sup> en la cual, a partir de la investigación de

operaciones y la aplicación del método científico, se establecen modelos matemáticos para abordar y dar solución a los problemas en bibliotecas. Otro autor cuyo trabajo fue eminentemente cuantitativo es F. W. Lancaster, quien a partir de su obra *Evaluación y medición de los servicios bibliotecarios*<sup>76</sup> establece pautas para determinar la efectividad de la biblioteca a partir de estudios costo-beneficio. A pesar de la gran popularidad que estudios de tipo estadístico, matemático y de medición llegaron a poseer a partir de los años sesenta y hasta entrada la década de los ochenta, pronto fue evidente la cortedad de sus resultados. Es por ello que se hicieron necesarios enfoques que enriquecieran la perspectiva de los evaluadores, con lo cual empezaron a ganar campo las metodologías cualitativas, constituidas por técnicas como la observación, observación participante, entrevistas y grupos focales, entre otras.

En el ámbito mexicano han sido retomados modelos extranjeros como los enunciados anteriormente. La evolución mostrada por dichos modelos es muy similar a la experimentada en el ámbito internacional,<sup>77</sup> presentando como diferencia el que los cambios se dan de manera más pausada en México. Entre los primeros ejercicios documentados de evaluación en bibliotecas predominaron los informes de corte administrativo-cuantitativo. Generalmente se ofrecían visiones muy fragmentadas de las bibliotecas, debido a la suma especificidad de las mediciones realizadas, por lo cual no existía una valoración integral del ente biblioteca. Ya a mediados de la década de los noventa es posible encontrar algunos trabajos, como el de Erendira Ortiz Marín y Juan Ignacio Piña Marquina<sup>78</sup> que intentan una visión más global a partir del uso combinado de técnicas *cuanti-cuali*, y a comienzos del milenio fue más notable el uso de modelos relacionados a conceptos como gestión de calidad, certificación y uso de la norma ISO 9000 aplicados a bibliotecas, así como la implementación del uso de indicadores tanto cuantitativos como

---

<sup>75</sup>Philip McCord Morse, *Library effectiveness: a systems approach* (Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, c1968), x, 207p.

<sup>76</sup>Frederick Wilfrid Lancaster y M. J. Joncich, *Evaluación y medición de los servicios bibliotecarios* (traducción: Elda Mónica Guerrero; Estudios de Bibliotecología, 1; México, D. F.: Dirección General de Bibliotecas, Universidad Nacional Autónoma de México, c1983), xviii, 447p.

<sup>77</sup>Aquí se establece la diferencia entre los modelos de evaluación y la realidad que éstos buscan evaluar, pues a pesar de que los modelos valorativos presentan semejanzas, este no es el caso de la realidad de las bibliotecas mexicanas y extranjeras, pues muestran diferencias de diverso tipo, como puede ser presupuestal, organizacional, de la preparación y especialización del personal adscrito a ellas y por ende el tipo de servicios que pueden ofrecer, entre otros.

<sup>78</sup>Erendira Ortiz Marín y Juan Ignacio Piña Marquina, Op. cit.

cualitativos que han buscado estar adaptados a la realidad específica de las bibliotecas que buscaban evaluarse.

Este breve recorrido ofrece constancia de que no obstante la variada tipología de la evaluación es posible detectar mezclas entre sus distintas clases, como por ejemplo una evaluación diagnóstica que emplee metodologías cualitativas y cuantitativas; la evaluación de un programa de formación de usuarios de tipo sumativa; una evaluación de los servicios de la biblioteca desde el punto de vista de los usuarios; una evaluación externa de la satisfacción de los usuarios, entre otras combinaciones.

### 2.3. PLANEACIÓN DEL PROCESO EVALUATIVO

Como todo proceso de naturaleza administrativa, la evaluación requiere ser planeada. La manera en que este primer paso de la evaluación sea llevado a cabo determinará la idoneidad del ejercicio valorativo para apoyar adecuadamente a la toma de decisiones organizacional. Así, la planeación implicará en primer lugar, determinar las respuestas a las preguntas de qué, para qué, cómo y para quién evaluar. Son estos cuestionamientos los que darán forma al proceso, el cual está constituido a grandes rasgos por los siguientes pasos:

- 1) Informar al personal sobre la realización proceso
- 2) Conformar el equipo de evaluación
- 3) Determinar el propósito de la evaluación
- 4) Verificar la susceptibilidad de la biblioteca o servicio a ser evaluado<sup>79</sup>
- 5) Establecimiento de fechas para llevar a cabo reuniones y actividades
- 6) Definición de las áreas o actividades a evaluar
- 7) Seleccionar el método y procedimientos que se emplearán en la evaluación
- 8) Desarrollo de los criterios de valoración
- 9) Elaboración de las herramientas para recopilar información
- 10) Recopilación de la información
- 11) Confrontación de la realidad contra los criterios establecidos como ideales
- 12) Organización y análisis de los resultados
- 13) Interpretación de la información resultante
- 14) Elaboración del reporte de evaluación

---

<sup>79</sup>En inglés tal actividad se denomina *evaluability assessment*, término que indica el grado de susceptibilidad de un ente a ser evaluado. Tal grado se determina a partir de cuatro condiciones mínimas necesarias a cumplir por dicho ente: (1) una buena descripción de sus objetivos y metas; (2) que posea objetivos y metas plausibles; (3) que disponga de información relevante sobre su desempeño, y (4) la existencia de posibles usuarios interesados en la información recabada por la evaluación, los cuales han acordado el futuro uso de los hallazgos. Peter Henry Rossi, Mark W. Lipsey y Howard E. Freeman, *Evaluation: a systematic approach* (7 ed.; Thousand Oaks, California: Sage, c2004), pp. 136-137.

- 15) Presentación del reporte
- 16) Delimitación de estrategias para la elaboración de un plan de acción

Como puede constatarse la evaluación constituye una intervención estructurada de manera sistemática en dónde la idea es construir, a partir de la evaluación y su adecuada planeación, un marco en el cual la mejora continua pueda ser implementada para beneficio de la organización a ser valorada.

### 2.3.1. PROPÓSITO

Por lo general existe bastante acuerdo entre distintos autores sobre cuáles son los fines que persigue la implementación de una evaluación en bibliotecas. Entre los más recurrentes, podemos mencionar el establecer niveles óptimos de desempeño; mejorar los programas o procedimientos; rendir cuentas a la institución padre para que darle continuidad a la asignación presupuestal; justificar la existencia de un programa, servicio o de la misma biblioteca; contar con información que permita establecer comparaciones; generar conocimiento para enriquecer el proceso de planeación institucional; determinar el desarrollo de programas o servicios específicos; lograr una certificación; apoyar al proceso de acreditación institucional, etcétera.

Desde una perspectiva más psicológica la evaluación del desempeño es asimismo indispensable para:

- asignar recursos en un entorno dinámico,
- motivar y retribuir a los empleados,
- ofrecer a éstos retroalimentación sobre su trabajo,
- mantener las buenas relaciones con grupos,
- asesorar y desarrollar a los empleados y
- cumplir las reglamentaciones<sup>80</sup>

Puede decirse que el propósito básico de la evaluación es coadyuvar a la toma de decisiones, esto a partir del uso de la información que se desprende del proceso para provocar cambios óptimos que conduzcan a una mejora en el funcionamiento del sistema controlado. A decir de Ileana Dopico, diversos autores convergen en que los resultados de la evaluación pueden tener los siguientes usos:

---

<sup>80</sup>Keith Davis y John W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo* (10 ed.; México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana, c1999), p. 187.

- *Utilización instrumental*: [La evaluación] sirve ante todo para proporcionar información rigurosa, válida y fiable y elementos de juicio a quienes deben tomar decisiones.
- *Utilización conceptual o iluminativa*: La evaluación no tiene como función única o principal la de ofrecer elementos para la toma de decisiones, sino que también cumple un papel importante contribuyendo a mejorar el conocimiento de los procesos [...] y arrojando luz sobre los mismos. Su función sería pues, la de iluminar la concepción que una determinada comunidad tiene de una cierta parcela de la realidad [...], aportando información relevante y elementos de reflexión acerca de la misma.
- *Utilización persuasiva*: La evaluación desempeña una función eminentemente argumentativa al servicio del discurso político.<sup>81</sup>

Según Dopico los usos de la evaluación arriba mencionados ya no se ven como alternativos, sino como concepciones complementarias, y la utilidad de una evaluación es en buena medida la que de ella extraigan sus audiencias. Es por ello que no se debe perder de vista que el verdadero y último fin de la evaluación de bibliotecas es y debe ser el contribuir en la creación y mantenimiento de servicios que satisfagan de manera efectiva las necesidades de información de la comunidad usuaria.

### 2.3.2. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS A EVALUAR

Otro de los pasos clave en el proceso de planeación del proceso valorativo es aquel dónde se delimitan cuales serán las áreas a evaluar. Entre las más comunes se encuentran las siguientes:

#### ADMINISTRACIÓN

Dependencia orgánica  
Organización interna  
Políticas y normatividad  
Planeación  
Procesos de evaluación  
Recursos humanos  
Procesos de comunicación  
Cooperación  
Liderazgo  
Promoción de los servicios  
Financiamiento  
Ejercicio presupuestal  
Adquisiciones

---

<sup>81</sup>Ileana Dopico Mateo, “Metaevaluación, ¿por qué y para qué?”, en *Revista de educación superior* (La Habana: Universidad de la Habana, vol. 23, no. 3, c2003), DE, 13 de diciembre, 2006: [http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ\\_Sup/032003/Art030303.pdf](http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/032003/Art030303.pdf).

## PROCESOS TÉCNICOS

Catalogación y clasificación  
Organización de los materiales

## SERVICIOS

Acceso  
Uso de los servicios  
Horarios  
Circulación  
Préstamos  
Educación de usuarios  
Satisfacción de los usuarios  
Consulta / Referencia  
Cursos de formación de usuarios

## RECURSOS

Presupuesto asignado  
Colección  
Equipo y tecnología  
Licenciamiento  
Edificio e instalaciones (infraestructura)

Las áreas a valorar serán seleccionadas dependiendo de cuáles son los propósitos de la evaluación, así como los intereses de los evaluadores y de la propia institución en la cual se desarrolla el ejercicio.

### 2.3.3 CONSIDERACIONES SOBRE MODELOS Y SISTEMAS DE HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN

La evaluación puede resultar difícil y hasta amenazadora para muchos administradores y miembros del personal. Puede considerarse como un proceso típicamente emocional que suele derivar en confrontaciones pues, dada su naturaleza, involucra necesariamente la emisión de juicios. Así, la evaluación es una tarea compleja que requiere el “conocimiento de las labores, una cuidadosa observación del desempeño y gran sensibilidad ante las necesidades de los empleados”,<sup>82</sup> y por lo cual un factor indispensable es lograr que los actores implicados posean

---

<sup>82</sup>Keith Davis y John W. Newstrom, Op. cit., p. 192.



(o en su defecto construyan) una actitud asertiva ante los errores, que han de ser previstos o solucionados, y no ocultados o aplazados.<sup>83</sup>

Por este tipo de situaciones se intuye que gran parte del antagonismo presentado para con la evaluación reside precisamente en la subjetividad que la misma acarrea. Como se ha declarado con anterioridad, la evaluación puede enfocarse tanto objetiva como subjetivamente, y para resarcir o mitigar esta última perspectiva es posible encaminar el proceso valorativo a la vía objetiva a partir del uso de instrumentos de medición o criterios *objetivos*, es decir, de auténticas herramientas para la evaluación.<sup>84</sup>

Para fortuna de los evaluadores existen modelos y sistemas de normas, estándares, directrices, indicadores, lineamientos, parámetros y criterios que resultan útiles herramientas para desarrollar procesos de evaluación de bibliotecas universitarias. Un lugar destacado entre los productores de estándares para bibliotecas lo ocupa la ALA, la cual a partir de los diversos comités que la conforman se ha dado a la tarea de desarrollar estándares aplicables internacionalmente. Entre ellos se encuentran los *Standards for university libraries*<sup>85</sup> mismos que fueron dados a conocer por la ACRL y la ARL en 1979. Tales estándares fueron posteriormente revisados y las modificaciones hechas a los mismos fueron aprobadas por el *ALA Standards Committee* en 1989. La aportación hecha por la ALA a través de estos estándares fue posteriormente retomada y en cierta medida “adaptada” en varios países de habla hispana, entre ellos México, España, Chile y Colombia.

En el año de 1999, la Internacional Organization for Standardization (en adelante ISO) publicó el estándar *ISO 11620*,<sup>86</sup> uno de los documentos sobre evaluación de bibliotecas más

---

<sup>83</sup>Oscar Arriola Navarrete, *Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad*, Op. cit., p. 20.

<sup>84</sup>En este sentido debe aclararse que la objetividad de dichas herramientas residirá en su carácter de indicaciones previas y consensuadas que apoyarán al proceso de evaluación, con lo cual será posible contar con herramientas tanto cuantitativas como cualitativas.

<sup>85</sup>American Library Association, *Standards for university libraries: evaluation of performance* (Chicago, Illinois: Association of College and Research Libraries, American Library Association, c2005), DE, 18 de octubre, 2006: [http://sacs.uah.edu/documents/policies/Salmon\\_library\\_ala\\_%20ACRL\\_standards.htm](http://sacs.uah.edu/documents/policies/Salmon_library_ala_%20ACRL_standards.htm).

<sup>86</sup>ISO 11620:1998: *Information and documentation, library performance indicators* (Ginebra: International Organization for Standardization, c1998), 56p.

reconocidos y utilizados.<sup>87</sup> En parte de este documento se muestran los criterios<sup>88</sup> con los cuales los indicadores deben cumplir para ser incluidos en el estándar, el cual busca uniformizar su uso en los procesos valorativos. También en esta versión original del estándar se dieron a conocer 29 indicadores y el número creció a 34 cuando en la enmienda realizada en el año de 2003<sup>89</sup> fueron adicionados cinco más. Puede decirse que a pesar de que en el estándar no se incluyen indicadores para todas las actividades bibliotecarias, éste indudablemente constituye una excelente guía para aplicar los indicadores sugeridos y para el desarrollo de nuevas propuestas.

A finales de los noventa, la Red de Bibliotecas Universitarias Españolas (REBIUN) presentó su sistema de *Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas*,<sup>90</sup> en las cuales se mencionan indicadores pero sin explicar el cómo proceder a su aplicación. Ahora bien, un aspecto notable de esta propuesta es que maneja una buena bibliografía de fuentes sobre normas, directrices e indicadores para bibliotecas universitarias, con obras que pueden resultar interesantes para los administradores que buscan emprender evaluaciones.

En el ámbito latinoamericano generalmente se ha recurrido a la revisión y adopción de sistemas de normas extranjeros, como los anteriormente citados *Standards* de la ALA. Por ejemplo, en México apareció en el año 2000 la *Guía Metodológica* de la ANUIES,<sup>91</sup> la cual fue elaborada a partir de un análisis de diversas normas y métodos de evaluación como las normas de la ABIESI, la ALA, la REBIUN y una traducción de los *Standards for university libraries* publicada por la UNAM. Esta guía tomó también en cuenta cuestiones de tipo cuantitativo y cualitativo, y ofrece un instrumento para facilitar la aplicación de los criterios en el proceso valorativo. Otra de las propuestas latinas son los *Estándares para bibliotecas universitarias*

---

<sup>87</sup>Existe una traducción de esta norma elaborada por la Asociación Española de Normalización y Certificación, *Norma Española UNE 50137:2000, Información y documentación: indicadores de rendimiento bibliotecario* (Madrid, España: Comité Técnico AEN/CTN 50 Documentación, CINDOC, AENOR, c2000), 57p.

<sup>88</sup>Estos son: contenido informativo, fiabilidad, validez, idoneidad, aplicabilidad y, en caso de que el indicador esté pensado para establecer comparaciones, aplica un sexto criterio de comparabilidad. *Ibidem*, pp. 8-9.

<sup>89</sup>ISO 11620:1998/Amd.1:2003: *Information and documentation, library performance indicators, amendment 1: additional performance indicators for libraries* (Ginebra: International Organization for Standardization, c2003), 13p.

<sup>90</sup>*Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas* (2 ed.; REBIUN, Documentos de trabajo; Madrid: Red de Bibliotecas Universitarias, Dirección General del Libro, Archivos y Bibliotecas, Secretaría de Estado de Cultura, Ministerio de Educación y Cultura, c1999), 99p.

<sup>91</sup>*Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las instituciones de educación superior de la Región Centro Occidente de ANUIES*. Op. cit.

chilenas,<sup>92</sup> los cuales presentan en su segunda edición la posibilidad de valorar la planeación estratégica llevada a cabo en las bibliotecas, entre otras bondades. Cada uno de los apartados que maneja este documento cuenta también con una selección de bibliografía relacionada a la administración y evaluación de bibliotecas, según el tema a que se hace referencia en el apartado.

Entre las aportaciones más vanguardistas en materia de evaluación bibliotecaria se encuentran los *Standards for libraries in higher education* de la ACRL de la ALA. Estos estándares se distinguen de y a su vez reemplazan a los elaborados con anterioridad por la ACRL pues, entre otras cosas, se centran en documentar la contribución de las bibliotecas a la efectividad institucional y dan un énfasis a los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Los anteriores estándares bibliotecarios dependían del estudio de las "entradas" (*inputs*) tales como recursos y programas -apoyo financiero, espacio, materiales y actividades llevadas a cabo para ofrecer los servicios-. En cambio, estos nuevos estándares, a la vez que siguen considerando dichas "entradas", también se orientan a la valoración de los "productos" (*outputs*) -servicios- y los "resultados" (*outcomes*) -contribución a los logros institucionales y al aprendizaje estudiantil-. De ello se deriva que las *entradas* constituyen la materia prima para el programa bibliotecario, y se conforman por el presupuesto, el espacio, la colección, el equipo físico y los recursos humanos a partir de los cuales se construye un programa. Los *productos* sirven para cuantificar el trabajo realizado, por ejemplo el número de libros que circularon, el número de preguntas de referencia atendidas, etc. Por último, los *resultados* son las vías en las cuales los usuarios bibliotecarios han cambiado a partir del contacto que sostienen con los recursos de la biblioteca y sus programas.<sup>93</sup>

Nuevamente en el ámbito nacional, otro de los avances en materia de redacción de marcos normativos para bibliotecas universitarias en México lo constituyen las *Normas para bibliotecas de instituciones de educación superior e investigación* de la Comisión Permanente de Normatividad del CONPAB.<sup>94</sup> Una de las características más sobresalientes de este documento

---

<sup>92</sup> *Estándares para bibliotecas universitarias chilenas* (2 ed.; Valparaíso, Chile: Comisión Asesora de Bibliotecas y Documentación, Consejo de Rectores de Universidades Chilenas, c2003), 48p.

<sup>93</sup> American Library Association, *Standards for libraries in higher education* (Chicago, Illinois: Association of College and Research Libraries, American Library Association, c2004), DE, 27 de septiembre, 2006: <http://www.ala.org/ala/acrl/acrlstandards/standardslibraries.htm>.

<sup>94</sup> Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior, Op. cit.

es la inclusión del apartado de “Lineamientos para el tratamiento del archivo histórico universitario”,<sup>95</sup> el cual fue elaborado tomando como punto de partida al documento *Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas* de la REBIUN. Sin embargo estas normas continúan siendo muy generales, y no se ahonda mucho en los procedimientos a seguir en el proceso de evaluación.

Por último se menciona nuevamente al modelo propuesto por Óscar Arriola Navarrete,<sup>96</sup> quien ofrece una guía<sup>97</sup> recomendable para la evaluación de bibliotecas individuales, pero la cual requiere de la adaptación de otros modelos de manera tal que, a partir del conjunto seleccionado, se pueda proceder a la evaluación de sistemas bibliotecarios.

A partir de la revisión de estos modelos y de las recomendaciones hechas por varios de ellos es posible reconocer la necesidad de que cada biblioteca se dé a la tarea de determinar cuáles criterios pueden serle útiles para valorar sus actividades, procesos y servicios. Actualmente el uso de herramientas para la evaluación de bibliotecas sigue siendo bastante arbitrario, lo cual no es recomendable, pues las herramientas ofrecidas en las distintas propuestas no siempre se adaptan a la realidad de aquello que interesa evaluar. Esta preocupación existe entre los bibliotecarios mexicanos desde hace tiempo, y se patentiza en lo ya expresado en la década de los setenta por Judith Licea:

“por lo que respecta a las normas para bibliotecas universitarias, en México existen las tituladas *Normas para el servicio bibliotecario* publicadas en el año de 1968 por la ABIESI y basadas en las normas editadas el año de 1958 por la *Association of College and Research Libraries* y por lo tanto alejadas de nuestra realidad, además de que toman en cuenta principios empíricos como por ejemplo: ‘el presupuesto mínimo anual de la biblioteca deberá ser el 5% del presupuesto total de la universidad’. ¿Qué se tomó en consideración para señalar ese por ciento y no un 2%, 20% o 50%?”<sup>98</sup>

---

<sup>95</sup>Ibidem, pp. 33-37.

<sup>96</sup>Óscar Arriola Navarrete, *Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad*, Op. cit.

<sup>97</sup>Elaborada “a partir de los modelos planteados por ANUIES, REBIUN, Pagaza y Arellano, tomando de cada uno de ellos la parte más sustancial y estructurando los indicadores bajo una norma ISO específica”. Ibidem, p. 63.

<sup>98</sup>Judith Licea de Arenas, “Evaluación de bibliotecas de instituciones de educación superior”, en Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía, VIII, Guadalajara, Jalisco, del 1 al 6 de mayo de 1977, *Memorias: la problemática de las bibliotecas en México y sus soluciones. Investigación, planeación, administración, normalización, cooperación y evaluación* (México, D. F.: Asociación Mexicana de Bibliotecarios, A. C., c1977), p. 234.

En el caso de los creadores de las normas de la ACRL, lo tomado en consideración fueron las prácticas de las mejores bibliotecas de los Estados Unidos. Ahora bien, la situación en el ámbito mexicano dista de ser parecida, y lo alarmante es que, en el desarrollo de nuevos lineamientos para la evaluación de las bibliotecas universitarias mexicanas se sigue tomando en cuenta tal norma sin que exista algún tipo de advertencia para su adecuación.<sup>99</sup>

Los responsables del desarrollo de las bibliotecas deben entonces definir cuáles categorías son necesarias para realizar su propio diagnóstico y valoración. Así, debe encontrarse la manera de validar las herramientas a utilizar en la evaluación, y abrir mecanismos para que:

“los responsables de las bibliotecas de las IES aport[en] sus ideas para la definición de la metodología, qué categorías de análisis, qué criterios, cuáles parámetros, cuáles indicadores, fuentes de información y líneas de reflexión s[o]n los adecuados para ejecutar el estudio de cada biblioteca o sistema bibliotecario”.<sup>100</sup>

Aquí es válido señalar que la selección de dicho conjunto de herramientas requiere se tomen en cuenta las circunstancias particulares del sistema a evaluar, de tal manera que el conjunto elegido resulte idóneo y aplicable. Así, la adecuada selección de las herramientas a utilizar permitirán validar y de alguna manera reducir la subjetividad de la evaluación. Para llevar a cabo esta labor también es necesario se tomen en cuenta consideraciones cómo el tipo de información que se obtiene [con la aplicación del criterio], su fiabilidad, validez, idoneidad, si es práctico y [en caso necesario,] si permite realizar comparaciones con otras bibliotecas.<sup>101</sup> La hipótesis presentada en este trabajo es que la selección y validación de conjuntos de herramientas para la evaluación es posible a partir del desarrollo de trabajo participativo. Tal enfoque se puede enriquecer y facilitar a partir de la inclusión de algunos preceptos marcados por la metaevaluación, tema que se trata en el siguiente apartado.

---

<sup>99</sup>El ejemplo lo constituye la sección dedicada al presupuesto de la *Guía Metodológica* de la región centro occidente de la ANUIES, en la cual se indica qué “[l]a institución asigna sistemáticamente un presupuesto del 5% para la biblioteca o el sistema bibliotecario”. *Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las instituciones de educación superior de la Región Centro Occidente de ANUIES*, Op. cit., p. 18.

<sup>100</sup>*Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las instituciones de educación superior de la Región Centro Occidente de ANUIES*, Op. cit., p. 14.

<sup>101</sup>*Estándares para bibliotecas universitarias chilenas*, Op. cit, p. 46.

## 2.4. META-EVALUACIÓN

Para los observadores no habrá pasado inadvertido que en la tipología de la evaluación ofrecida al inicio de este capítulo se otorgó un espacio a la metaevaluación, lo cual puede ser considerado innecesario por algunos, pues dentro de las propuestas existentes en cuanto a evaluación de bibliotecas ésta no ha sido empleada, al menos de manera tácita. Esto puede deberse sobre todo, a que la metaevaluación (con todo y sus casi cuarenta años de existencia) aún no es de uso extendido, sumado esto al hecho de que dado que el proceso de evaluación suele conllevar un gasto importante de recursos, el realizar un esfuerzo para valorar a la propia evaluación puede parecer bastante oneroso, o simplemente no se le ha dado la debida importancia debido a que la realización misma de evaluaciones en bibliotecas universitarias mexicanas es apenas incipiente.

Ahora bien, la propuesta manejada en este documento estriba en que la utilización de los principios básicos de la metaevaluación, más que encarecer el proceso valorativo puede dotarlo de mayor efectividad. Ello ocurre al permitir que éste sea planeado de manera tal que realmente tome en cuenta las características del sistema o ente a evaluar, con lo cual los resultados obtenidos en el proceso gozarán de mayor pertinencia y serán más útiles tanto para la toma de decisiones; para iniciar procesos de reflexión sobre la práctica bibliotecaria y como medio para incidir en las decisiones de las instituciones de las cuales depende la biblioteca. De esta manera tenemos que los principios de la metaevaluación son que el proceso valorativo sea de calidad, válido y fiable, y ello refuerza lo que nosotros nos proponemos, sobre todo si tomamos en cuenta que “la metaevaluación y la evaluación generan un círculo autorreferente sobre la calidad, en última instancia, de los programas evaluados y del desarrollo de los mismos hacia su mejora”.<sup>102</sup>

### 2.4.1 DEFINICIÓN

El concepto de metaevaluación fue acuñado por Michael Scriven en la década de los sesentas, y “por analogía con el término *evaluación*, la *metaevaluación* ha sido y es comúnmente

---

<sup>102</sup>Ileana Dopico Mateo, Op. cit.

considerada como aquella investigación sistemática cuyo objetivo es emitir un juicio acerca de la calidad o los méritos de una evaluación. La evaluación se convierte, de esta forma, en el objeto de estudio del metaevaluador”.<sup>103</sup>

Como un paso fundamental para realizar una metaevaluación se encuentra la “especificación de la naturaleza del objeto a ser evaluado, en otras palabras, del tipo de evaluación que pretenda analizarse, en la medida en que condiciona cuál deb[e] ser el planteamiento analítico y los métodos apropiados para su estudio [...]”.<sup>104</sup> Así dependiendo de la naturaleza del objeto bajo estudio, serán delimitados los criterios a utilizar tanto en el diseño de su evaluación como en la metaevaluación de dicho proceso.<sup>105</sup>

## 2.4.2 DELIMITACIÓN DE LOS CRITERIOS

Como se había mencionado anteriormente, la metaevaluación es un tipo de evaluación cuyo uso todavía no es muy extendido, razón por la cual:

“Aún son escasas las propuestas teóricas formuladas de manera específica para la metaevaluación. Buena muestra de ello es que algunas de las metaevaluaciones más significativas que se han llevado a cabo hasta la fecha no son sino aplicaciones de modelos teóricos elaborados para la realización de evaluaciones”.<sup>106</sup>

Varias de las corrientes de la evaluación han debatido sobre los criterios que pueden determinar la calidad de un diseño valorativo, y estos criterios tienen que ver con el uso de técnicas cuantitativas; los aspectos éticos considerados en la evaluación (respeto a la pluralidad de opiniones existentes, confidencialidad de los informantes, etc.); la integración de las personas

---

<sup>103</sup>El énfasis dado a las palabras en cursivas es del original. Esther García Sánchez, “Metaevaluación”, en *Diccionario crítico de Ciencias Sociales* (director: Román Reyes; Madrid: Universidad Complutense, c2004), DE, 9 de diciembre, 2006: <http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/M/metaevaluacion.htm>.

<sup>104</sup>Ibídem.

<sup>105</sup>En el caso de la elaboración de planes para la evaluación de bibliotecas universitarias es posible que los bibliotecarios hagamos uso de los distintos modelos existentes adaptándolos a las necesidades que plantea la evaluación a realizar y a las características del sistema que se evaluará; y podemos asimismo utilizar las características que éstos criterios deben cumplir según el estándar ISO 11620, de manera tal que podamos determinar su validez y posible uso en el proceso valorativo, esto a partir de algunos principios de la metaevaluación. Empero, esto se tratará más adelante en este trabajo.

<sup>106</sup>Esther García Sánchez, Op. cit

que posean un interés -de cualquier índole- en el sistema a evaluar; el carácter metodológico del estudio, entre otras consideraciones. La literatura sobre metaevaluación dicta que los criterios a utilizar deberán ser establecidos en cada caso, por lo cual dependerán del consenso al que sobre ellos lleguen los actores afectados a través de un proceso de negociación. De manera general, es posible encontrar elementos que permiten juzgar cualquier tipo de evaluación, entre los que se encuentran: su conveniencia, utilidad, el grado en que sea factible, su credibilidad y relevancia. Tanto Michael Scriven, Daniel Stufflebeam -otro de los principales teóricos de la metaevaluación- y diversos autores, se han dado a la tarea de elaborar listados de criterios formulados para la realización de evaluaciones y metaevaluaciones,<sup>107</sup> entre ellas la *Evaluation plans and operations checklist*<sup>108</sup> de Stufflebeam, la cual tiene como objetivo identificar cuales son las consideraciones que se deben tomar en cuenta a la hora de planear evaluaciones. En ella se presentan preguntas que impulsan a los evaluadores a pensar de manera proactiva sobre un conjunto de problemas relacionados con los siguientes puntos:

- Conceptualización de la evaluación
- Factores sociopolíticos
- Arreglos contractuales
- Diseño técnico
- Plan para administrar el proceso
- Imperativos éticos y morales
- Utilidad del proceso

La *Evaluation plans and operations checklist* puede ser utilizada entonces para la planeación, como herramienta administrativa y para llevar a cabo procesos de metaevaluación formativa.<sup>109</sup> A decir de los teóricos, las listas no deben ser consideradas “como listas de *desiderata*, sino más bien como un catálogo de *ítems* que deben ser analizados”.<sup>110</sup> Estos ítems varían según los objetivos que se plantee el estudio a partir de la metaevaluación, pues es posible

---

<sup>107</sup>Como señala Scriven, “el metaevaluador puede servirse tanto de listas de estándares específicamente elaboradas para la metaevaluación como de otros catálogos de criterios formulados para la realización de evaluaciones”. *Ibidem*.

<sup>108</sup>Daniel L. Stufflebeam, *Evaluation plans and operations checklist* (Kalamazoo, Michigan: Evaluation Checklist Project, The Evaluation Center, Western Michigan University, c1999), DE, 13 de diciembre, 2006: [http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/plans\\_operations.pdf](http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/plans_operations.pdf).

<sup>109</sup>Parte del apartado referente a la conceptualización de la evaluación contenido en la propuesta de Stufflebeam fue retomado para la realización del presente estudio.

<sup>110</sup>Esther García Sánchez, *Op. cit.*



valorar tanto los resultados obtenidos por la aplicación pasada de una evaluación, como la planeación y metodología propuesta para realizar una evaluación futura. Lo que no debe escapar de vista es el hecho de que, como afirma Stufflebeam,

“El objetivo de la metaevaluación es asegurar la calidad de los servicios evaluativos, evitar o enfrentarse a las prácticas ilegales o a los servicios que no son de interés público, señalar el camino para el perfeccionamiento de la profesión y promover una mayor comprensión de la empresa evaluativa”.<sup>111</sup>

Así, aunado a la aplicación de parte de los principios expuestos, nuestra propuesta se constituye y fortalece también con el desarrollo del trabajo participativo, cuyas características se discuten en el siguiente capítulo.

---

<sup>111</sup>Daniel L. Stufflebeam y Anthony J. Shinkfield, *Evaluación sistemática: guía teórica y práctica* (Barcelona, España: Paidós, c1987), p. 52.

### III. TRABAJO PARTICIPATIVO EN LOS PROCESOS VALORATIVOS

Uno de los comentarios recurrentes en los modelos valorativos consultados para la elaboración de este trabajo, estipula que una de las características de la evaluación estriba en ser participativa. Inciden también las recomendaciones en subrayar, por ejemplo, la importancia de lograr acuerdos en cuanto a la metodología a emplear en la evaluación. Todo ello se patentó en la declaración presentada por uno de los modelos más retomados a nivel mundial, el de los *Standards for university libraries* de la ALA:

La responsabilidad de evaluar a la biblioteca está relacionada con la administración universitaria. De esta manera, la administración de la universidad y la administración de la biblioteca deberán, de manera conjunta, determinar un mecanismo para medir el desempeño de la biblioteca. Este mecanismo deberá establecer resultados identificables, tanto cualitativos como cuantitativos, y para ello tendrá que hacer uso de criterios acordados de manera conjunta, los cuales deberán proveer una retroalimentación continua y apropiada. El objetivo aquí es el perfilar un conjunto claro de expectativas, conocer los recursos necesarios para alcanzarlas y hacer esto a partir del apoyo y el entendimiento de los participantes en el proceso de evaluación.<sup>112</sup>

Esta declaración puede parecer simplista al considerar únicamente a dos tipos de participantes: las autoridades administrativas de la institución educativa a la cual pertenece la biblioteca y a los bibliotecarios. Como se apreció en la tipología de la evaluación, ésta puede ser abordada desde varios puntos de vista: la de los dos actores que propone la anterior declaración de la ALA y la de los usuarios -categoría que puede abarcar tanto a estudiantes, maestros, investigadores y a la comunidad externa del sistema educativo-. De esta manera es patente que la biblioteca cuenta con un público de interesados más nutrido. En el ámbito anglosajón suele denominárseles *stakeholders* a todos aquellos individuos interesados en un ente o situación dada. Un *stakeholder group* es un grupo de gente (el cual puede o no estar organizado) que comparte los mismos intereses o inquietudes sobre un ente o situación. Por ejemplo, este tipo de grupos pueden estar constituidos por los empleados de un departamento determinado o por los

---

<sup>112</sup>Traducción propia. American Library Association, *Standards for university libraries: evaluation of performance*, Op. cit.

habitantes de una comunidad vecinal. De acuerdo a David Straus pueden identificarse cuatro tipos de interesados:

1. *Aquellos con el poder formal para tomar decisiones*: Incluye a personas que están autorizadas para tomar la decisión final sobre un asunto de interés. La exclusión de estas personas puede hacer peligrar una decisión basada en consenso, pues ésta al final únicamente puede tomarse como una recomendación que puede a su vez ser ignorada o desechada. Mientras más se trate de involucrar a los administradores que pueden aprobar las decisiones, el trabajo participativo tendrá mayor fortaleza y un mejor resultado.
2. *Aquellos con el poder de bloquear una decisión*: Personas que formalmente no toman decisiones pero que pueden bloquear o retrasar la implementación de una decisión. Dentro de una organización, estas personas pueden ser administradores u otros empleados cuyos métodos de bloqueo pueden ser muy sutiles: ignoraran o no cumplen con una nueva política; no comunican, socializan o comparten la información con otros individuos; o simplemente no implementan lo acordado. Si dichos interesados son miembros de algún grupo o sindicato organizado sus métodos pueden ser más contundentes: presentación de quejas, llamamientos a huelga o demandas legales. En cualquier caso el impacto de esas tácticas de bloqueo pueden ser sumamente significativas. En el caso de los individuos que caen en esta categoría puede resultar tentador el dejarlos fuera del proceso participativo, pero esto únicamente les otorga más poder y con ello resultan más problemáticos, por lo cual su inclusión debe ser considerada.
3. *Aquellos que pueden ser afectados por la decisión*: Aquí se concentra el grueso de las personas interesadas. Incluye a la organización y a su comunidad completa, aun cuando existan conjuntos de personas que pueden resultar más afectadas que otras. Al ser un número considerable de personas, deberán incluirse representantes de esta categoría para ser incluidos en el proceso, pues es importante y esencial que todos los puntos de vista e intereses sean representados en el mismo para que éste sea efectivo y creíble. Si las personas sienten y realmente son consultadas e involucradas, es más probable que apoyen una decisión tomada por consenso, independientemente de si concuerdan con la misma o no. La explicación más simple a esto estriba en que tiene sentido empoderar a las personas que son cercanas a una problemática, pues de esta manera ellas pueden asumir la responsabilidad de resolverla.
4. *Aquellos con información o experiencia relevante*: En un proceso colaborativo la calidad de las decisiones depende de la calidad de la experiencia y conocimiento contenido en el grupo de participantes. Generalmente la inclusión de personas de las primeras tres categorías puede garantizar que exista la experiencia suficiente para tomar buenas decisiones. Sin embargo, siempre es importante cuestionarnos sobre si realmente existe el suficiente conocimiento dentro del grupo de participantes para tomar una decisión apropiada. Las organizaciones y comunidades generalmente poseen el conocimiento suficiente dentro de sus propios grupos para enfrentar las problemáticas a que deben dar la cara, empero, en ocasiones es necesario contar con participantes externos a la organización que puedan contribuir tanto al contenido del y al proceso mismo de colaboración.<sup>113</sup>

A decir del autor, esta categorización puede resultar útil para decidir quienes deben ser incluidos en un equipo de trabajo colaborativo, pues la inclusión de individuos de cada una de las cuatro categorías añade fortaleza a un esfuerzo de esa índole. Cuando se aplica esta

---

<sup>113</sup>Estas categorías no se consideran mutuamente excluyentes. Por ejemplo, una persona con el poder de tomar decisiones puede poseer información y experiencia valiosa. Traducción propia. David Straus, *How to make collaboration work: powerful ways to build consensus, solve problems and make decisions* (San Francisco, California: Berrett-Koehler, c2002), pp. 40-47.

conceptuación general sobre los distintos tipos de interesados que hace Strauss a aquellos que son susceptibles de participar en un proceso valorativo de bibliotecas universitarias, es posible constatar que no existe duda sobre la necesidad fomentar el que los actores del sistema bajo estudio participen activamente en la evaluación, para poder dotarla de mayor efectividad. Sin embargo, en la literatura consultada no existen indicaciones claras para lograr o fomentar tal participación.<sup>114</sup> Así, para estar en condiciones de ofrecer luego pautas que permitan alcanzar este cometido, se explicará primeramente la importancia de fomentar la participación de los implicados y los posibles beneficios que el sistema bajo estudio puede obtener de esta interacción.

### 3.1. LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

En la literatura de las ciencias sociales el trabajo participativo se ha reflejado en temas como los grupos y equipos de trabajo. Muy a menudo puede resultar confuso el uso de los términos grupo y equipo, pues a pesar de que suelen utilizarse como sinónimos, presentan diferencias sustanciales:

“Un equipo es un grupo de personas que cooperan activamente para conseguir el mismo objetivo o propósito. Los integrantes del equipo trabajan los unos *con* los otros para alcanzar sus metas: no se limitan a dedicarse a su propio trabajo mientras los demás se dedican a sus respectivas tareas. Además cooperan, no intentan entorpecer o dificultar el trabajo de los demás. En vez de eso, dirigen sus actividades a ayudar a los demás miembros del equipo para conseguir el objetivo de todo el equipo. [...] ésta es la diferencia clave entre un equipo y un grupo: las aportaciones de los individuos en un equipo son complementarias, mientras que en un grupo los miembros son intercambiables”.<sup>115</sup>

---

<sup>114</sup>Entendida ésta como “el proceso en el cual el poder o la influencia son compartidos”. Louis Kaplan, “The literature of participation: from optimism to realism” en *College and research libraries* (Chicago, Illinois: Association of College and Research Libraries, ALA, vol. 36, no. 6, noviembre, c1975), pp. 473-479. Otra opinión es la de B. G. Dutton, quien afirma la participación es la cooperación entre administradores y subordinados para fijar y lograr los objetivos relacionados con el trabajo. La participación para Dutton no es sinónimo de consulta descendente, pues este tipo de consulta sólo resulta útil para motivar al grupo cuando el administrador únicamente busca tomar la decisión correcta y lograr la aceptación de ésta por el grupo. La participación va más allá, en el sentido de que busca y demanda el compromiso real de todos los involucrados en la toma de decisiones. “Staff management and staff participation” en *Aslib proceedings* (Londres: The Association for Information Management, vol. 25, no. 3, marzo, c1973), pp. 111-125.

<sup>115</sup>El énfasis de la palabra en cursivas es del original. Nicky Hayes, *Dirección de equipos de trabajo, una estrategia para el éxito* (traducción: Teresa Alonso; Colección Negocios; España: Thompson, c2002), p. 43.

La autora Nicky Hayes agrega a lo expuesto que otra gran diferencia entre grupo y equipo reside en el estatus, pues si un grupo de trabajo quiere ser eficaz ha de estar compuesto por gente que tenga el mismo, o casi el mismo, estatus dentro de la organización. En cambio, en el equipo las diferencias de estatus no importan porque se respeta la aportación de cada individuo en tanto que ayude a realizar el trabajo. Todo ello se logra gracias a la conformación del equipo por personas con aptitudes y conocimientos distintos pero complementarios, quienes se rigen por normas centradas en la tarea a realizar y por valores como la responsabilidad y el compromiso.

En si el potencial de contribución a la organización que poseen los equipos de trabajo es muy grande, pues fomentan la flexibilidad, la participación y la eficiencia. Además apoyan al aprendizaje organizacional a partir de la reflexión que detona el trabajo y el aprendizaje en equipo:<sup>116</sup>

“El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de lograr una visión compartida. [...] El aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizacional. Los individuos aprenden todo el tiempo y sin embargo no hay aprendizaje organizacional. Pero si los equipos aprenden, se transforman en un microcosmos para aprender a través de la organización. Los nuevos conceptos se llevan a la práctica. Las nuevas aptitudes se pueden comunicar a otros individuos y otros equipos (aunque no hay garantía de que se propaguen). Los logros del equipo pueden fijar el tono y establecer una pauta para aprender conjuntamente para la organización”.<sup>117</sup>

Es a partir de la interacción de los miembros del equipo que se posibilita el aprendizaje en equipo y por ende el organizacional. A decir de Senge, “la disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del *diálogo* y la *discusión*, [que constituyen dos tipos primarios de discurso a partir de los cuales] conversan los equipos. En el *diálogo*, existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se ‘escucha’ a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En cambio, en la *discusión* se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor de ellas para respaldar las decisiones que se deben

---

<sup>116</sup>Para poder lograr esto, la organización debe brindar apoyo al equipo a partir de los siguientes elementos: objetivos claros [sobre las tareas a realizar]; recursos apropiados; información fiable; formación; retroalimentación continua y asistencia técnica. *Ibíd.*, p. 145.

<sup>117</sup>Peter M. Senge, *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente* (traducción: Carlos Gardini; Barcelona: Granica, c1998), p. 296.

tomar. El diálogo y la discusión son potencialmente complementarios, pero la mayoría de los equipos carecen de aptitud para distinguir entre ambos y moverse conscientemente entre ambos”.<sup>118</sup> Así, es a partir de la posibilidad del diálogo y la discusión que se abre camino a la participación de los implicados.

En este punto es pertinente señalar la importancia del análisis del proceso de interacción en los equipos de trabajo, pues permite comprender la manera la cual los miembros de los equipos se relacionan, aprenden y logran sus objetivos. A continuación se muestra una tabla con algunas categorías básicas para analizar tal proceso de interacción:<sup>119</sup>

Categoría	Ejemplos
Ofrece apoyo	Ayuda, recompensa, apoya las sugerencias de los demás, aumenta la autoestima de los demás, muestra su aprobación.
Sugiere	Hace propuestas, sugiere el camino a seguir, ofrece la oportunidad de que los demás contribuyan.
Opina	Evalúa o analiza ideas, expresa sentimientos o deseos, interpreta, impone ideas.
Informa	Contribuye con nuevos datos, repite o parafrasea contribuciones previas, clarifica, confirma.
Pide información	Busca datos o información, pide que le repitan las cosas o que se las aclaren.
Pide opinión	Busca sentimientos o deseos de los demás, les pregunta sus interpretaciones o evaluaciones.
Pide sugerencias	Busca ideas, direcciones o propuestas, busca la forma de actuar.
Se muestra disconforme	Demuestra su rechazo o se muestra reticente, se niega a prestar ayuda, defiende, se enfrenta a los demás, les ataca.

El trabajo en equipo constituye tan sólo una vía para empoderar y permitir la participación de los integrantes del sistema, empero, existe también toda una corriente sobre la administración participativa (en la cual obviamente embona perfectamente el trabajo en equipo). Esta corriente se ha dado a la tarea de diseminar los beneficios de inducir la participación de los actores de un sistema en los procesos administrativos y en la toma de decisiones. Esta propuesta administrativa indica que:

A medida que las organizaciones crecen y se complejizan, la necesidad de relaciones de cooperación crece de manera proporcional, pues es difícil que los directivos tomen las mejores decisiones cuando no están conscientes de factores importantes y del punto de vista de los demás. Si los administradores se percataran de que sus subordinados poseen información valiosa y útil,

<sup>118</sup>Ibídem, p. 297.

<sup>119</sup>Adaptación que del trabajo de R. F. Bales realizó Nicky Hayes en su obra *Dirección de equipos de trabajo, una estrategia para el éxito*, Op. cit., p. 58.

probablemente adoptarían el estilo de administración participativa, en el cual las mejores decisiones pueden ser develadas a partir de discusiones grupales con especialistas.<sup>120</sup>

Así, los defensores de la escuela participativa señalan varias ventajas relacionadas con la aplicación del proceso de toma de decisiones y el trabajo participativo, entre ellas:

- permite a los miembros del grupo dar a conocer su punto de vista, con lo cual se estimula la formulación de ideas originales y creativas,
- las decisiones tomadas son de mayor calidad, puesto que el grupo incluye especialistas en distintas áreas,
- las decisiones son más fácilmente aceptadas por el grupo, puesto que fueron trabajadas por él mismo con un objetivo común en mente,
- las ideas mediocres pueden ser desechadas y las sugerencias y críticas retomadas para ayudar a corregir los errores [lo cual estimula al aprendizaje grupal],
- se comparten los beneficios del trabajo bien hecho, con lo cual la cooperación reemplaza a la competencia,
- ofrece oportunidades de crecimiento profesional a los implicados,
- promueve el que los individuos desarrollen la capacidad para tomar decisiones,
- al estar bien integrado el grupo de trabajo, se fortalece el *esprit de corps* [espíritu de grupo o equipo], lo cual estimula los procesos de comunicación efectiva entre los integrantes.<sup>121</sup>

Estos son tan sólo algunos de los beneficios que el trabajo participativo supone. No obstante a lo anterior, la inclusión completa de un estilo administrativo que promueva la participación de los implicados en sistemas bibliotecarios no ha sido aún de aplicación extensiva. Ello es debido a que supone el ofrecer al personal cierto nivel de capacitación y entrenamiento que les permita aprovechar al máximo este enfoque, lo cual para los administradores es un gasto, más que una inversión a largo plazo. Esta situación se complica en el ámbito mexicano, pues una de las problemáticas de las bibliotecas universitarias la constituye la falta de personal profesional en el área. A pesar de todas estas dificultades, sigue siendo importante la promoción de la participación y capacitación del personal de bibliotecas, el cual puede brindar aportaciones en áreas como la planeación, coordinación, organización laboral, preparación presupuestal, relaciones públicas y obviamente la evaluación bibliotecaria.

---

<sup>120</sup>Traducción propia. Ana Maria Rezende Cabral, "Participative management and libraries", en *International reader in the management of library, information and archive services* (compilador: Anthony Vaughan; París: General Information Programme, UNISIST, UNESCO, c1987), DE, 17 de noviembre, 2006: <http://www.unesco.org/webworld/ramp/html/r8722e/r8722e11.htm>.

<sup>121</sup>Traducción propia. *Ibidem*.

## 3.2. LA EVALUACIÓN PARTICIPATIVA

Para iniciar este apartado se indicarán algunas de las características fundamentales de la evaluación como un proceso participativo:

- A partir de su utilización se construyen las bases para lograr una evaluación de tipo formativo, pues además de permitir la rendición de cuentas y la mejora en la gestión también promueve el empoderamiento de los involucrados, ello a partir del inicio de procesos de aprendizaje a través del ejercicio valorativo conjunto;
- La evaluación se beneficia con la inclusión de agentes externos que al fungir como facilitadores apoyan y enriquecen al proceso al ofrecer una perspectiva distinta a la que permea entre de los actores del sistema;
- El objeto a evaluar es abordado a partir de criterios negociados;
- Permite la aplicación de diversas metodologías para realizar la valoración, siempre y cuando hayan sido acordadas en consenso;
- Al ofrecer la oportunidad de aprender del proceso, se favorece la capacitación de los implicados, lo cual posibilita una mayor periodicidad en la realización de evaluaciones;
- Así, tanto el proceso como los resultados derivados del mismo son abordados de una manera más natural por los actores del sistema.

La evaluación participativa puede ser aplicada en infinidad de ámbitos, incluidas las bibliotecas universitarias. Ahora bien, tales aplicaciones deben adherirse a un conjunto de principios que les dota de una filosofía común. Tales principios son:

- a) Principio de participación: Constituye el pilar esencial del enfoque, y se traduce en la participación de los implicados en todas las fases del proceso de evaluación, desde la toma de la decisión de evaluar hasta el uso final de los resultados de la evaluación. En particular, se suele poner un énfasis especial en la inclusión de los destinatarios últimos de una intervención, tradicionalmente marginados de la evaluación o, en el mejor de los casos, utilizados como meros proveedores de información.
- b) Principio de aprendizaje: La evaluación participativa activa un proceso de aprendizaje entre todos los participantes, que se traduce en la construcción de capacidades locales en evaluación y el fortalecimiento institucional. Este proceso crea las condiciones necesarias en los participantes para la transformación de la realidad, lo que se conoce más comúnmente como *empoderamiento*. Los conocimientos y los recursos locales ya existentes son la base de la que parte el proceso mencionado. Desde este prisma, la evaluación se integra dentro del ciclo de aprendizaje como el medio para la consecución de un desarrollo más participativo.
- c) Principio de negociación: La evaluación participativa pone en marcha un proceso social y político de negociación entre los participantes de una evaluación. Social, puesto que articula la diversidad de percepciones, necesidades y demandas, desarrollando el sentido de empatía entre los grupos. Político, por el transfondo de transformación de las relaciones de poder que subyace en el proceso, hacia la búsqueda de un mayor equilibrio en este ámbito. La elaboración de indicadores es un ejemplo ilustrativo de esta negociación.



d) *Principio de flexibilidad*: Como ya se mencionó anteriormente, existen enfoques de evaluación participativa como contextos donde se aplican. Se trata, pues, de un proceso dinámico y flexible, en continua adaptación a las necesidades y las circunstancias locales.<sup>122</sup>

Una propuesta interesante para analizar las investigaciones de tipo colaborativo -de las cuales se considera la evaluación participativa forma parte- es la desarrollada por Linda Weaver y Bradley Cousins. Estos autores identificaron cinco dimensiones fundamentales de la investigación colaborativa que deben observarse ante la realización de un ejercicio de este tipo, mismas que se relacionan con el control del proceso de toma de decisiones, la diversidad de los participantes implicados, las relaciones de poder entre los participantes, la manejabilidad de la evaluación y la profundidad de la participación. Cada una de ellas debe ser tomada como una escala o índice de tipo Likert a partir de la cual cualquier intento o propuesta de investigación participativa deberá ser descrita y contrastada. Estas dimensiones y las consideraciones a tener en cuenta en cada una de ellas se resumen en el siguiente esquema propuesto por los investigadores:<sup>123</sup>

<p><b>Control del proceso de toma de decisiones</b></p> <p>Interesados<sup>124</sup> 5 _ 3 _ 1 Evaluador(es)</p> <p>¿Quién controla la toma de decisiones? ¿El control es generado por el(los) evaluador(es), por los interesados o se encuentra balanceado ente los dos?</p>
<p><b>Diversidad entre los interesados seleccionados para participar</b></p> <p>Diversos 5 _ 3 _ 1 Limitados</p> <p>¿Qué tan diverso es el rango de intereses presentados por los participantes? ¿Hasta qué punto se promovió la inclusión de participantes para maximizar el potencial de que todas las perspectivas</p>

<sup>122</sup>Ignacio Gallego, "El enfoque del monitoreo y la evaluación participativa (MEP): batería de herramientas metodológicas", en *Revista Española de desarrollo y cooperación* (Madrid: Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, Universidad Complutense de Madrid, no. 4, primavera-verano, c1999), DE, 10 de noviembre, 2006: <http://www.ucm.es/info/TUDC/revista/redc4/gallego.pdf>.

<sup>123</sup>Traducción propia. Linda Weaver y J. Bradley Cousins, "Unpacking the participatory process", en *Journal of multidisciplinary evaluation* (editores: Michael Scriven y E. Jane Davidson; Kalamazoo, Michigan: The Evaluation Center, Western Michigan University, no. 1, octubre, c2004), DE, 13 de diciembre, 2006: [http://evaluation.wmich.edu/jmde/content/JMDE1content/PDFs%20JMDE%20001/3\\_Unpacking\\_the\\_Participatory\\_Process.pdf](http://evaluation.wmich.edu/jmde/content/JMDE1content/PDFs%20JMDE%20001/3_Unpacking_the_Participatory_Process.pdf).

<sup>124</sup>La palabra *stakeholders* fue traducida como interesados, pues denota a todas aquellas personas que poseen algún interés particular en el ente o sistema que será sometido a evaluación. También puede ser traducida como participantes o implicados.

importantes estuviesen representadas en el proceso?
<p><b>Relaciones de poder entre los interesados participantes</b></p> <p>Conflictivas 5 _ 3 _ 1 Neutrales</p> <p>¿Las personas con un interés especial en la evaluación varían en términos de su poder para promulgar el cambio? ¿Hasta qué punto son conflictivas las relaciones entre los diferentes participantes? ¿Qué tan alineados se encuentran los intereses de los participantes?</p>
<p><b>Manejabilidad en la implementación de la evaluación</b></p> <p>No manejable 5 _ 3 _ 1 Manejable</p> <p>¿Hasta qué punto los desafíos logísticos, temporales y de recursos limitan la manejabilidad del proceso valorativo? ¿Es dicho proceso factible, viable? ¿Es dicho proceso difícil de llevar a cabo?</p>
<p><b>Profundidad de la participación</b></p> <p>Profunda 5 _ 3 _ 1 Consulta</p> <p>¿Hasta qué punto participarán los interesados en el espectro completo de las tareas técnicas de evaluación, en la planeación y configuración de la metodología; en la recolección, procesamiento y análisis de los datos; en su interpretación, la elaboración del reporte y seguimiento? ¿Se limitará su participación a una interacción de tipo consultivo o su participación se relaciona directamente en todas las tareas técnicas que supone la evaluación?</p>

Al analizar las propuestas o ejercicios de indagación participativa contrastándolas con la tabla arriba expuesta -y realizando los conteos correspondientes-, pueden obtenerse similitudes con alguno de los tres ejemplos hipotéticos de evaluación participativa utilizados por los autores: la evaluación práctica-participativa -P-PE por las siglas en inglés de Practical-Participatory Evaluation-; la evaluación participativa transformadora -T-PE por las siglas en inglés de Transformative-Participatory Evaluation- y la evaluación basada en los interesados -SBE por las siglas en inglés de Stakeholder-Based Evaluation-. Así, la propuesta bajo análisis puede ser representada en un diagrama o gráfico en forma de “radargrama”, como el mostrado en la siguiente figura:

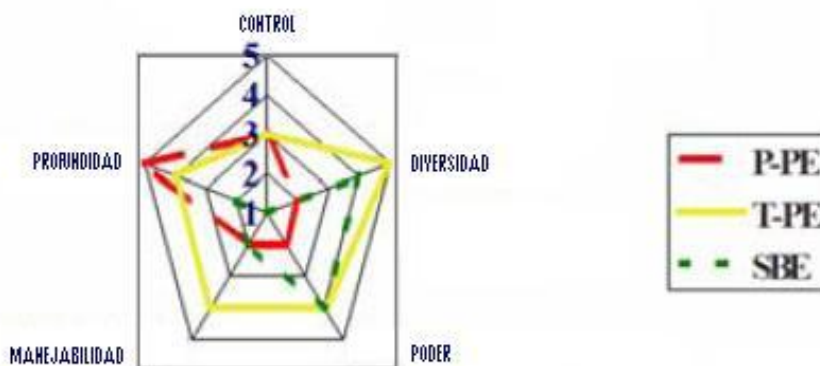


Figura 1. Las cinco dimensiones de la investigación colaborativa<sup>125</sup>

Cada uno de estos ejemplos hipotéticos difiere de los demás en cuanto al grado de inclusión de una u otra dimensión, lo cual tiene que ver con los objetivos e intereses del ejercicio valorativo y la manera en que éste se implemente. La utilidad básica de esta propuesta estriba en permitir la detección de las variaciones que puede presentar los distintos enfoques participativos, lo cual puede ayudar a mejorar el entendimiento sobre ellos y aprender a guiarlos mediante la operacionalización de la participación y colaboración; de tal manera que se alcancen los beneficios que éstas suponen.

Entrando al terreno específico de la participación para fijar criterios de evaluación, es conveniente retomar las palabras del autor Robert Picciotto,<sup>126</sup> el cual afirma que la evaluación necesita responder al interés público y operar sin miedo o a favor de una parte. Así, para resguardar la legitimidad de las evaluaciones se requiere de una validación de la realidad bajo estudio contra criterios acordados de manera consensuada. El énfasis en el consenso se hace debido a que los criterios de evaluación elegidos de manera dogmática, rígida y autoritaria difícilmente ofrecen información de utilidad garantizada. En el mundo real el contexto de operación es inestable y el comportamiento de los actores sociales está influenciado por una variedad de intereses. La falta de conocimiento preciso relacionado a las interrelaciones

<sup>125</sup>Tomado de la propuesta de Linda Weaver y J. Bradley Cousins, Op. cit., p. 24.

<sup>126</sup>Robert Picciotto, "The value of evaluation standards: a comparative assessment", en *Journal of multidisciplinary evaluation* (editores: Michael Scriven y E. Jane Davidson; Kalamazoo, Michigan: The Evaluation Center, Western Michigan University, no. 3, octubre, c2005), DE, 13 de diciembre, 2006: [http://evaluation.wmich.edu/jmde/content/JMDE003content/PDFs%20JMDE%20003/4\\_%20The Value of Evaluation Standards A Comparative Assessment.pdf](http://evaluation.wmich.edu/jmde/content/JMDE003content/PDFs%20JMDE%20003/4_%20The%20Value%20of%20Evaluation%20Standards%20A%20Comparative%20Assessment.pdf).

establecidas entre entradas, salidas, resultados e impacto de los sistemas distorsionan la toma de decisiones. Esto significa que los criterios de evaluación elegidos deben tomar en cuenta la volatilidad, complejidad y las contingencias que se presentan en el ente a valorar. De esta manera, para Piccioto, los efectos negativos de los criterios de evaluación justifican un enfoque participativo y gradual para su diseño y adopción.<sup>127</sup> Sin duda, la transparencia sobre los estándares metodológicos utilizados en las evaluaciones debe ser fomentada. Debe haber claridad en cuanto a los propósitos y roles a los cuales pretende servir el diseño de evaluación elegida, de tal manera que se ayude a los interesados en la evaluación a hacer mejores elecciones:

Los estándares son las “reglas del juego”. Definen los roles y los resultados deseados. Fijan las limitaciones voluntarias que gobiernan las relaciones conductuales entre los individuos o grupos. Por ello deben ser significativos, pero no tan estrictos como para paralizar la acción u obstaculizar la innovación. Pueden ser utilizados para determinar el desempeño de todos los participantes de una evaluación. Sin importar si son empleados por individuos u organizaciones valorativas, los estándares guían el diseño de los procesos de evaluación.<sup>128</sup>

En este trabajo se emplea el término de criterios de evaluación como una vía general para hacer referencia a los indicadores, estándares, normas, directrices, lineamientos, parámetros, principios, reglas o expectativas de comportamiento profesional o prácticas a partir de los cuales se realizan los juicios que la evaluación en bibliotecas universitarias implica. Como ya se ha mencionado antes, existen tanto asociaciones profesionales y educativas como teóricos individuales que se han dado a la tarea de elaborar conjuntos de criterios para la valoración de bibliotecas universitarias, criterios que han sido asimismo reforzados por su aceptación consensuada basada en la práctica. El conocimiento generado a partir de estas instancias en cuanto a criterios para la evaluación puede sin duda ser transportado de un ámbito a otro, pero su recepción, interpretación e integración en un ámbito local determinado pueden influir en los efectos de y el uso mantenido de su aplicación. Por ello debe tomarse en cuenta que dichos criterios no deben ser aplicados de manera arbitraria, sino que su aplicación debe ser producto de un proceso de negociación entre las personas poseedoras de algún tipo de interés en el ente o sistema a evaluar y los evaluadores mismos.

---

<sup>127</sup>Ibídem, p. 39.

<sup>128</sup>Traducción propia. Ibídem, pp. 40-41.

Así, el objetivo general de este trabajo consistió en definir un proceso de trabajo participativo en el cual, a partir de la aplicación de ciertos principios de la metaevaluación, se apoyara al diseño y validación de un plan de evaluación de un sistema de bibliotecas universitarias. El siguiente capítulo da muestra del trabajo realizado y describe la elaboración de la propuesta realizada.

## IV. ESTUDIO DE CASO DEL SUBA-UACH

El presente capítulo expone la estructuración y análisis del estudio de caso del SUBA-UACH y detalla la definición y aplicación del Modelo de Proceso de Trabajo Participativo (en adelante MPTP) a partir del empleo de principios de la metaevaluación para apoyar el diseño y la validación de la propuesta del Plan de Evaluación del SUBA (en adelante PESUBA). Al ser la evaluación un ejercicio demandante en cuanto a los recursos requeridos para su implementación, una premisa de sumo interés en este estudio es la necesidad de contar con la certidumbre de que tanto su planeación como las herramientas o metodología a utilizar serán las mejores para emprender la empresa valorativa y así aprovechar al máximo los recursos que se emplearán en su realización.

### 4.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Como se recordará el problema de investigación de esta tesis fue desarrollado a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la racionalidad existente tras la selección, adaptación y aplicación de herramientas para la evaluación de bibliotecas universitarias?
- ¿Cómo podemos determinar la validez, pertinencia, viabilidad y utilidad de los criterios para la evaluación de un sistema específico?
- ¿Puede el trabajo participativo coadyuvar al análisis, validación y legitimación de los criterios de evaluación de un sistema de bibliotecas universitarias?
- ¿Cómo puede propiciarse el trabajo participativo para realizar esta tarea?

La hipótesis que se pensó resultaría útil para dar respuesta a las preguntas de investigación formuladas se estructuró de la siguiente manera:

Los procesos de trabajo participativo cimentados en los principios de la metaevaluación representan un medio efectivo para el análisis, validación y legitimación de los procesos valorativos, así como la creación y/o fortalecimiento de una cultura de la evaluación. De esta manera constituyen asimismo una base propicia para el diseño de planes de evaluación que permitan obtener información más precisa y por ende útil para la toma de decisiones en bibliotecas universitarias.

A partir de este planteamiento se consideró que el uso del enfoque participativo para el análisis y valoración de los criterios de evaluación del PESUBA se justificaba asimismo por su proclividad a generar y fomentar procesos de aprendizaje entre los individuos que llegan a participar en la evaluación, con lo cual ésta también puede ser identificada como de tipo formativo y orientada hacia la mejora continua, tanto de los procesos y actividades bibliotecarias como de la capacitación del personal para llevarlas a cabo.

## 4.2. MÉTODOS, ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE EXPLORACIÓN

Al elegir a la metodología del estudio de caso para el desarrollo de esta tesis se logró explotar el hecho de que constituye una metodología de tipo sombrilla, en la cual se incluyen una variedad de métodos, estrategias y técnicas para proceder al análisis del caso en búsqueda de evidencias clave. Entre éstos se encuentran la observación directa; la consulta y análisis de fuentes documentales; las entrevistas a informantes clave, y la aplicación de la técnica del grupo focal y grupo de discusión, mismos que por su pertinencia fueron empleados para el desarrollo de esta tesis y cuya aplicación se detalla en los siguientes apartados.

### 4.2.1. DESCRIPCIÓN DEL CASO: EL SUBA-UACH

Para iniciar esta descripción se aclara que el interés en emplear al SUBA-UACH como marco referencial fue para llegar a explotar el “potencial explicativo” que pudiese ofrecer, ello en cuanto a los resultados de la aplicación de los elementos teóricos presentados en los primeros tres capítulos a la situación específica del sistema. De esta manera se tuvieron las condiciones

para generar, a partir de su estudio, una propuesta de MPTP fundamentado en los principios de la metaevaluación. Dicho modelo fue aplicado y probado en el SUBA-UACH, a partir de lo cual se obtuvo la retroalimentación necesaria para realizar los ajustes pertinentes. La elección del caso del SUBA-UACH estribó también en que constituye un sistema hasta cierto punto típico en el ámbito nacional de bibliotecas universitarias, lo cual permite aproximarse a la creación de un modelo que puede ser adoptado, adaptado y probado a futuro por otros sistemas bibliotecarios.

Tomando en consideración lo anterior, se describe en seguida –y de manera sintética- el panorama general de la institución educativa de la cual depende el SUBA: la UACH. Ésta es una institución de educación superior cuyo origen tuvo lugar el ocho de diciembre de 1954 a partir de que el entonces gobernador del estado de Chihuahua, C. Oscar Soto Maynez, expidiera el decreto número 171 en el Congreso del Estado. El antecedente más inmediato de la Universidad lo constituyó el Instituto Científico y Literario, el cual ofreció educación a alrededor de 996 personas durante su funcionamiento. Actualmente, la UACH cuenta con quince unidades académicas (en adelante UA), doce de ellas ubicadas en Chihuahua capital (de las cuales tres tienen extensiones en diversas ciudades del estado de Chihuahua) y tres más ubicadas en otras ciudades importantes del estado (Delicias, Parral y Juárez). Estas UA ofrecen 48 distintos programas de estudio de nivel licenciatura, 15 especialidades, 34 programas de maestría y tres programas de doctorado. La matrícula total de la UACH ascendió en el año 2005 a 19,846 alumnos inscritos; poseía una planta docente integrada por 1,947 personas; así como un total de 264 investigadores y 730 empleados de carácter administrativo.<sup>129</sup>

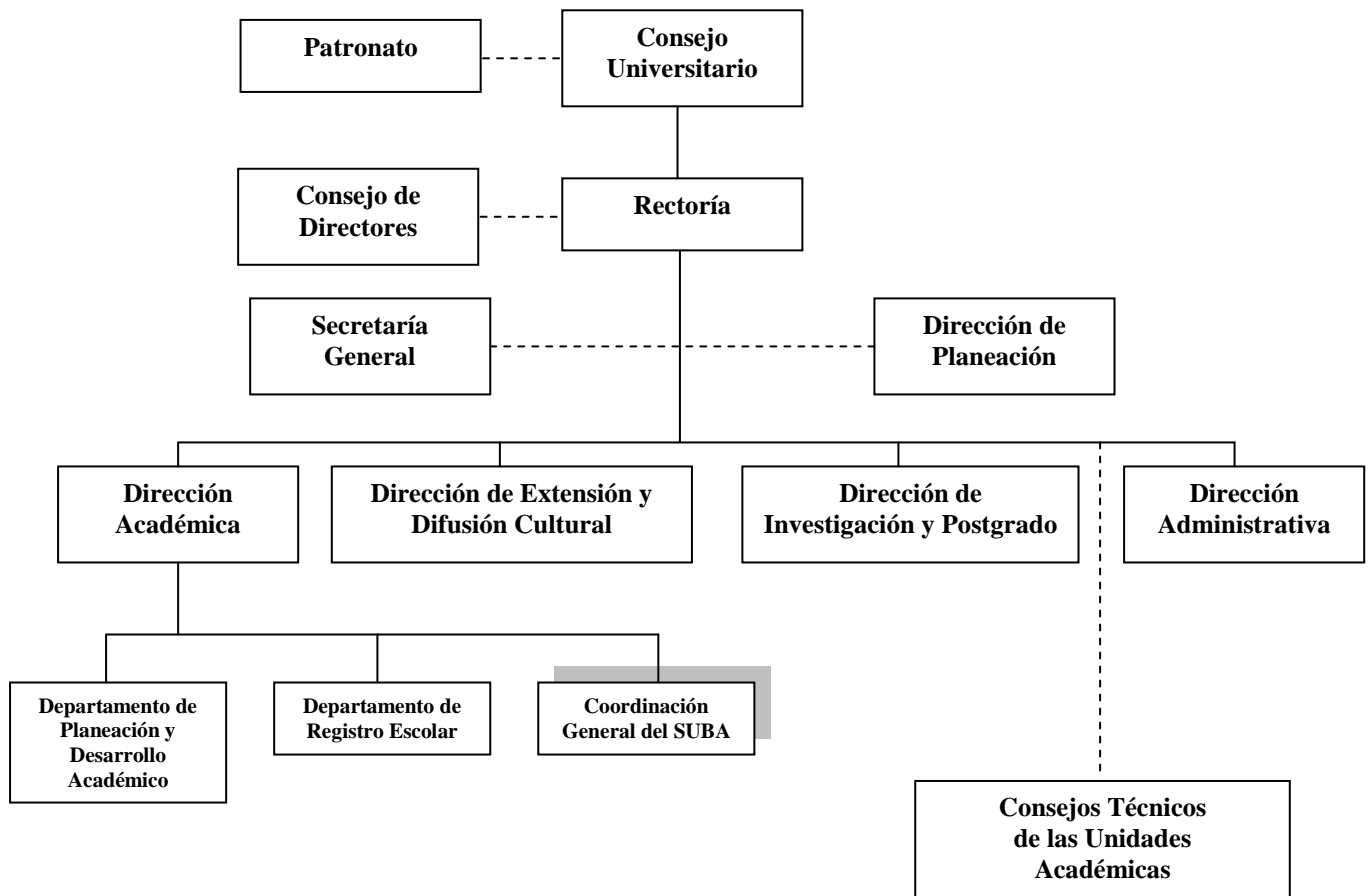
El siguiente organigrama resume la manera en que la UACH se encuentra estructurada para permitir su funcionamiento:<sup>130</sup>

---

<sup>129</sup>Véase Anexo 1. La Universidad Autónoma de Chihuahua en Cifras.

<sup>130</sup>El organigrama incluido es un resumen de la última versión oficial del organigrama de la UACH, la cual es bastante añeja y se encuentra publicada en el *Manual de Organización de la Unidad Central* del mes de junio de 1996. Universidad Autónoma de Chihuahua, *Manual de Organización de la Unidad Central* (Chihuahua, Chih.: Departamento de Desarrollo Organizacional, Dirección de Planeación, UACH, 1996), s. p.





Como podemos apreciar, el SUBA depende directamente de la Dirección Académica de la UACH, y este hecho, aunado a las características estructurales de la Universidad en su conjunto, conlleva implicaciones importantes en la manera en que el sistema desempeña sus funciones, tal como se presentará más adelante.

#### 4.2.1.1. Características y estructura del SUBA

A raíz de la instauración del Instituto Científico y Literario en el año de 1860, las bibliotecas que han formado parte de la historia de la UACH fueron surgiendo de manera paulatina (y no siempre formal) conforme se fueron creando las escuelas universitarias, sobre todo a partir del

año de 1955. En principio estas bibliotecas funcionaban de manera independiente unas de las otras. Fue hasta inicios del milenio que la propuesta para la creación del SUBA se aprobó en una sesión del H. Consejo Universitario celebrada el 14 de abril del año 2000, como consta en el acta de Consejo número 382. A partir de este momento el sistema bibliotecario se integró por la Coordinación General del SUBA -con sus respectivas unidades, las cuales incluyen a la Unidad de Biblioteca Central y a la Unidad de Archivo Histórico Universitario-, el Consejo Consultivo del SUBA (en adelante CCSUBA) y las 16 bibliotecas de facultades, escuelas e instituto de la UACH.<sup>131</sup> Según lo estipulado en la *Historia de las bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chihuahua*:

Esta compleja red de bibliotecas universitarias funciona descentralizadamente en cuanto a los servicios y centralizadamente con relación a los procesos técnicos de clasificación y catalogación, para que puedan ser consultados sus acervos desde cualquier instancia universitaria. A través de un sistema de redes se dispone de consulta al acervo mediante el [...] sistema ALEPH, de sus materiales documentales y bases de datos electrónicos, optimizando las posibilidades de aprovechar la información existente.<sup>132</sup>

Desde entonces su misión ha sido la de “apoyar las funciones sustantivas de [la UACH], con servicios bibliotecarios de calidad y fomentar en la comunidad cultura, para el buen uso y aprovechamiento de los recursos bibliotecarios”.<sup>133</sup> La visión compartida del SUBA consiste en que las bibliotecas de la UACH “sean centros de consulta, estudio e investigación importantes en la entidad, para que [la UACH] alcance su misión”.<sup>134</sup> Sus objetivos son los siguientes:

- a) Satisfacer las necesidades de los usuarios, en cumplimiento de los fines de la Universidad.
- b) Garantizar a los usuarios la disponibilidad de la información y de la bibliografía necesaria para su desarrollo, basados en los principios de libre acceso, legalidad, eficacia, eficiencia, transparencia, calidad y mejor servicio.

---

<sup>131</sup>En el Anexo 2. Estructura Orgánica del Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas de la Universidad Autónoma de Chihuahua, se incluye un organigrama que permitirá al lector de esta tesis tener una idea más gráfica de la estructura presentada por el SUBA-UACH.

<sup>132</sup>P. P. Aceves Cano, *Historia de las bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chihuahua* (Chihuahua, Chih.: Coordinación del Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas, Dirección Académica, UACH, c2002), p. 3.

<sup>133</sup>Misión, visión y objetivos del SUBA, en la página del Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas (Chihuahua, Chih.: SUBA, UACH, 2006), DE, 7 de abril, 2006: <http://suba.uach.mx/>.

<sup>134</sup>Ibídem.

- c) Procurar para el personal [del SUBA] la excelencia profesional y actualización de sus conocimientos bibliotecarios de forma sistemática y continua, compartiendo los resultados de sus investigaciones y experiencias.
- d) Trabajar en forma integrada con los miembros de la comunidad universitaria, con base al respeto mutuo y comprensión, manteniendo los ideales en beneficio a la sociedad.
- e) Proveer de manera rápida y eficiente el material documental, que sea el apoyo de los programas académicos de nuestra Institución.
- f) Mantener los acervos suficientes y actualizados que permitan otorgar servicios de calidad al usuario.
- g) Mantener los acervos suficientes y actualizados que permitan otorgar servicios de calidad al usuario.
- h) Administrar y custodiar el Archivo Histórico.
- i) Administrar y custodiar las colecciones especiales de las bibliotecas académicas.
- j) Administrar y custodiar el depósito legal de todo el material documental que se genere en nuestra Universidad.
- k) Motivar y estimular el hábito por la lectura y la investigación, fomentando en la comunidad cultura para el buen uso y aprovechamiento de los recursos bibliotecarios y proporcionando un ambiente adecuado.<sup>135</sup>

Los servicios bibliotecarios que ofrece el sistema en su conjunto son los siguientes:

- Formación de usuarios
- Catálogo en línea
- Consulta / Referencia
- Servicios electrónicos de información
- Diseminación selectiva de información
- Servicio de alerta
- Préstamo interno o en sala
- Préstamo externo
- Servicios interbibliotecarios
- Servicio de reserva
- Servicios de apoyo (fotocopiado, procesadores de texto, escáner, impresión, salas audiovisuales, de estudio y cubículos)

A continuación se muestra la subdivisión por unidades de la Coordinación General del SUBA:<sup>136</sup>

- Unidad de Procesos Técnicos Centralizados (en adelante UPTC)
- Unidad de Sistemas y Automatización de Bibliotecas (en adelante USAB)
- Unidad de Servicios Electrónicos de Información (en adelante USEI)
- Unidad de Servicios Bibliotecarios (en adelante USB)
- Unidad de Promoción de los Servicios Bibliotecarios (en adelante UPSB)
- Unidad de Apoyo y Servicios Administrativos

---

<sup>135</sup>Ibídem.

<sup>136</sup>Un listado de las funciones que corresponden a cada unidad se ofrece en el Anexo 3. Listado de las principales funciones a desempeñar por cada jefe de unidad de la Coordinación General del SUBA.

- Unidad de Biblioteca Central (en adelante UBC)
- Unidad de Archivo Histórico Universitario (en adelante UAHU)

#### 4.2.1.2. Fuentes de evidencia y trabajo de campo

Como se indicó anteriormente, el estudio de caso es un término que engloba a una familia de técnicas y métodos cuyo interés estriba en el estudio en profundidad de una situación en particular. Este estudio de caso supuso un trabajo de campo dividido en dos etapas, en las cuales se emplearon estrategias como la observación directa; la consulta y análisis de fuentes de información documentales referidas a la organización interna del SUBA -como son su reglamento; manuales de procedimientos; manual de descripción de puestos; estadísticas de procesos y uso de los servicios; actas de reuniones del CCSUBA,<sup>137</sup> entre otras- entrevistas a informantes clave y la realización de un grupo focal y un grupo de discusión, todo ello con el fin de contar con múltiples fuentes de evidencia para la estructuración del caso.

La primera parte del trabajo de campo, a la cual se le denominó etapa de prediagnóstico, fue realizada del 7 al 22 de septiembre de 2006. Dicha etapa fue inspirada por el enfoque de *evaluability assessment*,<sup>138</sup> a partir del cual se buscó, mediante el uso de parte de las estrategias antes señaladas, verificar la susceptibilidad del SUBA para ser evaluado –y sobre todo la existencia de la información necesaria para desarrollar el proceso-. Para facilitar esta labor se construyó una matriz de captura de información en el programa informático Excel, que se apoyó, para fines de sistematizar los datos, en un primer conjunto de criterios valorativos<sup>139</sup> elaborado con base en las propuestas de Desmocht y Plata; Arriola Navarrete; la REBIUN y los *Estándares para bibliotecas universitarias Chilenas*.<sup>140</sup>

---

<sup>137</sup>El Consejo Consultivo del SUBA está integrado por el Coordinador General del SUBA, los jefes de unidad de la Coordinación y los responsables de bibliotecas, facultades, escuelas e instituto de la UACH. El CCSUBA se reúne periódicamente (aproximadamente cada mes) y los acuerdos y el trabajo realizado en cada una de las reuniones se condensa en las Actas de CCSUBA. Dentro de las principales fuentes de evidencia utilizadas en la confección de esta tesis se encontraron precisamente, las Actas de CCSUBA del periodo que va del 18 de febrero de 2005 al 13 de noviembre de 2006.

<sup>138</sup>Peter H. Rossi, Mark W. Lipsey y Howard E. Freeman, Op. cit., pp. 136-137.

<sup>139</sup>El listado de este primer conjunto de criterios para la evaluación puede consultarse en el Anexo 4. Conjunto inicial de criterios para la evaluación. Etapa de prediagnóstico.

<sup>140</sup>Véase el apartado 2.3.3. Consideraciones sobre modelos y sistemas de herramientas para la evaluación.

Así, a partir del uso de esta matriz para la captura de información se dio inicio a una serie de visitas a la Coordinación General del SUBA, gracias a las cuales se pudo observar parte de las labores que sus elementos realizan día con día; entrevistar y entablar familiaridad con los integrantes del sistema; además de obtener información documental para ir conociendo a éste más detalladamente. Con estas actividades fue posible develar que, a pesar de que el SUBA cuenta con una descripción de sus objetivos y de que existe interés en la información que puede ser ofrecida a raíz de una evaluación, los jefes de unidad no siempre contaron con la información necesaria -o lo debidamente sistematizada- para poder desarrollar un proceso valorativo integral y efectivo, esto al menos a partir del empleo del conjunto inicial de criterios contenidos en la matriz de captura.

Posterior a esta primera etapa de prediagnóstico fue la preparación de la propuesta del PESUBA que se utilizaría más adelante en esta investigación. Ésta fue elaborada a partir del contraste del conjunto inicial criterios para la evaluación; la información recabada en la etapa de prediagnóstico y los resultados de la consulta hecha a nueve sistemas y modelos de herramientas para la evaluación de bibliotecas universitarias. En sí, la premisa fundamental que guió la confección del PESUBA tuvo que ver con la inquietud expresada durante la etapa de prediagnóstico por el Coordinador General del SUBA, en el sentido de que muchos de los sistemas para evaluar bibliotecas universitarias únicamente consistían en listados de elementos que éstas deben poseer y no ofrecen información que permita hacer una reflexión más profunda, que ayude a analizar efectivamente lo que se está evaluando y que permitan aprender sobre aquello que se evalúa para poder así incidir en su mejora. Fue por ello que se decidió los criterios a utilizar tendrían que cumplir, además de su función de evaluar, la función de educar a quienes realicen la evaluación. De esta manera se buscó que la utilización futura del diseño de PESUBA sea tanto instrumental como conceptual, e incluso persuasiva, pues los resultados obtenidos pueden servir como argumentos que el bibliotecario esgrima en los procesos de negociación con las autoridades administrativas de la universidad.

Todo esto permitió seleccionar los criterios cuya inclusión en el PESUBA podría resultar de utilidad al sistema tanto para su evaluación como para iniciar procesos de reflexión sobre el trabajo que se realiza día a día. La lista de sistemas y modelos de herramientas para la evaluación de bibliotecas universitarias consultadas fue la siguiente:<sup>141</sup>

---

<sup>141</sup>La lista se muestra ordenada alfabéticamente.

- American Library Association. *Standards for libraries in higher education*.
- American Library Association. *Standards for university libraries: evaluation of performance*.
- Arriola Navarrete, Óscar. *Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad*.
- Desmoctt Jiménez, Sergio Ricardo y Dolores Lorena Plata Silva. “Planeación y aplicación de la evaluación diagnóstica para bibliotecas universitarias: el caso de la Biblioteca Adrián Mora Duhart de la Universidad ISEC”.
- *Estándares para bibliotecas universitarias chilenas*.
- *Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las instituciones de educación superior de la Región Centro Occidente de ANUIES*.
- *ISO 11620:1998/Amd.1:2003: Information and documentation, library performance indicators, amendment 1: additional performance indicators for libraries*.
- *ISO 11620:1998: Information and documentation, library performance indicators*.
- *Normas para bibliotecas de instituciones de educación superior e investigación*. Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior, A. C.
- *Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas*. REBIUN.

La propuesta del PESUBA consistió entonces en un instrumento “graduado” a partir de una serie de criterios que apoyan la valoración de áreas, procesos y servicios específicos del sistema.<sup>142</sup> Algunos de los criterios incluidos, a pesar de que no pueden aplicarse inmediatamente en la evaluación del sistema, constituyen una especie de recordatorio sobre aquellas tareas que se encuentran pendientes y que tarde o temprano deberán de abordarse. De acuerdo a la tipología de la evaluación presentada en este trabajo, la evaluación contenida en el PESUBA es de tipo mixto (incluye criterios cualitativos y cuantitativos) y fue generada para desarrollar procesos de autoevaluación desde el punto de vista de los bibliotecarios y en cierta medida, de las autoridades administrativas. Cuando ya se hubo preparado la propuesta del PESUBA, el siguiente paso consistió en definir la manera en que se motivaría la participación de los interesados para proceder al análisis y validación de la propuesta.

---

<sup>142</sup>Véase Anexo 5. Ejemplos de criterios desglosados contenidos en la propuesta de PESUBA.

## 4.2.2. DEFINICIÓN Y APLICACIÓN DEL MODELO DE PROCESO DE TRABAJO PARTICIPATIVO (MPTP)

Como preámbulo a la presentación del modelo propuesto, se acota que la razón fundamental por la cual se definió un proceso de trabajo participativo fue el interés de aprovechar al máximo el conocimiento que poseen los integrantes del SUBA, pues es este conocimiento el que los convierte en individuos aptos para asignar los valores que permitirán llevar a cabo el proceso valorativo. Este hecho se refuerza al reconocer que en vez de existir una sola realidad de la cual puede partir la evaluación, existen múltiples realidades que se fundamentan en las percepciones e interpretaciones de los individuos involucrados en los sistemas a ser evaluados.

Empero, al constituir la evaluación una tarea compleja y en cierta medida problemática, se determinó la pertinencia de incluir también en este proceso de trabajo participativo a un agente externo –rol que fue adoptado por la autora de esta tesis-, cuyo papel consistió en facilitar las negociaciones a establecerse entre los individuos participantes en el análisis y validación del PESUBA, y a proveer el consejo necesario para una apropiada fundamentación metodológica del proceso valorativo, de manera tal que el diseño de evaluación final reflejase estas múltiples realidades sin demeritar su calidad. A lo largo del proceso se tomó en cuenta que éste funciona mejor cuando la toma de decisiones es compartida y cuando los roles de los interesados o participantes y del agente externo o facilitador son entendidos a cabalidad, en cierta medida, como una sociedad en colaboración en la cual:

- Los interesados fungen como proveedores de conocimiento práctico sobre el contexto, organización y funcionamiento del sistema a evaluar.
- El agente externo funge como proveedor de conocimiento relacionado con diversos métodos de evaluación y su respectiva aplicación.

Aclarado lo anterior, se presentan a continuación los pasos que se definieron, aplicaron e integraron como el proceso de trabajo participativo empleado en el estudio de caso del SUBA-UACH:

1. ***Establecer el primer contacto:*** Para este trabajo, el inicio del proceso fue a partir del intercambio de correos electrónicos con el Coordinador General del SUBA, por

medio de los cuales se le planteó el interés de tomar al SUBA como marco referencial para la elaboración de la tesis. Otra vía (inversa a la anterior) puede ser la solicitud que dirijan los integrantes de un sistema dado a un agente externo para que inicie el proceso de trabajo participativo al interior del sistema. Lo más importante de esta etapa es que se lleguen a formular acuerdos claros con respecto a los intereses que motivan la aplicación de dicho enfoque; los resultados que se busca lograr con su aplicación; qué tareas se llevarán a cabo; los plazos para realizarlas, entre otros.

2. **Determinar la viabilidad de la aplicación del enfoque participativo:** A pesar de lo atractivo que puede resultar emplear este enfoque, no siempre es recomendable o viable utilizarlo. Por ello, uno de los pasos más relevantes es identificar la viabilidad de su empleo, así como las estrategias para identificar y reclutar a los posibles participantes. Para ello es útil cuestionarse, por ejemplo, sobre cuáles son los intereses últimos que buscan satisfacerse con su aplicación; que se espera obtener como resultados del proceso participativo; la presunta gravedad de las implicaciones políticas que éste pudiera suponer y qué tan apropiada resulta la cultura organizacional del sistema para la implementación del enfoque. En el caso del presente estudio, la etapa de prediagnóstico brindó elementos para determinar y confirmar la viabilidad de la aplicación del enfoque en el SUBA.
3. **Identificación de los integrantes:** Aquí resultó provechoso el identificar y clasificar a los integrantes del sistema a partir de las cuatro categorías de participantes identificadas por Straus:<sup>143</sup>

CATEGORÍA	PARTICIPANTES QUE CUMPLEN CON PERFIL ESTABLECIDO POR LA CATEGORÍA
Personas con el poder formal para tomar decisiones	Director Académico Coordinador General del SUBA
Personas con el poder para bloquear decisiones	Director Académico Coordinador General del SUBA Jefes de Unidad de la Coordinación General del SUBA Personal sindicalizado Directores de Facultades, Escuelas e Instituto
Personas que son afectadas por las decisiones	Coordinador General del SUBA Jefes de Unidad de la Coordinación General del SUBA Personal (de confianza y sindicalizado) Responsables de bibliotecas Usuarios del sistema (estudiantes, maestros, investigadores, etc.)

<sup>143</sup>Véase Capítulo III. Trabajo participativo en los procesos valorativos.



Personas con información o experiencia relevante	Coordinador General del SUBA Jefes de Unidad de la Coordinación General del SUBA Personal con varios años de servicio y/o antecedentes de participación activa Agente externo (facilitador)
--------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4. **Selección de los participantes:** En el cuarto estadio se deben definir y justificar aquellos criterios que permitirán la selección a los participantes. Para ello se tienen que considerar los riesgos y retos asociados con involucrar a miembros con un grado variante de acceso al poder, privilegios, influencia e información. Para determinar estos criterios se puede retomar la propuesta de Weaver y Cousins, con lo cual se considerarán: a) el control del proceso de toma de decisiones; b) la diversidad de los participantes implicados; c) las relaciones de poder entre los participantes; d) la viabilidad de la evaluación; y, d) la profundidad requerida en la participación. Un aspecto a tomar en cuenta en todo momento es que el poder del trabajo participativo proviene de la inclusión, no de la exclusión. Esto es, mientras más representadas estén las categorías de interesados participantes desde el inicio del proceso, más poderoso y efectivo será éste.<sup>144</sup> En este estudio se ofreció la oportunidad de participar en el proceso a los siguientes individuos: el Coordinador General del SUBA; todos los jefes de unidad de la Coordinación del SUBA; tres responsables de bibliotecas; un bibliotecario sindicalizado; un miembro de la comunidad académica -como representante de los usuarios- y al agente externo o facilitador.
5. **Crear espacios y oportunidades para la participación:** Este paso implica tanto la calendarización de entrevistas, reuniones -formales e informales-, así como el delimitar los canales de comunicación que se emplearán para iniciar, fomentar y mantener la participación. Desde la primera etapa del trabajo de campo se tuvo la oportunidad de interactuar directamente con los integrantes del SUBA, esto a partir de la observación participante, la realización de entrevistas a informantes clave -al menos con los miembros de la Coordinación General del SUBA- y el intercambio de algunos correos electrónicos. Posteriormente, la segunda etapa de trabajo de campo consistió en el desarrollo de dos reuniones, a partir de las cuales se dio la pauta para permitir la participación directa de los implicados. La primera de ellas -donde se

---

<sup>144</sup>Traducción propia. David Straus, Op. cit., p. 47.

utilizó la técnica de grupo focal y que fue llevada a cabo el día 13 de diciembre de 2006, de las 9:30 a las 11:30 hrs. en la sala de capacitación para el uso de bases de datos de la Coordinación General del SUBA- tuvo las características de un taller dedicado al tema de la evaluación de bibliotecas universitarias. En éste se ofreció el marco general dentro del cual se encuadró al trabajo participativo: la presentación de la propuesta del PESUBA y de las instrucciones para proceder a su análisis y validación consensuada. La segunda reunión –donde se utilizó el formato de grupo de discusión y que fue desarrollada el día 14 de diciembre de 2006, de las 9:00 a las 12:00 hrs. en el Archivo Histórico Universitario de la Coordinación General del SUBA- tuvo como fin el llegar a un consenso entre los participantes en cuanto a la estructuración final del PESUBA.

6. **Iniciar la participación:** El detonante para iniciar el trabajo participativo de una manera más formal fue, para el caso de esta tesis, la necesidad de analizar y validar la propuesta del PESUBA. En otras circunstancias, el motivo para emplear el enfoque participativo puede tener una cantidad de variantes igualmente válidas para su implementación.
7. **Facilitar la participación:** Al momento de planear las reuniones -en las cuales se utilizaron las técnicas de grupo focal y grupo de discusión- surgió la inquietud de encontrar cursos de acción que permitieran facilitar y en lo posible, apoyar una participación en la cual se analizara y validara de manera objetiva a la propuesta del PESUBA. Es en esta etapa del proceso de trabajo participativo que entró en escena la aplicación de parte de los principios de la metaevaluación ofrecidos por Stufflebeam en su *Evaluation plans and operations checklist*.<sup>145</sup> La lógica sobre la cual se discurió al utilizar estos principios fue la siguiente: para evitar que la apreciación negativa que se tiene acerca del proceso de evaluación influya en la manera en la cual los participantes juzguen los criterios contenidos en el PESUBA -lo cual tendría obvias repercusiones en la calidad del diseño final del PESUBA-, se ofrecerá una especie de rúbrica que permita a los participantes analizar y validar más objetivamente dichos criterios. Esta rúbrica consistió en la delimitación de cinco

---

<sup>145</sup>Estos principios están referidos a la parte de conceptualización de la evaluación, y a partir de ellos se determinan cuáles serán los elementos que serán empleados para juzgar a la evaluación. Daniel L. Stufflebeam, *Evaluation plans and operations checklist*, Op. cit. p. 1.

atributos<sup>146</sup> que los criterios de la propuesta del PESUBA debieron cumplir -de acuerdo al análisis hecho por los participantes- para ser incluidos en la versión final del plan de evaluación:

ATRIBUTOS	DEFINICIONES	PREGUNTAS DE REFLEXIÓN
<b>De validez y precisión</b>	<p><b>Validez:</b> 1. f. Cualidad de válido. (Del lat. <i>validus</i>). 1. adj. Firme, subsistente (permanencia, estabilidad y conservación de las cosas) y que vale o debe valer legalmente. 2. adj. Aceptable.</p> <p><b>Precisión:</b> (Del lat. <i>praecisio</i>, <i>-ōnis</i>). 2. [f.] Determinación, exactitud, puntualidad, concisión.</p>	¿El criterio puede considerarse válido? Esto es, ¿evalúa lo que deben evaluar?
<b>De pertinencia o idoneidad</b>	<p><b>Pertinencia:</b> 1. f. Cualidad de pertinente. (Del lat. <i>pertinens</i>, <i>-entis</i>, part. act. de <i>pertinere</i>, pertenecer). 1. adj. Perteneciente o correspondiente a algo. 2. adj. Que viene a propósito.</p> <p><b>Idoneidad:</b> (Del lat. <i>idoneitas</i>, <i>-ātis</i>). 1. f. Cualidad de idóneo. (Del lat. <i>idonēus</i>). 1. adj. Adecuado y apropiado para algo.</p>	<p>¿El criterio refleja características del sistema a evaluar?</p> <p>Considerar dos niveles de pertinencia del criterio a validar: a) El general, es decir, si el criterio se ajusta a la realidad del SUBA-UACH, y b) El particular, es decir, de ajustarse el criterio a la realidad del SUBA-UACH, ¿la ubicación de éste en el plan es la adecuada o debería de ubicarse en algún otro apartado del mismo?</p>
<b>De viabilidad o aplicabilidad</b>	<p><b>Viabilidad:</b> 1. f. Cualidad de viable. (Del fr. <i>viable</i>, de <i>vie</i>, vida). 2. adj. Dicho de un asunto: Que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo.</p> <p><b>Aplicabilidad:</b> 1. f. Cualidad de aplicable. 1. adj. Que puede o debe aplicarse.</p>	<p>¿Es factible la aplicación del criterio en la evaluación del sistema?</p> <p>¿Su aplicación requiere de información no disponible que debe ser estimada o generada?</p> <p>¿La aplicación del criterio es rentable?</p> <p>¿La aplicación del criterio constituye una carga importante de esfuerzo, tiempo y recursos?</p>
<b>De practicidad y utilidad</b>	<p><b>Practicidad:</b> Cualidad de práctico. (Del lat. <i>practicus</i>, y este del gr. <i>πρακτικός</i>). 2. adj. Se dice de los conocimientos que enseñan el modo de hacer algo. 4. adj. Que piensa o actúa ajustándose a la realidad y persiguiendo normalmente un fin útil. 5. adj. Que comporta utilidad o produce provecho material inmediato.</p> <p><b>Utilidad:</b> (Del lat. <i>utilitas</i>, <i>-ātis</i>). 1. f. Cualidad de útil. (Del lat. <i>utilis</i>). 1. adj. Que trae o produce provecho, comodidad, fruto o interés. 2. [adj.] Que puede servir y aprovechar en alguna línea. Conveniencia, provecho.</p>	<p>¿El procedimiento de aplicación del criterio es claro?</p> <p>¿La información que aporte la aplicación del criterio puede ser utilizada para fundamentar y apoyar la toma de decisiones?</p> <p>¿La información que aporte la aplicación del criterio puede ayudar a comprender el entorno que rodea al sistema evaluado?</p>
<b>De relevancia o importancia</b>	<p><b>Relevancia:</b> f. Cualidad o condición de relevante, importancia, significación.</p> <p><b>Importancia:</b> De <i>importante</i>. 1. f. Cualidad de lo importante, de lo que es muy conveniente o interesante, o de mucha entidad o consecuencia.</p>	Considerando todo lo anterior, ¿el criterio debe ser incluido dentro del plan de evaluación?

<sup>146</sup>La determinación de estos atributos fue a su vez inspirada y apoyada en las características que de acuerdo al estándar ISO 11620 deben poseer los indicadores o criterios para la evaluación de bibliotecas. Según la Real Academia Española, un atributo (Del lat. *attribūtum*) consiste en cada una de las cualidades o propiedades de un ser.

8. **Mantener el nivel de participación:** Este punto depende mucho de la habilidad del facilitador para mantener la motivación del grupo de participantes, así como para generar un ambiente de confianza que, lejos de cohibir a los involucrados, los incline a emplear los dos tipos de discurso mencionados con antelación, los cuales son el diálogo y la discusión.

Como se puede observar el MPTP planteado tiene mucho que ver con la construcción conjunta del contexto que rodea al sistema bajo estudio; las relaciones de confianza y apoyo establecidas entre los participantes; la previsión de posibles contingencias; y el empleo tanto de espacios negociados como de herramientas que permitan y apoyen a la participación. El siguiente apartado tiene como fin el presentar una muestra y análisis de los hallazgos derivados tanto de la etapa de prediagnóstico como de la implementación del MPTP en el análisis y validación de la propuesta del PESUBA.

## HALLAZGOS DE LA EXPLORACIÓN

Gracias al trabajo de campo realizado y a la información proporcionada por los miembros del SUBA fue posible detectar los principales factores que afectan al funcionamiento del sistema:

- Estructura organizacional y administrativa de la UACH
- Variabilidad en el apoyo financiero
- Necesidad de formación y aprendizaje continuos de los profesionales bibliotecarios
- Desconocimiento de los detalles del manejo de recursos financieros
- Falta de preparación adecuada del personal adscrito al SUBA
- Sindicalismo<sup>147</sup>
- Impericia en el desarrollo de procesos valorativos

---

<sup>147</sup>A partir de las entrevistas a informantes clave se conoció la existencia de quejas debido a que, según miembros de personal sindicalizado, les son delegadas funciones que no les corresponden. Los sindicalizados muchas veces se niegan a realizar los procedimientos conforme a lo estipulado por sus jefes. Sin embargo, debido a problemas como el nepotismo sindical continua habiendo fallas con la entrada de personal no calificado al SUBA. Ello se motiva también por el hecho de que las plazas de bibliotecarios son de las más peleadas por el sindicato universitario, pues tienen (relativamente) buena paga y requieren de poca preparación. Un buen panorama de esta problemática dentro del SUBA es el expuesto por Ascencio, Tarango, Murguía y Romo en el trabajo “Educación continua, estrategia sinérgica entre personal sindicalizado: experiencia SUBA”, en *Liderazgo y retos en la administración de bibliotecas con presencia sindical*. En prensa.

La aparición de estos factores fue constante y bastante notoria entre el cúmulo de información obtenida a lo largo del desarrollo de la investigación. Así, para poder facilitar el análisis de la información recabada en las dos etapas del trabajo de campo se delimitaron siete categorías de interés para la realización de nuestra tesis. Dichas categorías son: manejo del presupuesto; programa de maestría para la profesionalización del personal; la cultura de la evaluación del SUBA; naturaleza del trabajo realizado al interior del sistema; rotación del personal; procesos de comunicación e implementación del MPTP. A continuación se detallan los hallazgos realizados con respecto a cada una de las categorías fijadas, los cuales constituyen un referente necesario para comprender a cabalidad las características y resultados que tuvo la implementación del MPTP.

### MANEJO DEL PRESUPUESTO

A raíz de las indagaciones hechas en la etapa de prediagnóstico se pudo conocer que los recursos destinados por el SUBA a la adquisición de material documental, de equipo informático y mobiliario, tienen su origen en programas como el PIFI y los FOMES. Hasta la fecha, el SUBA ha participado de los beneficios ofrecidos por las siguientes versiones del PIFI:

- PIFI 1.0, ejercido en el año de 2002
- PIFI 2.0, ejercido en el año 2003
- PIFI 3.1, ejercido en el año de 2005
- PIFI 3.2, ejercido en el año 2006

Cabe destacar que la UACH -a través de su Dirección Administrativa- únicamente destina parte de su presupuesto al pago de nómina del personal referido a la Coordinación del SUBA, pues el pago del personal que labora en las distintas bibliotecas que conforman al sistema corre a cargo de las facultades, escuelas e instituto. El imbuirse en la situación de la Coordinación General del SUBA permitió conocer que el control del presupuesto está severamente limitado, debido a la configuración organizacional de la UACH. Esto es, el control del presupuesto asignado por los medios antes señalados al SUBA es una tarea que no corresponde directamente a la Coordinación,<sup>148</sup> a pesar de lo estipulado en la literatura sobre administración en bibliotecas:

“La biblioteca universitaria debe tener autonomía suficiente para gestionar las adquisiciones bibliográficas, realizar un adecuado control presupuestario y, en general, realizar todas las operaciones necesarias para coordinar y supervisar la ejecución del programa de gestión de los recursos de información”.<sup>149</sup>

Aún más preocupante resulta el hecho de que, a pesar de que en su página electrónica la UACH da fe de conformidad con las disposiciones de transparencia y acceso a la información, los estados de cuenta ofrecidos carecen del detalle necesario para determinar -incluso someramente- los gastos efectuados para el funcionamiento del SUBA. A partir de la realización de las entrevistas y de las reuniones grupales con integrantes del sistema también se pudo conocer que carecen del acceso a este tipo de información. Esto causa el desconocimiento de los bibliotecarios de los recursos empleados para el desarrollo de sus actividades y de la eficacia o ineficacia del gasto realizado, lo cual posibilita un mal uso de dichos recursos e impide también que se realicen valoraciones sobre criterios tales como gastos exactos en adquisiciones, percepciones salariales, mantenimiento, entre otros. De esta manera una de las recomendaciones derivadas de esta investigación estriba en que el equipo de trabajo del SUBA pugne por lograr el acceso a información financiera relacionada con el funcionamiento del sistema, de tal manera que se verifique la eficacia de los gastos y se determinen las medidas necesarias para asegurar el buen manejo y aprovechamiento de los recursos.

### PROGRAMA ÚNICO DE MAESTRÍA PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DEL PERSONAL

A partir del análisis de las actas de CCSUBA consultadas fue posible trazar la manera en que se estructuró un programa único de maestría, cuyo fin es el profesionalizar al personal que labora en el SUBA. Cabe destacar que ha habido otros intentos anteriores a éste para capacitar y formar al personal del SUBA, contándose entre ellos diplomados y talleres de especialización en el área bibliotecológica. El programa de Maestría en Bibliotecología y Ciencias de la Información fue a la larga implementado a partir del apoyo económico del PIFI:

---

<sup>148</sup>Todavía a mediados del 2006 se contaba con la Unidad de Apoyo y Servicios Administrativos en la Coordinación del SUBA, empero, al presentarse un cambio de director en la Dirección Académica, estos también implicaron que el jefe de mencionada unidad pasara a depender directamente del Director Académico.

<sup>149</sup>*Estándares para bibliotecas universitarias chilenas*, Op. cit., p. 18.

“Fernando Salomón Beyer informa que en la Facultad de Filosofía y Letras, el viernes 7 de octubre [de 2005], el C. Rector inauguró oficialmente la Maestría en Bibliotecología y Ciencias de la Información, cuyo objetivo principal es la profesionalización de las personas que laboran en el SUBA, por lo cual sus tesis se van a orientar a resolver problemas prácticos a que se enfrenta el SUBA y a mejorar el desarrollo de las bibliotecas”.<sup>150</sup>

Dentro del programa de maestría sólo se ubican diez miembros del CCSUBA: el Coordinador General del SUBA, cinco jefes de unidad de la Coordinación y cuatro responsables de biblioteca. A partir de la implementación del programa educativo se solicitó a los responsables de bibliotecas que no participaron en éste, se encargaran de elaborar propuestas paralelas que contribuyeran a la solución de los problemas que aquejan al SUBA. Para facilitar esta labor, un comité especial (integrado por el Coordinador General del SUBA, el jefe de la UPTC, la jefa de la UPSB y un académico de la UACH) elaboró una lista de los problemas que aquejan al SUBA, los cuales fueron articulados utilizando un software especial que dio como resultado un mapa conceptual con la problemática dividida en cuatro niveles. Desafortunadamente la falta de compromiso de los bibliotecarios se patentiza con la falta de propuestas, y en las actas consta lo poco que se ha podido hacer para remediar la situación.

### LA CULTURA DE LA EVALUACIÓN DEL SUBA

En general, la cultura de la evaluación del SUBA puede considerarse como incipiente. Entre lo que se identificó como esfuerzos en el rubro se encuentran la reunión y análisis anual de las estadísticas solicitadas por la SEP; la certificación aislada a través de la norma ISO 9000 de algunas bibliotecas del sistema -Facultad de Contaduría y Administración; Facultad de Zootecnia, Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales y la Facultad de Ciencias Agrotecnológicas-; la valoración externa de que han sido objeto otras tantas a partir de los criterios establecidos por los CIEES; la reunión de información para participar en el diagnóstico situacional de las bibliotecas del CONPAB y la importancia que se le otorga a la reunión de información de tipo cuantitativo a través del sistema LOGALEPH.<sup>151</sup>

---

<sup>150</sup>México, Universidad Autónoma de Chihuahua, Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas, *Acta de Consejo Consultivo del SUBA celebrada el 10 de octubre de 2005 y aprobada en la sesión de Consejo del 14 de noviembre de 2005* (Chihuahua, Chih.: Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas, UACH, 2005), S. p.

<sup>151</sup>La cual se busca resulte útil para cumplir con las requisiciones de información de la SEP y el CONPAB, así como para realizar análisis comparativos sobre el número de servicios prestados.

A decir del Coordinador General del SUBA la evaluación de las actividades se realiza a partir de la recepción de informes periódicos; la presentación de avances y resultados en las juntas del Consejo Consultivo, y las estadísticas generadas por el sistema LOGALEPH. Con el fin de comenzar a realizar ejercicios valorativos en el sistema se han presentado propuestas, por ejemplo un proyecto individual en el cual se hace una propuesta de evaluación de los servicios bibliotecarios;<sup>152</sup> la propuesta de realizar una evaluación del acervo del SUBA, y la presentación de dos ejercicios de análisis tipo FODA desarrollados por alumnos de la maestría para invitar y orientar la valoración de todo el SUBA, pero desafortunadamente éstos no han fructificado. Sin embargo, es patente el naciente interés que se ha mostrado sobre el tema de la evaluación, como lo referido en el acta de CCSUBA del siete de abril de 2006, donde se comienza a dar muestra de interés en las normas bibliotecarias:

“Ante una pregunta expresa sobre si existen normas bibliotecarias se informa que están las de ABIESI, de ANUIES y que está por salir la versión actualizada del CONPAB, y en cuanto sea oficial se les hará llegar a todo el Consejo”.<sup>153</sup>

Dentro de la misma tónica, en la reunión de CCSUBA efectuada en el 13 de noviembre de 2006 también surgió la inquietud de que se realizara una evaluación al personal de las bibliotecas, ante lo cual se configuró una comisión -integrada por el Coordinador General del SUBA, la jefa de la UPSB y dos responsables de bibliotecas- que se encargaría de elaborar una guía para realizar la evaluación. Como es posible apreciar, este análisis permitió constar que aun no existen mecanismos debidamente formalizados en el SUBA para llevar a cabo el proceso de evaluación, lo cual puede dar pie al ejercicio de malas prácticas valorativas.<sup>154</sup> Todo ello reforzó y justificó el interés en el diseño de un plan de evaluación que, a partir de su análisis y validación conjunta, pudiera ser finalmente adoptado y aplicado por los miembros del sistema.

---

<sup>152</sup>Sin embargo, tal propuesta más que asumir la responsabilidad de la evaluación la deja en manos la Secretaría Académica de la institución. Cabe destacar que lo rescatable de esta aportación estriba en el interés del bibliotecario por comenzar a adentrarse en estos temas.

<sup>153</sup> México, Universidad Autónoma de Chihuahua, Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas, *Acta de Consejo Consultivo del SUBA celebrada el 7 de abril de 2006 y aprobada en la sesión de Consejo del 30 de mayo de 2006*. Chihuahua, Chih.: Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas, UACH, 2006. S. p.

<sup>154</sup>Por ejemplo, a partir de la revisión de las actas fue posible detectar una práctica de este tipo, en el rubro específico de evaluación del personal. En esta tónica se debe recordar que es obligación de los superiores el presentar y manejar a la evaluación como un proceso que busca inducir la mejora en los trabajadores, no el criticarlos y exhibirlos ante sus compañeros, lo cual motiva una aversión ante el proceso y por ende mina también su interés en seguir participando de manera activa.



### NATURALEZA DEL TRABAJO REALIZADO

Uno de los aspectos que debió conocerse para asegurar la pertinencia de la aplicación del modelo de trabajo participativo fueron las características del trabajo realizado al interior del SUBA. La revisión de las actas del CCSUBA permitió conocer el *modus operandi* de las labores realizadas por los integrantes del sistema, el cual implica trabajos individuales y trabajo en comisiones. Los proyectos individuales presentados en las actas revisadas son los siguientes:

- Manual de procedimiento para inventario de material documental
- “Propuesta de recategorización del personal del SUBA”
- “Propuesta de Portal del SUBA”
- “Estandarización del catálogo de ingresos por servicios bibliotecarios”
- “Procedimiento de compra de libros”
- Inventarios de distintas bibliotecas del sistema, entre ellas:<sup>155</sup>
  - “Inventario de Biblioteca Central”
  - “Inventario de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Químicas”
  - “Inventario de la Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración”
  - “Inventario de la Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración Ext. Delicias, Chih.”
  - “Incremento en el uso de la biblioteca por parte de usuarios y optimización de los servicios bibliotecarios en el Instituto de Bellas Artes de la UACH”
  - “Inventario de la Biblioteca de la Facultad de Medicina”
  - “Inventario de la Biblioteca de la Facultad de Enfermería y Nutriología”
  - “Inventario de la Biblioteca de la Facultad de Educación Física y Ciencias del Deporte”

Como se indicó, el trabajo en el CCSUBA consiste también en la formación de comisiones para atender las problemáticas que van surgiendo, en ocasiones retomando las propuestas individuales que se dan a conocer al interior del Consejo. Las comisiones detectadas en el periodo que comprendió el análisis son las siguientes.

- Comisión para la homologación de sueldos
- Comisión para elaborar el listado de problemas del SUBA
- Comisión para elaborar la relación del personal del SUBA.
- Comisión para elaborar la propuesta de perfil del bibliotecario
- Comisión para determinar los tiempos y modalidades de préstamos
- Comisión para elaborar un manual de inducción para personal nuevo
- Comisión administrativa para pugnar por la elaboración de sub-cuentas del SUBA.
- Comisión para la elaboración de un manual de procedimientos aplicable al SUBA

---

<sup>155</sup>La definición de un procedimiento de inventario efectivo constituyó uno de los problemas más notorios en el periodo analizado. Empero gran parte de la problemática fue atribuida por la mayoría de los miembros del SUBA al magro desempeño presentado por el último jefe de la Unidad de Servicios Bibliotecarios, el cual fue escindido de su cargo en mayo de 2006.

A partir del análisis realizado se pudo constatar que las comisiones no siempre cumplen sus objetivos y muestran muchos retrasos en el trabajo que debiesen a realizar. Además no impera una apropiada delegación de responsabilidades, pues hay tareas que no implican mayor complejidad y a las cuales son asignadas gran número de personas, mientras que otras que requieren de un mayor número de participantes son asignadas a una persona. Otro elemento detectado es la falta de una apropiada definición de los proyectos, pues se dieron casos de algunos de ellos que, pudiendo haber sido retomados en conjunto, fueron realizados desagregadamente, lo cual constituye un desperdicio de recursos.

En cuanto al rubro de la participación desarrollada en el CCSUBA fue notorio que los integrantes de la Coordinación del SUBA son las personas más asiduas a las reuniones, pues en el periodo analizado únicamente hubo en total cinco faltas atribuibles a cuatro personas. En dos de los casos las personas que no asistieron a las reuniones ya no formaban parte del equipo de trabajo habitual de la Coordinación. Los integrantes de la Coordinación también son las personas que más participan, pues generalmente en la orden del día se incluyen espacios específicos para ello, y eso ocurre casi de manera permanente. Con respecto a los responsables de bibliotecas la situación de los participantes es muy desigual, pues mientras unos participan mucho (incluso a niveles parecidos a los de los miembros de la Coordinación) los restantes, que son mayoría, se mantienen al margen.

Debido a lo anterior se considera necesario establecer reglas para motivar y mantener el dinamismo en el trabajo al interior del CCSUBA. Entre éstas se considera el fijar fechas límite para la entrega de la información requerida por los integrantes de la Coordinación para la realización de su trabajo, pues una de las constantes detectadas fue la falta de compromiso para con los acuerdos y solicitudes surgidos en el Consejo. En este sentido, continuar con una laxitud en las fechas y con la condescendencia que ello implica, sólo provoca que el trabajo no sea hecho oportuna y efectivamente. También debe procurarse que las sugerencias realizadas en el pleno del CCSUBA sean con base en argumentos válidos y sólidos, de manera que se tome la decisión más pertinente.

### ROTACIÓN DEL PERSONAL

El análisis de las actas de CCSUBA también permitió verificar que la rotación del personal es muy alta, sobre todo en cuanto a los responsables de bibliotecas. En el periodo analizado hubo siete cambios en este rubro, y dentro de la Coordinación hubo dos: el despido de un jefe de unidad (USB) y el cambio del jefe de la UASA, cuya adscripción pasó de la Coordinación a la Dirección Académica de la UACH. Estos hechos han implicado un proceso de reacomodo importante en el SUBA, sobre todo el relacionado la falta de un responsable de la USB, al representar esta unidad el enlace más importante de la Coordinación con todas las bibliotecas pertenecientes al sistema y al concentrarse dentro de sus funciones sustantivas, el desarrollo de procesos valorativos necesarios para el monitoreo del sistema.

### PROCESOS DE COMUNICACIÓN

Con respecto al tema de la comunicación fueron detectados los siguientes problemas:

- Problemas de comunicación interna: Las inasistencias a las reuniones de CCSUBA (sobre todo de los responsables de bibliotecas) son las causantes de la mayor parte de los malentendidos y el rezago de las tareas pendientes.
- Problemas de comunicación externa. La burocracia presente en la estructura orgánica de la UACH dificulta el establecimiento de una comunicación efectiva con las instancias relacionadas al trabajo desempeñado en el SUBA.

### IMPLEMENTACIÓN DEL MPTP

A pesar de que varias de las etapas que componen al MPTP habían sido superadas con anterioridad en el estudio -en específico los primeros cuatro pasos-, fue a partir de la realización del grupo focal y el grupo de discusión que los estadios más críticos del modelo -la creación de espacios para la participación, el inicio, la facilitación y el mantenimiento de la participación- se sometieron a prueba. De inicio se indica que, a pesar de haber considerado originalmente la participación de catorce personas -contando al agente externo-, a la primera reunión asistieron diez personas y a la segunda reunión únicamente ocho. Sin embargo es una de las contingencias que se había supuesto ocurrirían en el desarrollo del proceso. A pesar de esta complicación

inicial, una de las ventajas que se tuvo al aplicar el enfoque participativo con los integrantes del SUBA que finalmente colaboraron en la realización de esta tesis, fue que ellos están ya habituados a interactuar de manera algo similar a la planteada por el MPTP. Así, la primera reunión -en la cual se empleó la técnica de grupo focal- tuvo el formato de un taller sobre el tema de la evaluación en bibliotecas universitarias. En esta reunión se ofreció información general a los participantes sobre el propósito del estudio global; el propósito de la reunión en lo particular; el uso que se le daría a la información recabada; así como los roles que se esperaba mostraran a lo largo de la reunión.<sup>156</sup> Sumado a ello, para dar inicio a la implementación del enfoque, fue necesario establecer las reglas que gobernarían la interacción entre los participantes:

- Participar únicamente con ideas relacionadas al tema de la reunión.
- Las aportaciones deberán consistir en ideas nuevas, ya sea para reforzar o replicar lo ya dicho, o para abrir nuevos campos de discusión.
- Esperar el turno para hablar, no interrumpir.
- Mostrar respeto hacia los demás participantes.

Ofrecidas entonces las bases para llevar a cabo la participación, se les dio a conocer las preguntas que dirigieron el desarrollo de la reunión:

- ¿Qué es la evaluación?
- ¿Por qué evaluar?
- ¿Qué evaluar?
- ¿Cómo evaluar?

De inicio se consideró la participación en torno a los cuestionamientos sería favorecida gracias a los conocimientos previos que los asistentes pudieran poseer en cuanto al tema de la evaluación, pues siete de los nueve concurrentes pertenecían al programa único de Maestría en Bibliotecología, y en éste fueron impartidos durante el segundo y tercer semestre los cursos de “Dirección, liderazgo y evaluación” y “Planeación y Organización” por el profesor visitante Dr. Jesús Lau. Empero, el inicio de la reunión fue difícil, pues al indicarles que sería útil trajesen a colación -cuando lo consideraran pertinente- los temas vistos con el Dr. Lau, el grupo negó haber tratado cabalmente el tema de evaluación de bibliotecas universitarias, el cual argumentaron haber visto “por encimita”.

---

<sup>156</sup>Estos consistían en que se desempeñaran activamente a partir de su participación, argumentando, reflexionando y justificando sus aportaciones.

Ante dicha situación, el agente externo o facilitador tuvo que solicitar a los participantes, emplearan la experiencia práctica que poseían sobre el tema para ofrecer su punto de vista. Fue gracias a esto que se dieron las primeras participaciones, ante lo cual la confianza en el grupo comenzó a crecer y la incorporación de los demás asistentes fue progresiva. De esta manera, a partir de las preguntas planteadas y de los comentarios a las mismas, los participantes iniciaron toda una serie de interacciones –entre ellas compartir opiniones, experiencias prácticas, intercambio constructivo de puntos de vista y la realización de sugerencias- que motivaron una rica reflexión grupal sobre el proceso mismo de la evaluación y la necesidad de implementar un ejercicio valorativo en el SUBA.

Entre los componentes más relevantes de esta reflexión destacó la necesidad de obtener el debido grado de reconocimiento, credibilidad y confianza al interior de la UACH con respecto al funcionamiento del SUBA, el cual deberá para ello, a partir de su Coordinación, realizar una supervisión directa y efectiva de las bibliotecas del sistema para lograr una mayor estandarización de los procesos y servicios ofrecidos. Sin embargo, para lograr esta tarea, el SUBA necesita, a decir de los participantes, de una mayor discrecionalidad para poder ejercer un control real de las bibliotecas del sistema.

Posterior a esta reflexión y poco antes de que finalizara la reunión, se explicó a los participantes lo que sería la siguiente etapa del proceso de trabajo participativo, en la cual ellos tendrían la responsabilidad de analizar y validar el conjunto de criterios contenidos en la propuesta del PESUBA. Para ello se les explicó la significación de los atributos a utilizar para realizar dicha tarea. Luego se dio una breve aclaración de la manera en que tenían que llenar el formato diseñado para el análisis y validación de los criterios. Finalmente se les citó a la siguiente reunión, que tendría como fin el llevar a cabo una discusión fundamentada en el análisis realizado sobre la inclusión de los criterios contenidos en la propuesta del PESUBA.

La segunda reunión fue desarrollada bajo el formato de un grupo de discusión, a partir del cual los participantes expusieron los resultados del análisis que de la propuesta de PESUBA habían realizado. Se recordará que dicho análisis y valoración fueron llevados a cabo a partir del uso de la rúbrica diseñada para facilitar la participación, por lo cual uno de los elementos que tratamos de verificar fue la posible utilidad de dicho procedimiento.<sup>157</sup> Una de las características

---

<sup>157</sup>Cuya estructuración estribó en el empleo de parte de los principios de la metaevaluación ofrecidos por Stufflebeam y los criterios sugeridos por el estándar ISO 11620.

que tuvo la implementación del MPTP con los miembros del SUBA en esta segunda reunión, fue que, a partir del diálogo y la discusión guiados, se logró llegar a acuerdos sobre los criterios que debían formar parte del PESUBA. Un hallazgo muy favorable tuvo lugar cuando uno de los participantes -que no había asistido a la primera reunión y por ende carecía del contexto necesario para comprender las actividades a realizar en la segunda- manifestó sentirse confundido con respecto a lo que se esperaba lograr en la reunión. Fue a partir del diálogo que el resto de los participantes pudo esclarecer las dudas de su compañero, de tal manera que se pudo verificar, de manera satisfactoria, la correcta comprensión del ejercicio por la mayoría de los participantes. Precisamente fue debido a esta dinámica y a la sugerencia de los participantes que se trabajó en la redacción de instrucciones claras para la correcta utilización de la rúbrica para el análisis y valoración de la propuesta del PESUBA. En general, el ejercicio fue reconocido por los participantes como útil y provechoso, lo cual se relaciona al hecho de que el tema de la evaluación ha ocupado, en últimas fechas, un lugar preponderante entre los integrantes del sistema que forman parte del grupo de maestría. Esto puede ser aprovechado entonces, como una feliz convergencia de intereses a partir de la cual se logre la implementación del PESUBA en el sistema.

#### 4.4. ESTRUCTURACIÓN FINAL DEL MPTP

El análisis de la aplicación presentado en el apartado anterior permitió adaptar y mejorar la propuesta que da vida a esta tesis. Así, de acuerdo a los hallazgos, la estructuración final del modelo es la siguiente:

##### MODELO DE PROCESO DE TRABAJO PARTICIPATIVO (MPTP)

FASE DEL MPTP	CONSIDERACIONES
<b>1. Establecer el primer contacto</b>	Llegar a acuerdos sobre: <ul style="list-style-type: none"><li>- Intereses que motivan la aplicación del enfoque.</li><li>- Resultados que se buscan.</li><li>- Tareas a realizar.</li><li>- Delimitar responsabilidades.</li><li>- Plazos convenidos.</li><li>- Otros.</li></ul>

<p><b>2. Determinar la viabilidad de la aplicación del enfoque</b></p>	<p>Esto implica una familiarización con el entorno dónde se busca implementar el enfoque, además de reflexionar sobre lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué tan apropiada es el tipo de cultura organizacional del sistema para la implementación del proceso participativo?</li> <li>- ¿Cuáles son las posibles implicaciones que subyacen a la aplicación del proceso?</li> </ul>
<p><b>3. Identificación de los integrantes del sistema</b></p>	<p>Clasificar a los integrantes en las siguientes categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas con el poder formal para tomar decisiones.</li> <li>- Personas con el poder para bloquear decisiones.</li> <li>- Personas que son afectadas por las decisiones.</li> <li>- Personas con información o experiencia relevante para la realización del proceso.</li> </ul>
<p><b>4. Selección de los participantes</b></p>	<p>Tomar en cuenta los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Control del proceso de toma de decisiones.</li> <li>- Diversidad y representatividad de los participantes implicados.</li> <li>- Relaciones de poder entre los participantes.</li> <li>- Viabilidad del proceso.</li> <li>- Profundidad requerida en la participación.</li> </ul>
<p><b>5. Creación de espacios y oportunidades para la participación</b></p>	<p>Esto conlleva una clara delimitación de la frecuencia de las interacciones a establecer y de los canales de comunicación a emplear, entre ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones formales de trabajo.</li> <li>- Reuniones informales.</li> <li>- Uso del teléfono.</li> <li>- Teleconferencias.</li> <li>- Correo electrónico.</li> <li>- Foros electrónicos.</li> <li>- Seminarios.</li> <li>- Otros.</li> </ul>
<p><b>6. Iniciar la participación</b></p>	<p>Establecer (de acuerdo al interés inicial para aplicar el MPTP) cuál es el tema o problemática cuyo tratamiento requiere de la aplicación del enfoque y brindar un ambiente en el cual los participantes se sientan seguros y con la confianza necesaria para interactuar.</p>
<p><b>7. Facilitar la participación</b></p>	<p>Determinar cursos de acción o delimitar el uso de información o herramientas que nos permitan facilitar y en lo posible, apoyar una participación uniforme, sustentada y efectiva.</p>
<p><b>8. Monitorear la participación</b></p>	<p>Para realizar este paso emplearemos los principios de análisis de la interacción a partir de los cuales identificaremos las siguientes conductas entre los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoya</li> <li>- Sugiere</li> <li>- Opina</li> <li>- Informa</li> <li>- Pide información</li> <li>- Pide opinión</li> <li>- Pide sugerencias</li> <li>- Se muestra inconforme</li> </ul>
<p><b>9. Mantener la participación</b></p>	<p>Este punto depende mucho de la habilidad del facilitador para mantener la motivación del grupo de participantes, así como para generar un ambiente de confianza que, lejos de cohibir a los involucrados, los incline a emplear los dos tipos de discurso necesarios para el desarrollo de todo proceso participativo: el diálogo y la discusión.</p>

Otro de los elementos afectados por los hallazgos fue la propuesta de rúbrica para realizar el análisis y valoración de los criterios contenidos en un plan de evaluación para bibliotecas universitarias, la cual fue utilizada para facilitar y apoyar la participación de las personas que colaboraron con la realización de este trabajo durante el paso siete del MPTP:

ATRIBUTOS	DEFINICIONES	ELEMENTOS DE REFLEXIÓN
<b>De validez y precisión</b>	<p><b>Validez:</b> 1. f. Cualidad de válido. (Del lat. <i>validus</i>). 1. adj. Firme, subsistente (permanencia, estabilidad y conservación de las cosas) y que vale o debe valer legalmente. 2. adj. Aceptable.</p> <p><b>Precisión:</b> (Del lat. <i>praecisio, -ōnis</i>). 2. [f.] Determinación, exactitud, puntualidad, concisión.</p>	<p>¿El criterio puede considerarse válido? Esto es, ¿evalúa lo que deben evaluar? Considerar que el hecho de que algunos criterios sean criterios indirectos, o aproximaciones, no significa que no sean válidos.</p>
<b>De fiabilidad</b>	<p><b>Fiabilidad:</b> 1. f. Cualidad de fiable. 2. f. Probabilidad de buen funcionamiento de algo. Fiable: 1. adj. Que es digno de confianza. 2. adj. Que ofrece seguridad o buenos resultados. 3. adj. Creíble, fidedigno, sin error.</p>	<p>Un criterio para determinar el rendimiento debe ser fiable, en el sentido de que produzca el mismo resultado cuando se utilice repetidamente bajo las mismas circunstancias. El hecho de que un indicador refleje la variabilidad implícita de los datos, como por ejemplo, las variaciones estacionales o las fluctuaciones en las actividades de préstamo, no significa que el criterio no sea fiable.</p>
<b>De pertinencia o idoneidad</b>	<p><b>Pertinencia:</b> 1. f. Cualidad de pertinente. (Del lat. <i>pertinens, -entis</i>, part. act. de <i>pertinēre</i>, pertenecer). 1. adj. Perteneciente o correspondiente a algo. 2. adj. Que viene a propósito.</p> <p><b>Idoneidad:</b> (Del lat. <i>idoneitas, -ātis</i>). 1. f. Cualidad de idóneo. (Del lat. <i>idoneus</i>). 1. adj. Adecuado y apropiado para algo.</p>	<p>¿El criterio refleja características del sistema a evaluar?</p> <p>Considerar dos niveles de pertinencia del criterio a validar: a) El general, es decir, si el criterio se ajusta a la realidad del sistema a evaluar, y b) El particular, es decir, de ajustarse el criterio a la realidad del sistema a evaluar, ¿la ubicación de éste en el plan es la adecuada o debería de ubicarse en algún otro apartado del mismo?</p>
<b>De viabilidad o aplicabilidad</b>	<p><b>Viabilidad:</b> 1. f. Cualidad de viable. (Del fr. <i>viable</i>, de <i>vie</i>, vida). 2. adj. Dicho de un asunto: Que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo.</p> <p><b>Aplicabilidad:</b> 1. f. Cualidad de aplicable. 1. adj. Que puede o debe aplicarse.</p>	<p>¿Es factible la aplicación del criterio en la evaluación del sistema?</p> <p>¿Su aplicación requiere de información no disponible que debe ser estimada o generada?</p> <p>¿La aplicación del criterio es rentable?</p> <p>¿La aplicación del criterio constituye una carga importante de esfuerzo, tiempo y recursos?</p>
<b>De practicidad y utilidad</b>	<p><b>Practicidad:</b> Cualidad de práctico. (Del lat. <i>practicus</i>, y este del gr. <i>πρακτικός</i>). 2. adj. Se dice de los conocimientos que enseñan el modo de hacer algo. 4. adj. Que piensa o actúa ajustándose a la realidad y persiguiendo normalmente un fin útil. 5. adj. Que comporta utilidad o produce provecho material inmediato.</p> <p><b>Utilidad:</b> (Del lat. <i>utilitas, -ātis</i>). 1. f. Cualidad de útil. (Del lat. <i>utilis</i>). 1. adj. Que trae o produce provecho, comodidad, fruto o interés. 2. [adj.] Que puede servir y aprovechar en alguna línea. Conveniencia, provecho.</p>	<p>¿El procedimiento de aplicación del criterio es claro?</p> <p>¿La información que aporte la aplicación del criterio puede ser utilizada para fundamentar y apoyar la toma de decisiones?</p> <p>¿La información que aporte la aplicación del criterio puede ayudar a comprender el entorno que rodea al sistema evaluado?</p> <p>El contenido del criterio tiene que aportar información clarificadora, de forma que sea una herramienta útil para medir una actividad, identificar los logros conseguidos y localizar problemas y deficiencias, con el objetivo de poder actuar para remediarlos. Debería proporcionar información que permita la toma de decisiones, por ejemplo: fijar metas; asignar el presupuesto; dar prioridad a determinados servicios y actividades, etc.</p>
<b>De relevancia o importancia</b>	<p><b>Relevancia:</b> f. Cualidad o condición de relevante, importancia, significación.</p> <p><b>Importancia:</b> De <i>importante</i>. 1. f. Cualidad de lo importante, de lo que es muy conveniente o interesante, o de mucha entidad o consecuencia.</p>	<p>Considerando todo lo anterior, ¿el criterio debe ser incluido dentro del plan de evaluación?</p>

Un extracto del documento base utilizado en las reuniones, en el cual se detalla las instrucciones para utilizar la rúbrica, puede consultarse en el Anexo 6. Extracto del documento



base utilizado en el análisis y validación del PESUBA, con sus respectivas modificaciones. El Anexo 7. Tabla de atributos para el análisis y validación de los criterios contenidos en la propuesta del PESUBA, constituye el complemento de la rúbrica.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de la confección del presente estudio, se pudo constatar que uno de los principios fundamentales que deben dirigir la selección, adaptación y aplicación de herramientas para la evaluación de bibliotecas universitarias es, tal y como lo indican algunos de los modelos consultados, el considerar todo aquel conocimiento crítico existente sobre el sistema a evaluar. Este paso constituye una vía importante para asegurar que se retomen aquellas propuestas de evaluación cuyos atributos (validez, fiabilidad, pertinencia, viabilidad, practicidad y relevancia) garanticen un proceso valorativo de calidad, al estar real y debidamente adaptado a las características del sistema bajo estudio y sobre todo, al dar pauta para que éste comience a involucrarse en procesos que le lleven a la mejora de su estado actual. La propuesta planteada en esta investigación implicó el desarrollo de un proceso de trabajo participativo en el cual se vieron involucrados tanto integrantes del sistema a evaluar como un agente externo, quienes, a partir de la socialización de conocimiento crítico inherente al sistema incidieron en el diseño y validación consensuada de un plan de evaluación para el mismo.

Así, gracias al uso del MPTP fue posible determinar un plan de evaluación que satisfizo las expectativas de los participantes en el estudio. La inclusión de las técnicas de grupo focal y grupo de discusión motivó asimismo la participación y la reflexión grupal sobre el tema de la evaluación del SUBA y sobre la necesidad imperante de poner en práctica ejercicios valorativos, lo cual también consistió un empuje a la cultura valorativa imperante en el SUBA. Esto se patentó con el hecho de que la comisión del CCSUBA creada para buscar medios para evaluar al SUBA, retomó de muy buen grado la propuesta del PESUBA y se declaró interesada en estudiarlo, aplicarlo y enriquecerlo.

No obstante la utilidad que se determinó posee el modelo de trabajo participativo implementado, una de las posibles críticas a esta propuesta es que el involucrar a agentes

externos en los procesos de evaluación -aunque su participación se limite a la etapa de diseño, como se mostró en este estudio- puede resultar oneroso. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que un proceso valorativo bien estructurado puede hacer que el trabajo con consultores externos a la organización resulte más eficiente para ésta y por ende, menos costoso, considerando la premisa de que el equipo de trabajo participativo se eduque e instruya a sí mismo a partir de la interacción establecida con el agente externo, de manera tal que pueda continuar la empresa valorativa de forma autosuficiente y autodirigida. La continuación del proceso de trabajo participativo relacionado a la evaluación podrá asimismo ser viable si dentro del equipo de trabajo inicial fue posible identificar a individuos pertenecientes al sistema que, al poseer y dar muestra (a partir de su interacción a lo largo del proceso) de las características primordiales de conocimiento, participación activa, liderazgo y motivación, pueden a futuro fungir como guías o catalizadores de la participación.

Es importante subrayar que el interés de este trabajo investigativo estribó en probar al MPTP apoyado en los principios de la metaevaluación para verificar hasta qué punto las herramientas contenidas en la propuesta del PESUBA eran adecuadas para recabar información útil para la toma de decisiones, determinar la calidad de su diseño y por tanto el probable valor de las consecuencias de su aplicación futura en el SUBA, a partir únicamente de las apreciaciones vertidas por los participantes en el proceso. Esto en sí no implica una valoración exhaustiva de la efectividad del modelo propuesto, pues ésta únicamente será conocida de manera más completa al ser implementado el PESUBA y juzgados los resultados obtenidos a partir del uso del mismo. Así, un estudio interesante a futuro y muy probablemente útil para reforzar los hallazgos de esta tesis, es el aplicar el PESUBA y realizar una metaevaluación que conlleve el análisis de todas las fases del proceso valorativo.

Como otra de línea de investigación futura derivada de este trabajo, se considera importante analizar la posibilidad de adaptación del MPTP a niveles más avanzados, como lo puede ser la creación de una comunidad de práctica de evaluación participativa en bibliotecas universitarias.<sup>158</sup> Se debe tomar en cuenta aquí el hecho de que si cada nuevo proceso de evaluación se construye a partir de los resultados y hallazgos de los realizados con anterioridad,

---

<sup>158</sup>El término comunidad de práctica fue acuñado por Etienne Wenger, quien la describe como un “grupo de gente que comparte un interés, un conjunto de problemas o una pasión sobre un tema particular, y quienes profundizan su comprensión y conocimiento en el área a partir de una interacción continua”. Etienne Wenger, Richard McDermott y William M. Snyder, *A guide to managing knowledge: cultivating communities of practice* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, c2002), p.4.

la acumulación de conocimiento sobre el proceso valorativo será posible y eso permitirá acceder a estadios de mejora en el mismo. Se infiere que esto a la larga puede contribuir al reforzamiento de una cultura de la evaluación en un ámbito no solamente local, sino regional e incluso nacional.

La necesidad de mejorar la información de tipo administrativo y las técnicas de apoyo a la toma de decisiones entre las bibliotecas ha sido reconocida, así como el hecho de que las presiones de tipo externo a las cuales éstas se ven sometidas se han intensificado. Los bibliotecarios y profesionales relacionados deben contar con información fidedigna y clara sobre los procesos que desarrollan para la provisión de servicios a la comunidad usuaria, información que a su vez pueda ayudarles a comprender el éxito de operaciones (individuales y grupales) y los efectos de éstas en el ambiente al que pertenece el sistema en cuestión. Los procesos de trabajo participativo enfocados a la evaluación de bibliotecas constituyen un aliado poderoso para obtener y aplicar esta información, además de brindar la valiosa oportunidad de aprender y generar conocimiento en el camino.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aceves Cano, P. P. *Historia de las bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chihuahua*. Chihuahua, Chih.: Coordinación del Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas, Dirección Académica, UACH, c2002. 96p.
- Ackoff, Russell Lincoln. *Rediseñando el futuro*. Traducción: Sergio Fernández Everest. México, D. F.: Limusa, Noriega, c1996. viii, 332p.
- Álvarez García, Isaías, coord. *Los estudios de caso como estrategias para la formación en gestión: experiencias del sector educativo*. México, D. F.: Taller Abierto, c2005. 229p.
- American Library Association, Committee on Accreditation. *Manual of procedures for evaluation visits under standards for accreditation*. Chicago, Illinois: American Library Association, c1988. vi, 26h.
- American Library Association. *Standards for libraries in higher education*. Chicago, Illinois: Association of College and Research Libraries, American Library Association, c2004. (DE, 27 de septiembre, 2006: <http://www.ala.org/ala/acrl/acrlstandards/standardslibraries.htm>).
- American Library Association. *Standards for university libraries: evaluation of performance*. Chicago, Illinois: Association of College and Research Libraries, American Library Association, c2005. DE, 18 de octubre, 2006: [http://sacs.uah.edu/documents/policias/Salmon\\_library\\_ala\\_%20ACRL\\_standards.htm](http://sacs.uah.edu/documents/policias/Salmon_library_ala_%20ACRL_standards.htm).
- Arellano Rodríguez, J. Alberto y José Alfredo Verdugo Sánchez. *Situación de los servicios bibliotecarios de las universidades públicas estatales de México*. Temas Bibliotecológicos, 2. México, D. F.: Secretaría de Educación Pública, c2000. 104p.
- Arellano Rodríguez, J. Alberto. *Modelo para la evaluación integral de las bibliotecas de educación superior de México*. Temas Bibliotecológicos, 3. México, D. F.: Secretaría de Educación Pública, c2000. 97p.
- Arriola Navarrete, Óscar. *Biblioteca Francisco Orozco Muñoz: propuesta de gestión de calidad y evaluación*. México, D. F.: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, Secretaría de Educación Pública, c2003. 177p.
- Arriola Navarrete, Óscar. *Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad*. Biblioteca Alfagrama. Buenos Aires: Colegio Nacional de Bibliotecarios, Library Outsourcing, Alfagrama, c2006. 128p.
- Ascencio, Gerardo, Javier Tarango, Patricia Murguía y José R. Romo. "Educación continua, estrategia sinérgica entre personal sindicalizado: experiencia SUBA". En *Liderazgo y retos en la administración de bibliotecas con presencia sindical*. En prensa.
- Asociación de Bibliotecarios de Instituciones de Enseñanza Superior e Investigación. *Normas para bibliotecas universitarias*. Cuadernos de ABIESI, 9. México, D. F.: Asociación de Bibliotecarios de Instituciones de Enseñanza Superior e Investigación, c1978. 30p.
- Asociación Española de Normalización y Certificación. *Norma Española UNE 50137:2000, Información y documentación: indicadores de rendimiento bibliotecario*. Madrid, España: Comité Técnico AEN/CTN 50 Documentación, CINDOC, AENOR, c2000. 57p.
- Bravo Vinaja, Ángel. "Evaluación de los servicios bibliotecarios: el caso de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas". Tesis de maestría en bibliotecología. México, D. F.: Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional Autónoma de México, 1995. 270h.

- Budd, John M. *The academic library: its context, its purpose, and its operation*. Library and Information Science Text Series. Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, c1998. xiv, 372p.
- Carranza Garza, Martha Patricia. "Proceso de acreditación para bibliotecas: Tecnológico de Monterrey (ITESM)". En *Revista EIDISIS*. Santiago de Chile: Colegio de Bibliotecarios de Chile, vol. 4, no. 2, agosto, c1999. pp. 23-27.
- Chrislip, David D. y Carl E. Larson, *Collaborative leadership: how citizens and civic leaders can make a difference*. San Francisco, California: Jossey-Bass, c1994. 220p.
- Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior. *Normas para bibliotecas de instituciones de educación superior*. Guadalajara, Jalisco: Comisión Permanente de Normatividad 2004-2005, CONPAB-IES, Secretaría de Educación Pública, c2005. 46p.
- Cota Romero, Jorge Luis. "La biblioteca del Colegio Humboldt Puebla: informe sobre los primeros pasos hacia la certificación ISO 9000". Informe académico de licenciatura en biblioteconomía. México, D. F.: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, Dirección General de Educación Superior, Secretaría de Educación Pública, 2004. 112h.
- Crawford, John, Jim Leahy, Jan Holden y Sophie Graham. *The culture of evaluation in library and information services*. Chandos Information Professional Series. Oxford, Inglaterra: Chandos, c2006. xi, 192p.
- Crawford, John. *Evaluation of library and information services*. 2 ed.. ASLIB Know How Series. Londres: ASLIB, c2000. xi, 137p.
- Davis, Keith y John W. Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*. 10 ed. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana, c1999. xxviii, 647p.
- Delgado Torres, Nora A. e Hilda A. Sosa Saura. "Evaluación de la eficiencia en bibliotecas". En *Investigación bibliotecológica*. México, D. F.: Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, Universidad Nacional Autónoma de México, vol. 12, no. 24, enero-julio, c1998. pp. 57-80.
- Delis, Lilliam María. "Auditoría de información: ¿evaluación o diagnóstico?". En *Revista bibliodocencia*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, no. 10, septiembre, 2005. DE, 12 de septiembre, 2006: [http://www.bibliodocencia.com/10/2\\_10.doc](http://www.bibliodocencia.com/10/2_10.doc).
- Desmocht Jiménez, Sergio Ricardo y Dolores Lorena Plata Silva. "Planeación y aplicación de la evaluación diagnóstica para bibliotecas universitarias: el caso de la Biblioteca Adrián Mora Duhart de la Universidad ISEC". Tesis de licenciatura en biblioteconomía. México, D. F.: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, 2005. vii, 242h.
- Díaz Santana, Gilberto. "Proyecto de reestructuración de los servicios bibliotecarios en el Instituto Politécnico Nacional". Tesis de maestría en biblioteconomía. México, D. F., Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, 1971. 184p.
- Dopico Mateo, Ileana. "Metaevaluación, ¿por qué y para qué?". En *Revista de educación superior*. La Habana: Universidad de la Habana, vol. 23, no. 3, c2003. Sin paginación. DE, 13 de diciembre, 2006: [http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ\\_Sup/032003/Art030303.pdf](http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/032003/Art030303.pdf).
- Dutton, B. G. "Staff management and staff participation". En *Aslib proceedings*. Londres: The Association for Information Management, vol. 25, no. 3, marzo, c1973. pp. 111-125.
- Estándares para bibliotecas universitarias chilenas*. 2 ed. Valparaíso: Comisión Asesora de Bibliotecas y Documentación, Consejo de Rectores de Universidades Chilenas, c2003. 48p.
- Faludi, Andreas. *Planning theory*. Urban and Regional Planning Series, vol. 7. Nueva York: Pergamon, [c]1973. xii, 306p.
- Fuentes, Juan José. *Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información*. Biblioteconomía y Administración Cultural, 29. Gijón, Asturias: Trea, c1999. 237p.
- Gallego, Ignacio. "El enfoque del monitoreo y la evaluación participativa (MEP): batería de herramientas metodológicas". En *Revista Española de desarrollo y cooperación*. Madrid: Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, Universidad Complutense de Madrid, no. 4, primavera-verano, c1999. DE, 10 de noviembre, 2006: <http://www.ucm.es/info/IUDC/revista/redc4/gallego.pdf>.

- García Sánchez, Esther. "Metaevaluación". En *Diccionario crítico de Ciencias Sociales*. Director: Román Reyes. Madrid: Universidad Complutense, c2004. DE, 9 de diciembre, 2006:  
<http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/M/metaevaluacion.htm>.
- Garten, Edward D. editor. *The challenge and practice of academic accreditation: a sourcebook for library administrators*. The Greenwood Library Management Collection. Westport, Connecticut: Greenwood Press, c1994. 285p.
- Garza Mercado, Ario. *Función y forma de la biblioteca universitaria: elementos de planeación administrativa para el diseño arquitectónico*. 2 ed. Jornadas, 83. México, D. F.: Biblioteca Daniel Cosío Villegas, El Colegio de México, 2003, c1984. 194p.
- Garza Mercado, Ario. *Las bibliotecas de la Universidad de Nuevo León: estudio de recursos y necesidades, bases para un proyecto de reforma*. Monterrey: Departamento de Bibliotecas, Universidad de Nuevo León, c1966. vi, 72p.
- González Moreno, Fernando Edmundo. "La acreditación de bibliotecas por parte de asociaciones de universidades: el caso de la Biblioteca de la UDLA Ciudad de México". En *Memorias de las XXVI Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía*, Ixtapa Zihuatanejo, Guerrero, del 1 al 3 de mayo de 1995. México, D. F.: Asociación Mexicana de Bibliotecarios, A. C., c1996. pp. 115-119.
- Gorman, G. E., Peter Clayton, Sydney J. Shep y Adela Clayton. *Qualitative research for the information professional: a practical handbook*. 2 ed. Londres: Facet, c2005. xxi, 282p.
- Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las instituciones de educación superior de la Región Centro Occidente de ANUIES*. México, D. F.: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Consejo Regional Centro Occidente, Grupo de Trabajo de Bibliotecas, c2000. 40p.
- Hayes, Nicky. *Dirección de equipos de trabajo, una estrategia para el éxito*. Traductora: Teresa Alonso. Colección Negocios. España: Thompson, c2002. 193p.
- Hernon, Peter y Charles R. McClure. "Measurement and evaluation in libraries". En *World encyclopedia of library and information services*. Editor: Robert Wedgeworth. 3 ed. Chicago, Illinois: American Library Association, c1993. pp. 547-550.
- Hernon, Peter y Charles R. McClure. *Evaluation and library decision making*. Norwood, NJ: Ablex, c1990. xviii, 266p.
- Higham, Norman. *The library in the university: observations on a service*. Boulder, Colorado: Westview, c1980. 205p.
- ISO 11620:1998/Amd.1:2003: Information and documentation, library performance indicators, amendment 1: additional performance indicators for libraries*. Ginebra: International Organization for Standardization, c2003. 13p.
- ISO 11620:1998: Information and documentation, library performance indicators = Information et documentation, indicateurs de performance des bibliothèques*. Ginebra: International Organization for Standardization, c1998. 56p.
- Jaramillo, Orlanda y Luis Eduardo Villegas. "La biblioteca universitaria: autoevaluación y acreditación". En *Revista interamericana de bibliotecología*. Medellín, Colombia: Escuela Interamericana de Bibliotecología, vol. 21, no. 2, julio-diciembre, c1998. pp. 49-60.
- Kaplan, Louis. "The literature of participation: from optimism to realism". En *College and research libraries*. Chicago, Illinois: Association of College and Research Libraries, ALA, vol. 36, no. 6, noviembre, c1975. pp. 473-479.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich. *Administración: una perspectiva global*. Traductores: Enrique Palos Báez y Francisco Javier Dávila Martínez. 7 ed. México, D. F.: McGraw-Hill, c2004. xxvi, 804p.
- Lancaster, Frederick Wilfrid y M. J. Joncich. *Evaluación y medición de los servicios bibliotecarios*. Traducción: Elda Mónica Guerrero. Estudios de Bibliotecología, 1. México, D. F.: Dirección General de Bibliotecas, Universidad Nacional Autónoma de México, c1983. xviii, 447p.
- Lancaster, Frederick Wilfrid. "Evaluation of library services". En *Encyclopedia of library history*. Editores: Wayne A. Wiegand y Donald G. Davis. Nueva York: Garland, c1994. pp. 189-190.

- Lancaster, Frederick Wilfrid. "The evaluation of library services: a concise review of the existing literature". En *Investigación bibliotecológica*. México, D. F.: Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, Universidad Nacional Autónoma de México, vol. 9, no. 18, enero-julio, c1995. pp. 25-37.
- Lara Orduño, Salvador. "La biblioteca de la Universidad Mexicana, plantel Satélite: un apoyo hacia el sistema de ingreso y permanencia en la FIMPES". Informe académico de licenciatura en biblioteconomía. México, D. F.: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, Dirección General de Educación Superior, Secretaría de Educación Pública, 2004. 80h.
- Lau, Jesús. "Calidad y acreditación: fruto de una administración integral". Ponencia presentada en el Primer Congreso Nacional de Bibliotecología, IPN, 13-14 de agosto, 2001. México, D. F.: Biblioteca Nacional de Ciencia y Tecnología "Ing. V. Bravo Ahuja", Coordinación General de Biblioteca y Servicios de Información, Instituto Politécnico Nacional, 2001. 7h.
- Licea de Arenas, Judith. "Evaluación de bibliotecas de instituciones de educación superior". En *Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía*, VIII, Guadalajara, Jalisco, del 1 al 6 de mayo de 1977. *Memorias: la problemática de las bibliotecas en México y sus soluciones. Investigación, planeación, administración, normalización, cooperación y evaluación*. México, D. F.: Asociación Mexicana de Bibliotecarios, A. C., c1977. xv, 386p.
- Litton, Gaston L. *La biblioteca universitaria*. Breviarios del Bibliotecario. Segunda Serie, 17. Buenos Aires, Argentina: Centro Regional de Ayuda Técnica, Agencia para el Desarrollo Internacional, Bowker, c1974. 213p.
- Martin, Lowell Arthur. *Organizational structure of libraries*. Scarecrow Library Administration Series, 5. Metuche, Nueva Jersey: Scarecrow, c1984. viii, 294p.
- McCord Morse, Philip. *Library effectiveness: a systems approach*. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, c1968. x, 207p.
- Moreno Jiménez, Daniel. *Interpretación de la norma ISO 9001:2000 para obtener el certificado de calidad en bibliotecas*. México, D. F.: Universidad el Valle de México, Colegio Nacional de Bibliotecarios, Library Outsourcing Service, c2005. 158p.
- Morgan, Steve. *Performance assessment in academic libraries*. Londres: Mansell, c1995. xii, 211p.
- Nelson, William Neal y Robert W. Fernekes. *Standards and assessment for academic libraries: a workbook*. Chicago, Illinois: Association of College and Research Libraries, c2002. x, 146p.
- Orera Orera, Luisa, editora. *La biblioteca universitaria: análisis en su entorno híbrido*. Ciencias de la Información. Biblioteconomía y Documentación, 27. Madrid: Síntesis, c2005. 477p.
- Orera Orera, Luisa, editora. *Manual de biblioteconomía*. Biblioteconomía y Documentación, 12. Madrid: Síntesis, c1997. 509p.
- Ortiz Marín, Erendira y Juan Ignacio Piña Marquina. "Modelo para evaluar bibliotecas universitarias mexicanas: aplicación en los sistemas bibliotecarios de cinco universidades públicas estatales". Tesis de maestría en ciencias de la información. Guanajuato, Gto.: Dirección General de Bibliotecas, Universidad de Guanajuato, 1994. 251h.
- Pagaza García, Rafael. *Manual para obtener indicadores como apoyo a la evaluación de servicios bibliotecarios en instituciones de educación superior*. Estudios. México D. F.: Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, Universidad Nacional Autónoma de México, c1989. iv, 84p.
- Perales Ojeda, Alicia. *Servicios bibliotecarios en universidades*. Filosofía y Letras, 45. México, D. F.: Facultad de Filosofía y Letras, Dirección General de Publicaciones, Universidad Nacional Autónoma de México, c1959. 99p.
- Picciotto, Robert. "The value of evaluation standards: a comparative assessment". En *Journal of multidisciplinary evaluation*. Editores: Michael Scriven y E. Jane Davidson; Kalamazoo, Michigan: The Evaluation Center, Western Michigan University, no. 3, octubre, c2005. DE, 13 de diciembre, 2006:  
[http://evaluation.wmich.edu/jmde/content/JMDE003content/PDFs%20JMDE%20003/4\\_%20The Value of Evaluation Standards A Comparative Assessment.pdf](http://evaluation.wmich.edu/jmde/content/JMDE003content/PDFs%20JMDE%20003/4_%20The%20Value%20of%20Evaluation%20Standards%20A%20Comparative%20Assessment.pdf).



- Red de Bibliotecas Universitarias. "Plan estratégico 2003-2006". Página de la CRUE, Madrid: REBIUN, Conferencia de Rectores de Universidades Españolas, s.f. DE, 28 de junio, 2006:  
<http://www.crue.org/rebiun/PlanEstrategico-Definicionbiblioteca.pdf>.
- Red de Bibliotecas Universitarias. *Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas*. 2 ed. REBIUN, Documentos de Trabajo. Madrid: Red de Bibliotecas Universitarias, Dirección General del Libro, Archivos y Bibliotecas, Secretaría de Estado de Cultura, Ministerio de Educación y Cultura, c1999. 99p.
- Rezende Cabral, Ana Maria. "Participative management and libraries". En *International reader in the management of library, information and archive services*. Compilador: Anthony Vaughan. París: General Information Programme, UNISIST, UNESCO, c1987. DE, 17 de noviembre, 2006:  
<http://www.unesco.org/webworld/ramp/html/r8722e/r8722e11.htm>.
- Rossi, Peter Henry, Mark W. Lipsey y Howard E. Freeman. *Evaluation: a systematic approach*. 7 ed.; Thousand Oaks, California: Sage, c2004. x, 470p.
- Sacks, Patricia Ann y Sara Lou Whildin. *Preparing for accreditation: a handbook for academic librarians*. Chicago, Illinois: American Library Association, c1993. 84p.
- Sánchez Ambriz, Gerardo. "Estrategias para desarrollar procesos de evaluación en el sistema bibliotecario de la Universidad Nacional Autónoma de México". Tesis de doctorado en biblioteconomía y documentación. Murcia: Departamento de Información y Documentación, Facultad de Comunicación y Documentación, Universidad de Murcia, 2005. 382p.
- Sánchez Guerrero, Gabriel de las Nieves. *Técnicas participativas para la planeación: procesos breves de intervención*. México, D. F.: Fundación ICA, c2003. 342h.
- Secretaría de Educación Pública. *Memoria del proceso de enfoque estratégico de la Secretaría de Educación Pública*. Colección Innovación y Calidad. México, D. F.: Secretaría de Educación Pública, c2002. 175p.
- Senge, Peter M. *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Carlos Gardini, trad. Barcelona: Granica, c1998. 490p.
- Senkus, Linda. "Standards in libraries and information centers". En *Encyclopedia of library and information science*. Editora: Miriam A. Drake. 2 ed. Nueva York: Marcel Dekker, vol. 4, c2003. pp. 2737-2741.
- Southern Association of Colleges and Schools, Commission on Colleges. *Criteria for accreditation*. 10 ed. Decatur, Georgia: The Association, c1996), viii, 80p.
- Straus, David. *How to make collaboration work: powerful ways to build consensus, solve problems and make decisions*. San Francisco, California: Berrett-Koehler, c2002. xvii, 247p.
- Stufflebeam, Daniel L. *Evaluation plans and operations checklist*. Kalamazoo, Michigan: Evaluation Checklist Project, The Evaluation Center, Western Michigan University, c1999. DE, 13 de diciembre, 2006: [http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/plans\\_operations.pdf](http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/plans_operations.pdf).
- Stufflebeam, Daniel L. y Anthony J. Shinkfield. *Evaluación sistemática: guía teórica y práctica*. Barcelona, España: Paidós, c1987. 381p.
- Tarango Ortiz, Javier. "Legitimación de la sociedad del conocimiento en el contexto educativo mexicano". Ponencia presentada en las Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía, XXXV, Cancún, Quintana Roo, 11-14 de mayo de 2004, *Jornadas: la AMBAC y las bibliotecas: ayer, hoy y mañana*. Quintana Roo, México: Asociación Mexicana de Bibliotecarios, 2005.
- Thompson, James y Reg Carr. *La biblioteca universitaria: introducción a su gestión*. Biblioteca del Libro, 30. Traductor: David Torra Ferrer. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, c1990. 341p.
- Universidad Autónoma de Chihuahua, Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas. *Acta de Consejo Consultivo del SUBA celebrada el 10 de octubre de 2005 y aprobada en la sesión de Consejo del 14 de noviembre de 2005*. Chihuahua, Chih.: Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas, UACH, 2005. S. p.
- Universidad Autónoma de Chihuahua, Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas. *Acta de Consejo Consultivo del SUBA celebrada el 7 de abril de 2006 y aprobada en la sesión de Consejo del 30*

- de mayo de 2006. Chihuahua, Chih.: Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas, UACH, 2006. S. p.
- Universidad Autónoma de Chihuahua. "Manual de descripción de puestos de la Coordinación General del SUBA". Chihuahua, Chih.: Departamento de Recursos Humanos, UACH, 2005. Sin paginación.
- Universidad Autónoma de Chihuahua. Estadística básica 2005, en el portal de la UACH. Chihuahua, Chih.: Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional, UACH, c2005. (DE, 10 de diciembre, 2006: <http://www.uach.mx/planeacion/est2005.htm>).
- Universidad Autónoma de Chihuahua. *Manual de Organización de la Unidad Central*. Chihuahua, Chih.: Departamento de Desarrollo Organizacional, Dirección de Planeación, UACH, [C]1996. p.
- Universidad Autónoma de Chihuahua. Página del Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas. Chihuahua, Chih.: SUBA, UACH, [c]2006. (DE, 7 de abril, 2006: <http://suba.uach.mx/>)
- Universidad Autónoma de Chihuahua. Plan de Desarrollo Universitario 2004-2008, en el portal de la UACH. Chihuahua, Chih.: Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional, UACH, c2005. (DE, 10 de diciembre, 2006: <http://www.uach.mx/universidad/docs/pdu.pdf>).
- Universidad Autónoma de Chihuahua. Portal de la UACH. Chihuahua, Chih.: UACH, c2005. (DE, 20 de septiembre, 2006: <http://www.uach.mx/>).
- Urquhart, Christine. *Solving management problems in information services*. Oxford, Inglaterra: Chandos, c2005. xix, 121p.
- Vargas Espinosa, Daniel. "Certificación ISO 9000 en la biblioteca universitaria 'Santiago Pacheco Cruz' de la Universidad de Quintana Roo". Informe académico de licenciatura en bibliotecología. México, D. F.: Colegio de Bibliotecología, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional Autónoma de México, 2004. 299[60]h.
- Ward, Suzanne, John Sumsion, David Fuegi e Ian Bloor. *Library performance indicators and library management tools*. Libraries in the Information Society, EUR 16483, EN. Luxemburgo: European Comission, DG XIII-E3, c1995. 172p.
- Weaver, Linda y J. Bradley Cousins. "Unpacking the participatory process". En *Journal of multidisciplinary evaluation*. Editores: Michael Scriven y E. Jane Davidson. Kalamazoo, Michigan: The Evaluation Center, Western Michigan University, no. 1, octubre, c2004. DE, 13 de diciembre, 2006: [http://evaluation.wmich.edu/jmde/content/JMDE1content/PDFs%20JMDE%20001/3\\_Unpacking\\_the\\_Participatory\\_Process.pdf](http://evaluation.wmich.edu/jmde/content/JMDE1content/PDFs%20JMDE%20001/3_Unpacking_the_Participatory_Process.pdf).
- Wenger, Etienne, Richard McDermott y William M. Snyder. *A guide to managing knowledge: cultivating communities of practice*. Boston, Massachusetts: Harvard Bussiness School Press, c2002.xii, 284p.
- Williams, Delmus y Phyllis O'Connor. "Accreditation and the academic library". En *Encyclopedia of library and information science*. Editora: Miriam A. Drake. 2 ed. Nueva York: Marcel Dekker, vol. 1, c2003. pp. 64-75.
- Wilson, Louis Round y Maurice Falcolm Tauber. *La biblioteca universitaria: su organización, administración y funciones*. Manuales del Bibliotecario, 4. Trad. Jorge Aguayo. Washington, D. C.: Unión Panamericana, c1963. 389p.
- Yepes, José López, editor. *Diccionario enciclopédico de Ciencias de la Documentación*. Madrid: Síntesis, c2004. 2 vols.
- Yin, Robert K. *Case study research: design and methods*. 3 ed. Applied Social Research Methods Series, 5. Thousand Oaks, California: Sage, c2003. xvi, 181p.
- Young, Heartsill. *Glosario ALA de bibliotecología y ciencias de la información*. Colaborador: Terry Belanger y otros. Traducción: Blanca de Mendizábal Allende. Madrid: Díaz de Santos, c1988. xvi, 473p.
- Zamora Rodríguez, Pedro. *Estudio para la reorganización de los servicios bibliotecarios de la Universidad de Sonora*. México: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Centro de Servicios de Información y Documentación, c1973. iii, 89p.

# ANEXOS

## ANEXO 1. LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA EN CIFRAS

Área	Unidad Académica	Localización	Programas de estudio			Número de Alumnos <sup>159</sup>	Número de Docentes <sup>160</sup>	Número de Inv. <sup>161</sup>	Número de Admvs. <sup>162</sup>
			Nivel Licenciatura	Nivel Postgrado					
				E y M	D				
ABROPECUARIAS	Facultad de Zootecnia (FZ)	Chihuahua, Chih.	2	1 y 2	1	547	106	-	70
	Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales (FCAF)	Delicias, Chih.	3	5	-	493	104	-	54
	Facultad de Ciencias Agrotecnológicas (FACIATEC)	Chihuahua, Chih.	4	1	-	298	103	-	33
INGENIERÍAS	Facultad de Ingeniería (FING)	Chihuahua, Chih.	8	1 y 5	-	2643	205	-	79
	Facultad de Ciencias Químicas (FCQ)	Chihuahua, Chih.	3	2	-	866	120	-	65
SOCIOECONÓMICAS	Facultad de Contaduría y Administración (FCA)	Chihuahua, Delicias, Camargo y Parral, Chih.	5	1 y 6	1	6658	497	-	112
	Escuela de Economía Internacional (EEI)	Parral, Chih.	1	-	-	126	25	-	10
HUMANIDADES	Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (FCPyS)	Juárez, Chih.	3	1	-	1597	113	-	31
	Facultad de Derecho (FD)	Chihuahua, Chih.	1	1 y 2	-	1965	156	-	37
	Facultad de Filosofía y Letras (FFyL)	Chihuahua, Chih.	4	3	1	687	74	-	38
	Instituto de Bellas Artes (IBA)	Chihuahua, Chih.	4	-	-	430	108	-	48
CS. DE LA SALUD Y DEL DEPORTE	Facultad de Medicina (FM)	Chihuahua, Chih.	1	8 y 1	-	860	124	-	51
	Facultad de Enfermería y Nutriología (FEN)	Chihuahua y Parral, Chih.	2	2	-	637	51	-	35
	Escuela de Odontología (EO)	Chihuahua, Chih.	1	-	-	411	78	-	24
	Facultad de Educación Física y Ciencias del Deporte (FEFCD)	Chihuahua y Juárez, Chih.	1	3 y 4	-	1628	83	-	43
	Centros Regionales de Educación Superior (CRES)	Ojinaga, Madera y Guachochi, Chih.	5	-	-	-	-	-	-
	TOTALES:	-	48	15 y 34	3	19,846	1,947	264	730

\* Elaboración propia a partir de la información proporcionada en el portal electrónico de la UACH.

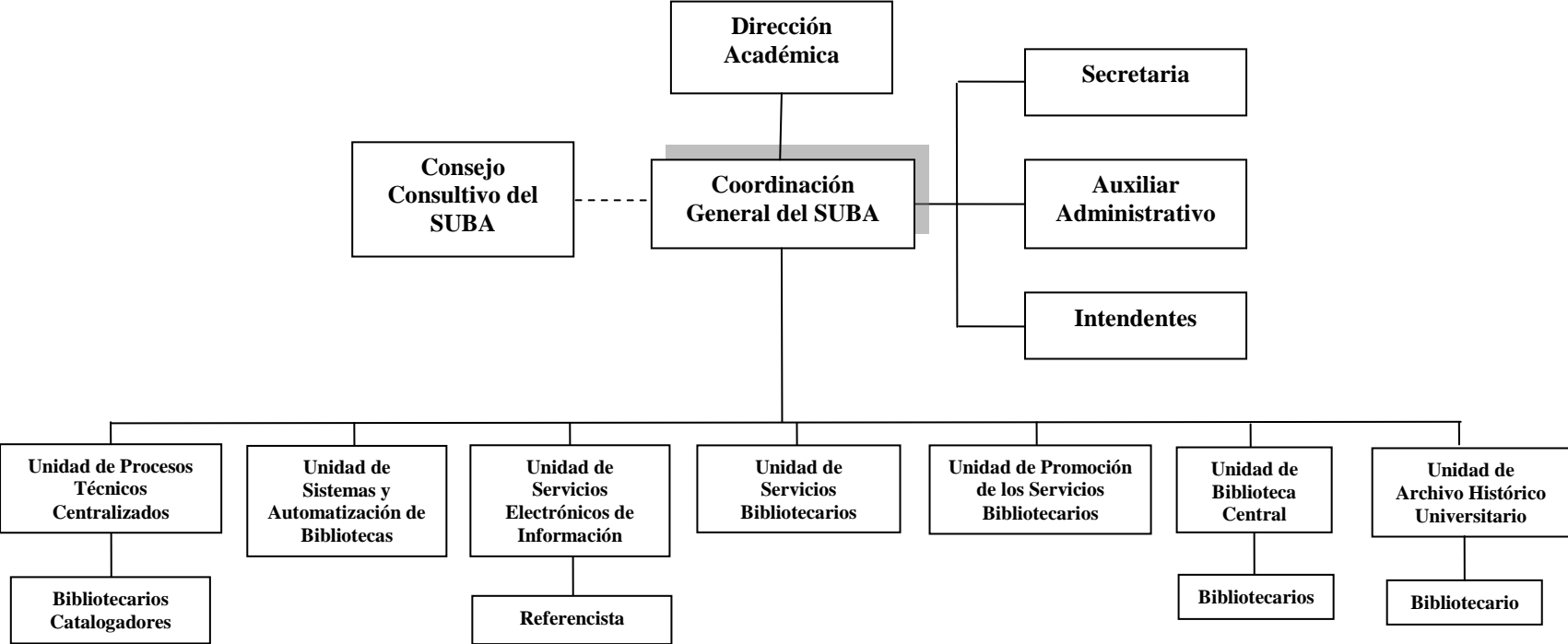
<sup>159</sup>Suma de las matriculas totales de los alumnos inscritos en los niveles de licenciatura y postgrado del sistema escolarizado de las estadísticas del año 2005.

<sup>160</sup>Cantidades correspondientes al mes de octubre de 2005.

<sup>161</sup>No se ofrece información sobre la adscripción de los investigadores, pero sí el total del personal dedicado a la investigación.

<sup>162</sup>Cantidades correspondientes al mes de octubre de 2005.

**ANEXO 2. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO DE BIBLIOTECAS ACADÉMICAS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA**



### **ANEXO 3. Listado de las principales funciones a desempeñar por cada jefe de unidad de la Coordinación General del SUBA:<sup>163</sup>**

#### **Coordinación General del SUBA:**

- Ser responsable de la coordinación del SUBA con el propósito de responder a las exigencias de servicios de información requeridos por los usuarios.
- Coordinar el Consejo Consultivo del SUBA, para promover el desarrollo armónico de las bibliotecas, en consulta con los directores, secretarios académicos, coordinadores de área y responsables de biblioteca de las UA, así como elaborar y mantener al día su normatividad, sus evaluaciones y estadísticas, programas de capacitación de personal y de formación de usuarios, sistemas de información, procesos técnicos centralizados, manuales de organización, proyectos, boletines de difusión de servicios e informes de trabajo.
- Promover el cumplimiento de la normatividad para garantizar un buen ambiente de trabajo, la adecuada utilización de los recursos y la calidad en la prestación de los servicios.
- Supervisar el adecuado funcionamiento de las Unidades de la Coordinación General, con el fin de contar con: el desarrollo de los procesos técnicos del material documental, un sistema automatizado para administrar el acervo documental y los servicios de información, la prestación de los servicios especializados de información en cualquier medio, la promoción de los servicios y una buena administración de los recursos.
- Promover programas de inducción, capacitación y actualización de usuarios del SUBA.
- Elaborar proyectos para el mejoramiento de la infraestructura de las bibliotecas.
- Representar al SUBA ante otras instituciones afines o relacionadas con el ámbito bibliotecario, así como ante funcionarios de la UACH para la integración de los servicios bibliotecarios con los programas de docencia, investigación, difusión y servicio público de la Institución.
- Supervisar la gestión de recursos humanos, financieros y materiales para la operatividad de la Coordinación General del SUBA.
- Con base en las propuestas de los proyectos de desarrollo de las diversas bibliotecas, elaborar y gestionar el proyecto consolidado del SUBA.
- Las demás funciones que le sean encomendadas por el Director Académico.

#### **Unidad de Procesos Técnicos Centralizados (en adelante UPTC):**

- Desarrollar los procesos técnicos a todo el material documental que se adquiera por cualquier medio (compra, donación, canje o proyectos), a través de labores de catalogación, clasificación, encabezamientos de materias y captura de base de datos.
- Supervisar la labor de los bibliotecarios catalogadores, mediante listados mensuales de captura.
- Asignar roles de trabajo al personal bajo su cargo [bibliotecarios catalogadores].
- Realizar los procesos físicos al total del material documental: etiquetas de códigos de barras y de signatura topográfica, sello de identificación de procedencia y asignación de número de inventario.
- Colaborar con la evaluación de las colecciones de las bibliotecas proporcionando reportes de la edad promedio del material documental y asesorando la asignación de claves por materia a los responsables de bibliotecas.
- Capacitar al personal bajo su mando en el manejo del software especializado en bibliotecas y en las herramientas de apoyo para la catalogación y clasificación del material documental.
- Elaborar las políticas de catalogación, clasificación y captura.
- Elaborar recibos con la relación del material documental procesado para hacer entrega a las bibliotecas del acervo que les corresponde.

---

<sup>163</sup>Este listado fue elaborado a partir del Manual de descripción de puestos entregado el mes de septiembre de 2005 por la Coordinación del SUBA al Departamento de Recursos Humanos de la UACH.

- Las demás funciones que le sean encomendadas por el Jefe de la Coordinación.

### **Unidad de Sistemas y Automatización de Bibliotecas (en adelante USAB):**

- Administrar el sistema especializado.
- Asesorar y capacitar a usuarios, personal de bibliotecas y Unidades de la Coordinación General del SUBA en el manejo del sistema especializado.
- Asignar y controlar los accesos y licencias a los módulos que forman parte del sistema especializado.
- Programar y adaptar el sistema especializado, de acuerdo a las necesidades del SUBA.
- Mantener y actualizar el programa generador de reporte.
- Evaluar sistemas especializados para el manejo de bibliotecas.
- Las demás funciones que le sean encomendadas por el Jefe de la Coordinación.

### **Unidad de Servicios Electrónicos de Información (en adelante USEI):**

- Administrar los servicios basados en tecnologías de información, como son bibliotecas electrónicas y virtuales.
- Evaluar los diferentes servicios de información en formato electrónico, ya sea en línea o en disco compacto, mediante un monitoreo constante, conformando un paquete adecuado para satisfacer las necesidades de información de los usuarios.
- Promover el uso de estos recursos, por parte de la comunidad universitaria, en conjunto con las unidades de la Coordinación General del SUBA.
- Mantener comunicación con los usuarios demandantes de fuentes especializadas de información y con proveedores de servicios electrónicos.
- Diseñar y construir interfases para facilitar el acceso a la información.
- Promover cursos de capacitación para los usuarios en el uso de bases electrónicas de información.
- Dar mantenimiento a la página web del SUBA, en colaboración con la Coordinación General de Tecnologías de Información.
- Elaborar estadísticas del uso de las bases electrónicas de información.
- Las demás funciones que le sean encomendadas por el Coordinador General.

### **Unidad de Servicios Bibliotecarios (en adelante USB):**

- Coadyuvar en la actualización de la normatividad de los servicios del SUBA.
- Coadyuvar con los responsables de las bibliotecas para elaborar inventarios del material documental, evaluaciones de colecciones, evaluaciones y estadísticas de los servicios bibliotecarios.
- Elaborar manual de procedimientos de cada uno de los servicios que presta el SUBA.
- Elaborar con apoyo de los responsables de las Unidades de la Coordinación General y de las bibliotecas un programa institucional de capacitación de personal y de formación de usuarios.
- Las demás funciones que le sean encomendadas por el Coordinador General.

### **Unidad de Promoción de los Servicios Bibliotecarios (en adelante UPSB):**

- Trabajar en equipo con la Coordinación General y sus diferentes Unidades para ubicar prioridades y determinar objetivos a promover y difundir.
- Recopilar, ordenar y diseñar la información sobre los servicios que presta el SUBA.
- Mantener las páginas del SUBA para promocionar sus servicios.

- Coadyuvar con la Unidad de Servicios Electrónicos de Información en la elaboración de programas de cursos para el Desarrollo de Habilidades de Información, así como en la impartición de los mismos.
- Elaborar el diseño gráfico de trípticos, folletos y material para difundir y promover los servicios que ofrece el SUBA.
- Buscar alumnos de Servicio Social en diferentes facultades de la UACH, para que apoyen las diferentes actividades que se realizan en la Coordinación General del SUBA.
- Las demás funciones que le sean encomendadas por el Coordinador General.

### **Unidad de Apoyo y Servicios Administrativos**

- Coadyuvar en la elaboración de proyectos para el mejoramiento de las bibliotecas.
- Realizar la gestión, trámite y control de los recursos autorizados para la operación del SUBA.
- Administrar y ejercer los recursos autorizados de los proyectos.
- Tramitar las solicitudes de material documental, mobiliario especializado, equipo de cómputo, materiales y servicios.
- Mantener contacto permanente con proveedores de bienes y servicios para estar informado de las innovaciones y lograr mejores condiciones de compra.
- Recibir de los proveedores de bienes y servicios, verificando que los mismos cumplan con los requisitos y características con que fueron solicitados.
- Entregar a las unidades del SUBA los bienes adquiridos, recabando los resguardos correspondientes para que sean integrados a los bienes patrimoniales de la Universidad.
- Formular y presentar oportunamente los informes financieros y de avance respecto al ejercicio de los recursos asignados al SUBA.
- Apoyar la gestión administrativa, en todas las unidades del SUBA.
- Las demás funciones que le sean encomendadas por el Coordinador General.

### **Unidad de Biblioteca Central (en adelante UBC):**

- Hacer cumplir la normatividad del SUBA y participar en su Consejo Consultivo para elaborar y mantener que al día las evaluaciones y estadísticas, programas de formación de usuarios, sistemas de información, manuales de organización y proyectos e informes de trabajo.
- Salvaguardar el patrimonio cultural y material que constituyen las bibliotecas para lo cual deberá levantar a un inventario actualizado anualmente de los bienes bajo su custodia, el cual servirá de base para solicitar a la Unidad de Procesos Técnicos Centralizados, las bajas de los volúmenes que no se encuentran físicamente y para proponer ante el Consejo Consultivo del SUBA, el material documental a descartar.
- Promover la capacitación y superación del personal a su cargo, así como coordinar, supervisar y evaluar su trabajo en la búsqueda de nuevas metas y el mejoramiento de la calidad del servicio.
- Gestionar la adquisición del material documental necesario [de acuerdo] a los programas académicos vigentes y buscando una solución integral a las necesidades de la comunidad.
- Participar en las academias encargadas de la aplicación de los planes de estudio y en las labores de análisis temático.
- Supervisar que el equipo de cómputo y software operen normalmente y que el servicio de información sea otorgado en forma rápida, suficiente y actualizado, así como promover los servicios bibliotecarios para dar respuesta a las necesidades de los usuarios.
- Elaborar bianualmente una evaluación de la colección, con el fin de elaborar un programa de desarrollo de la misma, asimismo emitir las credenciales para los usuarios.
- Establecer y fortalecer relaciones con bibliotecas e instituciones afines, con el objeto de realizar diferentes actividades de intercambio.
- Participar en la elaboración de proyectos para captar recursos, con el fin de mejorar los servicios bibliotecarios.



- Enviar semestralmente al Coordinador General un informe de las actividades realizadas en su biblioteca.
- Las demás funciones que le sean encomendadas por el Coordinador General.

### **Unidad de Archivo Histórico Universitario (en adelante UAHU):**

- Supervisar que esté completo el inventario del acervo bibliográfico del archivo histórico, de acuerdo con el número que se le tiene registrado.
- Supervisión de la catalogación en las hojas de captura.
- Supervisión de la captura en el sistema computarizado ALEPH.
- Supervisión de la etiquetación de cada libro y colocación correspondiente.
- Comprobación del trabajo a través del informe mensual de los dos colaboradores a su cargo y el reporte de sistemas del Jefe de la UPTC.
- Atender y dar servicio a instituciones, personas y maestros externos y de la UACH.
- Proporcionar información de acuerdo y siguiendo el reglamento establecido.
- Elaborar lo que la Dirección Académica disponga.
- Supervisar diariamente el personal a su cargo.
- Evaluación de los avances de cada actividad con el informe mensual.
- Rescatar información valiosa para el Archivo Histórico, a través de convenios, etc.
- Difusión del patrimonio bibliográfico y documental mensualmente.
- Vinculación con las facultades correspondientes para que se nos proporcionen los prestadores de Servicio Social, que se relacionen con las áreas indispensables para el trabajo del Archivo Histórico de la UACH.
- Preservación de documentos y libros solamente reportándolos al Coordinador o a Dirección Académica.
- Solicitar la fumigación correspondiente.
- Las demás funciones que le sean encomendadas por el Coordinador General.

## ANEXO 4. CONJUNTO INICIAL DE CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN. ETAPA DE PREDIAGNÓSTICO.

### Coordinación General

#### Aspectos Administrativos

##### Cualitativos

*Dependencia orgánica*  
*Organización y dependencia interna*  
*Instrumentos normativos*  
*Plan de desarrollo*  
*Proceso de evaluación*  
*Mecanismos de evaluación del personal*  
*Perfiles de puestos*  
*Capacitación*  
*Días de trabajo anuales*  
*Horario de trabajo*

##### Cuantitativos

*Tasa de incremento y/o decremento en el número de días laborados anualmente*  
*Tasa de incremento y/o decremento en el número de horas de trabajo anuales*

#### Recursos materiales (espacio y equipamiento)

##### Cualitativos

*Superficie destinada al personal (m<sup>2</sup>)*  
*Edificio e instalaciones*  
*Infraestructura informática*

### Unidad de Procesos Técnicos Centralizados

#### Procesos técnicos

##### Cualitativos

*Catalogación y clasificación*  
*Publicaciones periódicas*  
*Sistema de seguridad para material documental*  
*Días de trabajo anuales*

##### Cuantitativos

*Índice de crecimiento en el número de ítems catalogados y clasificados*  
*Tiempo promedio diario de catalogación y clasificación por persona*  
*Promedio diario de ítems catalogados y clasificados*  
*Índice de productividad de catalogación y clasificación*  
*Tasa de actividad en catalogación y clasificación*  
*Costo de cada ítem catalogado y clasificado*  
*Costo del personal que cataloga y clasifica*  
*Costo anual de la catalogación y clasificación*

### Unidad de Sistemas y Automatización de Bibliotecas

#### Sistema de automatización

##### Cualitativos

*Sistema de automatización*

### Unidad de Servicios Electrónicos de Información

#### Recursos electrónicos de información

##### Cualitativos

*Número de bases de datos suscritas*  
*Número de títulos de libros electrónicos suscritos*  
*Número de títulos de publicaciones seriadas electrónicas suscritas*

#### Consulta

##### Cualitativos

*Número de usuarios potenciales*  
*Número de usuarios reales*  
*Servicio de consulta/referencia*

*Búsqueda bibliográfica*  
*Formación de usuarios*

Cuantitativos

*Índice de preguntas de consulta por usuario*  
*Grado de satisfacción de preguntas de consulta*  
*Grado de rendimiento del servicio de búsqueda bibliográfica*  
*Índice de efectividad del servicio de búsqueda bibliográfica*  
*Índice de uso del servicio de búsqueda bibliográfica*

**Unidad de Promoción de los Servicios Bibliotecarios**

Promoción de los servicios bibliotecarios

Cualitativos

*Promoción de los servicios bibliotecarios*

**Unidad de Apoyo y Servicios Administrativos**

Recursos financieros

Cualitativos

*Presupuesto general*  
*Financiación externa*  
*Autofinanciación*  
*Presupuesto total*  
*Gasto de inversión (anual)*

Cuantitativos

*Gasto por hora de trabajo*  
*Índice de eficacia en el gasto*  
*Tasa de incremento en el presupuesto*

Recursos humanos

Cualitativos

*Personal por categorías*  
*Total de trabajadores*

Cuantitativos

*Índice de profesionales*  
*Índice de estabilidad en el empleo*  
*Tasa de incremento en la plantilla*

Adquisiciones

Cualitativos

*Adquisiciones*

Cuantitativos

*Índice de crecimiento en el número de ítems adquiridos*  
*Índice de crecimiento en el número de suscripciones a publicaciones periódicas*  
*Tiempo promedio del proceso de adquisición*

**Unidad de Biblioteca Central**

Datos generales de la biblioteca

Cualitativos

*Número de usuarios potenciales*  
*Número de usuarios reales*  
*Días de apertura anuales*  
*Horario de trabajo*  
*Servicios de la biblioteca en su conjunto*

Cuantitativos

*Índice de uso de la biblioteca*  
*Tasa de incremento en el número de usuarios*  
*Tasa de incremento y/o decremento en el número de días laborados anualmente*  
*Tasa de incremento y/o decremento en el número de horas de servicio anuales*

Recursos financieros

Cualitativos

*Presupuesto general de la biblioteca*  
*Financiación externa*  
*Autofinanciación*  
*Presupuesto total*  
*Gasto de inversión (anual)*  
*Gasto corriente (anual)*

- Gasto total (inversión + gasto corriente)*
- Cuantitativos
  - Gasto por usuario*
  - Presupuesto por usuario*
  - Gasto por hora de servicio*
  - Índice de eficacia en el gasto*
  - Tasa de incremento en el presupuesto*
- Recursos humanos
  - Cualitativos
    - Personal por categorías*
    - Total de trabajadores*
  - Cuantitativos
    - Personal por usuario*
    - Índice de profesionales en la biblioteca*
    - Índice de estabilidad en el empleo*
    - Tasa de incremento en la plantilla*
- Recursos materiales
  - Cualitativos
    - Superficie destinada al usuario (m<sup>2</sup>)*
    - Superficie destinada a la colección (m<sup>2</sup>)*
    - Superficie destinada al personal (m<sup>2</sup>)*
    - Superficie útil total (m<sup>2</sup>)*
  - Cuantitativos
    - Superficie útil por usuario*
    - Superficie útil por trabajador*
    - Capacidad de ocupación*
    - Índice de ocupación de la superficie de la estantería abierta*
    - Índice de ocupación de la superficie de la estantería cerrada*
- Colección
  - Cualitativos
    - Accesibilidad*
    - Composición (tipos de materiales)*
    - Proceso físico*
  - Cuantitativos
    - Monografías por usuario*
    - Publicaciones periódicas (o recursos continuos por usuario)*
    - Materiales audiovisuales por usuario*
    - Materiales informáticos por usuario*
    - Índice de crecimiento de la colección (monografías)*
    - Índice de crecimiento de la colección (publicaciones periódicas o recursos continuos)*
    - Índice de crecimiento de la colección (materiales audiovisuales)*
    - Índice de crecimiento de la colección (materiales informáticos)*
    - Índice de uso de la colección*
    - Grado de accesibilidad de los fondos*
- Servicios
  - Cualitativos
    - Préstamo interno*
    - Préstamo a domicilio*
    - Servicio de consulta/referencia*
    - Préstamo interbibliotecario*
    - Búsqueda bibliográfica*
    - Asistencia a la biblioteca*
  - Cuantitativos
    - Préstamo a domicilio por usuario*
    - Préstamo interno por usuario*
    - Tasa de circulación*
    - Índice de incremento en el número de préstamos a domicilio*
    - Índice de uso del servicio de préstamos a domicilio*
    - Tiempo promedio de tramitación del préstamo interbibliotecario*
    - Índice de efectividad del servicio de préstamo interbibliotecario*
    - Índice de asistencia a la biblioteca*

**Unidad de Archivo Histórico Universitario**

Cualitativos

*Reglamentación*  
*Normatividad por la que se rige*  
*Composición*  
*Cuidado, tratamiento y consulta*  
*Alojamiento y espacio*  
*Mobiliario*  
*Manejo*  
*Proceso técnico*  
*Preservación y restauración*  
*Consulta en sala*  
*Reprografía*  
*Préstamo para exposiciones*

## ANEXO 5. EJEMPLOS DE CRITERIOS DESGLOSADOS CONTENIDOS EN LA PROPUESTA DEL PESUBA

### COORDINACIÓN GENERAL DEL SUBA

#### Dependencia Orgánica

- **Nombre del Criterio:** Dependencia Orgánica.
- **Carácter:** Cualitativo.
- **Objetivo:** Identificar el nivel jerárquico donde se ubica el SUBA dentro de la estructura orgánica de la UACH, para así determinar la viabilidad de su desarrollo.
- **Definición:** Estructura organizativa total de la UACH consistente en áreas de distinta categoría a través de las cuales se llevan a cabo las tareas de docencia, investigación, administración y extensión.
- **Método:** Recopilar la información sobre la estructura organizacional de la UACH. La mejor manera de resolver un criterio eminentemente cualitativo es a través de las respuestas a una serie de preguntas que nos permitan identificar hasta que punto se ha logrado la eficiencia en las actividades de la biblioteca, algunas de estas preguntas son:
  - a) ¿De quién depende el SUBA dentro de la estructura organizacional de la UACH?
  - b) ¿Esta dependencia le ha ayudado a la detección de sus necesidades y a la satisfacción de las mismas?
  - c) ¿Esta dependencia le permite suficiente autonomía para realizar sus funciones con eficacia?
- **Datos:** Manual de organización de la institución.
- **Interpretación y Factores que Afectan al Criterio:** En general, se tomará como un punto bueno la existencia de un documento oficial, dónde se indique el lugar que ocupa el SUBA dentro de la UACH. Al ser un criterio cualitativo, el evaluador deberá considerar que no necesariamente la existencia de dicho documento significa un óptimo funcionamiento del SUBA. La literatura especializada en administración de bibliotecas servirá de apoyo para definir en qué grado es eficiente la organización interna real del SUBA en sí. Quedará a criterio de los conocimientos en administración bibliotecaria del evaluador, el grado de eficiencia observado en la organización del sistema.
- **Fuentes:** CO ANUIES, BU Chilenas, ALA/ACRL *Standards for Libraries in Higher Education*, CONPAB.
- **Criterios Relacionados:** Instrumentos Normativos; Presupuesto General del SUBA.

#### Organización y Dependencia Interna

- **Nombre del Criterio:** Organización y Dependencia Interna.
- **Carácter:** Cualitativo.
- **Objetivo:** Identificar la existencia de una estructura u organización interna definida del SUBA, determinar el grado de su funcionalidad; o en su caso, establecerla de acuerdo a la normatividad bibliotecaria vigente.

- **Definición:** Estructura administrativa global consistente en departamentos, secciones o unidades de distinta categoría, a través de los cuales se llevan a cabo las operaciones de control de procesos y de administración de los recursos humanos.
- **Método:** Recopilar la información sobre la estructura organizativa interna del SUBA-UACH. La mejor manera de resolver un criterio eminentemente cualitativo es a través de las respuestas a una serie de preguntas que nos permitan identificar hasta que punto se ha logrado la eficiencia en las actividades del SUBA-UACH, algunas de estas preguntas son:
  - a) ¿El SUBA-UACH cuenta con un documento oficial que establezca su estructura interna?
  - b) ¿Dicha estructura u organización interna le permite realizar la totalidad de sus funciones como sistema bibliotecario efectivamente?
  - c) ¿Dicha estructura u organización interna le ha facilitado el logro de sus objetivos?
- **Datos:** Manual de organización del SUBA-UACH, organigrama.
- **Interpretación y Factores que Afectan al Criterio:**
- **Fuentes:** ALA/ACRL *Standards for university libraries*; REBIUN; CO ANUIES; BU Chilenas; ALA/ACRL *Standards for libraries in higher education*; CONPAB; Desmocht y Plata
- **Criterios Relacionados:** Instrumentos Normativos.

### Perfiles de Puestos

- **Nombre del Criterio:** Perfiles de Puestos.
- **Carácter:** Cualitativo.
- **Objetivo:** Determinar la existencia en el SUBA de los perfiles de puesto definidos conforme al organigrama del sistema; en caso afirmativo analizar si éstos cumplen con los requisitos mínimos de la literatura administrativa del ramo de recursos humanos.
- **Definición:** Proceso de determinación por observación, entrevistas y estudio de las actividades significativas del trabajador y las labores que integran el puesto; más las destrezas, conocimientos, capacidades y responsabilidades que se exigen al trabajador para un rendimiento exitoso en un puesto determinado.
- **Método:** Una vez que se ha establecido que sí se cuenta con un documento oficial en dónde consten las definiciones de las labores que se realizan cotidianamente en las distintas unidades del SUBA, se procederá a cotejar si éstos cumplen con los siguientes aspectos:
  - a) Identificación del puesto. Incluye datos como título del puesto; situación del puesto; fecha de la descripción del puesto; unidad, área o departamento al que pertenece el puesto; nivel o jerarquía del puesto.
  - b) Resumen del puesto. Se indican brevemente las actividades o funciones del puesto.
  - c) Relaciones con otros puestos. Se señalan las relaciones internas y externas, con quien se tendrá contacto para realizar las actividades.
  - d) Responsabilidades y obligaciones. Describe las obligaciones, responsabilidades y límites de autoridad.

- e) Condiciones laborales y entorno físico. Se incluyen aspectos como: niveles de ruido, condiciones peligrosas, condiciones de seguridad, esfuerzos físicos y mentales, posición en la que se desarrollan las actividades.
- f) Estándares de desempeño. Resultados esperados de las tareas que se desempeñan en el puesto.
- **Datos:** Manual de Perfiles de Puestos.
- **Interpretación y Factores que Afectan al Criterio:** Los análisis de puestos nos permiten organizar eficazmente los trabajos que se desarrollan dentro de cualquier departamento de una organización, son indispensables dado que con ellos cada miembro de la misma conoce las actividades que desempeñará y cómo lo hará, al director de la misma le ayuda para determinar si contratará o no a algún candidato, dado que en él se especifican las características que éste deberá cubrir. En general, nos ayuda a reclutar personal, a la distribución de los salarios, a la evaluación del desempeño, la capacitación y la correcta y completa asignación de obligaciones.
- **Fuentes:** ALA/ACRL *Standards for university libraries*; REBIUN; CO ANUIES; BU Chilenas; ALA/ACRL *Standards for libraries in higher education*; CONPAB; Desmott y Plata.
- **Criterios Relacionados:** Organización y Dependencia Interna; Selección del Personal; Capacitación del Personal; Mecanismos de Evaluación del Personal.

### Índice de Estabilidad en el Empleo

- **Nombre del Criterio:** Índice de Estabilidad en el Empleo.
- **Carácter:** Cuantitativo.
- **Objetivo:** Obtener la proporción entre el número de personal con plaza y número de personal temporal del SUBA.
- **Definición:** Total de trabajadores con plaza entre el número total de trabajadores, para identificar el índice de estabilidad del personal que labora en el SUBA.
- **Método:** Recopilar la información sobre el número de trabajadores que cuentan con plaza y el número total de trabajadores del SUBA.
- **Cálculo:** Según los datos obtenidos en el método,  $A/B$ , donde: A es el número de personal con plaza. B es el total de trabajadores.
- **Datos:** Registros de los empleados del sistema.
- **Interpretación y Factores que Afectan al Criterio:** ND.
- **Fuente:** Arriola Navarrete.
- **Criterios Relacionados:** Personal por Categorías y Total de Trabajadores.

### Cooperación Bibliotecaria

- **Nombre del Criterio:** Cooperación Bibliotecaria.
- **Carácter:** Cualitativo.
- **Objetivo:** Determinar si el SUBA-UACH está involucrado en proyectos de cooperación bibliotecaria.



- **Definición:** Acuerdos establecidos de manera intra e interinstitucional cuyo fin es el desarrollo de trabajo conjunto para el cumplimiento de objetivos comunes, y que tienen como fin el beneficiar a los involucrados.
- **Método:** Verificar la existencia de acuerdos de cooperación bibliotecaria y la manera en que estos acuerdos han favorecido al sistema.
- **Datos:** Actas de establecimiento de acuerdos y todo tipo de documentación referida a la cooperación bibliotecaria.
- **Interpretación y Factores que Afectan al Criterio:** “La biblioteca académica debe constituirse en una de las áreas universitarias en donde existan mayores ejemplos de concertaciones y de proyectos de colaboración intra e interinstitucionales, manteniendo una actitud abierta, preactiva y propositiva; con ello se logrará enfrentar los altos costos de la información y compartir experiencias que beneficien a los usuarios y a sus instituciones”.
- **Fuentes:** ALA/ACRL *Standards for university libraries*; ALA/ACRL *Standards for libraries in higher education*; CONPAB;
- **Criterios Relacionados:** Plan de Desarrollo.

### Presupuesto Total

- **Nombre del Criterio:** Presupuesto Total.
- **Carácter:** Cualitativo.
- **Objetivo:** Conocer el monto total del presupuesto.
- **Definición:** Identificar el monto total de capital con el que se maneja el SUBA.
- **Método:** Sumar las cantidades del presupuesto asignado por la institución, financiación externa y autofinanciación para obtener el presupuesto total.
- **Datos:** Estados de cuentas y partidas administrativas del SUBA.
- **Interpretación y Factores que Afectan al Criterio:** ND.
- **Fuentes:** BU Chilenas; ALA/ACRL *Standards for libraries in higher education*; CONPAB; Arriola Navarrete.
- **Criterios Relacionados:** Presupuesto General; Financiación Externa; Autofinanciación; Índice de Eficacia en el Gasto.

### Adquisiciones

- **Nombre del Criterio:** Adquisiciones.
- **Carácter:** Cualitativo.
- **Objetivo:** Conocer el número total, tipo de ítems adquiridos y modalidad de adquisición realizados anualmente por el SUBA.
- **Definición:** Número total y tipo de ítems adquiridos anualmente por el SUBA.
- **Método:** Identificar el número y tipo de ítems adquiridos considerando lo siguiente:

Tipo de ítem	Número de ítems adquiridos	Modalidad de adquisición
Indicar tipo de ítem: Monografías (Título); Monografías (Volúmenes); Publicaciones periódicas	Indicar totales de títulos según tipo de	Indicar si fueron adquiridos por compra,

(Total de títulos); Audiovisuales (Micropelículas, videocasetes, etc.); Informáticos (Discos compactos, disquetes, accesos a bases de datos, etc); Otros materiales (Mapas, gráficas, pósters, carteles, etc).	ítem	canje, donativo o depósito institucional.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	-------------------------------------------

- **Datos:** Relación de adquisiciones del SUBA, desglose de rubros de adquisiciones.
- **Interpretación y Factores que Afectan al Criterio:** ND.
- **Fuentes:** REBIUN; BU Chilenas.
- **Criterios Relacionados:** ND.

### Tasa de Incremento en el Presupuesto

- **Nombre del Criterio:** Tasa de Incremento en el Presupuesto.
- **Carácter:** Cuantitativo.
- **Objetivo:** Obtener la tasa de incremento anual del presupuesto general asignado al SUBA.
- **Definición:** Presupuesto general del año en curso entre el presupuesto general del año anterior para identificar la tasa de incremento del presupuesto asignado al SUBA en comparación con el año precedente.
- **Método:** Recopilar la información sobre el presupuesto general asignado en el año en curso y el presupuesto general asignado en el año anterior al SUBA.
- **Cálculo:** Según los datos obtenidos en el método,  $A-B/B$ , donde: A es el presupuesto general del año en curso. B es el presupuesto general del año precedente.
- **Datos:** Estados de cuentas y partidas administrativas del SUBA.
- **Interpretación y Factores que Afectan al Criterio:** ND.
- **Fuentes:** Arriola Navarrete.
- **Criterios Relacionados:** Presupuesto General; Presupuesto Total.

### Edificio e Instalaciones

- **Nombre del Criterio:** Edificio e Instalaciones.
- **Carácter:** Cualitativo.
- **Objetivo:** Determinar el grado de eficacia del edificio o instalaciones del SUBA en relación a los espacios asignados a sus diversas unidades.
- **Definición:** Áreas destinadas al desarrollo de las actividades cotidianas del SUBA.
- **Método:** Evaluar el edificio y sus instalaciones significa someter a valoración el proyecto de construcción y actuación, su emplazamiento, aspecto externo, señalización y accesibilidad, su distribución interna de espacios, su mobiliario y equipamiento, las condiciones de comodidad, seguridad y facilidad de uso que el edificio presenta tanto para el personal que va a trabajar en él, como para la colección de materiales y para los usuarios que son la esencial y fundamental razón de ser del edificio y del SUBA en su conjunto. Así, las características mínimas que debe reunir un edificio para que sea funcional deberán ser (según el decálogo del arquitecto Harry Faulkner-Brown):

- Flexible: con una distribución, estructura y servicios que sean fáciles de adaptar a las nuevas y cambiantes circunstancias que con toda seguridad se van a ir presentando.
- Compacto: que facilite el movimiento de los trabajadores, los usuarios y los materiales.
- Accesible
- Extensible: que permita su crecimiento.
- Variado en la oferta de diferentes espacios a los trabajadores y usuarios.
- Organizado
- Confortable
- Constante en su medio ambiente
- Seguro
- Económico }
- Señalizado
- Supervisable

Las instalaciones del SUBA deberán incluir espacios comunes para el trabajo del personal: Sala de reunión; aula de formación; zona de recepción de correo o paquetes; almacén para el material de oficina; servicios sanitarios; cuarto para servicio de mantenimiento y limpieza; sala de descanso con espacio de cafetería y alimentos.

La evaluación de las instalaciones puede hacerse valiéndose de algunas preguntas de interés:

¿El espacio que presenta el edificio es adecuado en tamaño?; ¿Los espacios respetan las normas de dimensiones para lo que fue elaborado?; ¿Se permite el adecuado cableado para la red de cómputo interna?; ¿Los espacios están bien comunicados entre sí?; ¿Los espacios permiten el correcto desarrollo de las actividades?; ¿Está estratégicamente situado?; ¿La accesibilidad externa es adecuada para los usuarios?; ¿La accesibilidad interna permite desplazamientos cómodos?; ¿Presenta mínimas condiciones de accesibilidad para los discapacitados?; ¿El edificio presenta adecuadas condiciones para la expansión y crecimiento futuros?; ¿La iluminación natural es aceptable?; ¿Las condiciones de temperatura son aceptables?; ¿Las condiciones de humedad son aceptables?; ¿Se cuenta con los servicios sanitarios adecuados a las necesidades de los empleados y usuarios? ¿La estructura básica del edificio permite la recarga de sobrepeso?; ¿La seguridad contra incendios es adecuada?; ¿Las salidas de emergencia son suficientes, están bien ubicadas, señalizadas y despejadas?; ¿Cuenta con sistema de seguridad antirrobo?

Puede también considerarse el pedir la opinión de los empleados, a partir del llenado de un esquema como el siguiente:

Elemento considerado	Estado				
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Iluminación					
Temperaturas (en todas las épocas del año)					
Ruido					
Ventilación					
Control de acceso					
Seguridad contra robos					

Equipo y mecanismos de seguridad para casos de desastre o incendios					
---------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

- **Datos:** El formato de esquema contestado por los trabajadores de las distintas unidades del SUBA y aquellos datos recabados a partir de la revisión de las instalaciones.
- **Interpretación y Factores que Afectan al Criterio:** ND.
- **Fuentes:** ALA/ACRL Standards for university libraries; REBIUN; CO ANUIES; BU Chilenas; ALA/ACRL Standards for libraries in higher education; CONPAB; Desmott y Plata.
- **Criterios Relacionados:** ND.

## UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS CENTRALIZADOS

### Índice de Productividad de Catalogación y Clasificación

- **Nombre del Criterio:** Índice de Productividad de Catalogación y Clasificación.
- **Carácter:** Cuantitativo.
- **Objetivo:** Obtener el índice de productividad de catalogación y clasificación.
- **Definición:** Número de ítems catalogados y clasificados por día entre el número total de personas que catalogan y clasifican.
- **Método:** Recopilar la información sobre el número de ítems catalogados y clasificados por día y el número total de personas que catalogan y clasifican.
- **Cálculo:** Según los datos obtenidos en el método, A/B, donde: A es el número de ítems catalogados y clasificados por día. B es el número total de personas que catalogan y clasifican.
- **Datos:** Los proporcionados por la UPTC.
- **Interpretación y Factores que Afectan al Criterio:** ND.
- **Fuentes:** Desmott y Plata; Arriola Navarrete.
- **Criterios Relacionados:** Promedio Diario de Ítems Catalogados y Clasificados.

## UNIDAD DE SISTEMAS Y AUTOMATIZACIÓN DE BIBLIOTECAS

### Infraestructura Informática

- **Nombre del Criterio:** Infraestructura Informática.
- **Carácter:** Cualitativo.
- **Objetivo:** Conocer las características de la infraestructura informática que el SUBA tiene destinada al uso del personal.
- **Definición:** Infraestructura informática que el SUBA destina al uso del personal.
- **Método:** Identificar con base a las normas y directrices de REBIUN que las características de la infraestructura informática que la Coordinación tiene destinada al uso del personal sean las adecuadas, considerando los siguientes factores:
  - a) Número de computadoras o estaciones de trabajo

- b) Servidores
- c) Número de impresoras
- d) Capacidad del equipo informático para la realización de las tareas cotidianas
- e) Intranet
- f) Acceso a Internet
- g) Mantenimiento del equipo informático (Encargados y periodicidad)
- **Datos:** Observación y verificación de la infraestructura.
- **Interpretación y Factores que Afectan al Criterio:** ND.
- **Fuentes:** ISO 11620; REBIUN; CO ANUIES; BU Chilenas; ALA/ACRL Standards for libraries in higher education; CONPAB; Desmott y Plata.
- **Criterios Relacionados:** ND.

## UNIDAD DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS DE INFORMACIÓN

### Número de Bases de Datos Suscritas

- **Nombre del Criterio:** Número de Bases de Datos Suscritas.
- **Carácter:** Cualitativo.
- **Objetivo:** Conocer el número de bases de datos electrónicas suscritas.
- **Definición:** Número de bases de datos electrónicas suscritas.
- **Método:** Identificar la información relativa al número de bases de datos electrónicas suscritas.
- **Datos:** Los proporcionados por la Unidad de Servicios Electrónicos de Información (USEI).
- **Interpretación y Factores que Afectan al Criterio:** Las fluctuaciones en el presupuesto que permiten la contratación del servicio de bases de datos a proveedores de servicios de información.
- **Fuentes:** BU Chilenas; ALA/ACRL *Standards for libraries in higher education*; CONPAB; Arriola Navarrete.
- **Criterios Relacionados:** ND.

## UNIDAD DE PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

### Promoción de los Servicios Bibliotecarios

- **Nombre del Criterio:** Promoción de los Servicios Bibliotecarios.
- **Carácter:** Cualitativo.
- **Objetivo:** Determinar cuáles son los medios a través de los cuales el SUBA oferta los servicios que ofrece a los usuarios.
- **Definición:** Acciones y/o medios utilizados por el personal del SUBA para asegurar el uso de los servicios.

- **Método:** Identificar cuáles son los medios utilizados para promover los servicios y la periodicidad con la cual se actualizan. Los servicios que ofrece la biblioteca académica deben difundirse de forma amplia y permanente, a través de materiales y publicaciones informativas y promocionales como:
  - Carteles
  - Guías de las colecciones (impresas y electrónicas)
  - Tutoriales en línea
  - Folletería sobre servicios y reglamento (dípticos, trípticos)
  - Páginas electrónicas
  - Videos de inducción
  - Correo electrónico
  - Radio cápsulas
  - Artículos periodísticos
  - Organización de eventos especiales
  - Otros
- **Datos:** Los proporcionados por la Unidad de Promoción de los Servicios Bibliotecarios (UPSB), así como la revisión directa de los materiales promocionales.
- **Interpretación y Factores que Afectan al Criterio:** ND.
- **Fuentes:** ALA/ACRL *Standards for university libraries*; REBIUN; BU Chilenas; ALA/ACRL *Standards for libraries in higher education*; CONPAB.
- **Criterios Relacionados:** ND.

## UNIDAD DE BIBLIOTECA CENTRAL

### Número de Usuarios Reales

- **Nombre del Criterio:** Número de Usuarios Reales.
- **Carácter:** Cualitativo.
- **Objetivo:** Obtener el número total de usuarios reales de los servicios de la biblioteca.
- **Definición:** Número total de usuarios reales que hacen uso de los servicios de la biblioteca, donde se contemplan las siguientes categorías:
  - a) Docentes o personal académico
  - b) Estudiantes
  - c) Personal de apoyo a la educación
  - d) Personal administrativo
- **Método:** Recopilar la información sobre las diferentes categorías de usuarios reales.
- **Datos:** Los obtenidos de las estadísticas del servicio de biblioteca.
- **Interpretación y Factores que Afectan al Criterio:** El número de usuarios potenciales y el número de usuarios reales permitirá cruzar información entre ambas cifras, y obtener el porcentaje de la población que hace uso de los servicios de la biblioteca.
- **Fuentes:** ALA/ACRL *Standards for university libraries*; Arriola Navarrete.
- **Criterios Relacionados:** Número de Usuarios Potenciales; Índice de Uso de la Biblioteca.

### Índice de Uso de la Biblioteca

- **Nombre del Criterio:** Índice de Uso de la Biblioteca.
- **Carácter:** Cuantitativo.
- **Objetivo:** Obtener el índice de uso de la biblioteca.
- **Definición:** Número total de usuarios reales y potenciales, para identificar el índice de uso de los servicios bibliotecarios por parte de la comunidad.
- **Método:** Recopilar la información sobre el número de usuarios reales y de usuarios potenciales de la biblioteca.
- **Cálculo:** Según los datos obtenidos en el método:  $A/B$ , donde: A es el número de usuarios reales. B es el número de usuarios potenciales.
- **Datos:** Los proporcionados por las áreas de recursos humanos o administrativa y la de asuntos escolares y los obtenidos de las estadísticas del servicio de biblioteca.
- **Interpretación y Factores que Afectan al Criterio:** ND.
- **Fuentes:** Desmocht y Plata; Arriola Navarrete.
- **Criterios Relacionados:** Número de Usuarios Potenciales; Número de Usuarios Reales.

### Tamaño y Composición de la Colección

- **Nombre del Criterio:** Tamaño y Composición de la Colección.
- **Carácter:** Cualitativo.
- **Objetivo:** Conocer el tamaño y la composición de los ítems que conforman a la colección de la biblioteca.
- **Definición:** Número total y tipo de ítems que conforman la colección total de la biblioteca.
- **Método:** Identificar el número total y tipo de ítems que conforman la colección de la biblioteca, considerando la elaboración de un esquema como el siguiente:

Tipo de ítem	Número total de ítems en la colección
Indicar tipo de ítem: Monografías (Título); Monografías (Volúmenes); Publicaciones periódicas (Total de títulos); Audiovisuales (Micropelículas, videocasetes, etc.); Informáticos (Discos compactos, disquetes, accesos a bases de datos, etc); Otros materiales (Mapas, gráficas, pósters, carteles, etc).	Indicar totales de títulos según tipo de ítem

- **Datos:** Estadísticas de la biblioteca.
- **Interpretación y Factores que Afectan al Criterio:** ND.
- **Fuentes:** ALA/ACRL *Standards for university libraries*.
- **Criterios Relacionados:** ND.

### Préstamo a Domicilio por Usuario

- **Nombre del Criterio:** Préstamos a Domicilio por Usuario.

- **Carácter:** Cuantitativo.
- **Objetivo:** Obtener la proporción entre el número de préstamos a domicilio y el número de usuarios.
- **Definición:** Número total de préstamos a domicilio (anual) entre el número de usuarios potenciales, para identificar el número de préstamos a domicilio que le corresponden a cada usuario potencial de la biblioteca.
- **Método:** Recopilar la información sobre el número total de préstamos a domicilio (anual) y el número de usuarios potenciales de la biblioteca.
- **Cálculo:** Según los datos obtenidos en el método,  $A/B$ , donde: A es el número total de préstamos a domicilio (anual). B es el número de usuarios potenciales.
- **Datos:** Estadísticas de la biblioteca.
- **Interpretación y Factores que Afectan al Criterio:** ND.
- **Fuentes:** REBIUN; BU Chilenas; ALA/ACRL *Standards for libraries in higher education*; Desmoett y Plata; Arriola Navarrete.
- **Criterios Relacionados:** Número de Usuarios Potenciales; Préstamo a Domicilio.



## **ANEXO 6. EXTRACTO DEL DOCUMENTO BASE UTILIZADO EN EL ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DEL PESUBA, CON SUS RESPECTIVAS MODIFICACIONES**

### **PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA UNIVERSITARIO DE BIBLIOTECAS ACADÉMICAS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA**

#### **INTRODUCCIÓN**

La demanda hecha por la sociedad a las instituciones de educación superior para que ofrezcan una educación de calidad ha tenido sin duda un impacto notorio en sus componentes, incluidas las bibliotecas. Para dar respuesta a tal demanda instancias gubernamentales, como la Secretaría de Educación Pública (SEP), han desarrollado políticas de educación superior en dónde la planeación estratégica ocupa un lugar preponderante como medio para alcanzar estándares de calidad, y en cuyo enfoque la evaluación desempeña un papel primordial. Esto ocurre también como consecuencia del cambio ocurrido en la asignación del presupuesto (elemento imprescindible para la realización de los planes), pues ahora dentro del proyecto gubernamental la asignación del financiamiento con base en los resultados ha comenzado a ser una constante, y es a partir de la evaluación que se posibilita conocer el nivel de resultados obtenidos por las instituciones y por ende si son susceptibles de recibir apoyo económico o no.

Ante tal panorama, las bibliotecas universitarias mexicanas han recurrido a diversos métodos, empíricos y teóricos (retomados las más de las veces de propuestas extranjeras) con el fin de llevar a cabo los procesos valorativos que les permitan generar información válida para la toma de decisiones, rendir cuentas a la sociedad y conseguir hacerse del presupuesto necesario para continuar funcionando. Sin embargo la ingente necesidad de contar con indicadores y estándares adaptados tanto a la realidad bibliotecaria nacional como a la realidad individual de cada biblioteca, coordinación o sistema de éstas, se hace evidente y se agudiza al incrementarse las revisiones y adecuaciones de los programas educativos de las Instituciones de Educación Superior (IES), en las que resalta la vinculación entre calidad de los servicios ofrecidos por bibliotecas universitarias y la calidad de la educación. Para resolver este problema se han elaborado diversas propuestas en México, las cuales en su mayoría han retomado cuestiones meramente cuantitativas para la evaluación. A su vez algunos organismos como los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), el Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales (CONPAB-UPES) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) han elaborado tanto indicadores como guías con los *debes* a cumplir por las bibliotecas universitarias.

Así, como se ha indicado anteriormente, podemos encontrar diversas propuestas nacionales e internacionales orientadas a la evaluación de bibliotecas universitarias. Sin embargo, en el ámbito mexicano un número importante de éstas son prueba fehaciente de que:

7. Las más de las veces las actividades, servicios y procesos bibliotecarios (la evaluación incluida) son producto de la improvisación y el empirismo.
8. En el caso de los ejercicios valorativos todavía es vigente el que éstos sean esporádicos y aislados, a pesar de los esfuerzos por implementar una sólida cultura de la evaluación y rendición de cuentas.
9. Estos ejercicios consisten en su mayoría en aportaciones enfocadas principalmente al área de servicios bibliotecarios, sin tomar en cuenta aspectos administrativos y operativos necesarios para brindar al usuario tales servicios, así como cuestiones relacionadas con la realidad que circunda al sistema a evaluar.
10. Los criterios que proponen resultan muy generales, lo cual puede deberse al deseo de que sean aplicables a todas las instituciones y ello a la larga puede generar una mayor confusión entre los responsables de bibliotecas.
11. La utilización de las herramientas para la evaluación es por demás arbitraria y no se ofrece evidencia que permita determinar una vía para la obtención de herramientas válidas, pertinentes y realmente adaptadas a la realidad del sistema que se pretende evaluar.
12. Aunado a todo esto y como detonante principal de esta propuesta, se encuentra el hecho de que, a pesar del reconocimiento generalizado de la evaluación como un proceso participativo, en el ámbito mexicano no se han desarrollado propuestas que establezcan las vías para lograr un diseño consensuado de las herramientas para la evaluación, pues las más de las veces la participación de los involucrados en el trabajo de la biblioteca a evaluar se limita a indicarles qué es lo que está sucediendo y a fungir como proveedores de la información para desarrollar la evaluación, sin solicitar su aprobación de la metodología a emplear en ésta.

Estos son algunos de los motivos por los cuales los problemas en la mayoría de las unidades bibliotecarias de instituciones públicas de educación superior son persistentes y su erradicación parece en cierto punto hasta imposible. Debido a lo planteado se ha considerado relevante el delimitar estrategias de trabajo participativo para analizar y legitimar un plan de evaluación constituido por herramientas válidas, fiables, pertinentes, cuya aplicación sea viable y útil, tomando como marco referencial al Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas de la Universidad Autónoma de Chihuahua (SUBA-UACH).

## METODOLOGÍA

Los pasos seguidos en la elaboración de esta propuesta de plan de evaluación han sido los siguientes:

1. Revisión de la literatura para identificar las propuestas existentes en el área de evaluación de bibliotecas universitarias.
2. Selección del caso (Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas de la Universidad Autónoma de Chihuahua, SUBA-UACH) para la descripción del proceso participativo en las tareas de analizar y legitimar un plan de evaluación.

3. Delimitación, con base en la revisión de la literatura, de un primer conjunto de herramientas para la evaluación, las cuales permitieron un primer acercamiento al sistema que constituye el caso del SUBA-UACH.
4. Primera parte del trabajo de campo o etapa de prediagnóstico, consistente en la obtención de información del caso a partir de las siguientes estrategias:
  - Observación directa.
  - Obtención, consulta y análisis de fuentes de información documentales referidas a la organización interna del SUBA-UACH (reglamento, perfiles de puestos, manual de procedimientos, estadísticas de procesos y uso de los servicios, etcétera).
  - Entrevistas a informantes clave.
5. Revisión de sistemas de herramientas para la evaluación de bibliotecas universitarias:
  - a. American Library Association. *Standards for libraries in higher education*.
  - b. American Library Association. *Standards for university libraries: evaluation of performance*.
  - c. Arriola Navarrete, Óscar. *Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad*.
  - d. Desmoctt Jiménez, Sergio Ricardo y Dolores Lorena Plata Silva. "Planeación y aplicación de la evaluación diagnóstica para bibliotecas universitarias: el caso de la Biblioteca Adrián Mora Duhart de la Universidad ISEC".
  - e. *Estándares para bibliotecas universitarias chilenas*.
  - f. *Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las instituciones de educación superior de la Región Centro Occidente de ANUIES*.
  - g. *ISO 11620:1998/Amd.1:2003: Information and documentation, library performance indicators, amendment 1: additional performance indicators for libraries*.
  - h. *ISO 11620:1998: Information and documentation, library performance indicators*.
  - i. *Normas para bibliotecas de instituciones de educación superior e investigación*. Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior, A. C.
  - j. *Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas*. REBIUN.
6. Elaboración de la propuesta de Plan de Evaluación del SUBA-UACH a partir del contraste del conjunto inicial de herramientas, la información obtenida en la etapa de prediagnóstico y las herramientas de los sistemas consultados.

Así, el siguiente paso está constituido por esta reunión, cuyo fin es continuar con el proceso de elaboración de este plan a partir de las aportaciones que ustedes, como miembros concedores del sistema, pueden ofrecer al analizar y validar la propuesta del Plan de Evaluación del SUBA-UACH (PESUBA). Para proceder a su validación, el análisis de la propuesta del PESUBA deberá realizarse considerando si los criterios enlistados en la misma poseen los atributos que se explican en la siguiente tabla:

ATRIBUTOS	DEFINICIONES	ELEMENTOS DE REFLEXIÓN
<b>De validez y precisión</b>	<p><b>Validez:</b> 1. f. Calidad de válido. (Del lat. <i>validus</i>). 1. adj. Firme, subsistente (permanencia, estabilidad y conservación de las cosas) y que vale o debe valer legalmente. 2. adj. Aceptable.</p> <p><b>Precisión:</b> (Del lat. <i>praecisio, -ōnis</i>). 2. [f.] Determinación, exactitud, puntualidad, concisión.</p>	<p>¿El criterio puede considerarse válido? Esto es, ¿evalúa lo que deben evaluar? Considerar que el hecho de que algunos criterios sean criterios indirectos, o aproximaciones, no significa que no sean válidos.</p>
<b>De fiabilidad</b>	<p><b>Fiabilidad:</b> 1. f. Calidad de fiable. 2. f. Probabilidad de buen funcionamiento de algo. Fiable: 1. adj. Que es digno de confianza. 2. adj. Que ofrece seguridad o buenos resultados. 3. adj. Creíble, fidedigno, sin error.</p>	<p>Un criterio para determinar el rendimiento debe ser fiable, en el sentido de que produzca el mismo resultado cuando se utilice repetidamente bajo las mismas circunstancias. El hecho de que un indicador refleje la variabilidad implícita de los datos, como por ejemplo, las variaciones estacionales o las fluctuaciones en las actividades de préstamo, no significa que el criterio no sea fiable.</p>
<b>De pertinencia o idoneidad</b>	<p><b>Pertinencia:</b> 1. f. Calidad de pertinente. (Del lat. <i>pertinens, -entis</i>, part. act. de <i>pertinere</i>, pertenecer). 1. adj. Perteneciente o correspondiente a algo. 2. adj. Que viene a propósito.</p> <p><b>Idoneidad:</b> (Del lat. <i>idoneitas, -ātis</i>). 1. f. Calidad de idóneo. (Del lat. <i>idonēus</i>). 1. adj. Adecuado y apropiado para algo.</p>	<p>¿El criterio refleja características del sistema a evaluar?</p> <p>Considerar dos niveles de pertinencia del criterio a validar: a) El general, es decir, si el criterio se ajusta a la realidad del sistema a evaluar, y b) El particular, es decir, de ajustarse el criterio a la realidad del sistema a evaluar, ¿la ubicación de éste en el plan es la adecuada o debería de ubicarse en algún otro apartado del mismo?</p>
<b>De viabilidad o aplicabilidad</b>	<p><b>Viabilidad:</b> 1. f. Calidad de viable. (Del fr. <i>viable</i>, de <i>vie</i>, vida). 2. adj. Dicho de un asunto: Que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo.</p> <p><b>Aplicabilidad:</b> 1. f. Calidad de aplicable. 1. adj. Que puede o debe aplicarse.</p>	<p>¿Es factible la aplicación del criterio en la evaluación del sistema?</p> <p>¿Su aplicación requiere de información no disponible que debe ser estimada o generada?</p> <p>¿La aplicación del criterio es rentable?</p> <p>¿La aplicación del criterio constituye una carga importante de esfuerzo, tiempo y recursos?</p>
<b>De practicidad y utilidad</b>	<p><b>Practicidad:</b> Cualidad de práctico. (Del lat. <i>practicus</i>, y este del gr. <i>πρακτικός</i>). 2. adj. Se dice de los conocimientos que enseñan el modo de hacer algo. 4. adj. Que piensa o actúa ajustándose a la realidad y persiguiendo normalmente un fin útil. 5. adj. Que comporta utilidad o produce provecho material inmediato.</p> <p><b>Utilidad:</b> (Del lat. <i>utilitas, -ātis</i>). 1. f. Calidad de útil. (Del lat. <i>utilis</i>). 1. adj. Que trae o produce provecho, comodidad, fruto o interés. 2. [adj.] Que puede servir y aprovechar en alguna línea. Conveniencia, provecho.</p>	<p>¿El procedimiento de aplicación del criterio es claro?</p> <p>¿La información que aporte la aplicación del criterio puede ser utilizada para fundamentar y apoyar la toma de decisiones?</p> <p>¿La información que aporte la aplicación del criterio puede ayudar a comprender el entorno que rodea al sistema evaluado?</p> <p>El contenido del criterio tiene que aportar información clarificadora, de forma que sea una herramienta útil para medir una actividad, identificar los logros conseguidos y localizar problemas y deficiencias, con el objetivo de poder actuar para remediarlos. Debería proporcionar información que permita la toma de decisiones, por ejemplo: fijar metas; asignar el presupuesto; dar prioridad a determinados servicios y actividades, etc.</p>
<b>De relevancia o importancia</b>	<p><b>Relevancia:</b> f. Calidad o condición de relevante, importancia, significación.</p> <p><b>Importancia:</b> De <i>importante</i>. 1. f. Calidad de lo importante, de lo que es muy conveniente o interesante, o de mucha entidad o consecuencia.</p>	<p>Considerando todo lo anterior, ¿el criterio debe ser incluido dentro del plan de evaluación?</p>

## NOTA PRELIMINAR

Esta propuesta fue elaborada a partir de las características actuales del SUBA-UACH, lo cual supone que en el futuro el plan de evaluación deberá ser revisado y adaptado a partir de la evolución de dicho sistema para tomar en cuenta sus nuevas particularidades y necesidades. El plan no pretende ser un compendio exhaustivo de los métodos de evaluación de los diversos procesos y servicios desarrollados en las bibliotecas universitarias, sino que reconoce la existencia de otros métodos de evaluación, mismos que deberán considerarse al realizar la revisión periódica del plan y al momento de implementar nuevos procesos y/o servicios.

## INSTRUCCIONES

La siguiente tabla muestra el listado de los criterios que conforman la propuesta del PESUBA distribuidos por cada una de las áreas en que se divide el sistema. En el extremo izquierdo de la tabla se incluyen cinco columnas pertenecientes a cada uno de los atributos que usted deberá emplear para analizar y validar los criterios del PESUBA que corresponden a su área de especialidad y de trabajo dentro del sistema. Para permitir una mayor exactitud de este análisis y validación le pedimos utilice no sólo esta tabla, sino también la versión completa del PESUBA que le ha sido enviada por correo electrónico. De esta manera usted conocerá cada una de las partes que conforman al criterio<sup>164</sup> que se encuentra por analizar y dispondrá de elementos que le permitirán argumentar su valoración. Le recordamos que ésta debe ser lo más fundamentada posible, pues la próxima etapa de este trabajo participativo consistirá en una discusión y puesta de acuerdo grupal sobre cuáles criterios deberán conformar la versión final del PESUBA.

Indicado todo lo anterior, el procedimiento es el siguiente: si el criterio del PESUBA que está analizando cuenta, según su punto de vista, con el atributo que aparece en la parte izquierda de la tabla, marque con una  la casilla correspondiente. En caso contrario, marque con una . Repita este proceso por cada criterio del PESUBA que analice y por cada uno de los cinco atributos que le corresponden. En caso de que tenga comentarios u observaciones derivados de su análisis, le pedimos los anote en la parte final de este documento, indicando tanto el número como el nombre del criterio a que hagan referencia.

---

<sup>164</sup> Tales partes son: nombre; carácter; objetivo; definición; método; cálculo (en el caso de los criterios cuantitativos); datos; interpretación y factores que afectan al criterio; fuentes y criterios relacionados.

**ANEXO 7. TABLA DE ATRIBUTOS PARA EL ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE LOS CRITERIOS  
CONTENIDOS EN LA PROPUESTA DEL PESUBA**

ATRIBUTOS					CRITERIOS DE LA PROPUESTA DEL PESUBA
DE VALIDEZ Y PRECISIÓN	DE PERTINENCIA E IDONEIDAD	DE VIABILIDAD O APLICABILIDAD	DE PRACTICIDAD Y UTILIDAD	DE RELEVANCIA O IMPORTANCIA	
					<b>I. COORDINACIÓN GENERAL DEL SUBA</b>
					<b><i>1.1 Aspectos Administrativos</i></b>
					1.1.1 Dependencia Orgánica
					1.1.2 Organización y Dependencia Interna
					1.1.3 Instrumentos Normativos
					1.1.4 Plan de Desarrollo
					1.1.5 Proceso de Evaluación
					1.1.6 Administración de Recursos Humanos
					1.1.6.1 Perfiles de Puestos
					1.1.6.2 Selección del Personal
					1.1.6.3 Capacitación del Personal
					1.1.6.4 Mecanismos de Evaluación del Personal
					1.1.6.5 Personal por Categorías
					1.1.6.6 Total de Trabajadores
					1.1.6.7 Índice de Profesionales
					1.1.6.8 Índice de Estabilidad en el Empleo
					1.1.6.9 Tasa de Incremento en la Plantilla
					1.1.7 Procesos de Comunicación
					1.1.8 Comité de Biblioteca
					1.1.9 Cooperación Bibliotecaria
					<b><i>1.2 Recursos Financieros</i></b>

					1.2.1 Presupuesto General
					1.2.2 Financiación Externa
					1.2.3 Autofinanciación
					1.2.4 Presupuesto Total
					1.2.5 Gasto de Inversión (Anual)
					1.2.5.1 Adquisiciones
					1.2.5.2 Índice de Crecimiento en el Número de Ítems Adquiridos
					1.2.5.3 Índice de Crecimiento en el Número de Suscripciones a Publicaciones Periódicas
					1.2.5.4 Tiempo Promedio del Proceso de Adquisiciones
					1.2.6 Gasto Corriente (Anual)
					1.2.7 Gasto Total (G. Inversión + G. Corriente)
					1.2.8 Criterios de Distribución Presupuestaria
					1.2.9 Índice de Eficacia en el Gasto
					1.2.10 Tasa de Incremento en el Presupuesto
					<b>1.3 Recursos Materiales (Espacio y Equipamiento)</b>
					1.3.1 Edificio e Instalaciones
					1.3.2 Superficie Destinada al Personal (m2)
					1.3.3 Infraestructura Informática
					<b>II. UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS CENTRALIZADOS</b>
					<b>2. Procesos Técnicos</b>
					2.1 Catalogación y Clasificación
					2.2 Organización de los Materiales
					2.3 Sistema de Seguridad para Material Documental
					2.4 Días de Trabajo Anuales
					2.5 Tasa de Incremento y/o Decremento en el Número de Días Laborados Anualmente
					2.6 Índice de Crecimiento en el Número de Ítems Catalogados y Clasificados
					2.7 Tiempo Promedio Diario de Catalogación y Clasificación por Persona
					2.8 Promedio Diario de Ítems Catalogados y Clasificados
					2.9 Índice de Productividad de Catalogación y Clasificación
					2.10 Tasa de Actividad en Catalogación y Clasificación

					2.11 Costo del Personal que Cataloga y Clasifica
					2.12 Costo Anual de la Catalogación y Clasificación
					2.13 Costo de Cada Ítem Catalogado y Clasificado
					<b>III. UNIDAD DE SISTEMAS Y AUTOMATIZACIÓN DE BIBLIOTECAS ...</b>
					3.1 Sistema de Automatización
					3.2 Tecnologías de Información
					3.3 Licencias para Programas y Sistemas Informáticos
					<b>IV. UNIDAD DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS DE INFORMACIÓN</b>
					<b>4.1 Recursos Electrónicos de Información</b>
					4.1.1 Número de Bases de Datos Suscritas
					4.1.2 Número de Títulos de Libros Electrónicos Suscritos
					4.1.3 Número de Títulos de Publicaciones Seriadadas Electrónicas Suscritas
					<b>4.2 Servicio de Consulta / Referencia</b>
					4.2.1 Número de Usuarios Potenciales
					4.2.2 Número de Usuarios Reales
					4.2.3 Servicio de Consulta / Referencia
					4.2.4 Búsqueda Bibliográfica
					4.2.5 Índice de Preguntas de Consulta por Usuario
					4.2.6 Grado de Satisfacción de Preguntas de Consulta
					4.2.7 Grado de Rendimiento del Servicio de Búsqueda Bibliográfica
					4.2.8 Índice de Efectividad del Servicio de Búsqueda Bibliográfica
					4.2.9 Índice de Uso del Servicio de Búsqueda Bibliográfica
					4.2.10 Tasa de Respuestas Correctas
					<b>4.3 Formación de Usuarios</b>
					<b>V. UNIDAD DE PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>
					5.1 Promoción de los Servicios Bibliotecarios
					<b>VI. UNIDAD DE BIBLIOTECA CENTRAL</b>
					<b>6.1 Datos Generales de la Biblioteca</b>
					6.1.1 Número de Usuarios Potenciales
					6.1.2 Número de Usuarios Reales
					6.1.3 Horario de Servicio
					6.1.4 Días de Apertura Anuales



					6.1.5 Servicios de la Biblioteca en su Conjunto
					6.1.6 Índice de Uso de la Biblioteca
					6.1.7 Tasa de Incremento en el Número de Usuarios
					6.1.8 Tasa de Incremento y/o Decremento en el Número de Horas de Servicio Anuales
					6.1.9 Tasa de Incremento y/o Decremento en el Número de Días Laborados Anualmente
					<b>6.2 Recursos Financieros</b>
					6.2.1 Presupuesto General de la Biblioteca
					6.2.2 Financiación Externa
					6.2.3 Autofinanciación
					6.2.4 Presupuesto Total
					6.2.5 Gasto de Inversión (Anual)
					6.2.6 Gasto Corriente (Anual)
					6.2.7 Gasto Total (G. Inversión + G. Corriente)
					6.2.8 Gasto por Usuario
					6.2.9 Presupuesto por Usuario
					6.2.10 Gasto por Hora de Servicio
					6.2.11 Índice de Eficacia en el Gasto
					6.2.12 Tasa de Incremento en el Presupuesto
					<b>6.3 Recursos Humanos</b>
					6.3.1 Personal por Categorías
					6.3.2 Total de Trabajadores
					6.3.3 Personal por Usuario
					6.3.4 Índice de Profesionales en la Biblioteca
					6.3.5 Índice de Estabilidad en el Empleo
					6.3.6 Tasa de Incremento en la Plantilla
					<b>6.4 Recursos Materiales (Espacio y Equipamiento)</b>
					6.4.1 Superficie Destinada al Usuario (m2)
					6.4.2 Superficie Destinada a la Colección (m2)
					6.4.3 Superficie Destinada al Personal (m2)
					6.4.4 Superficie Útil Total (m2)

					<b>6.5 Colección</b>
					6.5.1 Accesibilidad
					6.5.2 Composición (Tipos de Materiales)
					6.5.3 Política de Desarrollo de Colecciones
					6.5.4 Tamaño y Composición de la Colección
					6.5.5 Monografías por Usuario
					6.5.6 Publicaciones Periódicas (o Recursos Continuos) por Usuario
					6.5.7 Materiales Audiovisuales por Usuario
					6.5.8 Materiales Informáticos por Usuario
					6.5.9 Índice de Crecimiento de la Colección (Monografías)
					6.5.10 Índice de Crecimiento de la Colección (Publicaciones Periódicas o Recursos Continuos)
					6.5.11 Índice de Crecimiento de la Colección (Materiales Audiovisuales)
					6.5.12 Índice de Crecimiento de la Colección (Materiales Informáticos)
					6.5.13 Índice de Uso de la Colección
					6.5.14 Grado de Accesibilidad de los Fondos
					<b>6.6 Servicios</b>
					6.6.1 Préstamo Interno
					6.6.2 Préstamo a Domicilio
					6.6.3 Préstamo Interbibliotecario
					6.6.4 Asistencia a la Biblioteca
					6.6.5 Reprografía
					6.6.6 Estudios de Satisfacción de Usuarios
					6.6.7 Préstamo a Domicilio por Usuario
					6.6.8 Préstamo Interno por Usuario
					6.6.9 Tasa de Circulación
					6.6.10 Índice de Incremento en el Número de Préstamos a Domicilio
					6.6.11 Índice de Uso del Servicio de Préstamos a Domicilio
					6.6.12 Índice de Asistencia a la Biblioteca
					<b>VII. UNIDAD DE ARCHIVO HISTÓRICO UNIVERSITARIO</b>
					<b>7.1 Datos Generales del Archivo</b>
					7.1.1 Número de Usuarios Potenciales

					7.1.2 Número de Usuarios Reales
					7.1.3 Horario de Servicio
					7.1.4 Días de Apertura Anuales
					7.1.5 Servicios del AHU en su Conjunto
					7.1.6 Índice de Uso del AHU
					7.1.7 Tasa de Incremento en el Número de Usuarios
					7.1.8 Tasa de Incremento y/o Decremento en el Número de Horas de Servicio Anuales
					7.1.9 Tasa de Incremento y/o Decremento en el Número de Días Laborados Anualmente
					<b>7.2 Recursos Financieros</b>
					7.2.1 Presupuesto General del AHU
					7.2.2 Financiación Externa
					7.2.3 Autofinanciación
					7.2.4 Presupuesto Total
					7.2.5 Gasto de Inversión (Anual)
					7.2.6 Gasto Corriente (Anual)
					7.2.7 Gasto Total (G. Inversión + G. Corriente)
					7.2.8 Gasto por Usuario
					7.2.9 Presupuesto por Usuario
					7.2.10 Gasto por Hora de Servicio
					7.2.11 Índice de Eficacia en el Gasto
					7.2.12 Tasa de Incremento en el Presupuesto
					<b>7.3 Recursos Humanos</b>
					7.3.1 Personal por Categorías
					7.3.2 Total de Trabajadores
					7.3.3 Personal por Usuario
					7.3.4 Índice de Profesionales en el AHU
					7.3.5 Índice de Estabilidad en el Empleo
					7.3.6 Tasa de Incremento en la Plantilla
					<b>7.4 Recursos Materiales (Espacio y Equipamiento)</b>
					7.4.1 Superficie Destinada al Usuario (m2)

					7.4.2 Superficie Destinada a la Colección (m2)
					7.4.3 Superficie Destinada al Personal (m2)
					7.4.4 Superficie Útil Total (m2)
					<b>7.5 Colección</b>
					7.5.1 Accesibilidad
					7.5.2 Composición (Tipos de Materiales)
					7.5.3 Política de Desarrollo de Colecciones
					7.5.4 Tamaño y Composición de la Colección
					7.5.5 Monografías por Usuario
					7.5.6 Publicaciones Periódicas (o Recursos Continuos) por Usuario
					7.5.7 Materiales Audiovisuales por Usuario
					7.5.8 Materiales Informáticos por Usuario
					7.5.9 Índice de Crecimiento de la Colección (Monografías)
					7.5.10 Índice de Crecimiento de la Colección (Publicaciones Periódicas o Recursos Continuos)
					7.5.11 Índice de Crecimiento de la Colección (Materiales Audiovisuales)
					7.5.12 Índice de Crecimiento de la Colección (Materiales Informáticos)
					7.5.13 Índice de Uso de la Colección
					7.5.14 Grado de Accesibilidad de los Fondos
					<b>7.6 Servicios</b>
					7.6.1 Préstamo Interno
					7.6.2 Asistencia al AHU
					7.6.3 Reprografía
					7.6.4 Estudios de Satisfacción de Usuarios
					7.6.5 Índice de Asistencia al AHU