



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

**EL PROCESO DE TRABAJO PARTICIPATIVO EN LA
PLANEACIÓN DE 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

Lectora de tesis
Micaela Chávez Villa

MÉXICO, D. F.

MARZO DEL 2007

*A Dios,
A mi familia, por su amor y apoyo incondicional,
A mis amigos,
A mis compañeros, miembros de una generación pandillesca e irrepetible,
A los maestros que como faros de conocimiento guiaron mi camino,
A los integrantes del SUBA-UACH,
A El Colegio de México,
A todos, gracias por una travesía inolvidable...*

GMG

*“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

INTRODUCCIÓN.....	6
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
OBJETIVOS.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
HIPÓTESIS.....	7
METODOLOGÍA.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	9
CONTENIDO.....	10
I. PROCESOS VALORATIVOS EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS.....	12
1.1. EL ÁMBITO UNIVERSITARIO: LA RELACIÓN ENTRE UNIVERSIDAD Y BIBLIOTECA.....	12
1.2. CARACTERIZACIÓN DE LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA.....	15
1.2.1. Definición.....	16
1.2.2. Misión y funciones.....	16
1.2.3. Gobierno y organización.....	18
1.3. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS DE LA EVALUACIÓN DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS.....	20
1.3.1. Ámbito Internacional.....	21
1.3.2. Ámbito Nacional.....	24
II. EVALUACIÓN Y METAEVALUACIÓN.....	29
2.1. NATURALEZA, ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN.....	29
2.2. TIPOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.....	33
2.3. PLANEACIÓN DEL PROCESO EVALUATIVO.....	35
2.3.1. Propósito.....	36
2.3.2. Identificación de áreas a evaluar.....	38
2.3.3. Consideraciones sobre modelos y sistemas de herramientas para la evaluación.....	39
2.4. METAEVALUACIÓN.....	44
2.4.1. Definición.....	45
2.4.2. Delimitación de los criterios.....	45
III. TRABAJO PARTICIPATIVO EN LOS PROCESOS VALORATIVOS	48
3.1. LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	50
3.2. LA EVALUACIÓN PARTICIPATIVA.....	54
IV. ESTUDIO DE CASO DEL SUBA-UACH.....	60
4.1. MÉTODOS, ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE EXPLORACIÓN.....	60
4.2. ETAPAS DEL ESTUDIO.....	61
4.3. DESCRIPCIÓN DEL MARCO REFERENCIAL: EL SUBA-UACH.....	62
4.3.1. Antecedentes.....	62

4.3.2. Características y estructura.....	64
4.3.3. Elementos clave para la aplicación del modelo.....	66
4.3.3.1. Personal y formación profesional.....	66
4.3.3.2. La cultura de la evaluación	67
4.3.3.3. Modus Operandi.....	69
4.4. DISEÑO DEL MODELO DE PROCESO DE TRABAJO PARTICIPATIVO (MPTP)...	71
4.4.1. Definición de técnicas y herramientas a emplear en el MPTP	75
4.4.1.1. Grupo Focal.....	75
4.4.1.1.1. Características.....	76
4.4.1.1.2. Propósito.....	77
4.4.1.2. Propuesta de Plan de Evaluación del SUBA-UACH (PESUBA).....	77
4.4.1.2.1. Características.....	79
4.4.1.2.2. Propósito.....	81
4.4.1.3. Rúbrica para la valoración de la propuesta de PESUBA.....	83
4.4.1.3.1. Características.....	83
4.4.1.3.2. Propósito.....	87
4.4.1.4. Grupo de Discusión.....	87
4.4.1.4.1. Características.....	87
4.4.1.4.2. Propósito.....	88
4.5. APLICACIÓN DEL MPTP.....	88
4.6. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MPTP.....	93
4.7. ESTRUCTURACIÓN FINAL DEL MPTP.....	99
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
BIBLIOGRAFÍA.....	107
ANEXOS.....	114
ANEXO 1. Conjunto inicial de criterios para la evaluación. Etapa de prediagnóstico.....	115
ANEXO 2. La Universidad Autónoma de Chihuahua en cifras.....	119
ANEXO 3. Estructura orgánica del Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas de la Universidad Autónoma de Chihuahua.....	120
ANEXO 4. Listado de las principales funciones a desempeñar por cada jefe de unidad de laCoordinación General del SUBA-UACH.....	121

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tipología de la evaluación.....	33
Tabla 2. Categorías básicas para el análisis de la interacción.....	52
Tabla 3. Dimensiones de la investigación colaborativa.....	56
Tabla 4. Clasificación de los integrantes del SUBA-UACH a partir de las categorías propuestas por Straus:	73
Tabla 5. Atributos para el análisis de la propuesta del PESUBA.....	84
Tabla 6. Listado de criterios de la propuesta del PESUBA para su valoración con base en los atributos.....	86
Tabla 7. Datos para el análisis de la interacción de los participantes durante la segunda reunión.....	92
Tabla 8. Modelo de Proceso de Trabajo Participativo (MPTP).....	99
Tabla 9. Atributos contenidos en la rúbrica para el análisis de criterios de evaluación.....	101

LISTA DE FIGURAS

<u>Figura 1. Radargrama ilustrativo de las dimensiones de la investigación colaborativa.</u>	57
<u>Figura 2. Organigrama de la Universidad Autónoma de Chihuahua</u>	63
<u>Figura 3. Caracterización de la aplicación del MPTP con respecto a la propuesta de Weaver y Cousins.</u>	94

INTRODUCCIÓN

Existe un dicho popular que reza “dos cabezas piensan mejor que una”. Así, de acuerdo con esta premisa, se deduce que al sumarse más cabezas a razonar sobre un tópico determinado, los beneficios que se obtienen 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 en 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 que motivó la realización de este trabajo se definió 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

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 legitimación¹ 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 precisa y por ende útil para la toma de decisiones en bibliotecas universitarias.

¹Se retomó la acepción utilizada por Tarango Ortiz, quien retomando a Bergquist, Ljungberg y Lundh-Snis, indica que 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), p. 157. 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.

METODOLOGÍA

La metodología empleada para realizar esta tesis fue la del estudio de caso de Robert K. Yin.² Este marco metodológico fue adoptado por 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 elegido³ 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 detallada 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 herramienta útil 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 desarrollan 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 diversas capacidades para el análisis y la resolución de problemas, con la consecuente toma de decisiones y evaluación de dichos procesos”.⁴

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

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

⁴Isaías 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.

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 son en su mayoría 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. Así, 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 que ellos funjan 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 hasta cierto punto 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, validación y legitimación⁵ 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

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

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, antecedentes 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.

El cuarto apartado (Capítulo III) obedece a un esbozo de los elementos del trabajo participativo en la evaluación, donde 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 de la Universidad Autónoma de Chihuahua (SUBA-UACH). Inicia con la descripción del marco referencia, luego detalla el diseño del

modelo de proceso de trabajo participativo utilizado, la definición de las herramientas y técnicas a emplear en el modelo, su aplicación y los resultados de ésta, y por último ofrece la estructuración final del modelo propuesto. 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 cuando se asigna el presupuesto para la adquisición de materiales documentales y el pago de sueldos del personal de la biblioteca se muestran parcos o incluso rechazan los presupuestos que presentan los bibliotecarios.⁶ 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 dentro de un 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 comienza por dar cuenta del ambiente dinámico 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 (IES). A este dinamismo se puede agregar también la complejidad que supone el elevado número de actores involucrados en el ambiente 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

⁶Esto en 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.

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 con el 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,⁷ 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. 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 repercusiones en las características y tareas llevadas a cabo 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.
- 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.

⁷Louis 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.

De los factores antes listados, el relacionado con 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 (SEP).⁸ 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, además de dar importancia a la formación de sujetos adecuados a las demandas de la sociedad de la información y del conocimiento.

A raíz de dicho proceso de enfoque estratégico fue elaborado a su vez el 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”⁹ se instrumentó a partir del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI). Como podemos observar, y tal como indicaba la autora española Luisa Orera, detrás 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-.¹⁰

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);

⁸Secretaría 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.

⁹Ibídem, p.152.

¹⁰Luisa Orera Orera, *La biblioteca universitaria: análisis en su entorno híbrido* (Ciencias de la Información; Biblioteconomía y Documentación, 27; Madrid: Síntesis, c2005), p.23.

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,
- 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.¹¹

¹¹John Budd, *The academic library: its context, its purpose and its operation* (Library and Information Science Text Series; Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, c1998), p. 3.

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 (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”.¹²

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”.¹³

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 ha comenzado a reconsiderar su papel de elemento clave en el aseguramiento y logro de una educación de calidad.

1.2.2. Misión y funciones

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

¹²Heartsill 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.

¹³Ario 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.

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.¹⁴ 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, 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”.¹⁵

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 uso continuo en la vida diaria de la comunidad usuaria.

¹⁴Ario Garza Mercado, Op. cit., p. 26.

¹⁵Ibídem.

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”.¹⁶

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 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,¹⁷ 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

¹⁶Consejo 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.

¹⁷Gaston 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.

colaboración entre la comunidad académica y el cuerpo directivo de la biblioteca, para la óptima prestación de sus servicios”.¹⁸

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”.¹⁹

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.²⁰

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,²¹ sin embargo para determinar el grado y la conveniencia de la centralización

¹⁸Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior, Op. cit., p. 16.

¹⁹Ario Garza Mercado, Op. cit., p. 27.

²⁰Ibíd., pp. 27-28.

²¹James 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.

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

La 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 que buscan el reconocimiento otorgado por la certificación, lo cual también se relaciona con el deseo de las instituciones educativas de las que forman parte de lograr un reconocimiento que les permita asegurar su estabilidad y crecimiento futuro.

A continuación se presenta un esbozo que da muestra del trabajo existente relacionado al tema de la evaluación de bibliotecas universitarias. Las aportaciones reseñadas se presentan bajo una sistematización de tipo geográfico y, dentro de lo posible, cronológico. 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 Frederick Wilfrid Lancaster, quien apunta que es virtualmente imposible determinar cuando tuvo lugar el primer estudio evaluativo.²² 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 y con diversos propósitos. En este sentido, Lancaster²³ 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 guías 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 llevado a cabo 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

²²Frederick 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.

²³Frederick 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.

evaluación en bibliotecas tenemos los casos de la ALA,²⁴ Peter Hernon y Charles R. McClure,²⁵ Patricia Ann Sacks²⁶ y Edgard Garten,²⁷ cuyas obras incluyen guías de lectura, monografías y manuales dirigidos a los administradores de bibliotecas. Existen también obras como la de Steve Morgan,²⁸ 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 (ACRL) elaborado por Nelson y Fernekes.²⁹ 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),³⁰ 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 (UEM)- 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

²⁴American Library Association, Committee on Accreditation, *Manual of procedures for evaluation visits under standards for accreditation* (Chicago, Illinois: American Library Association, c1988), vi, 26h.

²⁵Este 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 Hernon y Charles R. McClure, *Evaluation and library decision making* (Norwood, NJ: Ablex, c1990), xviii, 266p.

²⁶Patricia Ann Sacks y Sara Lou Whildin, *Preparing for accreditation: a handbook for academic librarians* (Chicago, Illinois: American Library Association, c1993), 84p.

²⁷Edward 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.

²⁸Steve Morgan, *Performance assessment in academic libraries* (Londres: Mansell, c1995), xii, 211p.

²⁹William 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.

³⁰Southern Association of Colleges and Schools, Commission on Colleges, *Criteria for accreditation* (10 ed.; Decatur, Georgia: The Association, c1996), viii, 80p.

Comission,³¹ 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 Crawford³² y el español Juan José Fuentes,³³ 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,³⁴ 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'Connor³⁵ e intitulado "Accreditation and the academic library", ofrece un buen estado de la materia sobre el tema en los Estados Unidos. El segundo se titula "Standards in libraries and information centers"³⁶ 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 *The culture of evaluation in library and information services*³⁷ (del anteriormente citado John Crawford) y por último la intitulada *Solving management problems in information*

³¹Suzanne 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.

³²John Crawford, *Evaluation of library and information services* (2 ed.; ASLIB Know How Series; Londres: Association for Information Management, c2000), xi, 137p.

³³Juan José Fuentes, *Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información* (Biblioteconomía y Administración Cultural, 29; Gijón, Asturias: Trea, c1999), 237p.

³⁴Orlanda 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.

³⁵Delmus 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.

³⁶Linda 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.

³⁷John 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.

services,³⁸ obra que, a pesar de no tener como tema central a la evaluación, ofrece dos útiles 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 respecto 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,³⁹ Gilberto Díaz Santana⁴⁰ y Pedro Zamora Rodríguez.⁴¹ Dichos estudios utilizaron las normas propuestas por la Asociación de Bibliotecarios de Instituciones de Enseñanza Superior y de Investigación (ABIESI),⁴² 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 áreas muy específicas, como la de servicios, con lo cual hacían a un lado la valoración integral. Pronto se hizo patente la necesidad de comenzar a crear indicadores pertinentes para asegurar los

³⁸Christine Urquhart, *Solving management problems in information services* (Oxford, Inglaterra: Chandos, c2005), xix, 121p.

³⁹Ario 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.

⁴⁰Gilberto 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.

⁴¹Pedro 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.

⁴²Asociación 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.

procesos de evaluación. Así fue que, a finales de la década de los ochenta, Rafael Pagaza⁴³ edita un manual para la obtención de 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,⁴⁴ Ángel Bravo Vinaja,⁴⁵ Nora Delgado⁴⁶ y Alberto Arellano.⁴⁷ De hecho, el modelo propuesto por Arellano tomó como base al *Diagnóstico de los servicios bibliotecarios de las universidades públicas Estatales de México*,⁴⁸ 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 retomó los trabajos previos de colegas mexicanos, con 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

⁴³Rafael 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.

⁴⁴Erendira 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.

⁴⁵Ángel 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.

⁴⁶Nora 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.

⁴⁷J. 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.

⁴⁸Trabajo 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 González⁴⁹ y Martha Patricia Carranza.⁵⁰

En el 2000 apareció la *Guía metodológica* de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES),⁵¹ 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 Lau⁵² y Óscar Arriola,⁵³ 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,⁵⁴ Salvador Lara⁵⁵ y Daniel Vargas,⁵⁶ quienes muestran las experiencias de tres bibliotecas en procesos de

⁴⁹Fernando 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.

⁵⁰Martha 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.

⁵¹Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Consejo Regional Centro Occidente, *Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las instituciones de educación superior de la Región Centro Occidente de ANUIES* (México, D. F.: ANUIES, Consejo Regional Centro Occidente, Grupo de Trabajo de Bibliotecas, c2000), 40p.

⁵²Jesús 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.

⁵³Óscar 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.

⁵⁴Jorge 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.

⁵⁵Salvador 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.

⁵⁶Daniel 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.

certificación, dos de ellos cimentados en la norma ISO 9000. Otro de los hallazgos es la tesis doctoral de Gerardo Sánchez Ambriz,⁵⁷ estudio que se ocupó del desarrollo de estrategias para la evaluación del sistema bibliotecario de la Universidad Nacional Autónoma de México (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,⁵⁸ 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. Desmoezt y Dolores Plata,⁵⁹ quienes 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 (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*.⁶⁰ Esto 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,⁶¹ que considera a la evaluación de bibliotecas como un importante elemento de los sistemas de gestión de calidad. De acuerdo con esta propuesta, para efectuar la evaluación es necesario contar con un buen conjunto de indicadores que estén adaptados a las

⁵⁷Gerardo 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.

⁵⁸Daniel 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.

⁵⁹Sergio Ricardo Desmoezt 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.

⁶⁰Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior. Op. cit.

⁶¹Óscar 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.

características particulares de la biblioteca bajo observación, con lo cual, los resultados obtenidos a partir del proceso podrán ser 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 algunos problemas 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 hace patente en la escasez de ejercicios valorativos; así como el énfasis otorgado a la selección y aplicación de criterios que se ajusten 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.

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 en la fase de planeación de la evaluación.

II. EVALUACIÓN Y METAEVALUACIÓN

Hasta el momento se ha ofrecido una panorámica de los trabajos relacionados con la evaluación de bibliotecas y en este capítulo se presentará una definición de la misma. Para reforzar la comprensión sobre el origen de la evaluación, se ofrece 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 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.⁶² 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, 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.⁶³ Cabe resaltar que el ciclo administrativo es iterativo, lo cual implica el repaso más o menos constante de los pasos que lo integran.

⁶²Citado 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.

Volviendo a la evaluación como tal, existen opiniones divergentes en cuanto al lugar que ocupa 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.⁶⁴ 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*”.⁶⁵

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 gemelos de *conocimiento y poder*,⁶⁶ 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, quien 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”,⁶⁷ de tal manera que se puedan implementar 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

⁶³Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Administración: una perspectiva global* (traducción: Enrique Palos Báez y Francisco Javier Dávila Martínez; 7 ed; México, D. F.: McGraw-Hill, c2004) pp. 31-32.

⁶⁴Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero, *Técnicas participativas para la planeación: procesos breves de intervención* (México, D. F.: Fundación ICA, c2003), p. 12.

⁶⁵El énfasis de las palabras en cursivas es del original. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Consejo Regional Centro Occidente, *Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las instituciones de educación superior de la Región Centro Occidente de ANUIES* (México, D. F.: ANUIES, Consejo Regional Centro Occidente, Grupo de Trabajo de Bibliotecas, c2000), p. 9.

⁶⁶Andreas Faludi, *Planning theory* (Urban and Regional Planning Series, vol. 7; Nueva York: Pergamon, c1973), p. 278.

⁶⁷Russell Lincoln Ackoff, *Rediseñando el futuro* (traducción: Sergio Fernández Everest; México, D. F.: Limusa, Noriega, c1996), p. 37.

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”.⁶⁸

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”.⁶⁹ 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.

De acuerdo con 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”.⁷⁰

⁶⁸Ibídem, p. 301.

⁶⁹Ibídem, p. 303.

⁷⁰Sergio Ricardo Desmoezt Jiménez y Dolores Lorena Plata Silva, Op. cit., p. vii.

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”.⁷¹

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 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”.⁷²

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

⁷¹Ana 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.

⁷²Juan 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.

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 en las cuales, a partir de la delimitación de estrategias adecuadas, se pueda intervenir para su mejora.

2.2. TIPOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Hasta este punto se ha considerado a la evaluación de bibliotecas de manera general, empero, existen diversos tipos de evaluación, los cuales fueron clasificados a partir de ciertos criterios en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 1. Tipología de la evaluación.

CRITERIO	TIPO DE EVALUACIÓN
Metodología a emplear	Cuantitativa
	Cualitativa
	Mixta
Momento en que es aplicada	Anterior o previa (diagnóstica)
	Simultánea (formativa)
	Posterior (<u>sumativa</u>)
Enfoque	Objetiva
	Subjetiva
Niveles a evaluar	Social
	Organizacional
	Programático
	Individual
Quién la realiza	Interna (autoevaluación)
	Externa
	<u>Coevaluación</u>

CRITERIO	TIPO DE EVALUACIÓN
Punto de vista de quien evalúa	Usuarios
	Bibliotecarios
	Autoridades administrativas
Entidad a evaluar	Servicios
	Colecciones
	Satisfacción de los usuarios
	Desempeño institucional
	Desempeño administrativo
	Evaluación (metaevaluación)
	Etcétera

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*,⁷³ 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 Lancaster, quien a partir de su obra *Evaluación y medición de los servicios bibliotecarios*⁷⁴ estableció pautas para determinar la efectividad de la biblioteca a partir de estudios costo-beneficio. A pesar de la gran popularidad que llegaron a tener estudios de tipo estadístico, matemático y de medición, 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 espacio 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,⁷⁵ presentando como diferencia el que los cambios se dan de manera más lenta en México. Entre los primeros ejercicios documentados de evaluación en bibliotecas

⁷³Philip McCord Morse, *Library effectiveness: a systems approach* (Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, c1968), x, 207p.

⁷⁴Frederick 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.

⁷⁵Aquí 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.

predominaron los informes de corte administrativo-cuantitativo. Generalmente se ofrecían visiones muy fragmentadas de las bibliotecas, debido a la 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 Marquina⁷⁶ 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 cualitativos que han procurado adaptarse a la realidad específica de las bibliotecas que buscaban evaluar.

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 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 evaluado⁷⁷

⁷⁶Erendira Ortiz Marín y Juan Ignacio Piña Marquina, Op. cit.

⁷⁷En 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

- 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 informe de evaluación
- 15) Presentación del informe
- 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 dentro del plano institucional podemos mencionar el establecer niveles óptimos de desempeño; mejorar los programas o procedimientos; rendir cuentas a la institución padre para dar 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.

En un plano individual -y a partir de una perspectiva psicológica-, la evaluación del desempeño de los miembros de una organización 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,

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.

- asesorar y desarrollar a los empleados y
- cumplir las reglamentaciones⁷⁸

Puede decirse que el propósito básico de la evaluación es coadyuvar a la toma de decisiones -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 a valorar. A decir de Ileana Dopico, diversos autores convergen en que los resultados de la evaluación pueden tener los siguientes usos:

- 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.⁷⁹

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.

⁷⁸Keith Davis y John W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo* (10 ed.; México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana, c1999), p. 187.

⁷⁹Ileana 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.

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

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 en función de 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”,⁸⁰ y por lo cual un factor indispensable es lograr que los actores implicados posean (o en su defecto construyan) una actitud asertiva ante los errores, que han de ser previstos o solucionados, y no ocultados o aplazados.⁸¹

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.⁸²

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*⁸³ 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*

⁸⁰Keith Davis y John W. Newstrom, Op. cit., p. 192.

⁸¹Óscar Arriola Navarrete, *Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad*, Op. cit., p. 20.

⁸²En 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.

⁸³American 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.

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 (ISO) publicó la norma *ISO 11620*,⁸⁴ uno de los documentos sobre evaluación de bibliotecas más reconocidos y utilizados.⁸⁵ En parte de este documento se muestran los criterios⁸⁶ que deben cumplir los indicadores para ser incluidos en la norma, a fin de uniformizar su uso en los procesos valorativos. También en esta versión original de la norma se dieron a conocer 29 indicadores y el número creció a 34 cuando en la enmienda realizada en el año de 2003⁸⁷ fueron adicionados cinco más. Puede decirse que a pesar de que en la norma no se incluyen indicadores para todas las actividades bibliotecarias, ésta 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*,⁸⁸ 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, la *Guía Metodológica* de la ANUIES⁸⁹ 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

⁸⁴ISO 11620:1998: *Information and documentation, library performance indicators* (Ginebra: International Organization for Standardization, c1998), 56p.

⁸⁵Existe 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.

⁸⁶Estos 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.

⁸⁷ISO 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.

⁸⁸*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.

⁸⁹Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Consejo Regional Centro Occidente, *Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las instituciones de educación superior de la Región Centro Occidente de ANUIES*, Op. cit.

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 chilenas*,⁹⁰ 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 con 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 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.⁹¹

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

⁹⁰*Estándares para bibliotecas universitarias chilenas* (2 ed.; Valparaíso, Chile: Comisión Asesora de Bibliotecas y Documentación, Consejo de Rectores de Universidades Chilenas, c2003), 48p.

⁹¹American 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>.

Normatividad del CONPAB.⁹² Una de las características más sobresalientes de este documento es la inclusión del apartado de “Lineamientos para el tratamiento del archivo histórico universitario”,⁹³ 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,⁹⁴ quien ofrece una guía⁹⁵ 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.

Tomando en cuenta 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 son los criterios específicos que pueden serle útiles para valorar sus actividades, procesos y servicios, de manera tal que éstos, al estar debidamente adaptados a la realidad del sistema a evaluar, le brinden información útil a partir de su aplicación. Aquí cabe señalar que la observación estricta de las normas existentes puede crear la impresión de estar en busca de ideales inalcanzables, por lo cual es importante que los profesionales de la información fijen de manera consensuada criterios realistas cuya aplicación en procesos valorativos les permita determinar acciones para alcanzar las metas propuestas por las normas de manera paulatina y segura. Actualmente el uso de herramientas para la evaluación de bibliotecas sigue siendo bastante arbitrario y ello 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

⁹² Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior, Op. cit.

⁹³ Ibídem, pp. 33-37.

⁹⁴ Óscar Arriola Navarrete, Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad, Op. cit.

⁹⁵ 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”. Ibídem, p. 63.

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%?”.⁹⁶

En el caso de los creadores de las normas de la ACRL, tomaron en consideración 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 siguen tomando en cuenta tales normas sin que haya algún tipo de advertencia para su adecuación.⁹⁷

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”.⁹⁸

En este punto 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 tomar en cuenta consideraciones como 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.⁹⁹ 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

⁹⁶Judith 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.

⁹⁷El 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”. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Consejo Regional Centro Occidente, *Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las instituciones de educación superior de la Región Centro Occidente de ANUIES*, Op. cit., p. 18.

⁹⁸Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Consejo Regional Centro Occidente, *Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las instituciones de educación superior de la Región Centro Occidente de ANUIES*, Op. cit., p. 14.

⁹⁹*Estándares para bibliotecas universitarias chilenas*, Op. cit, p. 46.

enriquecer y facilitar a partir de la inclusión de algunos preceptos marcados por la metaevaluación, tema que se trata en el siguiente apartado.

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”.¹⁰⁰

¹⁰⁰Ileana Dopico Mateo, Op. cit.

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 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”.¹⁰¹

Un paso fundamental para realizar una metaevaluación es 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 [...]”.¹⁰² 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.¹⁰³

2.4.2. Delimitación de los criterios

Como se había mencionado anteriormente, la metaevaluación es un tipo de evaluación cuyo uso todavía no se ha 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”.¹⁰⁴

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

¹⁰¹El 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>.

¹⁰²Ibíd.

¹⁰³En 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 estos criterios deben cumplir según la norma 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.

¹⁰⁴Esther García Sánchez, Op. cit

de opiniones existentes, confidencialidad de los informantes, etc.); la integración de las personas que tengan 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,¹⁰⁵ entre ellas la *Evaluation plans and operations checklist*¹⁰⁶ de Stufflebeam, la cual tiene como objetivo identificar cuales son las consideraciones que se deben tomar en cuenta al planear las evaluaciones. En ella se incluyen 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.¹⁰⁷ 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”.¹⁰⁸ Estos ítems varían según los objetivos que se plantee el estudio a partir de la metaevaluación, pues es posible valorar tanto los resultados obtenidos por la aplicación pasada de una evaluación, como la

¹⁰⁵Como 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.

¹⁰⁶Daniel 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.

¹⁰⁷Parte del apartado referente a la conceptualización de la evaluación contenido en la propuesta de Stufflebeam fue retomado para la realización del presente estudio.

¹⁰⁸Esther García Sánchez, Op. cit.

planeación y metodología propuesta para realizar una evaluación futura. Lo que no debe perderse 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”.¹⁰⁹

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.

¹⁰⁹Daniel 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.¹¹⁰

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 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 habitantes

¹¹⁰Traducción propia. American Library Association, *Standards for university libraries: evaluation of performance*, Op. cit.

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: ignoran o no cumplen con una nueva política; no comunican, socializan o comparten la información con otros individuos [...]. 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 situación el impacto de esas tácticas de bloqueo puede ser sumamente significativo. En el caso de los individuos que caen en esta categoría es 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 nombrarse 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 se sienten partícipes del proceso 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 para 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 del 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 los problemas del día a día, 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.¹¹¹

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

¹¹¹Estas 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 de fomentar que los actores del sistema bajo estudio participen activamente en la evaluación, para de esta así dotarla de mayor efectividad. Sin embargo, en la literatura consultada no existen indicaciones claras para lograr o fomentar tal participación.¹¹² 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”.¹¹³

¹¹²Entendida 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), p. 474. Otra opinión es la de B. G. Dutton, quien afirma que 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: Association for Information Management, vol. 25, no. 3, marzo, c1973), pp. 111-125.

¹¹³El 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:¹¹⁴

“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”.¹¹⁵

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 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”.¹¹⁶ Así, es a partir

¹¹⁴Para 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.

¹¹⁵Peter M. Senge, *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente* (traducción: Carlos Gardini; Barcelona: Granica, c1998), p. 296.

¹¹⁶*Ibíd.*, p. 297.

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 en que 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:¹¹⁷

Tabla 2. Categorías básicas para el análisis de la interacción

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, probablemente adoptarían el estilo de administración participativa, en el cual las mejores decisiones pueden ser develadas a partir de discusiones grupales con especialistas.¹¹⁸

¹¹⁷ 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.

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.¹¹⁹

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.

¹¹⁸Traducción 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>.

¹¹⁹Traducción propia. Ibídem.

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 en la cual se 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.¹²⁰

Una propuesta interesante para analizar las investigaciones de tipo colaborativo -de las cuales forma parte la evaluación participativa- es la desarrollada por Linda Weaver y Bradley Cousins. Estos autores identificaron cinco dimensiones fundamentales de la investigación colaborativa que deben observarse en 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 un esquema propuesto por los investigadores, el cual se muestra en la siguiente página:

¹²⁰Ignacio 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/IUDC/revista/redc4/gallego.pdf>.

Tabla 3. Dimensiones de la investigación colaborativa¹²¹

Control del proceso de toma de decisiones Interesados¹²² 5 _ 3 _ 1 Evaluador(es) ¿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?
Diversidad entre los interesados seleccionados para participar Diversos 5 _ 3 _ 1 Limitados ¿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 importantes estuviesen representadas en el proceso?
Relaciones de poder entre los participantes Conflictivas 5 _ 3 _ 1 Neutrales ¿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?
Facilidad en la implementación de la evaluación Difícil 5 _ 3 _ 1 Fácil ¿Hasta qué punto los desafíos logísticos, temporales y de recursos limitan la facilidad para manejar el proceso valorativo? ¿Es dicho proceso factible, viable? ¿Es dicho proceso difícil de llevar a cabo?
Profundidad de la participación Profunda 5 _ 3 _ 1 Consulta ¿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?

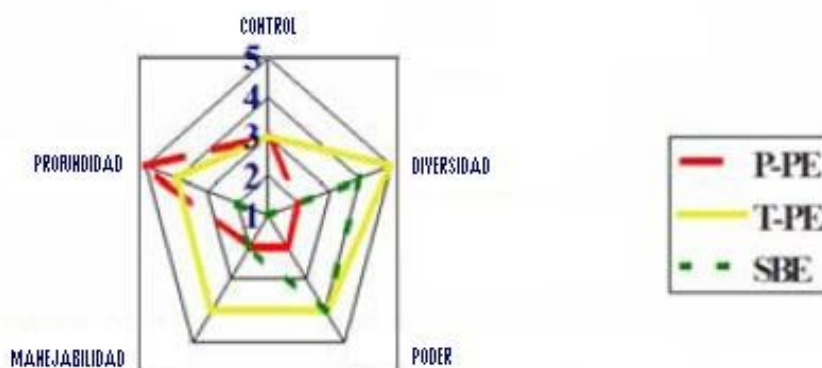
Al analizar las propuestas o ejercicios de indagación participativa contrastándolas con la tabla arriba expuesta -y realizando los conteos correspondientes-, pueden obtenerse similitudes

¹²¹Traducción 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.

¹²²La 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.

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. Radargrama ilustrativo de las dimensiones de la investigación colaborativa¹²³



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.

¹²³Tomado de la propuesta de Linda Weaver y J. Bradley Cousins, Op. cit., p. 24.

Entrando al terreno específico de la participación para fijar criterios de evaluación, es conveniente retomar las palabras del autor Robert Picciotto,¹²⁴ 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 relativo a las interrelaciones 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 Picciotto, los efectos negativos de los criterios de evaluación justifican un enfoque participativo y gradual para su diseño y adopción.¹²⁵ 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 llevar a cabo 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.¹²⁶

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 implica la evaluación en bibliotecas universitarias. Como ya se ha

¹²⁴Robert 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.

¹²⁵Ibidem, p. 39.

¹²⁶Traducción propia. Ibidem, pp. 40-41.

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.

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. Para ello: describe al marco referencial, detalla el diseño del Modelo de Proceso de Trabajo Participativo (MPTP), la definición de las herramientas y técnicas a emplear en el modelo, su aplicación y los resultados de ésta, además de mostrar la estructuración final del MPTP. Al ser la evaluación un ejercicio demandante en cuanto a los recursos que se requieren para su implementación, una premisa de sumo interés en esta tesis 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 acción valorativa y así aprovechar al máximo los recursos que se emplearán en su realización.

4.1. MÉTODOS, ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE EXPLORACIÓN

Al elegir al estudio de caso para el desarrollo de este trabajo de investigación 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 busca de evidencias clave. Entre éstos se encuentran: la observación directa; la consulta y análisis de fuentes de información documental referidas a la organización interna del SUBA-UACH -como son: su reglamento; manuales de procedimientos; manual de descripción de puestos; estadísticas de procesos y uso de los servicios; actas de reuniones del Consejo Consultivo del SUBA-UACH (CCSUBA),¹²⁷ etc.- entrevistas a informantes clave y la realización de un grupo focal y un grupo de discusión,

¹²⁷El CCSUBA está integrado por el Coordinador General del SUBA-UACH, 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 incluyen las Actas de CCSUBA correspondientes al periodo del 18 de febrero de 2005 al 13 de noviembre de 2006.

misimos que por su pertinencia fueron empleados para el desarrollo de esta tesis y cuya aplicación se detalla en los siguientes apartados.

4.2. ETAPAS DEL ESTUDIO

El desarrollo del estudio supuso la consecución de cuatro etapas:

1. Prediagnóstico
2. Diseño del modelo
3. Aplicación del modelo
4. Estructuración final del modelo

La etapa de prediagnóstico fue realizada del 7 al 22 de septiembre de 2006, y fue inspirada por el enfoque de *evaluability assessment*,¹²⁸ a partir del cual se buscó verificar la susceptibilidad del SUBA-UACH para ser evaluado, y sobre todo, la existencia de la información necesaria para desarrollar tal proceso. Para facilitar esta labor se construyó una matriz de captura de información en el programa informático Excel, la cual utilizó -como apoyo para sistematizar los datos- un primer conjunto de criterios valorativos,¹²⁹ elaborado con base en las propuestas de Desmoeck y Plata; Arriola Navarrete; la REBIUN y los *Estándares para bibliotecas universitarias Chilenas*.

Así, a partir del uso de esta matriz para la captura de información se inició una serie de visitas a la Coordinación General del SUBA-UACH, gracias a las cuales se pudo observar parte de las labores que su personal realiza día con día; entrevistar y familiarizarse con los integrantes del sistema; además de obtener información documental para ir conociéndolo más detalladamente. Con estas actividades fue posible establecer que, a pesar de que el SUBA-UACH cuenta con una descripción de sus objetivos y existe interés en la información que puede ser ofrecida a raíz de una evaluación, los jefes de unidad no siempre contaron con los datos necesarios o lo debidamente sistematizados 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.

¹²⁸Peter H. Rossi, Mark W. Lipsey y Howard E. Freeman, Op. cit., pp. 136-137.

¹²⁹El listado de este primer conjunto de criterios para la evaluación puede consultarse en el Anexo 1. Conjunto inicial de criterios para la evaluación. Etapa de prediagnóstico.

Posteriores a esta primera etapa de prediagnóstico fueron las etapas de diseño y la de aplicación del MPTP. Las fechas más relevantes de estas últimas fases fueron los días 13 y 15 de diciembre de 2006, en los cuales la participación de los implicados se dio de una manera más directa. Luego de la etapa de aplicación del modelo se realizó el análisis correspondiente, para así dar lugar a la última fase del trabajo: la etapa de estructuración final del MPTP. Una descripción más amplia de estos tres últimos estadios se ofrece en los apartados 4.4., 4.5. y 4.7. del presente capítulo.

4.3. DESCRIPCIÓN DEL MARCO REFERENCIAL: EL SUBA-UACH

Para iniciar esta descripción se aclara que el interés en emplear al SUBA-UACH como marco referencial fue para aprovechar el “potencial explicativo” que pudiese ofrecer, en cuanto a los resultados de la aplicación de los elementos teóricos presentados en los primeros tres capítulos a la situación específica del sistema. La elección del caso del SUBA-UACH se debió también a 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.

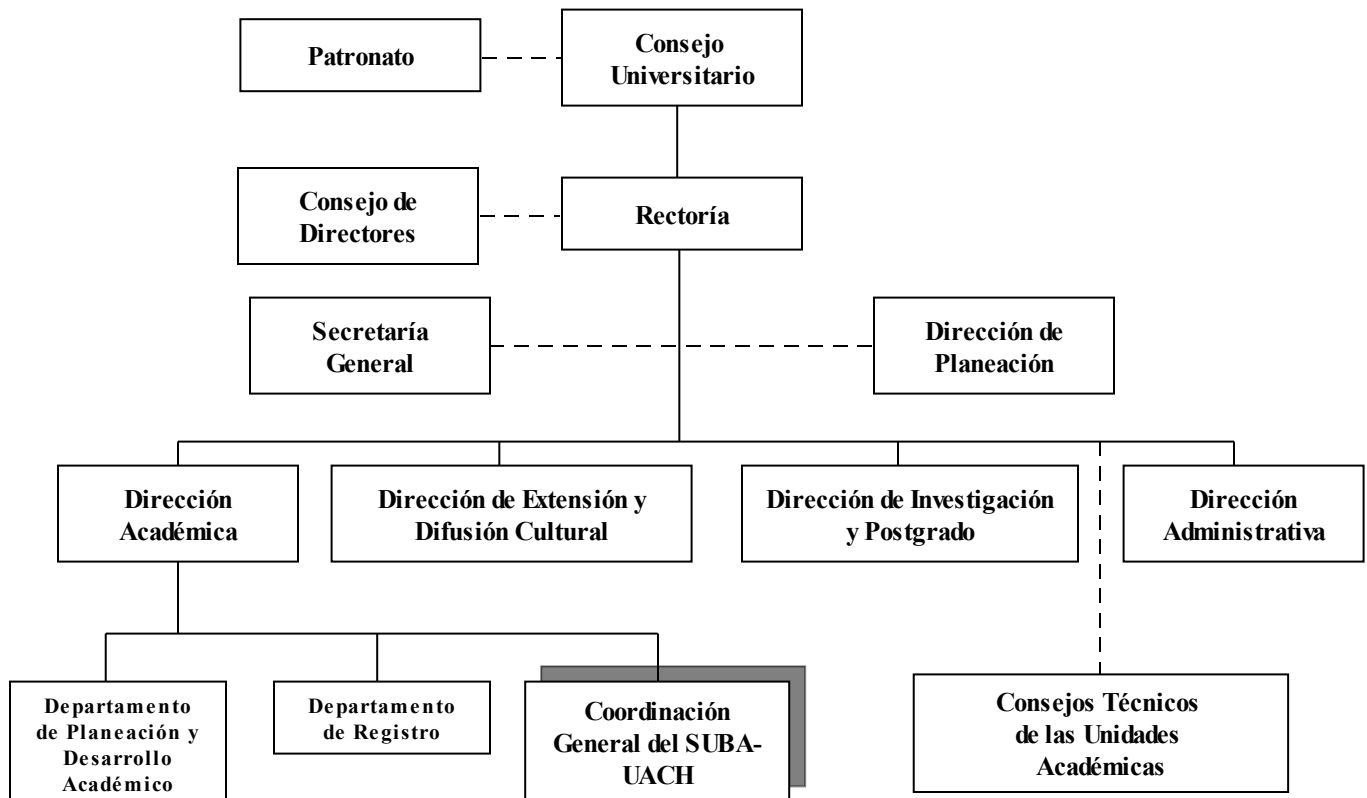
4.3.1. Antecedentes

Tomando en consideración lo anterior, se describe en seguida, de manera sintética, el panorama general de la institución educativa de la cual depende el SUBA: la Universidad Autónoma de Chihuahua. 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 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 (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; 264 investigadores y 730 empleados de carácter administrativo.¹³⁰

La siguiente figura muestra un organigrama en el cual se resume la manera en que se estructura la UACH para permitir su funcionamiento.¹³¹

Figura 2. Organigrama de la Universidad Autónoma de Chihuahua



¹³⁰Véase Anexo 2. La Universidad Autónoma de Chihuahua en Cifras.

¹³¹El organigrama incluido es un resumen de la última versión oficial del organigrama de la UACH, la cual fue publicada en el “Manual de Organización de la Unidad Central” (Chihuahua, Chih.: Departamento de Desarrollo Organizacional, Dirección de Planeación Universidad Autónoma de Chihuahua, [C]1996), S. p.

Como podemos apreciar, el SUBA-UACH 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.

4.3.2. Características y estructura

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 otras. Fue hasta inicios del 2000 que la propuesta para la creación del SUBA-UACH se aprobó en una sesión del H. Consejo Universitario celebrada el 14 de abril del mismo año, como consta en el acta de Consejo número 382. A partir de este momento el sistema bibliotecario quedó integrado por la Coordinación General del SUBA-UACH -con sus respectivas unidades, las cuales incluyen a la Unidad de Biblioteca Central y a la Unidad de Archivo Histórico Universitario-, el CCSUBA y las 16 bibliotecas de facultades, escuelas e instituto de la UACH.¹³² 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.¹³³

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”.¹³⁴ La visión compartida del SUBA-UACH

¹³²En el Anexo 3. 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 del SUBA-UACH.

¹³³P. 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.

¹³⁴Misión, visión y objetivos del SUBA-UACH, en la página electrónica del Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas (Chihuahua, Chih.: SUBA, UACH, 2006), DE, 7 de abril, 2006: <http://suba.uach.mx/>.

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”.¹³⁵ 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.
- c) Procurar para el personal [del SUBA-UACH] 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 [en el] 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) Administrar y custodiar el Archivo Histórico.
- h) Administrar y custodiar las colecciones especiales de las bibliotecas académicas.
- i) Administrar y custodiar el depósito legal de todo el material documental que se genere en nuestra Universidad.
- j) 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.¹³⁶

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
- Disseminación 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-UACH:¹³⁷

¹³⁵Ibidem.

¹³⁶Ibidem.

¹³⁷Un listado de las funciones que corresponden a cada unidad se ofrece en el Anexo 4. Listado de las principales funciones a desempeñar por cada jefe de unidad de la Coordinación General del SUBA-UACH.

- Unidad de Procesos Técnicos Centralizados (UPTC)
- Unidad de Sistemas y Automatización de Bibliotecas (USAB)
- Unidad de Servicios Electrónicos de Información (USEI)
- Unidad de Servicios Bibliotecarios (USB)
- Unidad de Promoción de los Servicios Bibliotecarios (UPSB)
- Unidad de Apoyo y Servicios Administrativos (UASA)
- Unidad de Biblioteca Central (UBC)
- Unidad de Archivo Histórico Universitario (UAHU)¹³⁸

4.3.3. Elementos clave para la aplicación del modelo

Antes de proceder al diseño y posterior aplicación del enfoque participativo fue necesario determinar si su empleo sería posible considerando las características del marco referencial elegido. Para este cometido la fase de prediagnóstico resultó de especial utilidad, pues gracias a ella fue posible encontrar información que contribuyó a reforzar la idea de recurrir a tal enfoque en la planeación de ejercicios valorativos en el SUBA-UACH. Este apartado muestra los tres elementos clave que fueron detectados y que en conjunto representaron un aliciente para la aplicación del modelo propuesto: el interés en la formación profesional del personal adscrito al SUBA-UACH, la cultura de la evaluación imperante en el SUBA-UACH y el *modus operandi* del sistema.

4.3.3.1. Personal y formación profesional

Una constante detectada en el SUBA-UACH fue el interés de contar con personal experimentado en el tema de bibliotecas universitarias y el trabajo a realizar dentro de éstas. Con el propósito de hacer esto posible, el SUBA-UACH ha llevado a cabo varios esfuerzos para capacitar y formar a su personal, esto a partir de diplomados, cursos y talleres de especialización en el área bibliotecológica. 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-UACH. El programa de Maestría en Bibliotecología y Ciencias

¹³⁸Esta subdivisión representa la departamentalización existente hasta el año 2006. A partir de este año ha habido cambios de trascendencia en la Coordinación del SUBA-UACH, los cuales originaron una reestructuración de las unidades existentes hasta el momento. Al no haber todavía un organigrama oficial que represente dichos cambios se consideró pertinente incluir las anteriores unidades con sus respectivas funciones.

de la Información fue a la larga implementado a partir de un apoyo económico del Programa Integral para el Fortalecimiento Institucional, versión 3.1:

“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-UACH, por lo cual sus tesis se van a orientar a resolver problemas prácticos a que se enfrenta el SUBA-UACH y a mejorar el desarrollo de las bibliotecas”.¹³⁹

Dentro del programa de maestría sólo se ubican diez miembros del CCSUBA: el Coordinador General del SUBA-UACH, 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-UACH. Para facilitar esta labor, un comité especial (integrado por el Coordinador General del SUBA-UACH, 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-UACH, 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. A pesar de los problemas detectados, la estructuración de un programa formativo de esta índole da prueba de la inquietud existente de procurar un ambiente de aprendizaje que contribuya a un mejor desempeño de los integrantes del SUBA-UACH.

4.3.3.2. La cultura de la evaluación

En general, la cultura de la evaluación del SUBA-UACH puede considerarse como incipiente. Entre lo que se identificó como esfuerzos en este rubro se encuentran la compilación y análisis de las estadísticas solicitadas anualmente por la SEP; la certificación aislada de procesos a través de la norma ISO 9000 en algunas bibliotecas del sistema -Facultad de Contaduría y Administración; Facultad de Zootecnia, Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales y la Facultad de Ciencias

¹³⁹“Acta de Consejo Consultivo del Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas”, 10 de octubre de 2005 (Carpeta correspondiente al año 2005, Archivo de la Coordinación General del SUBA; Chihuahua, Chih.: Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas, Universidad Autónoma de Chihuahua, 2005), S. p.

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 cuantitativa a través del sistema LOGALEPH, misma que se busca resulte útil para cumplir con las requisiciones de información de la SEP y el CONPAB, así como para realizar análisis comparativos entre las bibliotecas del sistema sobre el número de servicios prestados.

A decir del Coordinador General del SUBA-UACH la evaluación de las actividades desarrolladas por el personal 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. De igual manera, ha habido contribuciones cuyo fin ha sido el iniciar ejercicios valorativos en el sistema, entre ellos un proyecto individual en el cual se hizo una propuesta de evaluación de los servicios bibliotecarios;¹⁴⁰ la propuesta de realizar una evaluación del acervo del SUBA-UACH y la presentación de dos ejercicios de análisis tipo FODA desarrollados por alumnos de la maestría para motivar y orientar la valoración de todo el SUBA-UACH, todas estas ideas desafortunadamente no han fructificado. Sin embargo, es patente el naciente interés mostrado en 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”.¹⁴¹

Dentro de la misma tónica, en la reunión de CCSUBA efectuada 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 formó una comisión -integrada por el Coordinador General del SUBA-UACH, la jefa de la UPSB y dos responsables de bibliotecas- que se encargaría de elaborar una guía para realizar la evaluación. Así, el análisis realizado permitió constatar que aun no existen mecanismos debidamente formalizados en el SUBA-UACH para llevar a cabo los

¹⁴⁰Sin embargo, tal propuesta más que asumir la responsabilidad de la evaluación la deja en manos de 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.

¹⁴¹“Acta de Consejo Consultivo del Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas”, 7 de abril de 2006 (Carpeta correspondiente al año 2006, Archivo de la Coordinación General del SUBA. Chihuahua, Chih.: Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas, Universidad Autónoma de Chihuahua, 2006), S. p.

procesos valorativos necesarios, lo cual puede dar pie al ejercicio de malas prácticas en la evaluación.¹⁴² Todo ello reforzó y justificó el interés en el diseño de un plan de evaluación que, a partir del análisis y validación conjunta mediante el trabajo participativo, pueda ser finalmente adoptado y aplicado por los miembros del sistema.

4.3.3.3. Modus Operandi

Uno de los aspectos que también debió conocerse al inicio, para asegurar la pertinencia de la aplicación de un modelo de trabajo participativo, fue lo relacionado a las características del trabajo que se realiza al interior del SUBA-UACH. Tanto las observaciones y las entrevistas realizadas, pero sobre todo la revisión de las actas del CCSUBA, permitieron conocer el *modus operandi* de los integrantes del sistema, mismo que implica trabajo individual y trabajo en comisiones. Los proyectos individuales incluidos 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:¹⁴³
 - “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”

¹⁴²Por 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 al proceso y por ende mina también su interés en seguir participando de manera activa.

¹⁴³La 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-UACH al magro desempeño presentado por el último jefe de la Unidad de Servicios Bibliotecarios, el cual fue separado de su cargo en mayo de 2006.

Como se indicó, el trabajo en el CCSUBA se lleva a cabo a partir de 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 formadas en el periodo que comprendió la revisión 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

En cuanto al rubro de la participación dada en el CCSUBA fue notorio que los integrantes de la Coordinación del SUBA-UACH 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 o mayores a los de los miembros de la Coordinación- los restantes, que son mayoría, se mantienen al margen.

La exploración realizada permitió verificar que, dada la naturaleza del trabajo realizado en su interior y a pesar de las deficiencias y problemas detectados, el SUBA-UACH constituía un terreno propicio para experimentar la implantación de un proceso de trabajo participativo. Ante esto, el siguiente paso consistió en diseñar el modelo que se aplicaría en el sistema.

4.4. DISEÑO 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-UACH, pues este conocimiento los convierte en individuos aptos para asignar los valores que permitirán llevar a cabo procesos valorativos. Tal 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 de una propuesta de Plan de Evaluación del SUBA-UACH (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, y el agente externo funge como proveedor de conocimiento relacionado con diversos métodos de evaluación y su respectiva aplicación.

Cabe destacar que el diseño del MPTP tuvo como cimientos las aportaciones teóricas presentadas en el capítulo referente al trabajo participativo en los procesos valorativos. Aclarado lo anterior, se presentan a continuación los pasos que se definieron, a partir de la incursión en la realidad del marco referencial, como el proceso de trabajo participativo a emplear 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-UACH, por medio de los cuales se planteó el interés de tomar al SUBA-UACH 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 formulen acuerdos claros con respecto a los intereses que motivan la aplicación del enfoque; los resultados que se busca obtener con tal aplicación; qué tareas se llevarán a cabo y 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; qué se espera obtener como resultado 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 develó elementos clave que confirmaron la viabilidad de la aplicación del enfoque para la planeación de una futura evaluación en el SUBA-UACH.
3. ***Identificar a los integrantes:*** Este paso supone hacer un reconocimiento del sistema y del entorno en el cual se aplicará el enfoque participativo y muy especialmente de los miembros que lo componen. Aquí resultó provechoso identificar y clasificar a los integrantes del SUBA-UACH a partir de las cuatro categorías de participantes que estableció Straus.¹⁴⁴

¹⁴⁴Véase Capítulo III. Trabajo participativo en los procesos valorativos.

Tabla 4. Clasificación de los integrantes del SUBA-UACH a partir de las categorías propuestas por Straus:

CATEGORÍA	PARTICIPANTES QUE CUMPLEN CON PERFIL ESTABLECIDO POR LA CATEGORÍA
Personas con el poder formal para tomar decisiones	Director Académico Coordinador General del SUBA-UACH
Personas con el poder para bloquear decisiones	Director Académico Coordinador General del SUBA-UACH Jefes de Unidad de la Coordinación General del SUBA-UACH Personal sindicalizado Directores de Facultades, Escuelas e Instituto Responsables de bibliotecas de facultades, escuelas e instituto
Personas que son afectadas por las decisiones	Coordinador General del SUBA-UACH Jefes de Unidad de la Coordinación General del SUBA-UACH Personal (de confianza y sindicalizado) Responsables de bibliotecas de facultades, escuelas e instituto Usuarios del sistema (estudiantes, maestros, investigadores, etc.)
Personas con información o experiencia relevante	Coordinador General del SUBA-UACH Jefes de Unidad de la Coordinación General del SUBA-UACH Personal con varios años de servicio y/o antecedentes de participación activa Usuarios “expertos” del sistema (estudiantes, maestros, investigadores, etc.) Agente externo (facilitador)

4. ***Seleccionar a los participantes:*** En el cuarto estadio se deben definir y justificar los criterios que permitirán la selección de los participantes. Para ello se tiene que considerar los riesgos y retos asociados al 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.¹⁴⁵ En este estudio se ofreció la oportunidad de participar en el proceso a los siguientes individuos: el Coordinador General del SUBA-UACH; todos los jefes de unidad de la Coordinación del SUBA-UACH; tres

¹⁴⁵Traducción propia. David Straus, Op. cit., p. 47.

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 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-UACH, esto a partir de la observación participante, la realización de entrevistas a informantes clave -al menos a los miembros de la Coordinación General del SUBA-UACH- y el intercambio de algunos correos electrónicos. Pero fue hasta la tercera etapa del estudio, la de la aplicación del modelo, que se concretaron dos oportunidades fundamentales para instar a la participación directa de los implicados, a través de la realización de un grupo focal y un grupo de discusión.
6. ***Iniciar la participación:*** Esta etapa supone crear y mantener un ambiente propicio para la participación, en el cual los implicados se sientan con la confianza suficiente para comenzar a interactuar y a tratar el tema de interés de manera conjunta. El detonante para iniciar el trabajo participativo de una manera más formal y directa fue, para el caso de esta tesis, la necesidad de analizar y validar la propuesta del PESUBA. Esto fue posible a partir de la realización de dos reuniones: la primera, un grupo focal con características de un taller sobre evaluación de bibliotecas universitarias, y la segunda, un grupo de discusión para analizar y validar la propuesta de PESUBA de manera conjunta.
7. ***Facilitar la participación:*** El séptimo estadio conlleva determinar cursos de acción o delimitar el uso de información o herramientas que permitan facilitar, y en lo posible, apoyar una participación uniforme, sustentada y efectiva. Con respecto a esta tesis, al momento de planear las reuniones surgió la inquietud de buscar la manera a partir de la cual se analizaría y validaría de manera objetiva la propuesta del PESUBA. Para ello se construyó una herramienta que permitiría un análisis dónde se esperaba que la subjetividad, preferencias e intereses personales de los participantes no interfirieran en la selección de

criterios para la evaluación. Esta herramienta fue una rúbrica para valorar la propuesta de PESUBA, misma que se explicará más adelante.

8. ***Mantener el nivel de participación:*** En este punto se 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 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 la participación. El siguiente apartado tiene como fin presentar el proceso seguido para definir tales técnicas, así como las herramientas a emplear en el MPTP.

4.4.1. Definición de técnicas y herramientas a emplear en el MPTP

A continuación se presenta una breve descripción de las técnicas y herramientas empleadas en el MPTP propuesto en esta tesis:

4.4.1.1. Grupo Focal

Como se mencionó anteriormente, la segunda etapa del trabajo realizado consistió en llevar a cabo dos reuniones en las cuales participaron los implicados de manera directa. En la primera de ellas se utilizó la técnica de grupo focal y se acordó llevarla a cabo el día 13 de diciembre de 2006, en la sala de capacitación para el uso de bases de datos de la Coordinación General del SUBA-UACH. El conjunto de participantes se estructuró de manera que fuese posible inducirlos a discutir sobre las implicaciones de la evaluación en bibliotecas universitarias, sus características e importancia, para así ir construyendo y presentando el marco en el cual se analizaría y evaluaría el PESUBA. Por tal razón se buscó incluir a personas con diversos grados de poder pero con una característica común: el conocimiento básico, ya sea teórico o empírico, sobre procesos

valorativos. Así, los actores convocados a participar fueron el Coordinador General del SUBA-UACH; todos los jefes de unidad de la Coordinación del SUBA-UACH; tres responsables de bibliotecas; un bibliotecario sindicalizado; un miembro de la comunidad académica -como representante de los usuarios- y el agente externo o facilitador. De los participantes elegidos, once pertenecen al programa único de maestría. En cuanto al miembro de la unidad académica se debe resaltar que se consideró oportuno incluirlo debido a que, además de ser un usuario de tipo experto,¹⁴⁶ cuenta con cierta experiencia en la evaluación de bibliotecas, con lo cual, su punto de vista sobre la propuesta de PESUBA resultaría de utilidad.

4.4.1.1.1. Características

La idea fue que esta reunión tuviese las características de un taller con duración de dos horas, dedicado al tema de la evaluación de bibliotecas universitarias. En el taller, que sería dirigido por la autora de esta tesis, se ofrecería el marco general en el cual encuadraría al trabajo participativo. Para esto, de inicio, se delimitarían los roles que se esperaba adoptaran los participantes. En seguida se procedería a un ejercicio en el cual se les pediría a los participantes anoten en una hoja de papel las primeras cinco palabras que acudan a su mente cuando escuchan la palabra evaluación, y luego de ello, las enumeren del 1 al 5 en orden de importancia, ello con el fin de conocer cuál es la idea que prevalece entre los participantes sobre la evaluación. Posteriormente se iniciaría una discusión guiada por las siguientes preguntas: ¿Qué es la evaluación?; ¿Por qué evaluar?; ¿Qué evaluar? y ¿Cómo evaluar?¹⁴⁷ Luego de ello se daría a conocer a los participantes la propuesta del PESUBA y se explicaría el uso de la rúbrica a emplear para proceder a su análisis y validación consensuada. Finalmente se dividiría al grupo de participantes en tres equipos, de manera tal que cada uno de ellos se enfocase a un apartado específico del PESUBA y procediera a su análisis, para ya en la segunda reunión, discutir en grupo sus puntos de vista y llegar a un consenso en cuanto a la estructuración final del PESUBA. Con todo esto en mente, se prepararon carpetas que incluyeron el siguiente material de trabajo:

¹⁴⁶ Posee el grado de maestro en Bibliotecología y actualmente es docente de tiempo completo en el programa de Licenciatura en Ciencias de la Información de la UACH.

¹⁴⁷ Cabe señalar que el cuestionamiento sobre quién evaluará no se incluyó, pues desde un inicio se manejó que los participantes asumieran la responsabilidad de realizar los ejercicios valorativos que consideraran pertinentes al interior del sistema.

- Extracto de la Propuesta de PESUBA¹⁴⁸
- Rúbrica para la evaluación de la propuesta de PESUBA
- Hojas sueltas para anotaciones y comentarios

Tales carpetas poseían a su vez un color específico -en total tres colores-, mismo que determinaría el equipo al cual tendría que adherirse el participante en cuestión. Los equipos fueron determinados según la relación que guardan los participantes y las tareas que éstos realizan cotidianamente en el SUBA-UACH entre sí. En el caso del miembro de la comunidad académica, sería considerado de manera individual y, tomando en cuenta su perfil y experiencia, se le solicitaría realizara un análisis de la propuesta completa. De esta manera los equipos – sin contar al participante en solitario- quedarían estructurados como se muestra:

- Equipo amarillo: Coordinador General del SUBA-UACH, jefe de la UPTC, jefa de la UPSB y el bibliotecario sindicalizado.
- Equipo rojo: Jefe de la USAB, jefe de la USEI y la referencista a cargo de la USEI.
- Equipo anaranjado: Jefe de la UBC, jefa de la UAHU, responsable de la biblioteca de la Facultad de Ciencias Químicas, responsable de la biblioteca de la Facultad de Enfermería y Nutriología y la responsable de la biblioteca de la Facultad de Filosofía y Letras.

4.4.1.1.2. Propósito

Esta reunión tuvo como fin sentar las bases para continuar con el proceso de elaboración de un plan de evaluación, a partir de las aportaciones que los participantes, como miembros conocedores del sistema, pudieran ofrecer al analizar y validar la propuesta del PESUBA. Buscó asimismo iniciar un proceso de reflexión entre los participantes sobre la importancia de llevar a cabo procesos valorativos periódicos y metodológicamente fundamentados al interior del Sistema, ello a partir de la discusión de experiencias previas, de los conocimientos básicos y de los puntos de vista que los participantes poseyeran con relación a los procesos valorativos.

4.4.1.2. Propuesta de Plan de Evaluación del SUBA-UACH (PESUBA)

Una herramienta imprescindible para la realización de esta tesis fue la propuesta de PESUBA. Así, los pasos para su elaboración fueron los siguientes:

¹⁴⁸Debido a la extensión del documento original de la propuesta del PESUBA –más de setenta hojas- se prefirió enviarlo al correo electrónico de cada uno de los invitados a la reunión.

1. Revisión de la literatura para identificar las propuestas existentes en el área de evaluación de bibliotecas universitarias.
2. 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 –Etapa de prediagnóstico–.
3. Reconocimiento de las particularidades del caso elegido, a partir del análisis de la información recabada en la primera parte del trabajo de campo o etapa de prediagnóstico, 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.
4. Revisión de nueve sistemas y modelos de herramientas para la evaluación de bibliotecas universitarias:
 - 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*.
 - 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”.
 - *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.
5. Contraste del conjunto inicial de herramientas para la evaluación, la información recabada en la etapa de prediagnóstico y los resultados de la revisión de los sistemas y modelos de herramientas para la evaluación de bibliotecas universitarias.
6. Selección y estructuración de los criterios aplicables a las características del SUBA-UACH como una propuesta de plan de evaluación.

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-UACH, pues en su opinión muchos de los sistemas para evaluar bibliotecas universitarias únicamente consisten en listados de elementos que éstas deben poseer y no ofrecen información para permitir una reflexión más profunda, para ayudar a analizar efectivamente lo que se está

evaluando y para aprender sobre aquello que se evalúa, de manera que se pueda incidir en su mejora. Por ello se decidió que los criterios a utilizar deberían cumplir, además de su función de evaluar, la función de educar a quienes realicen la evaluación.¹⁴⁹ Tomando en cuenta lo anterior, se seleccionaron aquellos 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.

4.4.1.2.1. Características

La propuesta del PESUBA consistió en un instrumento “graduado” a partir de una serie de criterios que apoyan la valoración de áreas, procesos y servicios específicos del sistema. La estructura del PESUBA es un reflejo de las características del sistema a que se dirige: su contenido se encuentra dividido, en un primer nivel, de acuerdo a cada una de las áreas que conforman al SUBA-UACH -Coordinación General y sus respectivas unidades-.¹⁵⁰ En un segundo nivel, cada una de las áreas se subdivide en los procesos y servicios que puede desarrollar, según sea el caso. En un tercer nivel, aparece un desglose de los criterios según sean cualitativos o cuantitativos. Para la construcción de cada uno de los criterios se tomó en cuenta parte de lo estipulado por la Norma ISO 11620, por lo cual cada uno de ellos posee los siguientes elementos:

- **Nombre del criterio:** Ofrece el denominativo otorgado a cada criterio.
- **Carácter:** Señala si el criterio es de naturaleza cualitativa o cuantitativa.
- **Objetivo:** Hace explícito el propósito del criterio, señalándolo en función al servicio, actividad o recurso a ser evaluado.
- **Definición:** Indica los datos que deberán ser reunidos y/o la relación que será establecida entre los datos necesarios para estimar el criterio.
- **Método:** Describe los datos que deberán ser reunidos así como los cálculos que, en caso necesario, tendrán que ser realizados. Si se debe hacer uso de un cuestionario, únicamente se incluyen las preguntas a realizar, no se incluye una descripción detallada del diseño que deberá poseer tal cuestionario.
- **Cálculo:** Apartado exclusivo de los criterios de tipo cuantitativo, presenta las operaciones de tipo matemático que deberán realizarse para estimar al criterio.

¹⁴⁹De 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.

¹⁵⁰En este caso, se consideró que el apartado correspondiente a la UBC puede representar el modelo a partir del cual cada una de las bibliotecas individuales del sistema puede proceder a evaluarse.

- **Datos:** Señala cuáles son las probables fuentes de las cuales habrá que extraer los datos para desarrollar el criterio.
- **Interpretación y factores que afectan al criterio:** Incluye información necesaria para interpretar los resultados del uso del criterio. En algunos casos aparecerá la leyenda No disponible (ND), lo cual indica que al momento de elaborar el plan de evaluación no se contó con la información debida, y que ésta deberá ser agregada cuando se disponga de ella.
- **Fuentes:** Ofrece las referencias de los sistemas o modelos de herramientas para la evaluación en las cuales se menciona al criterio.
- **Criterios relacionados:** Cuando es apropiado, señala aquellos criterios que también se encuentran incluidos dentro del plan de evaluación y que pueden tener relación al criterio en cuestión.

Un ejemplo de criterio cualitativo perteneciente al apartado de la Coordinación General de la propuesta de PESUBA es el siguiente:

- **Nombre del Criterio:** Dependencia Orgánica.
- **Carácter:** Cualitativo.
- **Objetivo:** Identificar el nivel jerárquico donde se ubica el SUBA-UACH 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 qué punto se ha logrado la eficiencia en las actividades de la biblioteca, algunas de estas preguntas son:
 - a) ¿De quién depende el SUBA-UACH 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-UACH 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-UACH. La literatura especializada en administración de bibliotecas servirá de apoyo para definir en qué grado es eficiente la organización interna real del SUBA-UACH 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-UACH.

Un ejemplo de criterio cuantitativo perteneciente al apartado de la Unidad de Procesos Técnicos Centralizados de la propuesta de PESUBA es el siguiente:

- **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:** Desmoezt y Plata; Arriola Navarrete.
- **Criterios Relacionados:** Promedio Diario de Ítems Catalogados y Clasificados.

De acuerdo con la tipología de la evaluación presentada en este trabajo, la evaluación contenida en el PESUBA es de tipo mixto pues incluye criterios cualitativos y cuantitativos. También, de acuerdo la tipología, el plan fue generado para llevar a cabo futuros procesos de autoevaluación desde el punto de vista de los bibliotecarios y en cierta medida, de las autoridades administrativas. La propuesta fue elaborada a partir de las características presentadas por el SUBA-UACH al momento de realizar el estudio, 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. La propuesta de PESUBA 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 revisar periódicamente el plan y al momento de implementar nuevos procesos y/o servicios.

4.4.1.2.2. Propósito

Ofrecer una lista de criterios para la evaluación que constituya un arsenal valorativo del cual los participantes puedan hacer uso al llevar a cabo ejercicios de evaluación específicos al interior del sistema. De igual manera se buscó que tales criterios —e inclusive el plan completo— presentaran una estructura que permita su inclusión en actividades didácticas, cuyo fin sea detonar procesos de reflexión y aprendizaje sobre el trabajo en bibliotecas universitarias y su apropiada evaluación. Otro aspecto de interés sobre la propuesta del PESUBA es el hecho de que algunos de los criterios incluidos, a pesar de no poder 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.

4.4.1.3. Rúbrica para la valoración de la propuesta de PESUBA

El diseño de esta herramienta fue pensado para facilitar la participación de los actores en el momento de valorar los criterios de evaluación contenidos en el PESUBA. Para su elaboración se aplicó parte de los principios de la metaevaluación ofrecidos por Stufflebeam en su *Evaluation plans and operations checklist*, principios que están referidos a la parte de conceptualización de la evaluación, y a partir de los cuales se determina qué elementos serán empleados para juzgar la evaluación.¹⁵¹ Debido a que el estudio se centró en el análisis y valoración participativos de los criterios contenidos en un plan de evaluación, se consideró pertinente elegir la parte específica relacionada con los estándares o elementos a partir de los cuales tales criterios pudieran ser contrastados para así determinar su valía. Cabe señalar que la elección de los valores que permitieron analizar y evaluar al PESUBA también se inspiró y apoyó en los criterios que, de acuerdo con la norma ISO 11620, deben poseer los indicadores o criterios para la evaluación de bibliotecas, los cuales son: contenido informativo, fiabilidad, validez, idoneidad, aplicabilidad y, en caso de que el indicador esté pensado para establecer comparaciones, el de comparabilidad.

4.4.1.3.1. Características

Para elaborar la rúbrica empleada en el estudio se definieron cinco elementos, mismos que los criterios de la propuesta del PESUBA debieron cumplir -de acuerdo con el análisis hecho por los participantes- para ser incluidos en la versión final del plan de evaluación. Así, a los elementos o valores que se determinaron servirían para analizar y valorar al PESUBA se les denominó atributos,¹⁵² y éstos fueron: validez y precisión; pertinencia o idoneidad; viabilidad o aplicabilidad; practicidad y utilidad, y relevancia o importancia. La lógica sobre la cual se discurió al emplear tales atributos fue la siguiente: para evitar que la apreciación negativa que se tiene acerca del proceso de evaluación influya en la manera en que 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 rúbrica que permita a los participantes analizar y validar

¹⁵¹ Daniel L. Stufflebeam, *Evaluation plans and operations checklist*, Op. cit. p. 1.

¹⁵² Según la Real Academia Española, un atributo (Del lat. *attribūtum*) consiste en cada una de las cualidades o propiedades de un ser.

objetivamente dichos criterios, y así decidir si es recomendable, de acuerdo con su punto de vista, incluirlos en la versión final del PESUBA. La rúbrica se compuso por una primera tabla de tipo descriptivo en la cual se listaron los atributos a emplear para valorar a los criterios del PESUBA. En la primera columna se incluyó el nombre del atributo, la segunda columna ofreció su definición y la tercera columna contuvo preguntas de reflexión cuyo objetivo fue clarificar aún más el sentido del atributo en cuestión.

Tabla 5. Atributos para el análisis de la propuesta del PESUBA

ATRIBUTOS	DEFINICIONES	PREGUNTAS DE REFLEXIÓN
De validez y precisión	Validez: 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. Precisión: (Del lat. <i>praecisio</i>, <i>-ōnis</i>). 2. [f.] Determinación, exactitud, puntualidad, concisión.	¿El criterio puede considerarse válido? Esto es, ¿evalúa lo que deben evaluar?
De pertinencia o idoneidad	Pertinencia: 1. f. Cualidad de pertinente. (Del lat. <i>pertinens</i>, <i>-entis</i>, part. act. de <i>pertinēre</i>, pertenecer). 1. adj. Perteneciente o correspondiente a algo. 2. adj. Que viene a propósito. Idoneidad: (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.	¿El criterio refleja características del sistema a evaluar? 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?
De viabilidad o aplicabilidad	Viabilidad: 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. Aplicabilidad: 1. f. Cualidad de aplicable. 1. adj. Que puede o debe aplicarse.	¿Es factible la aplicación del criterio en la evaluación del sistema? ¿Su aplicación requiere de información no disponible que debe ser estimada o generada? ¿La aplicación del criterio es rentable? ¿La aplicación del criterio constituye una carga importante de esfuerzo, tiempo y recursos?

ATRIBUTOS	DEFINICIONES	PREGUNTAS DE REFLEXIÓN
De practicidad y utilidad	Practicidad: 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. Utilidad: (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.	¿El procedimiento de aplicación del criterio es claro? ¿La información que aporte la aplicación del criterio puede ser utilizada para fundamentar y apoyar la toma de decisiones? ¿La información que aporte la aplicación del criterio puede ayudar a comprender el entorno que rodea al sistema evaluado?
De relevancia o importancia	Relevancia: f. Cualidad o condición de relevante, importancia, significación. Importancia: De <i>importante</i>. 1. f. Cualidad de lo importante, de lo que es muy conveniente o interesante, o de mucha entidad o consecuencia.	Considerando todo lo anterior, ¿el criterio debe ser incluido dentro del plan de evaluación?

El segundo elemento de la rúbrica fue una tabla en dónde se mostró un listado de los criterios que conformaron la propuesta del PESUBA distribuidos por cada una de las áreas en que se divide el sistema a evaluar. En el extremo izquierdo de la tabla se incluyeron cinco columnas pertenecientes a cada uno de los atributos que el participante debería emplear para analizar y validar los criterios del PESUBA que correspondiesen a su área de especialidad y de trabajo dentro del sistema. Para permitir una mayor exactitud en el análisis y validación, se pidió a los participantes utilizaran no sólo la tabla sino también la versión completa del PESUBA que les había sido enviada por correo electrónico. De esta manera conocerían cada una de las partes que conforman al criterio que se encontraban por analizar y dispondrían de elementos que les permitirían argumentar su valoración. En la siguiente página se presenta un extracto de la estructura presentada por dicha tabla:

Tabla 6. Listado de criterios de la propuesta del PESUBA para su valoración con base en los atributos

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	
					I. COORDINACIÓN GENERAL DEL SUBA-UACH
					1.1 Aspectos Administrativos
					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

En el marco de la primera reunión se ofrecería a los participantes una explicación sobre los atributos a utilizar en la valoración de los criterios de la propuesta de PESUBA. Posteriormente se indicaría la instrucción general para utilizar la rúbrica: en caso de que el criterio bajo análisis no cumpliera con alguno de los atributos señalados, debería marcarse con una ☒ el espacio correspondiente al atributo en cuestión. Con ello se pretendió identificar rápidamente los puntos problemáticos para discutirlos y llegar a acuerdos durante la segunda reunión.

4.4.1.3.2. Propósito

De acuerdo con el paso siete del MPTP esta herramienta tuvo como propósito, a partir de su uso en el análisis y valoración de los criterios contenidos en la propuesta del PESUBA, facilitar y apoyar la participación de las personas involucradas en el estudio.

4.4.1.4. Grupo de Discusión

La segunda reunión utilizó el formato de grupo de discusión y se planeó llevarla a cabo 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-UACH. En esta segunda reunión se buscó, de manera similar a la primera, generar el ambiente ideal para que los participantes presentaran y discutieran los resultados del análisis hecho con respecto a los criterios contenidos en la propuesta del PESUBA. Para ello, se buscó contar con la presencia de los asistentes a la primera reunión, de manera que se diera continuidad al proceso participativo planteado inicialmente.

4.4.1.4.1. Características

La estructura general empleada en la reunión del grupo de discusión fue la siguiente:

- Introducción
- Impresiones iniciales sobre la propuesta del PESUBA
- Revisión y discusión de la propuesta de PESUBA punto por punto
- Comentarios sobre la rúbrica para valorar al PESUBA
- Comentarios con respecto a la dinámica empleada

En el desarrollo de esta reunión se tuvo especial interés en motivar a los participantes para que dieran a conocer su punto de vista sobre la propuesta analizada, a intercambiar ideas surgidas del análisis y lograr un acuerdo grupal sobre qué criterios deberían conformar la versión final del PESUBA.

4.4.1.4.2. Propósito

Llegar a un consenso entre los participantes en cuanto a la estructuración final del PESUBA, recolectar los comentarios sobre la rúbrica empleada para valorar al PESUBA y sobre la dinámica utilizada durante las sesiones de trabajo conjunto.

4.5. APLICACIÓN DEL MPTP

A pesar de que varias de las etapas del MPTP habían sido superadas con anterioridad en el estudio -en específico los primeros cuatro pasos-, fue a partir de la ejecución del grupo focal y el grupo de discusión que los estadios más críticos del modelo -la creación de espacios para la participación, así como su inicio, facilitación y mantenimiento- se sometieron a prueba. Este apartado busca describir cuál fue la naturaleza de la participación de los actores involucrados en el estudio durante los últimos cuatro pasos del MPTP.

Para comenzar, se indica que no obstante originalmente se consideró la asistencia de catorce personas a las reuniones -contando al agente externo-, a la primera reunión se presentaron diez personas y a la segunda únicamente ocho. Sin embargo, ésta fue una de las contingencias que se había supuesto ocurrirían en el desarrollo del proceso. Contraria a dicha complicación inicial una de las ventajas que se tuvo al aplicar el enfoque participativo, con los integrantes del SUBA-UACH que finalmente colaboraron en la realización de esta tesis, fue que ellos están ya habituados a interactuar de manera similar a la planteada por el MPTP.

En cuanto a la primera reunión -dónde se empleó la técnica de grupo focal- se contó con la asistencia de los jefes de las siguientes unidades del SUBA-UACH: USAB, USEI, UPSB, UBC y la UAHU; así como la referencista a cargo de la USEI; la encargada de la biblioteca de la Facultad de Filosofía y Letras (FFyL); el miembro de la comunidad académica; una integrante del grupo de maestría en bibliotecología del SUBA-UACH y el agente externo. Al inicio de esta reunión el agente externo brindó 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 el rol que se esperaba desempeñaran en el desarrollo de la dinámica.¹⁵³ Sumado a ello, fue necesario establecer las reglas que gobernaron la interacción entre los participantes:

- Participar únicamente con ideas relacionadas al tema de la reunión.
- Las aportaciones deberían 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 las bases para llevar a cabo la participación, se desarrolló una actividad dirigida a conocer la idea general que tenían los asistentes sobre el término evaluación. En ella se pidió a los participantes que anotaran en una hoja las primeras cinco palabras que acuden a su mente cuando escuchan la palabra evaluación. Luego de ello hubieron de ordenarlas del 1 al 5 en orden de importancia. Las palabras que obtuvieron los puntajes más altos fueron, en orden de relevancia: revisar, calificar, diagnóstico, certificar y ponderar. Estos resultados permitieron delimitar la concepción global de la evaluación que existía entre los participantes, quienes la consideraban como una revisión dónde se califican las actividades y elementos de la biblioteca, la cual constituye un diagnóstico que puede llegar a formar parte de procesos de certificación y que implica un examen cuidadoso del sistema y sus elementos.

Posteriormente se les dio a conocer las preguntas que dirigieron el desarrollo de la reunión: ¿Qué es la evaluación?; ¿Por qué evaluar?; ¿Qué evaluar? y ¿Cómo evaluar? De inicio se consideró que la participación en torno a los cuestionamientos sería favorecida por los conocimientos previos que los asistentes poseyeran sobre el tema de la evaluación, pues siete de los diez 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 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 encima”.

¹⁵³Éste consistió 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 dentro del 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 presentación 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-UACH.

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-UACH, 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-UACH 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 expuso el significado y naturaleza de los atributos a utilizar para realizar dicha tarea. Luego se explicó brevemente la manera en que tenían que llenar el formato diseñado para el análisis y validación de los criterios. La actividad de trabajo en equipo tuvo que ser cancelada, debido a la falta del quórum necesario. Por ello, únicamente se les pidió a los participantes se enfocaran en el área de la propuesta de PESUBA que correspondiera con su área de trabajo o experiencia. Finalmente se les citó a la siguiente reunión que tendría como fin 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 se desarrolló bajo el formato de un grupo de discusión a partir del cual los participantes expusieron los resultados del análisis del PESUBA. 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 se trató de verificar fue la posible utilidad de

dicho procedimiento. En esta segunda reunión se logró llegar a acuerdos sobre los criterios que debían formar parte del PESUBA a partir del diálogo y la discusión guiados. Para hacer tal afirmación, se realizó un análisis de la actuación de los participantes utilizando las categorías básicas para el análisis de la interacción a partir de la tabla que aparece en la siguiente página:

Tabla 7. Datos para el análisis de la interacción de los participantes durante la segunda reunión¹⁵⁴

Participante	TP ¹⁵⁵	CATEGORÍAS BÁSICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA INTERACCIÓN							
		OA	Sugiere	Opina	Informa	PI	PO	PS	SMD
USEI	3	-	-	1	1	-	-	-	-
Ref	5	-	-	4	-	1	-	-	-
UPSB	8	1	1	4	3	2	-	-	-
UBC	1	1	-	-	-	-	-	-	-
UAHU	9	-	1	5	3	2	-	-	-
FFyL	23	2	2	9	17	-	-	-	-
CG	35	-	3	10	15	8	1	-	7
EXT	53	-	7	17	34	1	17	4	-
TOTAL	137	4	14	50	73	14	19	4	7

El análisis de estos datos permitió verificar que la participación se concentró en las figuras del agente externo (38.7%), el Coordinador General (25.5%) y la encargada de la biblioteca de la FFyL (16.8%). El resto de los participantes, en conjunto, únicamente reunió un 19% del total. Dentro de las categorías básicas para el análisis de la interacción la más empleada fue aquella en la cual los participantes ofrecieron información de diversa índole (27.03%) y en esta categoría destacó la participación de la encargada de la FFyL (23.29%) seguida de la del Coordinador General (20.55%). Otra de las categorías más utilizadas fue aquella en la cual los participantes externaron su opinión con respecto a la propuesta de PESUBA (27.03%). Como se puede observar, la categoría en la cual se solicitaba la opinión de los asistentes fue empleada de manera casi exclusiva por el agente externo, esto con el fin de motivar la participación.

¹⁵⁴Claves utilizadas en la tabla:

USEI: Unidad de Servicios Electrónicos de Información
 Ref: Referencista a cargo de la USEI
 UPSB: Unidad de Promoción de los Servicios Bibliotecarios
 UBC: Unidad de Biblioteca Central
 UAHU: Unidad de Archivo Histórico Universitario
 FFyL: Facultad de Filosofía y Letras
 CG: Coordinador General
 EXT: Agente externo
 TP: Total de participaciones
 OA: Ofrece ayuda
 PI: Pide información
 PO: Pide opinión
 PS: Pide sugerencias
 SMD: Se muestra disconforme

¹⁵⁵Cabe señalar que una sola participación pudo haber supuesto el despliegue de más de una de las categorías básicas de interacción señaladas.

El análisis de la tabla permitió detectar que el Coordinador General fue el único que llegó a mostrarse inconforme con respecto a algunos elementos de lo expuesto en la reunión, lo cual puede deberse al desconocimiento inicial que tuvo con respecto a la dinámica, pues él no estuvo presente en la reunión que antecedió al grupo de discusión y por ende carecía del contexto necesario para comprender las actividades. Esto se reafirma al momento de revisar la categoría relativa a la solicitud de información por parte de los participantes, en la cual el Coordinador General tuvo el 57.14% del total. Este hecho dio pie a un hecho que puede considerarse como favorable, pues a partir del diálogo el resto de los participantes pudo esclarecer las dudas del Coordinador, de tal manera que se pudo verificar, de manera satisfactoria, la correcta comprensión del ejercicio por la mayoría de los participantes. Sin embargo, al momento de solicitar a los participantes su retroalimentación con respecto a la rúbrica empleada, éstos hicieron hincapié en la necesidad de contar con instrucciones más claras para su uso.

Finalmente se solicitó a los participantes dieran a conocer sus comentarios con respecto a la dinámica empleada, ante lo cual indicaron les resultó útil y enriquecedora, pues ayudó a continuar y profundizar la reflexión sobre la evaluación del sistema, tema de interés que ya se había tratado en el transcurso de la maestría y al que de manera recurrente se hace mención durante las juntas de trabajo del CCSUBA. A continuación, el siguiente apartado ofrece los hallazgos derivados del análisis de la implementación del MPTP en la revisión y validación de la propuesta del PESUBA.

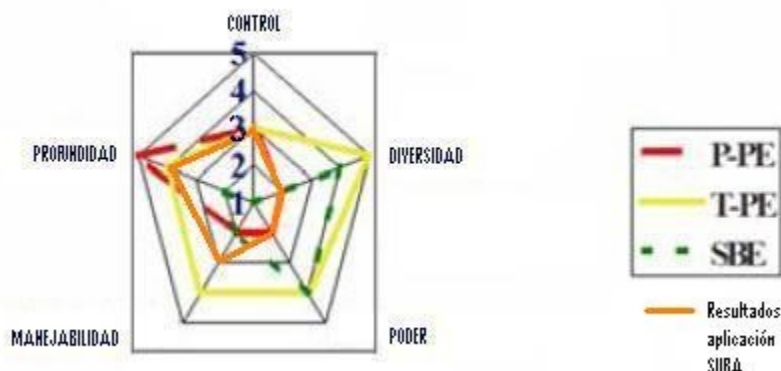
4.6. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MPTP

Luego de haber aplicado el MPTP, su implementación fue analizada a partir de la propuesta de de Weaver y Cousins, con lo cual se obtuvieron los siguientes puntajes:

- Control del proceso de toma de decisiones: 3
- Diversidad de los participantes: 2
- Relaciones de poder entre los implicados: 2
- Manejabilidad de la evaluación: 3
- Profundidad de la participación: 4

De esta manera, la representación de la aplicación en el radargrama es la que se muestra en la siguiente página:

Figura 3. Caracterización de la aplicación del MPTP con respecto a la propuesta de Weaver y Cousins



Como podemos observar, las características de la aplicación del MPTP en el SUBA-UACH se relacionan bastante con la P-PE o Evaluación práctica participativa. Recordemos que ésta tiene como fin buscar la solución práctica de problemas específicos y apoyar a la toma de decisiones, ello mediante el fomento de la participación de los actores del sistema bajo estudio en el proceso valorativo. En este caso, se buscó involucrar a los participantes del SUBA-UACH en la fase de planeación de la evaluación, a partir del análisis y aprobación un compendio de herramientas que a futuro les pueden ser útiles para llevar a cabo ejercicios valorativos y contribuir, de esta manera, al desarrollo de su cultura evaluativa. Para lograr esto, el agente externo trabajó en colaboración con algunos miembros del sistema para definir y contribuir a la legitimación, a partir del análisis y validación conjuntos, de un plan de evaluación que se adecuara a las características y necesidades del entorno a evaluar y que, al ser aplicado, pueda brindar información consistente para la toma de decisiones y para la mejora del SUBA-UACH.

Entre los beneficios del enfoque empleado se encuentran los usos instrumental -apoyo a la toma de decisiones- y conceptual -función educativa-, del proceso de planeación de la evaluación. Puede decirse, con respecto a la diversidad de los participantes, que ésta resultó limitada, pues se incluyó casi de manera exclusiva a los miembros de la Coordinación del SUBA-UACH. Sin embargo, de acuerdo a las características presentadas por el PESUBA esto no supone un problema grave, pues los usuarios primarios de los resultados de los futuros procesos valorativos derivados de tal plan serán precisamente el tipo de actores considerados en el estudio, pues son los que tienen mayores posibilidades de habilitar el cambio. Las relaciones de poder entre los participantes que colaboraron pueden considerarse como neutras o cercanas a la

neutralidad y, debido al número limitado de personas, el proceso fue bastante manejable. Finalmente, cabe resaltar que en la futura aplicación del PESUBA, los participantes que decidan continuar involucrados en el proyecto se verán inmersos en una amplia variedad de tareas valorativas, incluyendo la recolección de información, el análisis de los datos y el informe de resultados, lo cual incrementará en forma considerable la demanda de su participación. Esta breve descripción constituye una panorámica general de la aplicación del MPTP. Sin embargo, la implementación del modelo también ofreció la oportunidad de hacer hallazgos específicos con respecto a la propuesta del PESUBA, la rúbrica empleada y la dinámica participativa implementada:

SOBRE EL PESUBA: Los comentarios hechos con respecto al plan de evaluación fueron en su mayoría positivos:

“En realidad [el PESUBA] nos ha ampliado el panorama de los criterios que nosotros podemos retomar [...], a lo mejor [algunos] no son viables en este momento, porque [...] no hemos tenido en cuenta que tenemos que sacar estas estadísticas, pero a partir de esta herramienta podemos empezar a sacarlas”.

“Es muy valioso [...], porque también es un parteaguas en donde estamos viendo todo lo que podemos medir y evaluar y cómo podemos emplear estos elementos en nuestra plática con las autoridades y para mejorar el trabajo que se realiza en las bibliotecas”.

“Como herramienta me parece [...] muy completa. Obviamente se puede ir enriqueciendo, pero yo creo que en este momento este sistema cuenta con todos los recursos tecnológicos y de infraestructura humana para poder llevar [a cabo] una evaluación de este tipo”.

Ahora bien, un hecho significativo durante el desarrollo del estudio fue que el participante con mayor jerarquía dentro de la estructura del SUBA-UACH fue quien mostró inconformidad con respecto a los criterios, pues consideró no le permitirían establecer comparaciones entre bibliotecas y comparar al SUBA-UACH con otros sistemas bibliotecarios. Además, comentó que resultaría más útil crear un cuestionario para así proceder a la aplicación de los criterios, que contar con el compendio del PESUBA:

“No sé si esto como criterios de evaluación [estaría] bien, ya [que] un instrumento como un cuestionario podría ser más utilizable. Porque cada uno de esos se puede manejar en un instrumento. Ya como instrumento de evaluación tendría que abrirlo [...] en un cuestionario para poder hacerlo más aplicable. Para comparar de bibliotecas a otras tengo que utilizar los mismos criterios. Ya no me va a permitir las comparaciones”.

Una posible explicación a este comportamiento la dan las responsabilidades propias del participante, pues entre otras éste debe responder ante las autoridades universitarias sobre el funcionamiento global del sistema y fungir como representante del SUBA-UACH ante otras instituciones afines, con lo cual a menudo se puede ver comprometido a establecer comparaciones. A partir de la discusión grupal se llegó a la conclusión de que la comparabilidad a establecerse por medio del PESUBA podría verse comprometida en el caso de establecerse con instituciones externas que no utilizaran los mismos criterios para evaluarse, pero que al ser aplicado de manera uniforme en el SUBA-UACH, el plan podría ser viable para establecer comparaciones al interior del sistema, aunque siempre se deberá tomar en cuenta el detalle de que, aun cuando pertenezcan a un mismo sistema, las bibliotecas presentan particularidades que dificultan una cabal comparación, por lo cual dicha tarea deberá hacerse tomando las debidas precauciones. Dentro de la misma temática resultó interesante la declaración de una de las participantes, quien indicó:

“Ahorita [sic] que no tenemos nada es muy importante llevar un proceso de evaluación interna, urge más que un proceso que nos permita compararnos con otras bibliotecas externas al SUBA-UACH. Como sistema debemos evaluarnos primero”.

Otro de los comentarios relevantes en cuanto al PESUBA fue que algunos criterios incluidos en apartados específicos podrían resultar también útiles en otras partes del plan, lo cual supuso una reestructuración en su presentación final:

“Hay elementos con un lugar específico dentro del plan que pudieran tener cabida en otras partes del mismo, que pudieran [por ejemplo] ser aplicados en la realidad individual de cada biblioteca”.

Por último, destacó el interés de los participantes en comenzar a trabajar en la reunión de datos que permitan valorar a futuro las actividades y procesos que actualmente desarrollan y sobre los cuales los criterios del PESUBA hacen referencia:

“A lo mejor en un año ya podemos haber generado la información suficiente y podremos aplicarlo [el PESUBA], así es como hemos ido construyendo nuestros indicadores, conforme las necesidades lo van demandando...”

En este sentido, puede considerarse que el MPTP contribuyó en buena medida a que el proceso de evaluación detallado a partir de los criterios contenidos en el PESUBA comience a ser

reconocido y valorado por los participantes, lo cual puede a futuro favorecer el que los miembros del PESUBA lo interioricen, apliquen y enriquezcan mediante aportaciones locales.

SOBRE LA RÚBRICA: Gracias a la dinámica implementada, los participantes pudieron emplear la rúbrica propuesta, pero con algunos contratiempos debido a lo confuso que resultó el procedimiento propuesto inicialmente. Fue a partir de esta experiencia que estuvieron en condiciones de sugerir que la redacción de instrucciones fuera más clara, esto para permitir una correcta utilización de la herramienta en el análisis y valoración de criterios evaluativos. Una de las decisiones que se tomó con respecto a la rúbrica e independiente a lo estipulado por los participantes, fue el incluir un sexto atributo de fiabilidad, ello con el propósito de enriquecer la herramienta y permitir un análisis más integral de los criterios bajo estudio.

SOBRE LA DINÁMICA PARTICIPATIVA: Durante la etapa de prediagnóstico fue posible detectar que, a pesar haber contado con el apoyo de la mayoría de los actores del SUBA-UACH, hubo algunos de ellos que mostraron poca disposición para dedicar tanto tiempo, como información, para el avance del estudio. Con ello fue posible constatar que no todos los posibles candidatos a participantes pueden mostrarse dispuestos a colaborar. Esto puede ser debido a que perciben la participación como una fuente de tensión adicional a sus actividades cotidianas, lo cual obviamente disminuye su interés y por ende el compromiso necesario para involucrarse en actividades de índole participativa.

En sí, la aplicación del MPTP dejó entrever una participación más bien limitada de la mayoría de los involucrados, teniéndose únicamente cuatro casos de participación intensa en la primera reunión, y tres más en la segunda. Este hecho puede deberse a algunas causas como la apatía indicada al inicio, la saturación de trabajo de los participantes al momento de realizar el estudio –habrá que recordar que en su mayoría pertenecían al programa de maestría, lo cual les supone una carga de trabajo extra, cuando también debían hacerse cargo de las actividades normales de su puesto en el SUBA-UACH-; y al poco tiempo que se dispuso para la realización de las reuniones –que se llevaron a cabo de un día a otro-, lo cual supuso un marco temporal bastante restringido en el que los participantes hubieron de llevar a cabo el análisis y valoración del PESUBA.

Uno de los aspectos negativos del trabajo colectivo develado durante la aplicación del MPTP fue la fuerza que el grupo puede poseer para imponer ciertas condiciones al agente externo, lo cual se hizo patente en el momento en el cual los participantes negaron tener conocimientos previos sobre el tema de la evaluación, esto a pesar de haber tratado temas relacionados en los cursos de maestría. Sin embargo, este hecho se contrarrestó al continuar la reunión y al comenzar una reflexión grupal sobre la evaluación que derivó en el reconocimiento de ésta para que el SUBA-UACH gane una mayor credibilidad en la UACH.

Al final los participantes reconocieron que la dinámica en que se vieron inmersos para analizar y valorar al PESUBA fue útil y provechosa, lo cual se debe 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:

“[La dinámica] se me hace importante porque pones el dedo en la llaga y nos haces reflexionar, nos brindas una herramienta y con base en ella podemos construir, nos puede servir para una planeación, siempre es importante contar con la visión externa [pues brinda orientación] y para que esto sea bueno será algo que tenemos que continuar con el trabajo, hay que señalarlo”.

Esta convergencia de intereses en la evaluación puede ser aprovechada para lograr la implementación del PESUBA en el sistema. Sin embargo, para lograr este cometido se deberá estimular la colaboración de los actores del SUBA-UACH. Tal hecho implica ya sea la designación o emergencia de una persona que, a partir de un efectivo ejercicio del liderazgo, motive y guíe al grupo para realizar prácticas valorativas. En este sentido, y gracias al análisis de las participaciones, fue posible detectar que la encargada de la biblioteca de la FFyL cuenta con las características que a decir de Myers,¹⁵⁶ debe poseer todo líder, a saber: ha demostrado constancia en la consecución de sus objetivos como encargada de biblioteca; a lo largo del estudio hizo gala de su confianza en sí misma; probó contar con una visión convincente sobre el posible desarrollo del sistema a partir del trabajo consistente y bien hecho; posee habilidades en la comunicación de sus ideas; su ejemplo como una efectiva profesional de la información puede servir para inspirar a sus compañeros y aunado a todo esto, goza del reconocimiento de sus pares en el CCSUBA e inclusive del reconocimiento del Coordinador General. Con lo expuesto, esta participante se convierte en la candidata con mayores aptitudes para continuar con el trabajo

¹⁵⁶David G. Myers, *Psicología social* (traducción: Hugo Tejeda T.; 6 ed.; Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill, c2000), p. 330.

participativo para la realización de ejercicios valorativos en el sistema. Empero, esta es una decisión que depende exclusivamente de las autoridades y actores pertenecientes al SUBA-UACH. El siguiente apartado ofrece la estructuración final del modelo propuesto, la cual fue realizada a partir de la retroalimentación que supuso el análisis de la aplicación del MPTP.

4.7. 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 que se muestra en el siguiente esquema:

Tabla 8. Modelo de Proceso de Trabajo Participativo (MPTP)

FASE DEL MPTP	CONSIDERACIONES
1. Establecer el primer contacto	Llegar a acuerdos sobre: - Intereses que motivan la aplicación del enfoque. - Tema(s) o problema(s) a tratar. - Resultados que se buscan. - Tareas a realizar. - Delimitar responsabilidades. - Plazos convenidos. - Otros.
2. Determinar la viabilidad de la aplicación del enfoque	Esto implica la familiarización con el entorno dónde se busca implementar el enfoque, además de reflexionar sobre lo siguiente: - ¿Qué tan apropiada es el tipo de cultura organizacional del sistema para la implementación del proceso participativo? - ¿Cuáles son las posibles implicaciones que subyacen a la aplicación del proceso?
3. Identificar a los integrantes del sistema	Clasificar a los integrantes en las siguientes categorías: - Personas con el poder formal para tomar decisiones. - Personas con el poder para bloquear decisiones. - Personas que son afectadas por las decisiones. - Personas con información o experiencia relevante para la realización del proceso.
4. Seleccionar a los participantes	Tomar en cuenta los siguientes aspectos: - Control del proceso de toma de decisiones. - Diversidad y representatividad de los participantes implicados. - Relaciones de poder entre los participantes. - Viabilidad del proceso.

FASE DEL MPTP	CONSIDERACIONES
	- Profundidad requerida en la participación.
5. Crear espacios y oportunidades para la participación	Esto conlleva una clara delimitación de la frecuencia de las interacciones a establecer y de los canales de comunicación a emplear, entre ellos: - Reuniones formales de trabajo. - Reuniones informales. - Uso del teléfono. - Teleconferencias. - Correo electrónico. - Foros electrónicos. - Seminarios. - Otros.
6. Iniciar la participación	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.
7. Facilitar la participación	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.
8. Monitorear la participación	Para realizar este paso se emplearán los principios de análisis de la interacción a partir de los cuales se identificarán las siguientes conductas entre los participantes: - Apoya - Sugiere - Opina - Informa - Pide información - Pide opinión - Pide sugerencias - Se muestra inconforme
9. Mantener la 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 necesarios para el desarrollo de todo proceso participativo: el diálogo y la discusión.

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 empleada para facilitar y apoyar la participación de las personas que colaboraron con la realización de este trabajo durante el paso siete del MPTP. El cambio más significativo fue la redacción de las siguientes instrucciones para su uso:

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 seis 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 criterio¹⁵⁷ 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 seis 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.

Por último, a la tabla de atributos de la rúbrica se le añadió un sexto atributo denominado fiabilidad, mismo que también se incluye entre los criterios que la norma ISO 11620 señala cómo necesarios para la creación de un buen indicador. De esta manera, la estructuración final de la tabla de atributos de la rúbrica es la que se muestra en la próxima tabla:

Tabla 9. Atributos contenidos en la rúbrica para el análisis de criterios de evaluación

ATRIBUTOS	DEFINICIONES	ELEMENTOS DE REFLEXIÓN
De validez y precisión	Validez: 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. Precisión: (Del lat. <i>praecisio</i>, <i>-ōnis</i>). 2. [f.] Determinación, exactitud, puntualidad, concisión.	¿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.
De fiabilidad	Fiabilidad: 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.	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.

¹⁵⁷ 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.

ATRIBUTOS	DEFINICIONES	ELEMENTOS DE REFLEXIÓN
De pertinencia o idoneidad	Pertinencia: 1. f. Cualidad de pertinente. (Del lat. <i>pertinens</i>, -<i>entis</i>, part. act. de <i>pertinēre</i>, pertenecer). 1. adj. Perteneciente o correspondiente a algo. 2. adj. Que viene a propósito. Ideoneidad: (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.	¿El criterio refleja características del sistema a evaluar? 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?
De viabilidad o aplicabilidad	Viabilidad: 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. Aplicabilidad: 1. f. Cualidad de aplicable. 1. adj. Que puede o debe aplicarse.	¿Es factible la aplicación del criterio en la evaluación del sistema? ¿Su aplicación requiere de información no disponible que debe ser estimada o generada? ¿La aplicación del criterio es rentable? ¿La aplicación del criterio constituye una carga importante de esfuerzo, tiempo y recursos?
De practicidad y utilidad	Practicidad: 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. Utilidad: (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.	¿El procedimiento de aplicación del criterio es claro? ¿La información que aporte la aplicación del criterio puede ser utilizada para fundamentar y apoyar la toma de decisiones? ¿La información que aporte la aplicación del criterio puede ayudar a comprender el entorno que rodea al sistema evaluado? 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.
De relevancia o importancia	Relevancia: f. Cualidad o condición de relevante, importancia, significación. Importancia: De <i>importante</i>. 1. f. Cualidad de lo importante, de lo que es muy conveniente o interesante, o de mucha entidad o consecuencia.	Considerando todo lo anterior, ¿el criterio debe ser incluido dentro del plan de evaluación?

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 los integrantes de éste comiencen 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.

Entre las ventajas de la aplicación del modelo propuesto se encuentra el que éste contribuyó a crear las condiciones propicias para fomentar la reflexión interna sobre el tema de la evaluación, con lo cual los participantes pudieron cobrar una conciencia clara de la necesidad y utilidad de los procesos valorativos. Igualmente, al propiciar la participación de los involucrados en el estudio más allá de la simple provisión de datos, se contribuye a que expongan cuáles son sus necesidades de información con respecto a las posibles aportaciones de los ejercicios valorativos, así como a fomentar su confianza en la toma de decisiones y solución de problemas con respecto a la evaluación. De igual manera, las características presentadas por las herramientas que componen al modelo coadyuvan al aprendizaje sobre el uso y particularidades de los criterios, con lo cual se fomenta la construcción de las capacidades locales para la puesta en marcha de evaluaciones.

Con todo ello, el precedente de la aplicación del MPTP puede verse como el posible inicio de un proceso permanente de capacitación y educación del personal del SUBA-UACH para la evaluación del sistema bibliotecario. Para ello se considera que el PESUBA puede resultar de

gran utilidad, pues sus características le permiten ser incluido en la elaboración y puesta en marcha de cursos de capacitación y entrenamiento. Estos cursos deberán permitir que los asistentes compartan sus ideas, experiencias y conocimientos sobre el tema para así enriquecer su proceso de formación, pues les ayuda a mejorar su comprensión sobre la evaluación y por ende estar mejor preparados para resolver los problemas que se les presenten en el área.

Además de las ventajas antes expuestas, la aplicación del MPTP permitió también adentrarse en el sistema utilizado como marco de referencia, lo cual dio pauta para conocer cuáles son los elementos que pueden, en un momento dado, determinar el empleo o no empleo del PESUBA. Como se mencionó, en el caso de la máxima autoridad que participó en el proceso –el Coordinador General- existía un escepticismo inicial, pero gracias a la intervención de los demás participantes se fue comprendiendo la importancia de contar con una herramienta como el PESUBA para efectuar evaluaciones en el sistema. La labor de convencimiento realizada por algunos de los miembros que detentaban menos poder fue crucial para granjear la confianza de su superior con respecto a la propuesta presentada. Esto es importante, pues el apoyo de los niveles superiores y el compromiso de los participantes que decidan involucrarse serán esenciales para la ejecución y puesta en marcha del PESUBA. Además, ese apoyo tendrá que manifestarse desde el inicio del proceso, pues de esta manera se asegurará la dedicación de los recursos necesarios, tanto humanos como financieros, para realizar la evaluación. Recordemos que:

“La participación presupone tanto ciertos mecanismos y contenidos en la socialización de los individuos en cuestión, como también determinadas pautas institucionales de información, comunicación y estructura de dominio en las organizaciones en cuestión”.¹⁵⁸

Aunado a lo anterior, 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-UACH y sobre la necesidad de poner en práctica ejercicios valorativos, lo cual también consistió un empuje a la cultura valorativa imperante en el SUBA-UACH. Esto se hizo patente en el hecho de que la comisión del CCSUBA creada para buscar medios para evaluar al sistema, retomó de muy buen grado la propuesta del PESUBA y se declaró interesada en estudiarlo, aplicarlo y enriquecerlo.

¹⁵⁸Kart-Heinz Hillmann, *Diccionario enciclopédico de sociología* (dirección de la edición española: Antoni Martínez Riu; colaboradores: Joseph Pont Vidal, Jordi Guiu Payá y Àngels Pedrazuela; Barcelona: Herder, c2001), p. 681.

En cuanto a las posibles críticas o desventajas del modelo propuesto se cuenta que el involucrar a agentes externos en los procesos de evaluación –aun cuando 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 con la evaluación podrá asimismo ser viable si dentro del equipo de trabajo inicial se identifica 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. La necesidad de personas con estas características se acentúa cuando existen algunos miembros del sistema que muestran una abierta indiferencia ante la participación, miembros que podrían requerir del estímulo apropiado para adentrarse en el ejercicio de la evaluación, así como asumir la responsabilidad y el compromiso necesario para participar de manera efectiva.

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-UACH, esto a partir 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. Con esto, un estudio interesante a futuro y muy probablemente útil para reforzar los hallazgos de la presente tesis, es 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.¹⁵⁹ 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, 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.

¹⁵⁹El 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.

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..
- “Acta de Consejo Consultivo del Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas”, 10 de octubre de 2005. Carpeta correspondiente al año 2005, Archivo de la Coordinación General del SUBA. Chihuahua, Chih.: Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas, Universidad Autónoma de Chihuahua, 2005. S. p.
- “Acta de Consejo Consultivo del Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas”, 7 de abril de 2006. Carpeta correspondiente al año 2006, Archivo de la Coordinación General del SUBA. Chihuahua, Chih.: Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas, Universidad Autónoma de Chihuahua, 2006. S. p.
- 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. *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/policies/Salmon_library_ala_%20ACRL_standards.htm.
- American Library Association, Committee on Accreditation. *Manual of procedures for evaluation visits under standards for accreditation*. Chicago, Illinois: American Library Association, c1988. vi, 26h.
- 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.
- 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.
- 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.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Consejo Regional Centro Occidente. *Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las instituciones de educación superior de la Región Centro Occidente de ANUIES*. México, D. F.: ANUIES, Consejo Regional Centro Occidente, Grupo de Trabajo de Bibliotecas, c2000. 40p.
- 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: Association for Information Management (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, Liliam 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.
- Desmoezt 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.
- Dutton, B. G. "Staff management and staff participation". En *Aslib proceedings*. Londres: Association for Information Management, vol. 25, no. 3, marzo, c1973. pp. 111-125.

- “Estadística básica 2005”. En: *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>).
- 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, N. L.: 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.
- Hayes, Nicky. *Dirección de equipos de trabajo, una estrategia para el éxito*. Traducción: 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.
- Hillmann, Kart-Heinz. *Diccionario enciclopédico de sociología*. Dirección de la edición española: Antoni Martínez Riu. Colaboradores: Joseph Pont Vidal, Jordi Guiu Payá y Ángels Pedrazuela Roca. Barcelona: Herder, c2001. 1046p.
- ISO 11620:1998: Information and documentation, library performance indicators = Information et documentation, indicateurs de performance des bibliothèques*. Ginebra: International Organization for Standardization, c1998. 56p.
- 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.

- 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*. Traducción: 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. pp. 233-239.
- 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.
- "Manual de descripción de puestos de la Coordinación General del SUBA". Chihuahua, Chih.: Departamento de Recursos Humanos, Universidad Autónoma de Chihuahua, 2005. S. p.
- "Manual de Organización de la Unidad Central". Chihuahua, Chih.: Departamento de Desarrollo Organizacional, Dirección de Planeación Universidad Autónoma de Chihuahua, [C]1996. S. p.
- Martin, Lowell Arthur. *Organizational structure of libraries*. Scarecrow Library Administration Series, 5. Metuchen, Nueva Jersey: Scarecrow, c1984. viii, 294p.
- McCord Morse, Philip. *Library effectiveness: a systems approach*. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, c1968. x, 207p.
- México. 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.
- 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.
- Myers, David G. *Psicología social*. Traducción: Hugo Tejeda T. 6 ed. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, c2000. xv, 742p.

- 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.
- Plan de Desarrollo Universitario 2004-2008*. En: *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>).
- Portal de la UACH*. Chihuahua, Chih.: UACH, c2005. (DE, 20 de septiembre, 2006: <http://www.uach.mx/>).
- 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.
- 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>.
- 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.
- Senge, Peter M. *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Traducción: Carlos Gardini. 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.
- Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas (SUBA). Chihuahua, Chih.: Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas, Universidad Autónoma de Chihuahua, [c]2006. (DE, 7 de abril, 2006: <http://suba.uach.mx/>)
- 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.
- 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. pp. 155-169.
- Thompson, James 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.
- 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.
- 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. Traducción: 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. 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 (m²)
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)

	<i>Gasto corriente (anual)</i>
	<i>Gasto total (inversión + gasto corriente)</i>
	<u>Cuantitativos</u>
	<i>Gasto por usuario</i>
	<i>Presupuesto por usuario</i>
	<i>Gasto por hora de servicio</i>
	<i>Índice de eficacia en el gasto</i>
	<i>Tasa de incremento en el presupuesto</i>
Recursos humanos	
	<u>Cualitativos</u>
	<i>Personal por categorías</i>
	<i>Total de trabajadores</i>
	<u>Cuantitativos</u>
	<i>Personal por usuario</i>
	<i>Índice de profesionales en la biblioteca</i>
	<i>Índice de estabilidad en el empleo</i>
	<i>Tasa de incremento en la plantilla</i>
Recursos materiales	
	<u>Cualitativos</u>
	<i>Superficie destinada al usuario (m²)</i>
	<i>Superficie destinada a la colección (m²)</i>
	<i>Superficie destinada al personal (m²)</i>
	<i>Superficie útil total (m²)</i>
	<u>Cuantitativos</u>
	<i>Superficie útil por usuario</i>
	<i>Superficie útil por trabajador</i>
	<i>Capacidad de ocupación</i>
	<i>Índice de ocupación de la superficie de la estantería abierta</i>
	<i>Índice de ocupación de la superficie de la estantería cerrada</i>
Colección	
	<u>Cualitativos</u>
	<i>Accesibilidad</i>
	<i>Composición (tipos de materiales)</i>
	<i>Proceso físico</i>
	<u>Cuantitativos</u>
	<i>Monografías por usuario</i>
	<i>Publicaciones periódicas (o recursos continuos por usuario)</i>
	<i>Materiales audiovisuales por usuario</i>
	<i>Materiales informáticos por usuario</i>
	<i>Índice de crecimiento de la colección (monografías)</i>
	<i>Índice de crecimiento de la colección (publicaciones periódicas o recursos continuos)</i>
	<i>Índice de crecimiento de la colección (materiales audiovisuales)</i>
	<i>Índice de crecimiento de la colección (materiales informáticos)</i>
	<i>Índice de uso de la colección</i>
	<i>Grado de accesibilidad de los fondos</i>
Servicios	
	<u>Cualitativos</u>
	<i>Préstamo interno</i>
	<i>Préstamo a domicilio</i>
	<i>Servicio de consulta/referencia</i>
	<i>Préstamo interbibliotecario</i>
	<i>Búsqueda bibliográfica</i>
	<i>Asistencia a la biblioteca</i>
	<u>Cuantitativos</u>
	<i>Préstamo a domicilio por usuario</i>
	<i>Préstamo interno por usuario</i>
	<i>Tasa de circulación</i>
	<i>Índice de incremento en el número de préstamos a domicilio</i>
	<i>Índice de uso del servicio de préstamos a domicilio</i>
	<i>Tiempo promedio de tramitación del préstamo interbibliotecario</i>
	<i>Índice de efectividad del servicio de préstamo interbibliotecario</i>
	<i>Índice de asistencia a la biblioteca</i>

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 2. La Universidad Autónoma de Chihuahua en cifras.

Área	Unidad Académica	Localización	Programas de estudio			Número de Alumnos ¹⁶⁰	Número de Docentes ¹⁶¹	Número de Inv. ¹⁶²	Número de Admvs. ¹⁶³
			Nivel	Nivel					
			Licenciatura	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.

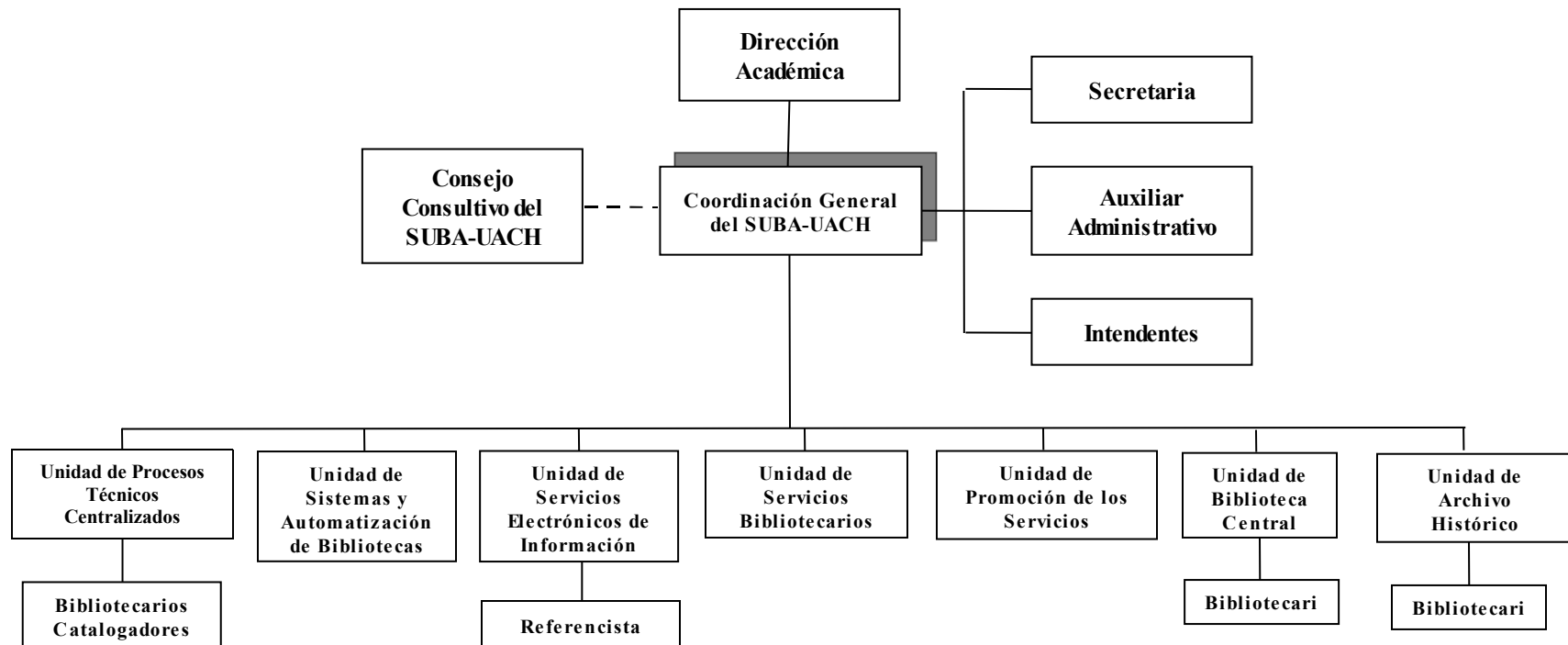
¹⁶⁰Suma de las matriculas totales de los alumnos inscritos en los niveles de licenciatura y postgrado del sistema escolarizado de las estadísticas del año 2005.

¹⁶¹Cantidades correspondientes al mes de octubre de 2005.

¹⁶²No se ofrece información sobre la adscripción de los investigadores, pero sí el total del personal dedicado a la investigación.

¹⁶³Cantidades correspondientes al mes de octubre de 2005.

ANEXO 3. Estructura orgánica del Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas de la Universidad Autónoma de Chihuahua.



ANEXO 4. Listado de las principales funciones a desempeñar por cada jefe de unidad de la Coordinación General del SUBA-UACH.¹⁶⁴

Coordinación General del SUBA-UACH

- Ser responsable de la coordinación del SUBA-UACH con el propósito de responder a las exigencias de servicios de información requeridos por los usuarios.
- Coordinar el Consejo Consultivo del SUBA-UACH, 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-UACH.
- Elaborar proyectos para el mejoramiento de la infraestructura de las bibliotecas.
- Representar al SUBA-UACH 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-UACH.
- Con base en las propuestas de los proyectos de desarrollo de las diversas bibliotecas, elaborar y gestionar el proyecto consolidado del SUBA-UACH.
- Las demás funciones que le sean encomendadas por el Director Académico.

Unidad de Procesos Técnicos Centralizados

- Desarrollar los procesos técnicos a todo el material documental que se adquiriera 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.

¹⁶⁴Este listado fue elaborado a partir del Manual de descripción de puestos entregado el mes de septiembre de 2005 por la Coordinación del SUBA-UACH al Departamento de Recursos Humanos de la UACH.

- Elaborar recibos con la relación del material documental procesado para hacer entrega a las bibliotecas del acervo que les corresponde.
- Las demás funciones que le sean encomendadas por el Jefe de la Coordinación.

Unidad de Sistemas y Automatización de Bibliotecas

- Administrar el sistema especializado.
- Asesorar y capacitar a usuarios, personal de bibliotecas y Unidades de la Coordinación General del SUBA-UACH 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-UACH.
- 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

- 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-UACH.
- 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-UACH, 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

- Coadyuvar en la actualización de la normatividad de los servicios del SUBA-UACH.
- 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-UACH.
- 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

- 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-UACH.

- Mantener las páginas del SUBA-UACH 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-UACH.
- 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-UACH.
- 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-UACH.
- 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-UACH 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-UACH.
- Apoyar la gestión administrativa, en todas las unidades del SUBA-UACH.
- Las demás funciones que le sean encomendadas por el Coordinador General.

Unidad de Biblioteca Central

- Hacer cumplir la normatividad del SUBA-UACH 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-UACH, 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

- 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.