



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

**PARTICIPACIÓN DE UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA EN LA  
DISPONIBILIDAD DE MATERIALES DE UNA BIBLIOTECA  
ACADÉMICA: ESTUDIO DE CASO**

Tesis presentada por

**JULIO CÉSAR RAMÍREZ RODRÍGUEZ**

Para optar por el grado de

**MAESTRO EN BIBLIOTECOLOGÍA**

Director de tesis

**MTRO. ÁLVARO QUIJANO SOLÍS**

MÉXICO, D.F.

MARZO, 2007

## TABLA DE CONTENIDO

### LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA Y LA DISPONIBILIDAD DE MATERIALES EN UNA BIBLIOTECA ACADÉMICA: ESTUDIO DE CASO.

<b>I.</b>	<b>PREFACIO</b>	
	A. Antecedentes	6
	B. Objetivos	6
	C. Importancia	7
	D. Procedimiento	8
	E. Contenido	9
	F. Alcances y limitaciones	10
	G. Preguntas de investigación	11
	H. Hipótesis	11
<b>II.</b>	<b>LA EVALUACIÓN</b>	
	A. Evaluación de bibliotecas	
	1. Revisión de conceptos	12
	2. Antecedentes	13
	3. Propósitos	16
	4. Tipología	18
	5. Importancia	19
	B. Evaluación de la calidad	
	1. Revisión de conceptos	20
	2. Antecedentes	21
	3. Propósitos	22
	4. Importancia	24
	C. Calidad del servicio	
	1. Revisión de conceptos	25
	2. Medición	26
	3. Disponibilidad de materiales	28
<b>III.</b>	<b>LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	
	A. Administración del conocimiento en las organizaciones	
	1. Revisión de conceptos	31
	2. Tipología	32
	a. Conocimiento tácito	32
	b. Conocimiento explícito	33
	3. Aplicado a la calidad de los servicios	34
	4. Importancia en las organizaciones y en las bibliotecas	36
	B. Comunidades de práctica	
	1. Revisión de conceptos	37
	2. Tipología	38
	3. Práctica	40

<b>IV.</b>	<b>ESTUDIO DEL CASO</b>	
	A. Metodología	
	1. Escenario	45
	2. Instrumentos	45
	3. Participantes y población	46
	4. Procedimiento para la recolección de datos	46
	5. Análisis y presentación de datos	52
	B. El caso de la disponibilidad de materiales y la comunidad de práctica en la Biblioteca Daniel Cosío Villegas	
	1. La Coordinación de servicios de la BDCV	72
	2. El problema de la disponibilidad de materiales en la BDCV	73
	3. La comunidad de práctica de los trabajadores de la BDCV.	74
	a. Dominio	75
	b. Comunidad	77
	i. Compromiso mutuo	78
	ii. Empresa conjunta	79
	iii. Repertorio compartido	81
	c. Práctica	83
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	87
<b>VI.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	92
	<b>ANEXOS</b>	

## *Dedicatoria*

Para Vero, mi esposa amada y  
mejor compañera de mi vida.

## *Agradecimientos*

Agradezco a quienes colaboraron en la realización de este trabajo y que involuntariamente omití en esta lista.

Agradezco infinitamente a mi gran familia, mis padres: Silverio y Estela; sin ustedes nada hubiera sido posible. A mis queridos hermanos Oscar, Norma, Alejandro, Luisa y, Angélica.

Quiero compartir este logro con mi apreciado maestro Álvaro Quijano por su acertada orientación y sapiencia durante la realización de esta tesis.

A Héctor Araujo, por su invaluable aportación e inestimable apoyo para conocer una parte de la comunidad de práctica de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas.

A la maestra Guadalupe Vega, por sus atinadas recomendaciones metodológicas para la consecución del trabajo.

A cada uno de los miembros que conforman la comunidad quienes con su práctica diaria lo hacen posible.

A mis memorables compañeros de generación: Lupita, Norma, Cristóbal, Gaby, Vale, Mary y Ángeles, por su gran apoyo y entusiasmo para salir adelante juntos.

# P R E F A C I O

## ANTECEDENTES

La presente investigación tiene su origen con los trabajos de campo realizados en el 2005 durante el curso de Metodologías cualitativas de la Maestría en Bibliotecología de El Colegio de México. Los trabajos consistieron en prácticas etnográficas basadas en entrevistas en profundidad y observación no participante los cuales se realizaron dentro de las instalaciones de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas.

Como consecuencia del acercamiento con personal académico de la Biblioteca, fue posible identificar investigaciones previas relacionadas con el problema de investigación. Los resultados obtenidos con las prácticas etnográficas permitieron vislumbrar el problema de investigación relacionado con la disponibilidad de materiales a partir de metodologías cualitativas.

## OBJETIVOS

*Detectar los principales factores que afectan la disponibilidad de materiales en la Biblioteca Daniel Cosío Villegas mediante la aplicación de distintos enfoques metodológicos.*

*Identificar los elementos que conforman la existencia de una comunidad de práctica en la BDCV abocada en mejorar la disponibilidad de materiales.*

*Identificar las bases teóricas que condicionan la efectividad de la comunidad de práctica de la BDCV para contribuir en la calidad del servicio.*

## IMPORTANCIA

En los últimos diez años las instituciones públicas y privadas se han visto impulsadas a demostrar la utilidad de sus servicios. En el ámbito educativo, muchas bibliotecas han tenido que evaluar la calidad de los servicios que ofrecen para demostrar su beneficio social y responder a las exigencias internas y externas de la organización. Los procesos de evaluación y medición de la calidad se han vuelto por ello cada vez más necesarios, principalmente en instituciones que son apoyadas con recursos públicos.

Inmersas en un ambiente competitivo y dinámico, caracterizado por una constante racionalización de recursos, las bibliotecas deben demostrar su efectividad ante la comunidad de usuarios, la organización a la que sirve y, ante la sociedad.

Actualmente, la captación de recursos se ha convertido en un acto de verdadera competencia y escrutinio público; por ende, las bibliotecas deben apelar a su principal razón de ser para satisfacer las necesidades académicas, sociales, culturales y recreativas que demandan los individuos.

La presente investigación pretende demostrar la importancia que tiene la generación de conocimiento en el interior de las bibliotecas para la mejora continua, elevar la calidad de los servicios y fomentar la participación para la solución de problemas.

La calidad de los servicios en las bibliotecas es vista entonces como un proceso factible de ser alcanzado por medio del conocimiento generado por el capital humano. A este respecto, Townley (2001) menciona que los bibliotecarios hemos sido por muchos años buenos organizadores de la información, no obstante, hemos hecho poco en la administración de ese conocimiento para el desarrollo de las propias bibliotecas.

La administración del conocimiento apoya, como señala Townley, las comunidades de práctica en la creación y uso de ese conocimiento. Estas comunidades son una compleja organización social de individuos que comparten un mismo interés o preocupación sobre una práctica común. Constituidas a lo largo del tiempo con base en la interacción y el aprendizaje situado, las comunidades de práctica son quizás uno de los núcleos de generación de conocimiento más efectivos para el desarrollo organizacional.

La práctica que desarrollan los miembros de estas comunidades ha sido sofisticada de tal forma que responda a las necesidades de la organización y de la propia comunidad. Su principal

cualidad radica en su capacidad para generar conocimiento y resolver problemas desde la informalidad en la que se desenvuelven. Aunque algunas comunidades de práctica pueden ser planeadas de antemano, muchas de ellas son autónomas y funcionan sin la intervención de la organización formal.

Para la presente investigación, reconocer la existencia, el valor e importancia que tiene una comunidad de práctica en las bibliotecas, significa replantear la forma de aprovechar el conocimiento generado por los individuos. Si pretendemos demostrar la utilidad real de las bibliotecas ante la sociedad, debemos ser capaces de satisfacer las demandas de los usuarios por medio de servicios y productos de calidad. Una manera de lograrlo es a partir de la utilización del conocimiento generado por las comunidades de práctica.

## PROCEDIMIENTO

El presente estudio ha sido construido a partir de la metodología del estudio de caso en el nivel de análisis exploratorio y descriptivo. Para este fin, se han empleado estrategias metodológicas cualitativas y cuantitativas que contribuyen a dar una mayor solidez al estudio. En el primer caso se recurrió a la aplicación de técnicas de observación, entrevistas en profundidad y al análisis de documentos; en cuanto a los métodos cuantitativos se procedió al análisis estadístico a partir del modelo de ramificación de Kantor (1976) para determinar las probabilidades de éxito de disponibilidad de materiales.

Una vez que se aplicaron las metodologías descritas, se procedió a la recolección y al análisis de datos para la identificación y elaboración de categorías relacionadas con la disponibilidad de materiales. Las categorías sirvieron de base para establecer relaciones entre la disponibilidad y los elementos que componen una comunidad de práctica en la BDCV.

A partir de este análisis e identificación de categorías integradoras, se procedió a la construcción teórica del modelo de comunidad de práctica en la BDCV retomando todos aquellos elementos que demuestran la capacidad de la comunidad para solucionar el problema.



## CONTENIDO

La investigación se compone de seis capítulos incluyendo este prefacio como el primero y la bibliografía como el último. En el segundo y tercer capítulo se aborda la concepción teórica de la investigación. El segundo capítulo consiste en la revisión conceptual de la evaluación y la calidad de los servicios en las bibliotecas académicas como temas generales en los que se enmarca el problema de la disponibilidad de materiales. En este capítulo se hace énfasis en la importancia que tienen los procesos de evaluación en las bibliotecas para ofrecer servicios de calidad a los usuarios. Se destaca la necesidad de evaluar la calidad de los servicios no como un mero proceso administrativo, sino como compromiso social y una forma de demostrar la utilidad de las bibliotecas.

El capítulo finaliza con la discusión en torno al problema de la disponibilidad de materiales en las bibliotecas. Se mencionan los tipos de estudios que han sido conducidos para solucionar los problemas que afectan la disponibilidad, pero sobre todo, se exponen algunos de sus resultados y las medidas emprendidas para solucionar el problema.

En el capítulo tercero se aborda el tema de la administración del conocimiento para llegar a la parte de comunidades de práctica. Se destaca la importancia que la administración del conocimiento tiene para las organizaciones y en particular para las bibliotecas. El capítulo incluye un apartado que resalta el valor que el conocimiento tiene para alcanzar la calidad en los servicios en las organizaciones. Este apartado irrumpe en la noción de la calidad vista como un proceso asilado y se centra en un paradigma integrador, que de manera holista reconoce la importancia del conocimiento generado por los miembros de la organización.

El capítulo concluye con una descripción de las comunidades de práctica. Se hace una exposición del concepto, los tipos de comunidades y, la práctica como elemento esencial de las comunidades. Este apartado presenta una noción general de las CP para reconocer su importancia, valor y utilidad que pueden tener en las bibliotecas.

La práctica, como elemento medular de las CP, es la base para abordar algunos de sus componentes tales como el aprendizaje situado, la teoría del aprendizaje social y, la participación periférica legítima de los miembros.

El cuarto capítulo está dedicado al análisis y presentación del caso en la comunidad de práctica en la BDCV. El primer apartado presenta el proceso seguido en el análisis del caso, el marco de aplicación, los instrumentos, los sujetos de observación, los participantes, los procedimientos para la recolección de datos, su presentación y análisis.

El segundo apartado lo conforma la narración del caso donde se presenta la unidad de análisis y los problemas que afectan la disponibilidad de materiales en la BDCV. El tercero y último apartado se refiere a la propuesta metodológica que vincula los tres elementos básicos de una CP —dominio, comunidad y práctica— con la comunidad de la BDCV. Los datos obtenidos durante la investigación sirven como evidencia del caso para demostrar la capacidad de la CP para mejorar la disponibilidad.

## ALCANCES Y LIMITACIONES

La investigación cubre la parte teórica de la evaluación de calidad en las bibliotecas universitarias y la disponibilidad de materiales como un factor que afecta la calidad del servicio. La literatura encontrada sobre el tema de evaluación de la calidad en las instituciones de educación superior y sus bibliotecas es predominantemente pública por lo que este estudio no pretende generalizar sobre la situación que prevalece en las instituciones de educación superior privadas.

Aunado a lo anterior, destaca el hecho de que gran parte de las instituciones de educación privadas representan una realidad distinta en comparación con el grueso de las instituciones mexicanas regidas por fuerzas externas como la organización sindical. Esta distinción es clara también por el tipo de visión y misión que las instituciones privadas persiguen así como por las formas de organización y la dinámica de los grupos de trabajo al interior de las instituciones.

Esta investigación aborda la parte conceptual de la administración del conocimiento para proponer la existencia de una comunidad de práctica en la BDCV. Se explora y describe la relación entre las principales variables del estudio que son, por un lado, la disponibilidad y, por otra parte, la comunidad de práctica. Sin embargo no se incluye la intervención en la comunidad para demostrar empíricamente en qué medida la comunidad de práctica ha contribuido a mejorar la disponibilidad de materiales en la Biblioteca.

Respecto al análisis estadístico, conviene señalar que atendiendo a la metodología de probabilidades propuesta por Kantor, sólo fueron tomados los casos de las solicitudes hechas por los usuarios externos. Esto es, la metodología empleada para este fin, no considera los casos de

los usuarios internos debido a que esto representaría la utilización de otras estrategias metodológicas como las encuestas o las entrevistas.

## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

*¿Cuáles son los principales factores que afectan la disponibilidad de materiales en la BDCV?*

*¿Cuáles son los elementos que caracterizan a los trabajadores responsables de la búsqueda, suministro y entrega de materiales en la BDCV para conformar una comunidad de práctica?*

*¿Se generan procesos de enseñanza aprendizaje en esta comunidad de acuerdo con el modelo de participación legítima periférica propuesto por Leave y Wenger?*

## HIPÓTESIS

*Las comunidades de práctica pueden contribuir a mejorar la disponibilidad de materiales en una biblioteca académica a partir de técnicas participativas para la resolución de problemas.*

# LA EVALUACIÓN

## EVALUACIÓN DE BIBLIOTECAS

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

El concepto de evaluación ha cobrado fuerte interés en prácticamente todos los sectores. Su definición, sin embargo, ha alcanzado un grado de complejidad conceptual tal, que conviene hacer una exposición más amplia del concepto.

Una aproximación general al término la podemos encontrar como el acto de “Estimar, apreciar, calcular el valor de algo”, Diccionario de la Real Academia (2006). El Diccionario del Español Usual en México (2005) agrega a su definición de evaluar: “calcular el valor de alguna cosa o su importancia *tomando en cuenta varios elementos o juicios*” (las cursivas son mías).

En el plano social, la evaluación adquiere mayor relevancia debido a la importancia que tienen los recursos públicos y privados destinados al beneficio de la población. Para Rossi, Lipsey y Freeman (2004) el proceso de evaluación con miras a estimar el valor e impacto de los servicios implica “el uso de métodos de investigación social para analizar sistemáticamente la efectividad de programas de intervención social” (p.16). De acuerdo con los autores, la evaluación, desde este punto de vista, apoya la toma de decisiones encaminadas a mejorar las condiciones sociales.

Desde un enfoque sistémico, la evaluación es para Quijano (1999) “la aplicación sistemática de los procedimientos de investigación a la valoración del concepto, diseño, implantación y utilidad de una unidad de información” (p.2). Quijano readapta su definición de la propuesta por Rossi y Freeman (1989) para interrelacionar a la biblioteca como una unidad de información que, bajo esta noción, está sujeta a mecanismos de valoración desde el principio hasta el final de un proceso de implantación.

Como parte del proceso administrativo, la evaluación se considera una herramienta esencial para el control de las operaciones, (Stueart y Moran, 1998) y (Fuentes 1999). Ambos autores resaltan la importancia de la evaluación inherente al proceso de planeación, pero además, a partir de una visión totalitaria.

También en la bibliotecología, la evaluación ha alcanzado una gradual importancia y el término parece tener un consenso más o menos extendido. En este ámbito, Hernon y Altman (1996) definen la evaluación como “el proceso de identificación y recolección de datos sobre una organización o programas específicos, operaciones y/o servicios” (p.54). Para los autores, la evaluación permite identificar el grado de funcionamiento en que un servicio o programa opera dentro de una biblioteca. La evaluación se convierte así en una herramienta útil para la toma de decisiones.

Van House (1990) considera que la evaluación es un proceso cíclico que consiste en comparar “qué es” contra “qué debería ser”, o lo que para Lancaster (1977, p.12) significa evaluar no sólo en términos de ¿cómo se está haciendo? sino ¿se está haciendo lo que se debería estar haciendo?

La evaluación esta vinculada a nuestra idea de eficiencia y calidad que debe alcanzar un programa, un servicio o cualquier sistema de operación. Para determinar la efectividad de un servicio nos basamos en la generación de juicios o criterios que están influenciados por la forma en que percibimos y nos relacionamos con el exterior.

## **ANTECEDENTES**

El proceso de evaluación como mecanismo de control y compromiso social surge a inicios de los años 70. Rossi, Lipsey y Freeman (2004) apuntan que en esta década la evaluación alcanzó un crecimiento significativo en las ciencias sociales.

En el sector educativo, por ejemplo, se generó un considerable número de publicaciones académicas y organizaciones profesionales relacionados con la evaluación, principalmente en los países desarrollados.

Por otra parte, la perspectiva del consumidor representó un interesante impulso al proceso de evaluación que, como señalan Rossi, Lipsey y Freeman (2004) extiende su aplicación y estudio más allá del campo de las ciencias sociales. La evaluación se convierte entonces en un eficaz instrumento para la toma de decisiones en materia de políticas públicas y administrativas.

El proceso de evaluación en el ámbito de políticas públicas, por ejemplo, permite a los gobiernos tomar decisiones sobre la conveniencia o no de continuar apoyando programas sociales. Es decir, la evaluación se convirtió en el medio idóneo para establecer mecanismos

tanto para comprobar la efectividad de los programas destinados al beneficio social como para demostrar la necesidad o no de éstos.

A partir de los años noventa, la evaluación de servicios cobró un mayor auge y esto se vio reflejado con el llamado “*new managerialism*” el cual marcó una pauta en la prestación y administración de servicios, (Lancaster, 1994); (Shi y Levy, 2005); (Crawford, 2006) y (Morgan, 1995). De acuerdo con los autores, esta nueva tendencia promovió un énfasis en la planeación estratégica, el servicio orientado al cliente y la necesidad de comprobar los fondos aportados a las instituciones, principalmente del sector público.

Un elemento clave de la planeación estratégica fue la declaración de la misión y la visión de las bibliotecas; estos elementos deberían ser congruentes con la misión y visión de toda la organización. La nueva tendencia administrativa fomentó el logro de las metas y objetivos reconociendo la participación de todas las unidades de la organización, incluyendo la biblioteca.

En el ámbito bibliotecario, Lancaster (1994) considera que sería virtualmente imposible saber cuándo se realizó el primer estudio con fines evaluativos en una biblioteca. Sin embargo, podemos considerar que en algunos países desarrollados, la evaluación de servicios bibliotecarios se empezó a efectuar a mediados de los años 70. Estos esfuerzos tuvieron lugar en bibliotecas del Reino Unido y, posteriormente en los Estados Unidos de Norteamérica.

La evaluación de la educación en México ha logrado importantes avances mediante la creación de organismos autónomos y dependientes como los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y la Comisión Nacional para la Evaluación (CONAEVA). Estos organismos fomentan las pautas y lineamientos para contar con efectivas instituciones de educación superior en nuestro país.

De acuerdo con Gago (2002), estos organismos, más la creación del Centro Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CENEVAL) y los Consejos de Acreditación, representan los pilares de la evaluación de los programas de educación superior en México contribuyendo en gran medida a la conformación de un verdadero sistema de educación de calidad.

Insertadas en este marco educativo, las unidades de información se han repositionado como entidades de escrutinio público por considerarse unidades imprescindibles para mejorar el nivel educativo.

Los primeros intentos de la evaluación de bibliotecas académicas en México por grupos profesionales tuvieron un incipiente progreso a mediados de los años ochenta con la primera

Reunión Nacional de Responsables de los Sistemas Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales, Arellano (2000). En ese momento se plantea la necesidad de analizar la problemática que enfrentan las bibliotecas de las Instituciones de Educación Superior (IES) con miras a evaluar los procesos de planeación y administración de los servicios bibliotecarios.

En este mismo sentido, aunque el antecedente más remoto en materia de normatividad bibliotecaria en nuestro país fue la publicación en 1968 de las Normas para Bibliotecas Universitarias por la extinta Asociación de Bibliotecarios de Instituciones de Enseñanza Superior e Investigación (ABIESI), a mediados de los años noventa se generó un importante impulso al establecimiento de esquemas normativos orientados a guiar y promover ejercicios de revisión y análisis del estado en que se encontraban las bibliotecas de nivel superior y en general el nivel educativo en nuestro país.

Como resultado de estos avances, a inicios del año 2000 Arellano Rodríguez publicó el “Modelo para la Evaluación Integral de las Bibliotecas de Educación Superior en México” el cual surgió como resultado de estudios previos en el Sistema Bibliotecario de la Universidad Autónoma de Yucatán. En ese mismo año, la ANUIES junto con el Grupo de Trabajo de Bibliotecas del Consejo Regional Centro Occidente publicaron la “Guía Metodológica para Evaluar las Bibliotecas de las Instituciones de Educación Superior de la Región Centro Occidente de ANUIES” (2000) la cual constituyó un esfuerzo conjunto de la cooperación interinstitucional entre bibliotecas universitarias en esa región.

Finalmente, la suma de esfuerzos impulsados por el Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios (CONPAB), desde los trabajos dirigidos a diagnosticar la situación de los servicios en las universidades públicas estatales en 1994, trajo consigo la creación en el 2005 de las “Normas para Bibliotecas de Instituciones de Educación Superior e Investigación” las cuales consisten en recomendaciones generales precedidas cada una por el “deber ser” con el que se pretende normalizar los servicios y procesos en las bibliotecas.

A grandes rasgos, estos representan los mayores esfuerzos nacionales alcanzados por organismos profesionales, públicos y estatales para implantar las bases para la creación de sistemas normativos que propicien la generación de procesos de evaluación de la calidad en las bibliotecas académicas de nuestro país.

No obstante lo anterior, la gran mayoría de las bibliotecas mexicanas, pese a los esfuerzos cada vez más constantes de grupos profesionales e instituciones públicas, aún no se establecen

bases sólidas para insertarse en esta corriente de evaluación de la calidad educativa. Aún se percibe, por ejemplo, una carencia de logros sustanciales que impacten directamente en las prácticas profesionales de quienes están al cargo de sistemas bibliotecarios de las universidades públicas estatales. Martínez (2005) atribuye lo anterior a una carencia de cultura de la evaluación, la escasa producción de normas y estándares nacionales y, una escasez de profesionales capacitados e interesados en evaluar los servicios y procesos de las bibliotecas.

Hasta ahora, podemos señalar que las normas publicadas en nuestro país carecen de una gran virtud y es que éstas no reflejan la realidad nacional de nuestras bibliotecas debido a que se basan en normas extranjeras.

Sumado a lo anterior, se percibe una tendencia muy marcada a ver todavía la evaluación como un proceso sesgado hacia el análisis cuantitativo dejando de lado la perspectiva de la calidad fundamentada en la percepción subjetiva e integral de las partes que intervienen en el sistema a evaluar.

Lo anterior representa, sin duda, uno de los mayores retos profesionales que deberemos asumir los bibliotecarios con miras a responder las demandas sociales con el imperativo de demostrar la utilidad y beneficio de las unidades de información.

## **PROPÓSITOS**

Un proceso de evaluación puede responder a diversos intereses dependiendo de los objetivos o resultados que se pretenden alcanzar. Puede obedecer a decisiones políticas, administrativas, institucionales, nacionales, o incluso como un ejercicio esporádico. El propósito representa un aspecto sumamente importante tanto para el evaluador como para el proceso a evaluar ya que de esto depende su diseño, alcance y enfoque.

Aunque la evaluación puede representar en si misma un proceso complejo que pretende reflejar el valor y mérito de alguna entidad, Rossi, Lipsey y Freeman (2004) consideran que en general los propósitos de la evaluación consisten en proporcionar información útil a los administradores y patrocinadores de un programa. Para los autores, existen al menos tres aspectos por los que se lleva a cabo la evaluación:

- para mejorar un programa;
- como medio para garantizar la responsabilidad de programas de carácter social;



- para contribuir al conocimiento sobre intervenciones sociales;

En las bibliotecas, la evaluación puede ser orientada a la revisión de programas o actividades con el propósito de decidir su continuidad o no, para determinar si deben ser mejorados ciertos procesos, para implementar o retirar estrategias y técnicas de acción, para implantar programas del mismo tipo en algún otro lugar o, para la asignación de recursos entre programas, (Hernon y McClure, 1990), (Gómez, 2002) y (Lancaster, 1983).

Los propósitos de evaluar los servicios de una biblioteca pueden obedecer también a una gran variedad de razones; Lancaster (1988) por ejemplo, identifica cuatro razones por las que se suele llevar a cabo un proceso de evaluación en las bibliotecas:

- el primer propósito puede ser por el hecho de establecer un “*benchmark*”, que consiste en determinar el nivel de rendimiento en el que el servicio está actualmente operando para después comparar nuevamente los resultados;
- el segundo consiste en la comparación del rendimiento de varias bibliotecas o servicios;
- el tercero se refiere a evaluar por el simple hecho de justificar la existencia de un servicio;
- una cuarta razón estriba en identificar posibles fuentes de fallas o ineficiencias en el servicio.

La evaluación en unidades de información como las bibliotecas puede ser entendida como un proceso por medio del cual se pretende alcanzar cierto grado de eficiencia y calidad en el servicio. La evaluación de un servicio “debe considerarse como un instrumento para la administración, que sirve para determinar cuán eficaz es la biblioteca y, para entender las necesidades de sus usuarios”, (Lancaster, 2004, p. 19).

Los resultados de un proceso de evaluación contribuyen, entre otros, a justificar la inversión de fondos en las bibliotecas, así como para solucionar algunos de los problemas que han sido detectados. Es un proceso necesario también, para responder a las exigencias de la organización mayor, pero además, como respuesta al compromiso como profesionales responsables de las unidades de información. Más allá de ser herramienta de valoración económica como señalan Fuentes (1999) y Haynes (2004), la evaluación debería ser vista como un auténtico instrumento de la democracia.

## TIPOLOGÍA

Una primera clasificación de la evaluación aplicada en las bibliotecas la ofrece Lancaster (1983), quien considera que la evaluación se puede dividir en macroevaluación y microevaluación. La macroevaluación mide el **grado de perfección** con que opera un sistema y, con frecuencia los resultados pueden expresarse en términos cuantitativos. La microevaluación investiga **cómo** opera un sistema y **por qué** opera en un determinado nivel.

Dado que esta evaluación trata con los elementos que afectan al funcionamiento del sistema, la microevaluación es necesaria si los resultados de la investigación van a ser utilizados, de alguna manera, para mejorar el funcionamiento. Como explica Lancaster, “la microevaluación de los servicios está relacionada con la identificación de factores que afectan la cantidad de uso y el grado de satisfacción” (p.2). Para el autor, la microevaluación de cualquier servicio debería considerar factores de calidad, tiempo y costo.

La evaluación también ha sido tipificada de acuerdo al propósito para el cual ha de ser aplicada. Así, podemos referirnos a evaluación interna como aquella desarrollada al interior de la propia organización, comúnmente con la utilización de sus propios medios y recursos. El segundo tipo de evaluación juega un papel muy importante en cuanto a fines de certificación y acreditación que buscan obtener los programas y organizaciones sujetos a estudio, en este caso nos referimos a evaluación externa.

Existe además, un marco conceptual donde la evaluación ha sido subdividida principalmente en cinco criterios o atributos: cobertura, efectividad, eficiencia, costo-efectividad y, calidad. De acuerdo con Quijano (1999), la mayoría de los bibliotecarios nos hemos centrado en la medición de la evaluación a partir de los tres primeros atributos, respondiendo más a los aspectos cuantitativos y, en cierto grado, a la búsqueda de la satisfacción de los usuarios sin que esto represente una estimación real del impacto y el valor de los servicios ofrecidos, (p.4).

Otros autores como Hernon y McClure (1990) y, Bertot (2001) combinan algunos de los atributos y criterios de la evaluación para agregar los de *impacto*, *costo-beneficio*, *utilidad* y, *adopción* (p. 226). Bertot, en este caso, señala la importancia que tienen estos atributos para desarrollar una mejor medición de los servicios.

Finalmente, resulta interesante señalar que la evaluación ha sido clasificada también a partir de la subjetividad u objetividad que caracteriza a las metodologías. Esto ha traído consigo un cambio significativo en las estrategias metodológicas cuantitativas y cualitativas empleadas en este proceso las cuales sugieren alcanzar resultados más objetivos afectados por la subjetividad.

## **IMPORTANCIA**

El inevitable avance del conocimiento trae consigo nuevas formas de pensar y organizarse. Las mismas instituciones evolucionan y crecen conforme se vuelven necesarias para la sociedad. La biblioteca ha sido concebida como parte esencial de instituciones generadoras de nuevos conocimientos e información. La importancia que recae en estas unidades de información es concomitante al de la organización mayor, sobre todo cuando se ha percibido el valor e importancia que aquellas tienen para dichas organizaciones. A este respecto, Crawford (2006) menciona que la evaluación de los servicios de información y las bibliotecas se ha convertido en un tema de creciente interés y debate público. Ha sido percibida también, como un fenómeno que ha transformado la visión del quehacer político y administrativo.

Inmersas en un complejo sistema, regido por fuerzas opuestas de carácter económico y social, las bibliotecas han comenzado a ser objeto de presiones internas y externas ante una sociedad cada vez más globalizada y exigente de sus necesidades más fundamentales.

Evaluar los servicios y procesos no sólo significa reportar informes sobre el grado en que la biblioteca está siendo utilizada, sino cómo está siendo utilizada. Esto nos lleva a sugerir la idea de que si la biblioteca se utiliza, correspondería entonces conocer en que grado los usuarios están realmente satisfechos con los servicios e incluso con la utilidad de la biblioteca.

Pero existe además un agudo problema que se deriva de lo que estamos entendiendo por evaluar y lo que en la práctica estamos haciendo. El enfoque de la evaluación, centrado en el sistema, ha perdurado por mucho tiempo so pretexto de evaluar su importancia y utilidad, pero desde una visión poco propositiva. Este punto de vista, aunque en menor medida, ha prevalecido sobre el enfoque de evaluación centrada en el usuario. Esto ha traído como consecuencia una falta de coherencia con los objetivos y metas institucionales y, con nuestro núcleo de valores y creencias, (Haynes, 2004).

Actualmente, la evaluación debe ser concebida como un proceso incluyente de todos aquellos elementos que permitan identificar el estado real de los servicios y la necesidad de

mejorar su calidad. De acuerdo con Crawford (2006) la evaluación puede ser vista como una oportunidad para dialogar con los usuarios y hacerlos sentir parte importante en este proceso.

Los bibliotecarios deberíamos estar pendientes de ofrecer y evaluar los resultados de los servicios que ofrecemos. Estimar el valor y el impacto que los servicios tienen en los usuarios deberían reconocerse como elementos esenciales de nuestra práctica profesional.

Finalmente, es conveniente reconocer que un verdadero proceso de evaluación podrá ser emprendido con enfoques centrados en el usuario mediante la combinación de metodologías tanto cuantitativas como cualitativas así como de la inclusión y participación de la comunidad. Esta inclusión debe darse desde el diseño y la creación de los instrumentos de medición hasta la consecución y discusión de los resultados.

## EVALUACIÓN DE LA CALIDAD

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Al igual que la evaluación, la calidad ha sufrido cambios trascendentales en su concepción a raíz del progreso científico, tecnológico y social. El concepto de calidad, se ha visto afectado particularmente por la evolución en la producción y el comercio de bienes y servicios.

Afectado por estas transformaciones, la calidad se ha convertido en un concepto subjetivo que, según la *American Society for Quality* (ASQ, 2005), cada persona puede definir desde su propia perspectiva. En cuanto a su uso técnico, la ASQ considera que la calidad puede ser definida como:

- 1.- Las características de un producto o servicio que tienen que ver con su capacidad para satisfacer necesidades indicadas o explícitas.
- 2.- Un producto o servicio libre de deficiencias

La International Standard of Organization (ISO-8402, 1994), define la calidad como el “total de características de una entidad que le confieren aptitud para satisfacer necesidades implícitas o explícitas”. De acuerdo con esta definición, estas necesidades se deben traducir en características con criterios específicos. Tanto la definición de la ASQ como la de la ISO coinciden en que la

calidad es un concepto que expresa la idea de satisfacer necesidades ya sean explícitas o implícitas. La calidad también se vuelve subjetiva en cuanto a quién, dónde y cómo es definida. El concepto de calidad implica un compromiso de responsabilidad ante el cliente o el usuario. Las bibliotecas que aspiran a ofrecer productos y servicios de calidad deben tener presente la satisfacción tanto explícita como implícita. Gómez (2002) confiere a este grado de satisfacción un conjunto de propiedades y características propias de los servicios y productos mediante los cuales la biblioteca logra satisfacer dichas necesidades.

De acuerdo con Gómez, la calidad es un término relativo, dinámico y variante. En este sentido, la calidad tiene que ser entendida en su entorno de aplicación, se define con base en los criterios establecidos y puede modificarse debido a circunstancias internas y externas.

No obstante la existencia de términos como “Aseguramiento de la calidad”, “Administración de la calidad” y “Mejora de la calidad” que, de acuerdo con Saint Clair (1993) han sido utilizados de manera indistinta, los términos más reconocidos sobre calidad son los de “Control de calidad” (CC) y “Administración total de la calidad” (ATC). Ambos términos mantienen en esencia una misma filosofía del servicio, pero sus significados suelen aplicarse de manera distinta.

La ATC ha sido entendida, de acuerdo con Barnard (1998), como un término que refleja la filosofía administrativa y la forma sistemática de ofrecer servicios de calidad. Barnard define la ATC como “un sistema estructurado de mejora continua empleando una administración participativa y centrada en las necesidades de los clientes” (p. 315). Este enfoque permite a los usuarios o clientes determinar si el valor del servicio o producto ha sido destinado a alcanzar su satisfacción.

La ATC se torna relevante desde la perspectiva de los clientes y usuarios en el entendido de que ésta implica la participación de todos los miembros de una organización en la mejora de los procesos, los productos, los servicios y la cultura dentro de su propio entorno, (ASQ, 2005).

## **ANTECEDENTES**

Los antecedentes más remotos de la calidad datan de la época medieval en Europa con los llamados “*guilds*” que eran grupos de artesanos entre los cuales se exigía un arquetipo de calidad en los productos y servicios que producían. Esta tendencia a ofrecer principalmente, productos de calidad, continuó hasta los inicios de la Revolución Industrial que influenció las prácticas

Norteamericanas en tres procesos: la artesanía, el sistema en las fábricas y, el sistema propuesto por Frederick Taylor.

El concepto de calidad se convirtió en un componente crucial durante la Segunda Guerra Mundial en la que los Estados Unidos implementaron estrictos criterios de calidad en la producción balística y en general, en todos sus procesos militares. La posguerra marcaría entonces la pauta para adoptar el concepto de administración de la calidad en la industria manufacturera de los Estados Unidos.

Saint Clair (1997), Brockman y Brooks (1997), consideran que el concepto de calidad total surgió en las industrias japonesas durante la segunda mitad del siglo XX. Los Estados Unidos no tardaron en adoptar este enfoque y aplicarlo competitivamente en su industria, principalmente del transporte. El enfoque estadounidense de la administración de la calidad se vio impulsada fuertemente por el pensamiento de dos de los más reconocidos autores en este campo: W. Edwards Deming y Joseph Juran, ambos considerados unos clásicos en la materia.

Johannsen (1995) señala que la administración de la calidad ha ido evolucionando con el tiempo en cuatro estados: *inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y control total de la calidad*. La administración de la calidad pasó de ser vista como parte de la industria manufacturera a una parte importante del área de servicios. Brockman (1997) afirma que las instituciones que poco a poco adoptaron programas de administración de la calidad fueron los hospitales, hoteles, industrias de transportes y servicios bancarios. El proceso de adopción y adaptación de la calidad en el sector de servicios representó significativos cambios desde la perspectiva del servicio centrada en el cliente.

La calidad del servicio fue percibida por mucho tiempo como un proceso que mantuvo al margen la percepción del cliente como fin último. Las bibliotecas, como prestadoras de servicio por esencia, tarde o temprano tuvieron que reconocer la necesidad de evaluar la calidad de sus servicios a la luz de la satisfacción de sus usuarios.

## **PROPÓSITOS**

El principal propósito de evaluar la calidad en las bibliotecas está dirigido a establecer las bases para saber si una unidad de información está funcionando efectivamente, identificar si las necesidades de nuestros usuarios están siendo satisfechas y, promover una cultura de la mejora continua, (Brockman, 1997) y (Nitecky, 2001). La tendencia en la evaluación de la calidad ha

marcado una pauta en la medición de la calidad basada en el control de deficiencias y errores del proceso, a una evaluación orientada a alcanzar la satisfacción de los usuarios.

En el ámbito de las bibliotecas académicas se han adoptado estándares nacionales e internacionales que permiten evaluar el estado que guardan los productos y servicios ofrecidos. Algunos de estos estándares, como las normas ISO 9000, se basan en recomendaciones y requisitos mínimos establecidos en manuales de procedimientos y sistemas de gestión de calidad para garantizar que el sistema pueda funcionar eficientemente. Con esto, la normalización propicia la simplificación de tareas, la eliminación de barreras organizacionales y, la protección del consumidor, (Contreras, 2005). De acuerdo con Brophy y Coulling (1996) el propósito del Sistema es demostrar el compromiso con la calidad y satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes y usuarios ya sean internos o externos.

Para otros autores, sin embargo, la nueva tendencia por la calidad del servicio tiene como propósitos incentivar la competencia en los servicios, incrementar la calidad del servicio, la administración total de la calidad y la satisfacción del cliente, (Nitecky, 2001).

Los propósitos de evaluar la calidad pueden responder también a intereses de la organización para acreditar sus procesos. La acreditación, de hecho, se ha convertido en un proceso necesario para la obtención de fondos y para el posicionamiento político y comercial de las instituciones. Contreras afirma que acreditar es sinónimo de confianza. La acreditación, como argumenta el autor, es el resultado de un proceso sistemático y voluntario que tiene por objetivos:

- generar mecanismos de control para la rendición de cuentas;
- ser un instrumento mediante el cual se da fe pública de la calidad de las instituciones;
- brindar información confiable a los usuarios;
- propiciar el mejoramiento de la calidad de la unidad de información;

La evaluación de la calidad no se constriñe únicamente a la normalización ni la acreditación de los procesos y servicios. Cualquier proceso de certificación debe tener presente como único fin la satisfacción de los usuarios por medio de servicios de calidad.

## **IMPORTANCIA**

Evaluar la calidad de los servicios no sólo debe verse como un proceso necesario para justificar la puesta en marcha de un sistema de calidad en nuestras unidades de información, sino como parte esencial del proceso para que resulte exitoso.

En un entorno cada vez más competitivo, es imprescindible demostrar la capacidad de las unidades de información para generar beneficios hacia la población. Aún cuando no es una práctica recurrente demostrar el impacto que tienen los servicios de una biblioteca destinados a la satisfacción de los usuarios, existe una gran cantidad de bibliotecas que fundamentan su existencia por el hecho de dar acceso a los usuarios y facilitar, en la medida de lo posible, los materiales que solicitan. Esto se aparta y contradice el hecho de que la biblioteca es una unidad responsable, capaz de satisfacer las necesidades de los usuarios y, demostrar su existencia más allá del hecho de ser parte importante para la sociedad.

La calidad implica un cambio profundo en la mentalidad de los bibliotecarios dentro de un sistema de información. Se resalta la necesidad de liderazgo, compromiso y responsabilidad como contrapeso a algunos de los obstáculos que impiden llevar a cabo programas de mejora de la calidad ocasionados por problemas de actitud, pasividad e incapacidad de parte de los bibliotecarios.



## CALIDAD DEL SERVICIO

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Hablar de calidad del servicio en las bibliotecas careció de sentido durante mucho tiempo. La calidad del servicio no era considerada como un proceso indispensable en las bibliotecas, en parte por la dificultad de precisar su definición, menos aún por reconocer la importancia de la satisfacción de los usuarios.

Zeithalm, Parasuraman y Berry (1993) son ampliamente reconocidos por sus estudios sobre la calidad del servicio centrada en la percepción de los usuarios. Los autores son considerados como pioneros en destacar la trascendencia que la calidad del servicio tiene para los usuarios. Sus estudios permitieron describir los aspectos de la calidad del servicio, el servicio ideal y las expectativas de los usuarios.

Mediante la aplicación de entrevistas y trabajo con grupos de discusión, los autores lograron definir la calidad del servicio a partir de la percepción de los usuarios como: “la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones” (p. 21). Lo que se puede colegir de esta definición es que para los clientes o usuarios de un servicio resulta trascendental la diferencia que encuentran entre la prestación de un servicio y lo que ellos esperaban recibir de ese servicio.

Larrea (1991) considera que la acepción de servicio tiene diversas connotaciones. Para el autor, conviene definir la calidad del servicio comenzando por la identificación de los diferentes estados y complementos que preexisten en torno a la prestación de un servicio. En este mismo sentido, la calidad del servicio también está relacionada con la diferencia entre lo que esperaba recibir un cliente y lo que recibe. Los complementos de los servicios o productos a los que alude el autor, corresponden a aquellos elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos que permiten estimar su calidad.

En las bibliotecas, la calidad de un servicio de información se define entonces a partir de quien percibe estos servicios y está en función de las expectativas del usuario. Como apuntan Hernon y Altman (1998) “cada individuo quien interactúa con la biblioteca se forma una opinión

de la calidad del servicio ofrecido” (p.8). Un servicio puede ir desde una muy baja percepción de calidad hasta la más alta dependiendo de la experiencia que el usuario ha tenido con ese servicio.

## **MEDICIÓN**

Medir la calidad de un servicio significa actualmente replantear nuestra idea de eficiencia basada en lo tangible, cuantificable u objetivo hacia un enfoque más holista y subjetivo centrado siempre en el cliente o usuario. La medición es esencial en un proceso de evaluación de calidad ya que nos permite estimar lo que en términos de resultados esta siendo alcanzado por la biblioteca.

Van House (1990) afirma que la medición consiste en la recolección y análisis de datos que describen el funcionamiento de la biblioteca. En este mismo sentido, la medición no debería ser vista como positiva o negativa. Se debe apreciar como una herramienta útil para conocer el estado que guardan nuestros servicios. Algunos autores afirman que la medición de la calidad ha sido evadida por algunos bibliotecarios por temor a que refleje un estado anómalo de la situación que guardan los servicios. La realidad es que este proceso puede aportar, de hecho, una mayor credibilidad y certidumbre a los responsables de una biblioteca.

La medición implica un proceso de asignación de números o símbolos para representar la situación de algún objeto o fenómeno de manera normalizada, (Hernon y Altman, 1996). Sin embargo, la medición de la satisfacción, por ejemplo, no se constriñe únicamente a la asignación de números, aunque el proceso de medición implique su uso.

Actualmente, una buena parte de los usuarios basan sus juicios de calidad no en términos de cuantos libros pueden obtener en préstamo, sino en cómo fueron satisfechas sus expectativas del servicio.

La medición de la calidad de los servicios tiene su origen con el modelo de las discrepancias propuesto por Zeithalm, Parasuraman y Berry. El modelo consistió en medir las discrepancias entre las percepciones de los clientes o usuarios y sus expectativas, esto es, mide la diferencia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo.

Con base en este modelo de discrepancias, entre 1985 y 1989 los autores crearon SERVQUAL con la finalidad de medir el grado de satisfacción de los usuarios de un servicio. Originalmente, SERVQUAL fue desarrollado para el medio empresarial y se sustenta en las denominadas deficiencias del servicio (Gaps) y sus cinco dimensiones:

- **Fiabilidad:** habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa;
- **Capacidad de respuesta:** disposición para ayudar a los clientes y servirles de forma rápida;
- **Seguridad:** conocimiento y cortesía de los trabajadores y su habilidad para inspirar confianza y respeto;
- **Empatía:** atención individualizada al cliente;
- **Elementos tangibles:** apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.

La aparición de SERVQUAL trajo consigo un interesante desarrollo de instrumentos para medir la calidad de los servicios. Uno de estos resultados fue la creación de LIBQUAL+™ en 1999 por iniciativa de la Association of Research Libraries (ARL). El propósito inicial del proyecto fue retomar los criterios de medición de SERVQUAL para adaptar un nuevo modelo al ambiente bibliotecario. El proyecto promovido por la ARL se ha ido consolidando a lo largo de más de una década desde las aplicaciones de LIBQUAL en la Universidad de Texas A&M y pretende ser un instrumento base para la evaluación de los servicios, la mejora de la calidad y la promoción del cambio en la cultura organizacional en las bibliotecas.

Otro de los instrumentos diseñados para medir la calidad del servicio es el desarrollado por Peter Herson y Ellen Altman en 1996. Los autores hicieron énfasis en la importancia de comparar entre las expectativas de los clientes y los objetivos de los indicadores de calidad de una biblioteca, (Heath y Cook, 2003). Herson y Altman tomaron como base la propuesta de SERVQUAL, pero ajustándola a las necesidades reales de cada biblioteca, es decir, desde la investigación del estudio de caso y a partir de la generación de indicadores autoreferidos.

Las nuevas metodologías propuestas para medir la calidad de los servicios en las bibliotecas han traído importantes logros tomando como base la perspectiva de la evaluación centrada en los usuarios. El uso de metodologías cuantitativas es sin duda un elemento necesario para obtener ciertos datos respecto al rendimiento de los servicios, pero estos datos deben ser complementados con otro tipo de información, no numérica, para obtener una mejor perspectiva de la situación.

Actualmente existe una interesante tendencia en las bibliotecas por el uso de metodologías cualitativas; esta aproximación permite obtener información valiosa sobre el comportamiento y percepciones de los usuarios.

## **DISPONIBILIDAD DE MATERIALES**

Los indicadores de calidad en una biblioteca pueden ser diversos y en cualquier caso factible de ser evaluados y medidos. La disponibilidad de materiales es para algunos autores, de hecho, la principal causa de satisfacción o insatisfacción en los usuarios y un factor primordial en la percepción de la calidad del servicio. Como indicador de calidad, la disponibilidad de materiales puede considerarse como un criterio básico de evaluación.

La normatividad en la parte de disponibilidad de materiales resulta ser sin embargo un terreno poco abordado en nuestro país. Algunas de las normas y propuestas de indicadores para medir la disponibilidad en bibliotecas resultan ser poco precisas en cuanto al proceso de medición y parametrización de los resultados. En algunos casos estas propuestas presentan como parámetro de medición únicamente la disponibilidad de los materiales o la atención de las demandas de información de los usuarios sin proponer formulas o modelos para hacer operativos los datos.

Caso contrario se presenta con la propuesta de creación de indicadores de Pagaza (1989) quien en lo que respecta a la disponibilidad de materiales ofrece una idea más precisa para relacionar los datos de libros buscados y libros encontrados por los usuarios en una biblioteca. La formula propuesta por Pagaza, sin embargo, no permite identificar las diversas razones que pueden afectar la disponibilidad de materiales ni la relación entre cada una de ellas.

La disponibilidad de materiales puede ser, en realidad, uno de los aspectos que para el usuario representa la mejor forma de evaluar la calidad del servicio en una biblioteca. Es muy probable que cuando un usuario haya estado buscando ciertos materiales sin encontrarlos, considere que esa biblioteca tiene una mala calidad en el servicio y, por lo tanto, decida no regresar.

Jacobs (1995) por ejemplo, considera que la disponibilidad de materiales es un complejo juego de factores que involucran las prácticas de la biblioteca y la interacción de los usuarios; es

quizás, uno de los factores que reúne prácticamente todos los esfuerzos de la biblioteca y su personal por hacer accesible la información a los usuarios.

La capacidad de una biblioteca para satisfacer las necesidades de los usuarios puede ser medida a partir del grado de disponibilidad de sus materiales, lo que para Lancaster (1983) es a propósito, una muestra de calidad del servicio. Esta visión, sin embargo, no se debería limitar a la capacidad de disponer de todos los materiales que los usuarios solicitan, sino que se deben considerar las dimensiones del servicio que se han señalado anteriormente y que se refieren al buen trato a los usuarios, la seguridad ofrecida, la confianza transmitida, las condiciones físicas, etc.

Kantor (1976) destaca que de las tres dimensiones del servicio: relevancia, accesibilidad y, disponibilidad, ésta última puede ser medida en términos estadísticos y puede aportar relevante información sobre el funcionamiento de los servicios. Los estudios de Kantor demostraron que los rangos de disponibilidad de las bibliotecas analizadas estaban entre el 75% y el 95% de probabilidades de éxito. Además de marcar una pauta en los estudios de disponibilidad en bibliotecas, Kantor explica que algunas de las diferencias encontradas en las probabilidades de éxito de estas bibliotecas se pueden atribuir a las políticas que cada biblioteca ha establecido; por ejemplo, las políticas del préstamo de materiales.

En México, los primeros estudios de disponibilidad fueron efectuados en 1994 por Quijano et.al. Siguiendo la metodología propuesta por Kantor en los años 70, estos autores analizaron las probabilidades de disponibilidad en tres bibliotecas universitarias del sistema de la Universidad Autónoma Metropolitana. Como resultado de las investigaciones, el estudio arrojó que las probabilidades de disponibilidad en todo el sistema eran de .45%, Quijano et.al. Los autores concluyeron el estudio haciendo una serie de recomendaciones administrativas entre las que se encuentran una mayor atención en las actividades que desempeñan los trabajadores encargados del servicio.

La gran mayoría de las metodologías empleadas en los estudios de disponibilidad han consistido ya sea, en analizar el número de ítems buscados y no encontrados en el catálogo de la biblioteca o bien, mediante la metodología propuesta por Kantor basada en una ramificación de probabilidades para encontrar los materiales, (Mansbridge, 1986).

En relación con lo anterior, cabe señalar que la mayoría de los estudios sobre disponibilidad que han sido realizados, aunque están enfocados a detectar el promedio de

satisfacción de los usuarios, éstos sólo se orientan en identificar las proporciones de éxitos y fracasos para determinar los niveles de satisfacción o insatisfacción en los usuarios. Este enfoque, sin duda también válido, debería estar dirigido también a identificar otros factores relacionados con los problemas de disponibilidad.

Mansbridge (1986) revisó, por ejemplo, más de 40 estudios de disponibilidad en bibliotecas de los Estados Unidos en el cual no se menciona que tipo de medidas fueron adoptadas para solucionar los problemas encontrados. En algunos casos, los estudios se limitan a proponer medidas correctivas mediante recomendaciones de carácter administrativo; otros se concentran en la adopción o modificación de políticas de circulación o al desarrollo de las colecciones, por ejemplo. En ningún caso de los estudios revisados por Mansbridge, se prevé la implantación de técnicas grupales o cualquier otra disposición que contemple la participación de los involucrados.

Mansbridge considera que una de las metodologías más completas para determinar la disponibilidad de materiales en una biblioteca es la de Saracevic y Kantor (1977); el autor señala que esta metodología es de gran utilidad debido a su balance, discreción, exactitud, eficiencia y fácil utilización. Empero, otros autores como Van House (1990) aseguran que los estudios de disponibilidad de materiales han tenido una validez dudosa debido a que nunca representan perfectamente todos los tipos de materiales que todos los tipos de usuarios están buscando.

Lo anterior se trata de una probable debilidad de tipo metodológica, sin embargo, la que más llama la atención para efectos de la presente investigación es la que se refiere a las medidas implementadas después de que ha sido detectado un problema de disponibilidad que afectan la satisfacción de los usuarios.

No obstante que cada estudio de disponibilidad obedece a los propios intereses de cada biblioteca, estos deberían, en todo caso, estar dirigidos a identificar el grado de disponibilidad de los materiales y su relación con la satisfacción de los usuarios.

Además, vale la pena señalar que, aunque en los casos en que los estudios pudieron determinar que las razones de indisponibilidad de materiales era ocasionada por los propios trabajadores responsables de la ordenación e intercalación de materiales, estos estudios no contemplaron la participación de los directamente involucrados quienes, en la práctica, conocen mejor el problema al experimentarlo y vivirlo día con día. Es decir, se percibe y analiza el problema de la disponibilidad como parte de un todo, pero sin considerar otros factores como los

que tienen que ver con el capital humano que interviene en el problema. Lo anterior sugiere que los estudios para medir la disponibilidad en las bibliotecas podrían apelar a metodologías como el enfoque de sistemas por ejemplo para alcanzar una visión global del problema.

La disponibilidad de materiales –entendida como la disponibilidad de libros, publicaciones periódicas, folletos, etc.– es pese a todo, un tema poco abordado en la literatura en español. En todo caso, el tema de la disponibilidad de materiales ha sido abordado más bien desde la perspectiva del acceso a la información como un derecho universal de las personas.

## **LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO**

### **ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES**

#### **REVISIÓN DE CONCEPTOS**

Una fase crucial precedida por el postcapitalismo ha sido el advenimiento de la llamada sociedad del conocimiento. Esta etapa superó las fases de la productividad basadas en la explotación de los recursos naturales y del trabajo como principal capital y fuente de riqueza. Nos encontramos ante una etapa donde la fuente de riqueza radica en la economía de servicios y el capital humano.

Los primeros términos referidos a la sociedad del conocimiento se han atribuido a Peter Drucker quien en 1960 se refirió al *trabajo de conocimiento* y *trabajador del conocimiento* como las nuevas formas de producción y administración del conocimiento. Para llegar a la fase del conocimiento, Drucker (1994) considera que hemos superado los estados de la revolución industrial, la revolución de la productividad y, finalmente, la revolución administrativa. Las organizaciones actuales se caracterizan por un claro propósito compartido. Éstas se definen “por un lazo que une a los seres humanos, sea este lenguaje, la cultura, la historia o la localidad”, (Drucker, p. 54).

A diferencia de la organización clásica como la familia, la organización productiva es, de acuerdo con Drucker, especializada. El autor considera que si una organización es conciente de su tarea y es capaz de concentrarse en ésta, dicha organización puede ser altamente eficiente.

Hablar de conocimiento puede tener implicaciones desde supuestos epistemológicos y filosóficos complejos hasta su inmediata ubicación en el ámbito empresarial y de los negocios.

Esta ha sido posiblemente, una de las principales razones por las que se ha generado cierta incertidumbre y confusión en el tema de la administración del conocimiento al grado de considerarla como una moda más de la administración moderna

Davenport y Prusak (1998) son algunos de los autores más destacados por sus estudios sobre la generación del conocimiento en las organizaciones. Los autores ofrecen una definición de administración del conocimiento que en cierta forma refleja la dificultad de comprender cabalmente lo que entendemos por administrar este recurso:

“El conocimiento es una mezcla fluida de experiencias enmarcadas, valores, información contextual, y conocimiento experto que proporcionan un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Esto se origina y es aplicado en las mentes de conocedores” (p.5).

Saint Clair (2003) por su parte, reúne varias definiciones sobre administración del conocimiento que al final permiten concebir de forma más pragmática el término como “un estilo de administración para hacer la información relevante fácilmente disponible o para la creación de nuevos conocimientos de tal forma que los usuarios puedan tomar decisiones válidas oportunamente” (p. 1489).

## **TIPOLOGÍA**

### **Conocimiento tácito**

Una de las mayores dificultades que posiblemente enfrentan las organizaciones que emprenden una administración basada en el conocimiento es crear las condiciones necesarias para captar, organizar y utilizar el conocimiento que poseen sus trabajadores.

Este proceso se torna complejo concientes de que el conocimiento tácito es fundamentalmente intangible, disperso y, en esencia difícil de obtener. Las personas concentran altas proporciones de conocimiento tácito que han acumulado a lo largo de toda su vida mediante la socialización, el aprendizaje y la experiencia. Los trabajadores de una organización, por ejemplo, poseen conocimientos tácitos que les permiten desempeñar tareas que no están contempladas en ninguna forma explícita. Esto les permite alcanzar considerables grados de destreza y habilidad para solucionar problemas en su ámbito de ejecución.

La conceptualización del conocimiento tácito ha sido abordada por Polanyi en (Nonaka y Takeuchi, 1999), quien señala que este tipo de conocimiento es “personal y de contexto específico y [por lo tanto], difícil de formalizar y comunicar” (pp. 65, 66). Lo que hace relevante



el conocimiento tácito en las organizaciones es que éste genera un valor inestimable tanto para sus poseedores como para quienes lo promueven.

El conocimiento tácito es un componente clave del capital intelectual de las organizaciones. Varias empresas han empezado a reconocer el valor del conocimiento que conservan sus trabajadores y han comenzado a crear estrategias que les permitan obtener este conocimiento de sus trabajadores para poder alcanzar sus metas y objetivos.

Para muchas empresas, sin embargo, esto representa un gran reto puesto que para alcanzar sus metas desde esta perspectiva éstas deben modificar sus planteamientos de una administración basada en la industria y la economía del producto por una economía basada en el valor intangible. Ahora los trabajadores no deberán ser vistos como costos para la empresa, sino como inversión de capital humano, (Al-Hawamdeh, 2003), (Drucker, 1999).

### Conocimiento explícito

Otra forma de conocimiento es el explícito que, a diferencia del tácito, tiene la ventaja de ser tangible. Este tipo de conocimiento puede ser “expresado, capturado y documentado en forma de publicaciones como patentes, recetas, bases de datos, etc.” (Al-Hawamdeh, 2003).

Nos referimos a conocimiento explícito cuando somos capaces de reconocerlo, identificarlo y representarlo en forma impresa, electrónica, magnetofónica o mediante cualquier otro soporte para simbolizar el conocimiento de las personas. Rivero (2002) considera que una persona es capaz de describir su conocimiento y de transmitirlo a otros de forma explícita. De acuerdo con Rivero, esta capacidad posibilita a una persona la “representación de su conocimiento, describiéndolo mediante expresiones de carácter verbal, numérico, gráfico, mediante determinadas fórmulas, imágenes estáticas o dinámicas, etc”. (p.81).

Mientras que el conocimiento es por naturaleza explícito, metafísico y objetivo, el conocimiento tácito surge de la experiencia, es físico y subjetivo, (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Lo que resulta importante resaltar es que ni el conocimiento tácito y ni el explícito son tipos de conocimientos apuestos, sino complementarios; ambos conocimientos “implican una interacción e intercambio constantes en las actividades creativas de los seres humanos” (p. 67). En este mismo sentido, Rivero coincide al comentar que una persona puede conservar conocimientos tácitos y explícitos, aunque cuando el que predomina es de tipo tácito se presenta una dificultad mayor para su obtención.

En el contexto de la práctica social, Wenger (2001) va más allá cuando señala que el conocimiento tácito es también explícito en cuanto a que es comunicado a los demás. Wenger considera que es en la práctica donde se genera un proceso fundamental de carácter social y negociación entre lo tácito y lo explícito.

## **APLICADO A LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

Pensar que el conocimiento podría ser determinante para alcanzar una mejor calidad en el trabajo y un mejor rendimiento de los trabajadores resultó hasta inicios del siglo XX algo casi desconocido. Fue Frederick Taylor, conocido como el “padre de la administración científica”, quien, según Drucker (1999), sentó las bases de una incipiente administración del conocimiento. La idea de Drucker se sustenta en el principio propuesto por Taylor quien consideró la sustitución de las reglas por principios científicos. Lo anterior marcó la pauta para el desarrollo de la administración del conocimiento en el trabajo.

A mediados de los años 70, Drucker previó la tendencia hacia una administración basada en los *trabajadores del conocimiento* quienes, de acuerdo con el autor, mantienen su productividad en los conocimientos adquiridos por medio de la práctica. Para Drucker, existen al menos seis grandes factores que determinan la productividad del trabajador en la sociedad del conocimiento:

- ✓ La productividad del trabajador del conocimiento exige que hagamos la siguiente pregunta: *¿cuál es la tarea?*
- ✓ Exige que impongamos la responsabilidad de su productividad a los propios trabajadores del conocimiento. Éstos *tienen* que administrarse a sí mismos. Deben tener *autonomía*.
- ✓ La **innovación constante**, la tarea y la responsabilidad tienen que ser parte del trabajo de los trabajadores del conocimiento.
- ✓ El trabajador del conocimiento requiere un **aprendizaje permanente** por parte del trabajador, pero también su enseñanza permanente.
- ✓ La productividad del trabajador del conocimiento no es —al menos primordialmente— una cuestión de *cantidad* de producción. La *calidad* tiene por lo menos la misma importancia.

- ✓ Por último, la productividad del trabajador del conocimiento necesita ser visto y tratado como un “bien” y no como un “costo”. Exige que los trabajadores del conocimiento *prefieran* el trabajo en la organización que otras oportunidades.

Como se puede apreciar, los factores de los trabajadores del conocimiento que propone Drucker muestran la verdadera importancia que la calidad tiene desde la perspectiva basada en el conocimiento. En este mismo sentido, la cantidad pasa a ser menos trascendente mientras que la calidad, de acuerdo con el autor, se convierte en “la esencia de lo producido”, (p.168).

El crecimiento de las economías mundiales y la globalización han permitido la expansión comercial de productos y servicios en un mundo altamente competitivo. Esto ha impulsado a muchas empresas repensar la forma de ofrecer sus productos y servicios.

Dada la gran oferta y demanda de servicios y productos en el mercado, hasta hace un par de décadas los clientes se volvieron cada vez más exigentes con lo que se les ofrecía. Como contraparte, las compañías reorientaron sus estrategias de mercado de tal forma que pudieran mantenerse en el negocio. En este mismo sentido, Davenport y Prusak (1998), consideran que las “compañías de hoy requieren calidad, valor, servicio, innovación y, apresurarse en el mercado de los negocios exitosos, factores que en un futuro serán aún más críticos” (p.13).

Conforme con lo anterior, para que las organizaciones alcancen el éxito que desean, deben centrar su atención en lo que éstas conocen y en lo que mejor saben hacer, o dicho de otra forma, para que sean exitosas deben saber lo que saben.

Según Davenport y Prusak, en estos entornos de creciente competitividad, las organizaciones que alcanzarán ventajas considerables serán aquellas que sustenten su riqueza en los bienes intangibles; lo que les permitirá moverse en niveles distintos de calidad, creatividad y eficiencia mediante la riqueza y administración de sus conocimientos.

En el sector de servicios de información, Saint Clair (2003), señala que los clientes han modificado sus percepciones y expectativas sobre la calidad de los servicios de información que requieren. Actualmente hay una valoración cada vez más fuerte por la importancia de la información como producto y un mayor interés por el conocimiento como un bien.

Para Saint Clair, la administración del conocimiento ofrece un marco propicio para identificar, reconocer y ajustar la prestación de los servicios a las necesidades de los usuarios. El autor considera que las organizaciones que actualmente se enfocan en el servicio al cliente o en la Administración de Relaciones con los Clientes (CRM), pueden ofrecer un mejor servicio basadas en la administración del conocimiento.

Desde esta perspectiva, en las organizaciones modernas se pretende que los trabajadores sean capaces de localizar información y generar conocimiento. Las bibliotecas como custodias de cúmulos de información y conocimiento pueden encontrar una razón más para fomentar entre sus trabajadores el uso y aprovechamiento de esa información. Resumiendo, desde el enfoque del conocimiento organizacional se promueve la capacidad para que los trabajadores encuentren la información que necesitan y después logren convertirla en conocimiento para poder compartirla.

## **IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES Y EN LAS BIBLIOTECAS**

En la llamada sociedad de la información y sociedad del conocimiento, las organizaciones han empezado a reconocer el gran potencial que para éstas representan los valores intangibles, también denominado capital humano.

A diferencia de los bienes tangibles o materiales, los intangibles de las empresas permanecen en las personas y son, hasta cierto punto, invaluable en términos monetarios.

En el ámbito de las bibliotecas, también se ha hecho hincapié en el papel que jugamos los bibliotecarios tanto como organizadores de información y conocimiento como generadores de éstos. Towley (2001) comenta que como bibliotecarios hemos sabido hacer nuestro trabajo en cuanto a la organización y el acceso a la información y el conocimiento en nuestras bibliotecas, no obstante, hemos hecho poco por administrarlos y organizarlos para beneficio propio y de la organización.

Los bibliotecarios, además, somos vistos como buenos agentes del conocimiento capaces de intervenir entre quienes poseen información y quienes la necesitan. Dicha información puede, dentro de un proceso complejo de transformación mental, ser convertida en conocimiento nuevo. En este mismo sentido, Davenport y Prusak (1998), señalan que los bibliotecarios además de entender gran parte de los conocimientos y recursos que la organización necesita “tradicionalmente valoran el servicio al cliente y han desarrollado muy buenas técnicas para encontrar lo que otros no saben.” (p. 29).

Una organización que busca administrar el conocimiento de sus trabajadores debe ser capaz de detectar el conocimiento relacionado a las metas de la organización así como el conocimiento de los productos y servicios, clientes, competidores y procesos para posteriormente compartirlo dentro de la organización con las personas involucradas.

## COMUNIDADES DE PRÁCTICA

### REVISIÓN DE CONCEPTOS

Las comunidades de práctica (CP) presuponen su concepción en el estudio de las interacciones sociales, de la práctica y del aprendizaje. Es a Lave y Wenger (1991) a quienes se les atribuye la utilización del término de comunidades de práctica por primera vez con sus estudios sobre el aprendizaje situado.

Wenger (1998), considerado el pionero en el estudio de las comunidades de práctica, menciona que éstas pueden ser comprendidas a partir de las siguientes interrogantes:

*¿De qué tratan?* son un esfuerzo colectivo donde se comparte la misma visión en una negociación continua;

*¿Cómo funcionan?* mediante un compromiso mutuo que une a los miembros en una identidad social;

*¿Cuál es su capacidad para producir?* el compartir repertorios de recursos comunes (rutinas, sensibilidades, artefactos, vocabularios, estilos, etc.) que los miembros han desarrollado a lo largo del tiempo.

Los tres cuestionamientos presentados son útiles para introducir una de las definiciones más aceptadas y difundidas de CP desarrollada por el mismo Wenger et, al. (2002):

“grupos de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o el entusiasmo acerca de un tema, y que profundizan su comprensión y conocimiento en esa área interactuando sobre la base de la actividad continua”

Por otra parte, la American Productivity and Quality Center (APQC, 2007), reconoce la importancia que tiene la generación de conocimiento para mejorar la calidad y el funcionamiento de las organizaciones por medio de las CP y las define como:

“grupos de personas quienes comparten y aprenden cara a cara y virtualmente. Estos se mantienen unidos por un interés común en un cuerpo de conocimientos y se conducen por un deseo y una necesidad de compartir problemas, experiencias, conocimientos, modelos, herramientas y, mejores prácticas”.

Un sentido de máxima negociación de significados, de aprendizaje y socialización nos ha conducido a desarrollar diversas prácticas enmarcadas en entornos sociales para la consecución de nuestras empresas individuales y colectivas. Estas prácticas, de acuerdo con Wenger (2001), corresponden a “un tipo de comunidad creada con el tiempo, mediante la intención sostenida de lograr una empresa compartida” (p. 69); a estas comunidades son a las que Wenger llama *comunidades de práctica*.

## TIPOLOGÍA

De acuerdo con Wenger (2001), las comunidades de práctica han existido por mucho tiempo y en prácticamente todos los sectores de la población. Una primera clasificación propuesta por el autor es a partir del desarrollo que las CP han alcanzado en el tiempo pudiendo ser:

- **potenciales:** son posibles comunidades entre personas que mantienen algún tipo de relación y que se beneficiarían si compartieran y desarrollaran una práctica conjunta;
- **activas:** funcionan como comunidades de práctica, procurando activamente la consecución de una empresa, negociando sus formas de participación y desarrollando sus propias historias;
- **latentes:** existen como una especie de diáspora entre personas que comparten historias pasadas y que pueden emplear estas historias como recursos.

También, fue posible constatar que otros autores clasifican las comunidades de práctica en dos tipos:

- **auto-organizadas**
- **promovidas.**

Nikcols (2003), por ejemplo, se refiere a las primeras como comunidades autogobernadas por sus miembros quienes comparten un mismo interés. Este tipo de comunidades son por esencia ideales, ya que surgen por si mismas como mecanismo de autorregulación de un organismo mayor. La afiliación a este tipo de comunidad es totalmente voluntaria.

Por otra parte, las comunidades que son promovidas se caracterizan por ser iniciadas, establecidas y apoyadas por los administradores. Esto es, la organización es consciente de la creación y logro de la CP la cual dependerá en mayor medida del apoyo y seguimiento de la administración.

Vestal, en Coakes y Clarke (2006), propone otro tipo de comunidades clasificadas más bien en función de los objetivos que éstas persiguen:

- **Comunidades de innovación:** son interfuncionales para probar nuevas soluciones utilizando el conocimiento existente;
- **Comunidades de ayuda:** para resolver problemas;
- **Comunidades de mejores prácticas:** para conseguir, validar y, diseminar información;
- **Administrar-conocimiento:** conectar personas, recolectando y organizando información y conocimiento por medio de la organización.

Como en el caso de otras propuestas basadas en técnicas grupales —el caso de los círculos de calidad— las CP no deben ser vistas como un grupo de personas capaces de resolver problemas emergentes ni como una vía alterna para la consecución de objetivos predeterminados. En su lugar, las CP deben apreciarse como el resultado de un tejido social específico que puede contribuir a entender las formas de crear y compartir conocimiento además de incentivar la innovación y creatividad en el trabajo.

La estructura básica de una CP propuesta por Wenger, McDermott y Zinder (2003) permite distinguirlas de cualquier otro tipo de agrupaciones posibilitando con ello un acercamiento paulatino a su estudio. Los autores consideran que las comunidades de práctica se componen de los siguientes tres elementos:

- **un dominio;** la base de conocimiento de la comunidad y la comprensión del campo en que se encuentra.

- **una comunidad**; el grupo de personas y su correspondiente función que conforma la comunidad.
- **una práctica**; el “trabajo” de la comunidad: sus acciones, actividades de aprendizaje, repositorios de conocimiento, etc.

Aunque varios de los autores que distinguen los elementos de una CP coinciden en señalar a la práctica como elemento fundamental de éstas, otros destacan elementos referidos a la gente, las capacidades y, finalmente, las cosas, Wenger, McDermott y Zinder (2003). De cualquier forma, podemos afirmar que en el concepto de comunidad de práctica confluyen diversos elementos como los anteriores y, otros, los cuales contribuyen a la composición del complejo socio-cultural de las CP.

## **PRÁCTICA**

La práctica en sentido estricto es, parte fundamental del aprendizaje y, aún cuando no existe una definición única del aprendizaje como señala Schunk (1997), cualquiera que comprenda las bases del cognoscitivismo para entender estos procesos debería incluir la práctica como componente clave del aprendizaje.

En las CP, uno de los elementos fundamentales que conforman este concepto es el de la práctica misma. La práctica en este contexto es vista como la fusión de una compleja relación entre el aprendizaje y el significado bajo la noción de lo que Wenger (2001) denomina la teoría social del aprendizaje.

La teoría social del aprendizaje propuesta por Wenger sostiene que gran parte de los procesos de aprendizaje se encuentran fuertemente vinculados al contexto y al significado. De acuerdo con esta teoría, el aprendizaje no puede ser descontextualizado y siempre se produce por medio de la práctica en un entorno social dado.

La práctica, en este sentido, connota hacer algo en un contexto histórico social específico el cual “otorga una estructura y un significado a lo que hacemos” (p. 71). Desde esta perspectiva, la práctica es el punto de convergencia del sentido histórico de nuestras experiencias, de nuestro aprendizaje y del significado negociado de nuestras vidas. Lave y Wenger (1991), construyeron su idea de *participación periférica legítima* para plantear el concepto de práctica como elemento fundamental dentro de este proceso.

De acuerdo con los autores, el aprendizaje es una parte esencial e inseparable de la práctica social por lo cual rechazan las teorías de aprendizaje que separan el aprendizaje del entorno social. Los



modelos de constructivismo resaltan la importancia de las interacciones sociales para adquirir habilidades y conocimientos.

Ambos autores se basan en los postulados de Vigotsky sobre el aprendizaje situado para replantearlo como actividades con significado social, (Schunk, 1997). Para Vigotsky, la interacción de los individuos en los procesos de aprendizaje social se da a partir de la construcción dialéctica de los individuos con su entorno.

Lave y Wenger fueron influenciados por los postulados de Vigotsky para conformar el concepto de *participación periférica legítima* en el sentido de lo que este autor denominó *zona de desarrollo próximo*. Esta postura sostiene que el aprendizaje se produce de manera situada donde intervienen inexpertos y expertos en un área determinada de conocimientos.

Mediante procesos de andamiaje propuestos por Vigotsky, los expertos establecen bases para que los menos diestros adquieran los conocimientos suficientes para desempeñarse en una práctica concreta. Todo lo anterior bajo el esquema de la práctica como plataforma del aprendizaje social.

Lave y Wenger aclaran que su postura radica en explicar el aprendizaje más allá de las estructuras pedagógicas poniendo especial atención en el aprendizaje situado en la práctica como fenómeno social. Para ambos autores resulta más relevante el estudio de las transformaciones socioculturales producidas entre los recién llegados y los más viejos en el contexto del aprendizaje en la práctica.

Dentro de las CP, los autores señalados consideran que el aprendizaje implica la participación de los recién llegados a la comunidad quienes mediante la práctica sociocultural y experiencia adquirida con el tiempo intentarán moverse al centro de esta comunidad.

Estos investigadores agregan que mediante el aprendizaje y el conocimiento adquirido con el tiempo, los recién llegados a la comunidad se convertirán en participantes plenos de la práctica sociocultural. Lo anterior, configura la relación más elemental entre los recién llegados y los más experimentados en una CP; lo que a la larga se convertirá, inevitablemente, en una constante tensión de poder entre uno y otro.

Wenger (2001) por su parte, se basa en la premisa de que la práctica, como componente de una empresa compartida, es parte de un constructo social que conforma las bases para el aprendizaje situado. Es decir, todos y cada uno de nosotros somos parte de una amplia variedad de comunidades de práctica que comparten un mismo propósito, pero además, mediante la

práctica constante damos forma a nuestras experiencias desarrollando un alto sentido de identidad y compromiso mutuo.

La práctica, vista desde la teoría social del aprendizaje propuesta por Wenger, se diferencia de cualquier otro tipo de actividad ya que es significativa para los miembros de una comunidad. La práctica, es siempre social en el sentido de que se enmarca en entornos históricos y sociales con estructuras y significados de lo que hacemos.

Así pues, podemos señalar que una práctica sólo puede ser significativa cuando ésta representa más que una acción o actividad en la vida de un individuo. Es significativa en la medida en que refleja parte de nosotros y de nuestra práctica cotidiana en un constante proceso de negociación con el mundo.

Wenger (2001) explica que hablar de negociación significa interacción continua de un logro gradual y de un proceso de toma y daca. De acuerdo con Wenger, el significado negociado se convierte en un proceso “histórico, dinámico, contextual y único” (p. 78).

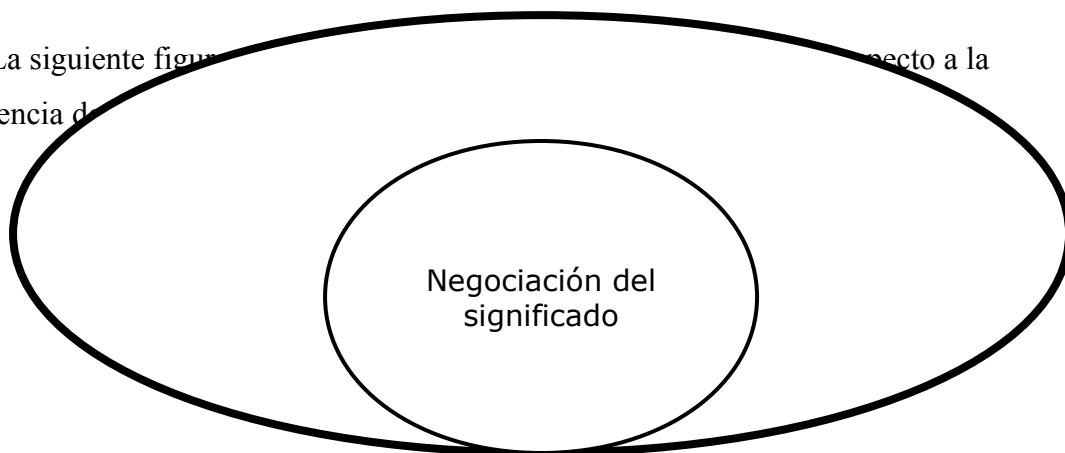
Para este autor, la práctica como parte de una comunidad incluye tres dimensiones:

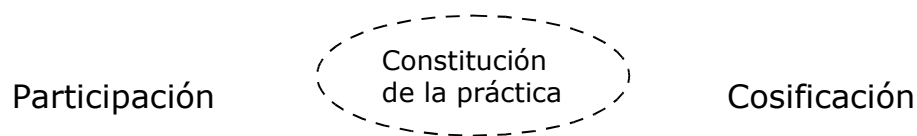
- a.-) *un compromiso mutuo;*
- b.-) *una empresa conjunta;*
- c.-) *un repertorio compartido.*

En el caso de la *participación periférica legítima*, Wenger apunta que “para abrir una práctica [a los principiantes], la participación periférica debe brindar acceso a las tres dimensiones.” (p. 131). Sin embargo, hay diversos factores que van a determinar finalmente la forma de aprendizaje y adaptación de los principiantes para que se logren convertir en participantes plenos.

La *práctica como aprendizaje* es abordada por Wenger (2001) como una combinación del compromiso mutuo y la empresa conjunta para compartir aprendizaje significativo. A partir de este enfoque, que realza el aprendizaje por medio de la práctica, Wenger señala que “las comunidades de práctica se pueden concebir como historias compartidas de aprendizaje.” (p. 115).

La siguiente figura ilustra el concepto de la convergencia de





Desde esta perspectiva, el tiempo y las generaciones de la comunidad son factores que determinan la continuidad y la discontinuidad de la práctica. Una comunidad de práctica esta condicionada al proceso generacional de tal forma que siempre entraran unos y saldrán otros. Como apunta Wenger (2001), “a medida que estas generaciones sucesivas interaccionan entre si, parte de la historia de la práctica permanece encarnada en las relaciones generacionales que estructuran la comunidad” (p. 120), pasado, presente y futuro conviven juntos en una misma práctica.

Respecto a la cosificación, como fenómeno de materialización, ésta forma parte de la construcción concreta de una CP. Un ejemplo de discontinuidad producida por la cosificación es la implantación de un nuevo sistema informático dentro de la comunidad. Es común esperar que los miembros más viejos de la comunidad reaccionen ante esta incursión tecnológica. Finalmente, este cambio traerá la adopción de nuevos objetos tangibles e intangibles que, a su vez, dejarán otros produciendo dicha discontinuidad.

Como se ha advertido anteriormente, además de que el aprendizaje por medio de la práctica es relevante cuando resulta *significativo* para las personas, debe existir una capacidad intrínseca de *negociación de dicho significado*.

Siendo parte de un proceso sociohistórico, la práctica, como asienta Wenger, combinan las dimensiones de compromiso mutuo, de negociación de una empresa y de desarrollo de un repertorio compartido. Para él, el aprendizaje en la práctica esta conformado por el siguiente proceso:

- **desarrollo de formas de compromiso mutuo:** descubrir cómo participar, qué ayuda y qué obstaculiza; desarrollar relaciones mutuas; definir identidades, establecer quién es quién, quién es bueno haciendo qué, quién sabe qué, con quién es fácil o difícil llevarse bien;
- **comprender su empresa y ajustarla:** alinear su compromiso con ella y aprender a ser responsables de ella en el plano individual y colectivo; esforzarse por definir la empresa y conciliar las interpretaciones contrapuestas de la naturaleza de la empresa;
- **desarrollar su repertorio, sus estilos y sus discursos:** renegociar el significado de diversos elementos; producir o adoptar instrumentos, artefactos, representaciones; registrar y recordar eventos; inventar nuevos términos y redefinir o abandonar los antiguos; contar y volver a contar historias; crear y romper rutinas.

El aprendizaje puede ser visto entonces como consecuencia de la práctica envuelta en las tres dimensiones anteriores. Este tipo de aprendizaje va más allá del aprendizaje memorístico, la repetición mecánica o el proceso de transmisión y asimilación de la información promovidos por las teorías conductistas y cognitivas, (Wenger); en su lugar, este aprendizaje social es el espacio de negociación de significados, el desarrollo de prácticas en entornos sociales; representa para nosotros formas de hacer nuestras prácticas “en el proceso mismo de contribuir a hacer que está práctica sea como es” (p. 126).

Según Wenger, la práctica debe ser vista como un proceso de historias compartidas de aprendizaje. Para alcanzar esta encomienda, se requiere un involucramiento y participación constante por parte de los miembros.

Respecto a la noción del proceso histórico del aprendizaje, podemos concebir la práctica como un devenir constante en el tiempo que se ve afectado por la continuidad, la discontinuidad generada por nuevos y viejos miembros, las tensiones, la organización como sistema y sus políticas, las normas y reglas que intentan modelar a la comunidad, entre otros. La interacción continua, la negociación de significados y el aprendizaje conjunto son inherentes a la práctica misma.

## **ESTUDIO DEL CASO**

### **METODOLOGÍA**

El propósito de este capítulo es presentar la metodología empleada durante esta investigación para determinar, por un lado, cuáles son las principales causas que afectan la disponibilidad de materiales y, por otro parte, cuáles son los elementos que caracterizan una comunidad de práctica en la BDCV relacionados con el problema. Se exponen las estrategias y procedimientos seguidos para la recolección de datos, los resultados obtenidos, su análisis y discusión.

### **ESCENARIO**

La presente investigación toma como metodología el estudio de caso y en este sentido toda la aplicación metodológica y recogida de datos se llevó a cabo en las instalaciones de la BDCV. En cuanto a las prácticas de observación, éstas se desarrollaron en el piso 1 o primer nivel de la Biblioteca, específicamente en el denominado punto de observación (Anexo 1). Por otra parte, a petición del informante, las entrevistas también fueron conducidas dentro de las instalaciones de la Biblioteca.

En cuanto al levantamiento de datos para el análisis estadístico se ocuparon prácticamente todas las áreas de la Biblioteca donde se pudieran localizar los materiales solicitados por los usuarios. El primer ejercicio de búsqueda abarcó principalmente el área de la colección general y, para la segunda fase, se incluyeron todas las áreas donde pudieran localizarse los materiales que no habían sido encontrados en el primer intento.

## **INSTRUMENTOS**

La investigación reúne diversos métodos que contribuyen en una mayor solidez al estudio. Por una parte se aplicaron métodos cualitativos que consistieron en técnicas de observación, entrevistas en profundidad y análisis de documentos y, por otra parte, métodos cuantitativos basados en análisis estadístico. De acuerdo con Yin (2003), tanto las técnicas de observación como las entrevistas en profundidad constituyen dos de las herramientas más efectivas para conducir una investigación de estudio de caso. Ambas técnicas arrojaron una buena cantidad de datos que crearon vertientes para futuras investigaciones.

Además de ser ésta una de las principales virtudes de los métodos cualitativos, en el sentido de la detonación abundante de datos, se logra alcanzar una mejor perspectiva de los fenómenos de estudio con un mayor énfasis en la subjetividad del problema.

Para el análisis estadístico se tomó como base la metodología propuesta por Kantor en los años 70 la cual fue aplicada también por Quijano y Moreno en la BDCV. Esta metodología consiste básicamente en determinar los niveles de disponibilidad de materiales en las bibliotecas y las probabilidades de éxito que los usuarios tienen para encontrar los materiales que solicitan.

## **PARTICIPANTES Y POBLACIÓN**

En el caso de las prácticas etnográficas de entrevistas en profundidad y de observación, se contó con la participación de un total de cinco personas. Las entrevistas en profundidad se desarrollaron con una sola persona mientras que en las técnicas de observación se registraron las observaciones de entre cuatro y cinco sujetos.

Para el levantamiento de la muestra, en el análisis estadístico se contó con la participación de los trabajadores encargados de la búsqueda y suministro de materiales del turno matutino. El coordinador del turno colaboró en el seguimiento del levantamiento de la muestra con el grupo, además de aportar información valiosa sobre el comportamiento de los trabajadores durante el levantamiento.

## **PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **Observación no participante**

Durante los meses de octubre y noviembre de 2005 se llevaron a cabo las técnicas de observación de la comunidad de trabajadores de la BDCV responsables de la intercalación y suministro de

materiales. Estas técnicas de observación tuvieron una duración de diez sesiones con un promedio de 25 a 30 minutos por cada sesión.

En el caso de las notas de observación se caracterizaron al menos cinco sujetos observados los cuales permanecieron la mayor parte del tiempo en el punto de observación. El grupo está integrado por cuatro hombres y una mujer. Para garantizar el anonimato de los sujetos observados y controlar sus intervenciones en el reporte de observación, los sujetos fueron caracterizados con los seudónimos de Rey, Linda, Pacha y Neri y Marc.

### **Entrevistas en profundidad**

Las entrevistas en profundidad consistieron de dos sesiones con un mismo informante. El cual forma parte del grupo de sujetos que fueron observados durante las prácticas.

La primera entrevista en profundidad sirvió como base para establecer un acercamiento franco con el informante. Esta entrevista se dividió en dos partes: la primera, de sensibilización, que incluyó aspectos sobre la vida del informante y sobre aspectos generales y de interés particular para él, mientras que la segunda parte se enfocó en aspectos relacionados al trabajo en la Biblioteca.

El diseño de la segunda entrevista estuvo orientado hacia aquellos tópicos que durante la primera entrevista resultaron de mayor interés para el informante y que permitieron vislumbrar emergentes relacionados con las formas de trabajo y la participación de los trabajadores. Entre los tópicos que se destacan en esta entrevista están los siguientes:

No.	Tópicos de entrevista
1	la imagen de la Biblioteca dentro y fuera de la organización
2	la perspectiva del trabajador en relación con la funcionalidad de la Biblioteca
3	la relación de trabajo entre los trabajadores de la Biblioteca
4	la actitud de los trabajadores de la Biblioteca ante el trabajo
5	los principales problemas que impiden una mejor efectividad en las funciones de los trabajadores
6	los problemas que afectan la calidad del servicio
7	el problema de la ordenación de los materiales
8	la comunicación entre los trabajadores

9	la formación bibliotecaria de los usuarios internos
10	la organización en el trabajo

### **Análisis de documentos**

Con respecto al análisis de documentos se procedió a localizar información documental que se relacionara con la disponibilidad de materiales en la BDCV. La documentación analizada fue proporcionada por personal académico que había estado relacionado con la prestación de servicios en la BDCV. Lo anterior condujo a la localización y revisión de los siguientes documentos:

- Programa de revisión de estantería (2000);
- Cursos sobre clasificación, ordenación de materiales y revisión del proceso de intercalación (2001);
- Cuestionario dirigido al grupo de intercalación (2002);
- Programas para verificar la eficacia en la búsqueda de materiales (sf.).

El análisis de esta documentación consistió en la revisión del contenido, el planteamiento del problema, los participantes y responsables, la metodología propuesta, los resultados y las conclusiones y comentarios finales. Este proceso sirvió para identificar las unidades y categorías de datos en que fue vaciada y analizada posteriormente la información.

### **Análisis estadístico**

El diseño del análisis estadístico consistió en determinar las probabilidades de éxito que los usuarios tienen para localizar los libros que solicitan desde el mostrador de préstamo. Este estudio nos permitió, además, identificar las principales razones por las que los materiales no son localizados en la estantería. Con base en lo anterior, si consideramos que la única razón por la



que un libro no puede ser entregado a un usuario que lo solicita se debe a que el libro está siendo utilizado por otro usuario, tenemos entonces:

$$T = S + C$$

$T$  = el número de solicitudes recibidas por la Biblioteca

$S$  = número de solicitudes satisfechas

$C$  = los libros que se encuentran circulando en ese momento

De acuerdo con esta lógica, las probabilidades para satisfacer las solicitudes de los usuarios corresponderían a:

$$P(S) = \frac{S}{T}$$

$$P(C) = \frac{C}{T}$$

Así, tenemos que las probabilidades de  $S$  y  $C$  estarían dadas por el número de solicitudes hechas a la Biblioteca. Es decir, las probabilidades de satisfacción dependen de la proporción de solicitudes hechas a la Biblioteca y del número de materiales que se encuentran circulando en ese momento.

Con base en lo anterior, podemos señalar que los factores de indisponibilidad de libros en la Biblioteca son generadas por los siguientes factores ( $f$ ):

- $f_1$  = mal intercalado
- $f_2$  = pendiente de intercalarse
- $f_3$  = prestado a domicilio
- $f_4$  = enviado a otra biblioteca por préstamo interbibliotecario
- $f_5$  = reservado para otro usuario
- $f_6$  = en encuadernación
- $f_7$  = en "reserva" por indicación de un profesor
- $f_8$  = en proceso de catalogación o clasificación
- $f_9$  = prestado dentro de la Biblioteca
- $f_{10}$  = en exhibición de "novedades"
- $f_{11}$  = separado para exhibirse
- $f_{12}$  = en biblioapartado

- $f_{13}$  = la papeleta del usuario resulta ilegible o los datos son incorrectos
- $f_{14}$  = ADQ (por adquirir) y “Esperando no se recibió”
- $f_{15}$  = localizadas en su lugar
- $f_{16}$  = otras razones atribuibles a la Biblioteca

fig. 1

Los 16 factores de indisponibilidad ( $I$ ), mencionados anteriormente fueron agrupados en tres grandes categorías:

$$I(U) = f_{13}$$

$$I(C) = f_3 + f_4 + f_9$$

$$I(B) = f_1 + f_2 + f_5 + f_6 + f_7 + f_8 + f_{10} + f_{11} + f_{12} + f_{14} + f_{15} + f_{16}$$

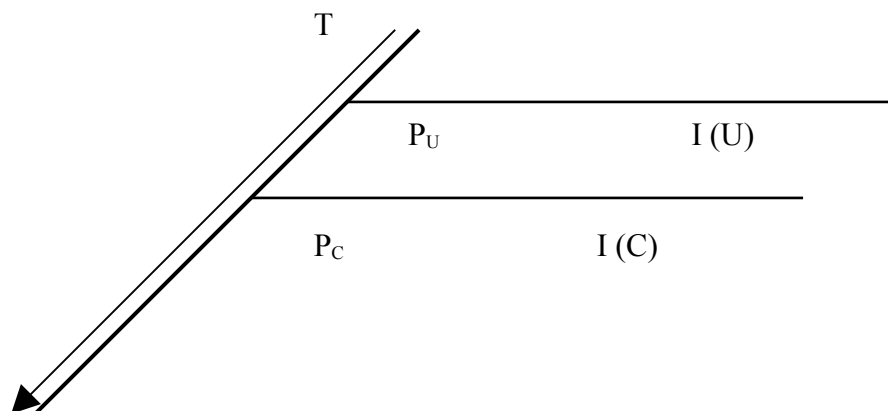
donde:

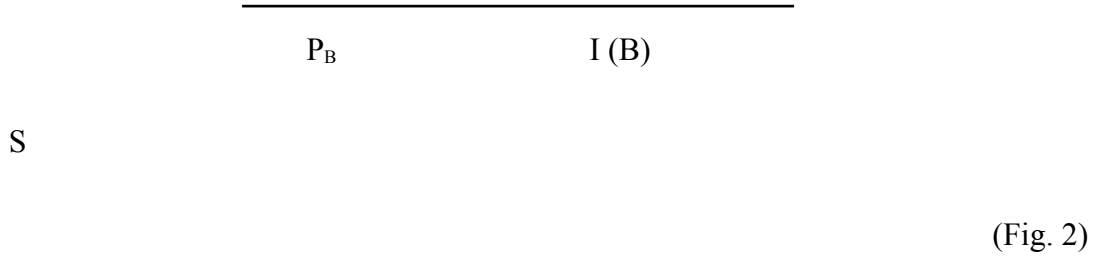
$I(U)$  = corresponde a errores atribuibles al usuario; a pesar de que el usuario localizó el material en el catálogo éste pudo haber copiado mal los datos o pueden ser ilegibles para el buscador y por lo tanto no localizables.

$I(C)$  = corresponde a cualquiera de las opciones por las que un libro se encuentra prestado por la Biblioteca y que existe un registro de dicho préstamo.

$I(B)$  = se incluye el resto de los factores que ocasionan la indisponibilidad de materiales atribuidas a circunstancias conocidas por la administración o por deficiencias en el control de los materiales.

Para representar las probabilidades de insatisfacción por  $U$ ,  $C$ ,  $B$ , ocasionadas por la indisponibilidad de libros, presentamos el modelo de ramificación (Fig. 2), que tiene en un extremo  $T$ , como las solicitudes totales, y en el otro  $S$ , como la proporción de libros entregados o satisfacciones totales; la diagonal  $T$  y  $S$  es interceptada por las probabilidades  $P_U$ ,  $P_C$  y  $P_B$  que representan las insatisfacciones  $I(U)$ ,  $I(C)$ ,  $I(B)$  respectivamente.





Conforme con la (Fig. 2), la probabilidad de obtener un libro está relacionada con  $T \rightarrow S$ , por lo que las probabilidades de satisfacción quedarían como:

$$P_S = P_U + P_C + P_B$$

Con el propósito de encontrar las probabilidades de  $P_S = P_U + P_C + P_B$  se prosiguió a calcular la muestra considerando una desviación estándar del 2% mediante la formula:

$$S = \sqrt{\frac{pq}{N}}$$

donde:

$S$  = error estándar

$pq$  = proporción de éxitos y fracasos

$n$  = tamaño de la muestra

Con esta lógica en mente, el diseño del análisis estadístico permitió obtener una muestra representativa de aquellos casos en que los materiales solicitados por los usuarios no fueron localizados y poder determinar las principales causas que ocasionan el problema. Este análisis se muestra en el siguiente apartado en la parte de análisis estadístico.

## ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE DATOS

### Observación

La siguiente tabla muestra los datos obtenidos por medio de las prácticas de observación. Cabe señalar que a pesar de que se trató de prácticas de observación no participantes, durante la sesión M260 se requirió participar en una de las sesiones observadas lo que la convirtió en ese momento en una observación participativa.

Código	Emergentes / Problema	Sentido de la enunciación	Significación o interpretación
M260	<i>Neri irrumpe sorpresivamente la práctica de observación para manifestar su inquietud por el mal llenado de las papeletas por parte de los usuarios.</i>	Molestia de parte de los trabajadores por la imprecisión en el llenado de las papeletas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Desconocimiento de los usuarios en el llenado de las papeletas para solicitar material.</li> <li>b. Confusión en las indicaciones para el llenado de las papeletas.</li> <li>c. El formato de las papeletas es poco claro y los usuarios se confunden en su llenado.</li> </ul>
J03N	Marc: <i>“Dile que si ya los va a bajar o que los intercalen (ellos)”</i>	O se ejecuta la actividad que el trabajador espera en ese momento o deja de hacer la labor correspondiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. El trabajador esta a punto de desarrollar una labor que no le corresponde y pone condiciones para que esta la lleve a cabo.</li> <li>b. El trabajador no esta dispuesto a realizar su labor porque el anterior proceso se encuentra retrasado.</li> <li>c. Para el trabajador no es agradable la actividad de intercalación.</li> <li>d. La jornada del trabajador esta apunto de terminar y no puede desarrollar la siguiente actividad.</li> </ul>

			e. El trabajador no lleva muy buena relación con el personal responsable de entregarle los materiales.
--	--	--	--



Código	Emergentes / Problema	Sentido de la enunciación	Significación o interpretación
V280	Neri: “¿ya llegó? échalos p’aca horita...”.	Uno de los trabajadores solicita a otro una parte del trabajo para realizarla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Cada uno de los trabajadores tienen funciones específicas dentro de sus actividades de trabajo.</li> <li>b. Los trabajadores se han redistribuido las labores entre ellos mismos.</li> <li>c. Algunos de los trabajadores prefieren hacer la labor de otros en común acuerdo.</li> </ul>
L310	Novato: “¡ahora se me desacomodaron!”	Una serie de materiales dispuestos para intercalarse se desordenaron accidentalmente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. a. Un claro ejemplo de participación periférica legítima donde uno de los individuos (aprendices) comenta a otro más (experimentado) su dificultad para desarrollar una actividad.</li> </ul>
J10N	Un trabajador hace uso de la computadora del catálogo público.	El trabajador sabe hacer uso de la computadora y navegar en Internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se trata de un trabajador con habilidades para hacer otro tipo de actividades en su trabajo.</li> <li>b. El trabajador tiene conocimientos en el uso de la computadora e Internet.</li> <li>c. El trabajador se entretiene utilizando la computadora mientras no tiene trabajo.</li> <li>d. El trabajador utiliza la computadora para otros fines que no se relacionan con su trabajo.</li> </ul>
NO15	Los buscadores e intercaladotes de materiales hacen uso del catálogo al público.	Los buscadores hacen uso del catálogo público para hacer búsquedas de materiales que les solicitan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Los buscadores complementan la información faltante de las papeletas por medio del catálogo para poder localizar los materiales.</li> <li>b. Los buscadores utilizan el catálogo público para desarrollar efectivamente su trabajo.</li> <li>c. Los buscadores ocupan parte de sus horas de trabajo para usar la computadora y navegar en Internet.</li> </ul>

Código	Emergentes / Problema	Sentido de la enunciación	Significación o interpretación
M23N0	<i>A los buscadores se les solicita información sobre la dirección electrónica de la Biblioteca que no son capaces de proporcionar.</i>	Los buscadores no conocen la dirección electrónica de la Biblioteca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Los buscadores carecen de capacitación sobre temas relacionados a la tecnología</li> <li>b. Los buscadores olvidaron por ese momento la dirección de la página electrónica de la Biblioteca.</li> </ul>
M23N	Rey: <i>“pero debe haber algún lugar donde se vea, ahorita la buscamos”</i>	Uno de los trabajadores intenta encontrar la dirección electrónica que les había sido solicitada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Los trabajadores colaboran en la solución de problemas en su práctica diaria.</li> <li>b. El grupo participa en los procesos de enseñanza-aprendizaje entre ellos.</li> </ul>

## Entrevistas en profundidad

En el caso de la entrevistas en profundidad, los datos fueron tabulados de tal forma que dieran prueba de la relación que existe entre la comunidad de práctica de la BDCV y su capacidad para mejorar la disponibilidad. Como se podrá apreciar en la siguiente grafica, las categorías que destacan notablemente son aquellas que se refieren a los problemas de ordenación e intercalación de materiales en la estantería.

Emergentes / Problema	Sentido de la enunciación	Significación o interpretación
<p>“...todo depende también de uno para que el acervo este bien ordenado...”</p> <p>La correcta ordenación de los materiales contribuye en su rápida localización.</p>	<p>La mala intercalación de los materiales perjudica el propio trabajo del trabajador.</p> <p>La localización rápida de los materiales depende de que el trabajador haga una ordenación correcta de éstos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Los trabajadores de la biblioteca encargados de la búsqueda y suministro de materiales son responsables de la correcta ordenación del material.</li> <li>b. Si el trabajador ordena correctamente los materiales contribuye en su rápida localización.</li> </ul>



Emergentes / Problema	Sentido de la enunciación	Significación o interpretación
<p>El trabajador detecta un material mal intercalado y en ese momento lo intercala correctamente.</p>	<p>Hay disposición de algunos trabajadores para mejorar la disponibilidad</p>	<p>a. Si todos los trabajadores estuvieran dispuestos a hacer bien las cosas, éstas saldrían bien.</p>
<p>El informante sabe que algunos libros mal intercalados están entre los anaqueles a tras de los libros.</p> <p>Para llevar a cabo una búsqueda de materiales no localizados, el informante aplica una serie de técnicas que el mismo ha desarrollado.</p>	<p>El trabajador posee técnicas y conocimientos útiles sobre su trabajo que le permiten solucionar problemas en su práctica diaria.</p>	<p>a. Los trabajadores conocen mejor que nadie su trabajo y conservan importante conocimiento tácito que puede ser útil para solucionar problemas.</p> <p>b. El dominio de los trabajadores en su práctica les ha permitido desarrollar sofisticadas técnicas de búsqueda y localización de materiales.</p>
<p>Existe poca coordinación entre los trabajadores encargados de la intercalación del material.</p> <p>Cada trabajador aplica su criterio para la ordenación de los materiales en la estantería.</p> <p>Algunos grupos de trabajo realizan mejor sus funciones que otros.</p> <p>La mala intercalación del material crea un impacto negativo en la satisfacción de los usuarios.</p> <p>La intercalación de materiales es uno de los problemas más importantes de la Biblioteca.</p>	<p>La falta de comunicación y coordinación entre los trabajadores afecta la calidad del servicio.</p> <p>Cada quien hace su trabajo como se acomoda.</p> <p>No hay el mismo interés de los grupos de trabajo por hacer bien sus funciones.</p> <p>Existe un reconocimiento del informante de que el problema de la mala intercalación afecta la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios.</p>	<p>a. El informante considera que el problema de la mala ordenación del acervo se debe a la falta de coordinación entre el personal.</p> <p>b. Existe poca preocupación al problema de la comunicación entre los trabajadores de la Biblioteca.</p> <p>c. Cada quien le hace como puede para intercalar.</p> <p>d. El grupo en donde está el informante realiza mejor sus funciones.</p> <p>e. La falta de comunicación e interés entre los trabajadores ocasiona la mala intercalación de los materiales.</p>

Emergentes / Problema	Sentido de la enunciación	Significación o interpretación
<p>Algunos de los materiales extraviados, posteriormente son localizados en su lugar.</p> <p>Algunos materiales ya no son localizados.</p> <p>El material extraviado es requerido por los estudiantes o los mismos departamentos de la Biblioteca.</p>	<p>Alguien intercala mal los libros</p> <p>Alguien esconde el material y luego lo vuelve a dejar en su lugar.</p> <p>Los materiales que comúnmente se extravían son aquellos que utilizan los estudiantes y el personal de Biblioteca.</p>	<p>a. La pérdida de los libros es un grave problema dentro de la Biblioteca.</p> <p>b. Entre estudiantes y bibliotecarios están los usuarios que esconden los libros.</p>
<p>En la clasificación del 0 al 399 hay mucho movimiento del material.</p> <p>Es común encontrar libros mal intercalados en un rango de 1 a 2 dígitos después del punto decimal. Pero también puede haber diferencias mayores.</p>	<p>El informante es capaz de identificar las áreas con mayores problemas de ordenación, así como rangos de mala intercalación entre una clasificación y otra.</p>	<p>a. Los materiales se intercalan mal en un rango de clasificación bien conocido por el trabajador.</p>
<p>Educación del usuario en el uso de la Biblioteca.</p>	<p>Los usuarios no reflejan una buena educación en la utilización de las colecciones.</p> <p>La pérdida de los libros es un problema que se puede solucionar.</p>	<p>a. Los usuarios por desconocimiento o por mala educación no hacen un uso correcto de los materiales.</p> <p>b. Los mismos usuarios esconden los materiales.</p>

## Análisis de documentos

La revisión de la documentación permitió entre otras cosas identificar algunos antecedentes relacionados con la disponibilidad de materiales y las metodologías empleadas para solucionar el problema. En conformidad con lo anterior, el análisis de los documentos se basó en la siguiente tabla:

Unidades de análisis Documentación	Planteamiento del problema / objetivo	Metodología	Participantes	Resultados	Conclusiones y comentarios finales
<i>Programa de revisión de estantería</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ordenación de las colecciones.</li> <li>-Intercalación de materiales.</li> <li>-Indisponibilidad de materiales.</li> </ul>	-Análisis estadístico para identificar el estado de la intercalación en la estantería.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Personal académico.</li> <li>-Personal administrativo de la Coordinación de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Libros mal intercalados en el nivel 1: 7.11%</li> <li>-Libros mal intercalados en el nivel 2: 14%</li> <li>-Promedio de libros mal intercalados en ambos niveles: 10.5%</li> </ul>	-Errores de intercalado por números de Cutter: 9.71%

### Observaciones generales:

El programa incluyó dos fases: la primera consistió en revisar y corregir la colección general y la segunda en el mantenimiento y supervisión del estado de intercalación.

La fase 2 refleja una posición más sesgada con decisiones e indicaciones de parte de la administración.

Para el diseño y en general para los procedimientos del programa no se menciona que haya intervenido el personal administrativo (trabajadores).

Unidades de análisis	Planteamiento del problema / objetivo	Metodología	Participantes	Resultados	Conclusiones y comentarios finales
<b>Documentación</b>					
<b>Cuestionario dirigido al grupo de Curso sobre intercalación, clasificación, ordenación de materiales y revisión del proceso de intercalación.</b>	Definir las características de un buen y mal intercalador de personal administrativo en materiales.	Aplicación de cuestionarios.  -Proceso de enseñanza aprendizaje.	Coordinación de servicios. - Personal a cargo de la intercalación. - Personal administrativo a cargo de la intercalación.	Identificación de un buen y mal intercalador. No se encontraron cursos de capacitación.	No se mencionan  No se mencionan
<b>Observaciones generales</b>	Se percibe un estudio previo de los conocimientos e intereses de los destinatarios del curso. Se plantearon preguntas de carácter valorativo y dicotómico. Se rescató información valiosa de los encuestados sobre sus conocimientos en su práctica. Se destaca la interacción de los trabajadores y los responsables de personal para compartir conocimientos. De la interacción del grupo se menciona la construcción de conocimiento explícito representado en un formato. (No se tuvo		intercalación de materiales. -Supervisores de turno. -Coordinación de servicios y personal académico.		
<b>Observaciones generales</b>					
La selección del contenido del curso es de tipo procedimental. Se destaca el uso de un lenguaje especializado desarrollado por la comunidad. Se percibe un análisis previo de los conocimientos que poseen los destinatarios del curso.					

Unidades de análisis	Planteamiento del problema / objetivo	Metodología	Participantes	Resultados	Conclusiones y comentarios finales
<b>Documentación</b>					
<b>Programa para verificar la eficacia del personal en la búsqueda de materiales (sf).</b>	-Verificar la eficacia del personal de la Coordinación de servicios en la búsqueda de materiales.	-Se aplicaron algunos de los factores de indisponibilidad utilizados en el estudio de Quijano y Moreno (1998) con un enfoque cualitativo.	-Responsables del programa. -Supervisores de turno.	-Identificación de los principales factores que ocasionan la indisponibilidad -Revisión continua de papeletas. -Establecimiento de rutinas para la revisión de obras marcadas como prestadas.	No se mencionan.
<b>Observaciones generales</b>					
El Programa permitió que los involucrados participaran en la solución del problema. Se retomaron y aplicaron enfoques menos reduccionistas a los datos de estudios anteriores.					

### **Análisis estadístico**

El análisis estadístico tomó como muestra las solicitudes hechas por los usuarios externos por medio de las papeletas de préstamo. Las papeletas fueron agrupadas por cada turno de trabajo y separadas en recibidas o solicitadas, localizadas y, no localizadas. La siguiente tabla presenta los datos obtenidos en un periodo de cinco meses entre diciembre de 2005 y abril de 2006.

<b>Turno A</b>	<b>Dic. 2005</b>	<b>Ene. 2006</b>	<b>Feb. 2006</b>	<b>Mar. 2006</b>	<b>Abr. 2006</b>	<b>Total</b>
<i>Recibidas</i>	1163	2392	2745	3020	2008	<b>11328</b>
<i>Localizadas</i>	957	1965	2165	2396	1546	<b>79.7%</b>
<i>No localizadas</i>	206	427	580	624	462	<b>20.3%</b>

<b>Turno B</b>	<b>Dic. 2005</b>	<b>Ene. 2006</b>	<b>Feb. 2006</b>	<b>Mar. 2006</b>	<b>Abr. 2006</b>	<b>Total</b>
<i>Recibidas</i>	1881	2284	2534	3077	2148	<b>11924</b>
<i>Localizadas</i>	1688	1980	2190	2652	1888	<b>87.3%</b>
<i>No localizadas</i>	193	304	338	425	261	<b>12.7%</b>

Los resultados del conteo de papeletas solicitadas, no localizadas y localizadas por cada turno quedarían como sigue:

TURNO A	
Recibidas	11 328
Localizadas	9029
No localizadas	2299

TURNO B	
Recibidas	11 924
Localizadas	10 398
No localizadas	1521

Total de papeletas recibidas:                      Localizadas:                      No localizadas:  
**23 252**    **19 427**    **3820**

donde:     $\frac{19427}{23 252} = p \text{ 0.84}$                        $\frac{3820}{23 252} = q \text{ 0.16}$                        $S= .002$

Para calcular  $p$  y  $q$  con un error de 0.002 tenemos:

$$n = \frac{p q}{(\text{error})^2} = \frac{0.1344}{(0.02)^2} = \frac{0.1344}{0.0004} = 336$$

La muestra obtenida con los valores de  $p$  y  $q$  arrojó una muestra de 336 casos. Esta muestra sin embargo, fue elevada a 430 papeletas debido a que el personal que apoyó en el levantamiento decidió concentrar los resultados totales de dos días analizados lo cual la elevó a un 0.3%.

De las 430 papeletas analizadas se encontró que 67 no fueron localizadas. Con base en los factores de indisponibilidad presentados anteriormente, la distribución de la muestra quedó como sigue:

Factor	Causas de indisponibilidad	Num.
$f_1$	mal intercalado	4
$f_2$	pendiente de intercalarse	0
$f_3$	prestado a domicilio	14
$f_4$	enviado a otra biblioteca por préstamo interbibliotecario	1
$f_5$	reservado para otro usuario	0

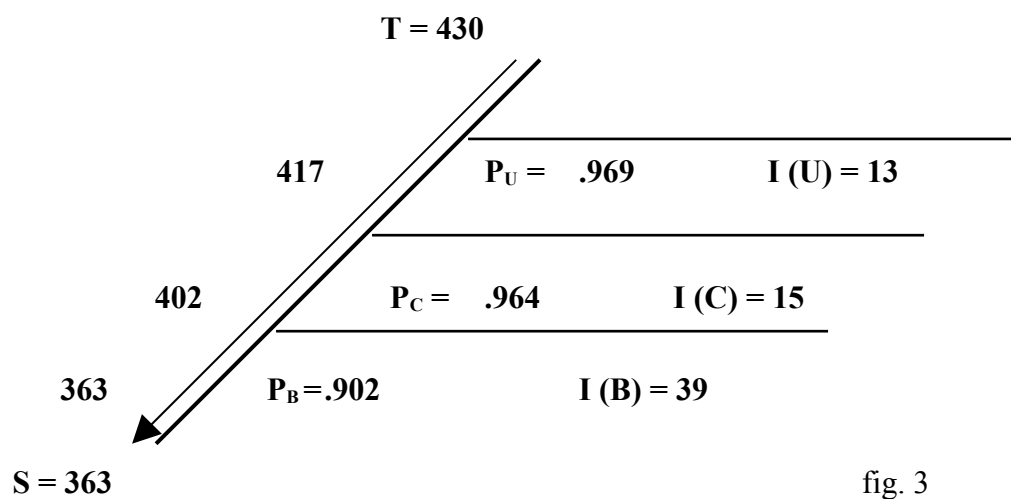
$f_6$	en encuadernación	0
$f_7$	en “reserva” por indicación de un profesor	2
$f_8$	en proceso de catalogación o clasificación	0
$f_9$	prestado dentro de la Biblioteca	0
$f_{10}$	en exhibición de “novedades”	0
$f_{11}$	separado para exhibirse	0
$f_{12}$	en biblioapartado	0
$f_{13}$	la papeleta del usuario resulta ilegible o los datos son incorrectos	13
$f_{14}$	ADQ (por adquirir) y “Esperando no se recibió”	3
$f_{15}$	localizadas en su lugar	8
$f_{16}$	otras razones atribuibles a la Biblioteca	23
Total		67

La distribución de los factores de insatisfacción por no disponibilidad quedaría como sigue:

$$I(U) = 13$$

$$I(C) = 15$$

$$I(B) = 39$$



donde:

$$P_U = \frac{417}{430}; P_C = \frac{402}{417}; P_B = \frac{363}{402}$$

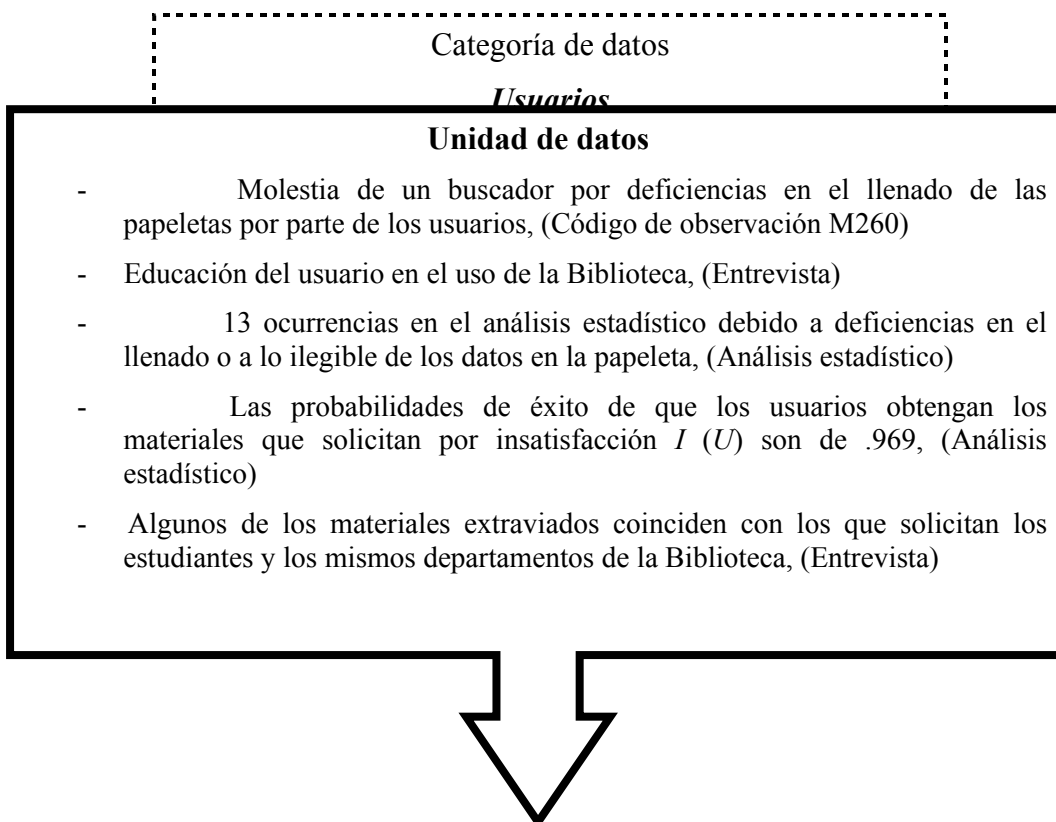
La satisfacción por disponibilidad estaría dada por:

$$P_S = P_U P_C P_B = (.969) (.964) (.902) = .842$$

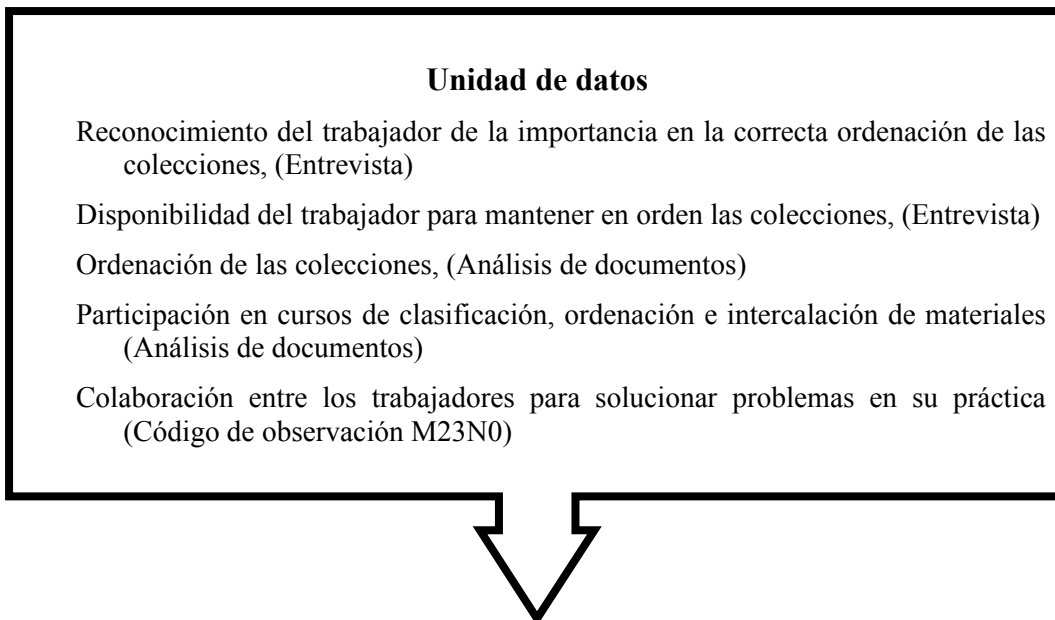
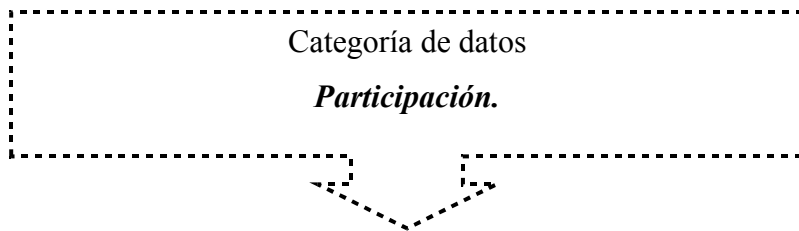
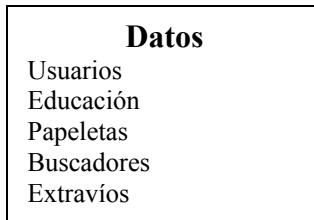
De lo anterior, se deduce que las probabilidades de éxito que tiene un usuario de encontrar el material que solicita, son, por razones de indisponibilidad ocasionadas por los usuarios  $I(U)$ : .969; por razones de indisponibilidad por la circulación de libros  $I(C)$   $K$ : .964; por razones atribuidas a la Biblioteca  $I(B)$ : .902. En resumen, las probabilidades totales que tiene un usuario de encontrar los materiales son de .842.

## Presentación de datos

Para analizar los datos obtenidos en las metodologías cualitativas y cuantitativas se procedió a identificar los emergentes y unidades de datos elementales relacionados con la disponibilidad y la participación del grupo. El análisis consistió en agrupar los datos en categorías integrales como sigue:







**Datos**

Intercalación de material  
Participación  
Relación de trabajo  
Disponibilidad del trabajador  
Reconocimiento en el trabajo  
Criterios personales  
Grupos de trabajo  
Intercalador  
Ordenación  
Colecciones  
Clasificación

Categoría de datos

*Procesos de aprendizaje en la práctica*

**Unidad de datos**

Participación de los trabajadores para definir las características de un intercalador, (Análisis de documentos)

Un trabajador comunica a otro la dificultad para desarrollar correctamente su trabajo, (Código de observación L310)

Los trabajadores colaboran en la solución de un problema mediante el aprendizaje en la práctica, (Código de observación M23N)

Los trabajadores hacen uso de las computadoras, (Códigos de observación J10N, NO15)

### **Datos**

Intercalación de material  
Participación  
Relación de trabajo  
Disponibilidad  
Reconocimiento en el trabajo  
Grupos de trabajo  
Intercalador  
Ordenación  
Colecciones  
Clasificación  
Solución de problemas  
Aprendizaje  
Tecnologías de la información  
Expertos  
Inexpertos

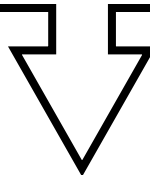
Categoría de datos

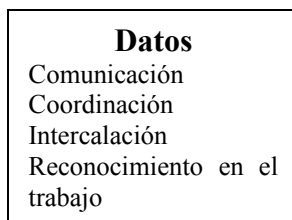
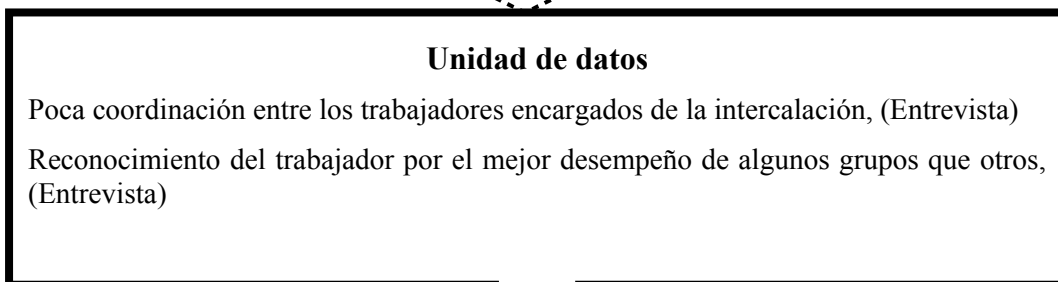
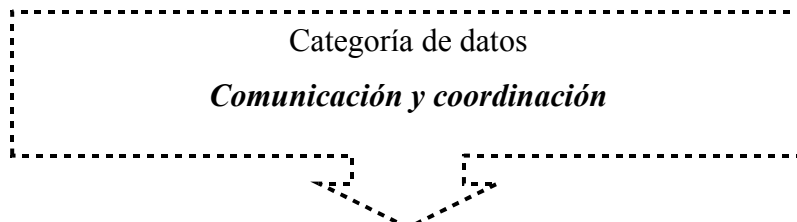
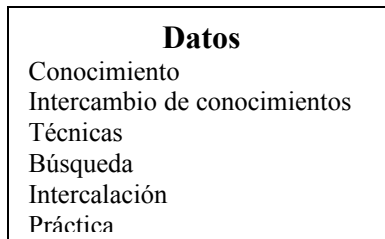
*Generación de conocimiento*



### **Unidad de datos**

- Los trabajadores interactúan con la administración para compartir conocimientos sobre su práctica, (Análisis de documentos)
- El trabajador sabe cuales son las zonas de mayor conflicto en la estantería, (Entrevista)
- El trabajador sabe en que rangos de la colección se puede encontrar un libro mal intercalado, (Entrevista)
- El trabajador posee conocimientos desarrollados en su práctica sobre las técnicas de búsqueda de materiales no localizados, (Entrevista)





Categoría de datos

**Unidad de datos**

Comentarios de los trabajadores acerca de la intercalación de materiales, (Códigos de observación J03N, V280)

Aplicación de criterios diferentes en la intercalación, (Entrevista)

Los usuarios de la Biblioteca intercalan indebidamente los materiales, (Entrevista)

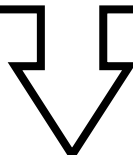
Impacto negativo en la satisfacción de los usuarios por deficiencias en la intercalación y por tanto en la disponibilidad, (Entrevista)

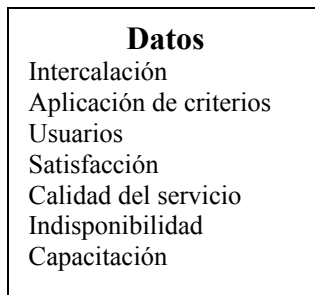
La intercalación de materiales como uno de los problemas más importantes de la Biblioteca, (Entrevista)

Algunos materiales extraviados son localizados posteriormente en su lugar, (Entrevista)

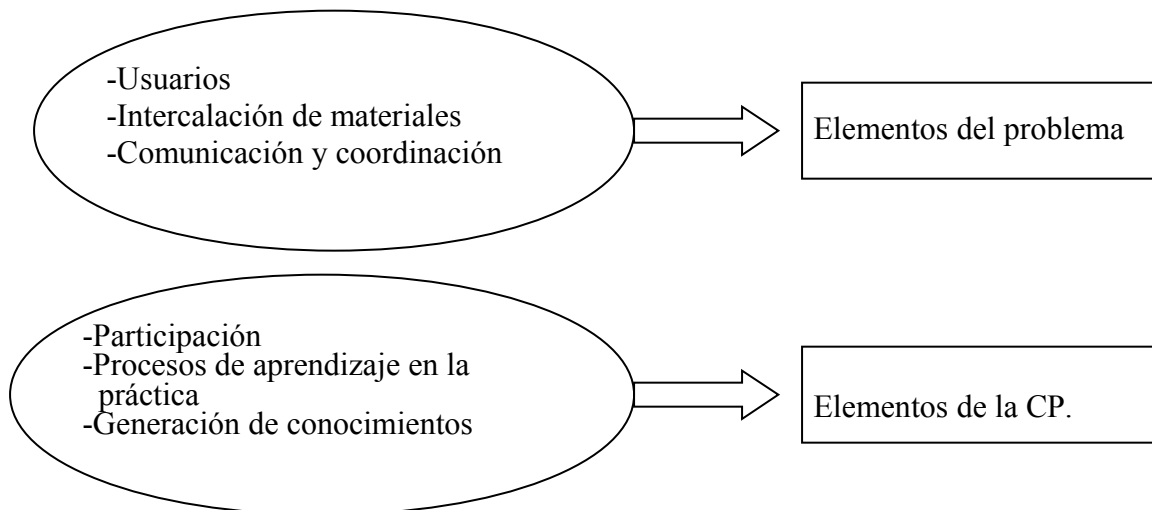
La indisponibilidad por factores atribuidos a la Biblioteca y errores en la búsqueda representan uno de los índices más altos con una probabilidad de éxito de .902 (Análisis estadístico)

Programas, cursos, encuestas y participación grupal con los trabajadores sobre la intercalación de materiales (Análisis de documentos)





Las categorías integradoras muestran el cruce de todos los emergentes recabados y mostrados en la parte de la presentación de datos. Las seis categorías reflejan el resultado de este cruce, pero sobre todo, constituyen un patrón base para comprender la relación entre los problemas que afectan la disponibilidad y la comunidad de práctica de la Biblioteca. Con base en lo anterior, las seis categorías han sido agrupadas conforme a lo siguiente:



Con respecto a la primera categoría de Usuarios, se destacan los problemas inherentes al llenado de las papeletas y la educación de los usuarios que hacen uso de los materiales. A este respecto,

en la unidad de datos se encuentra, por ejemplo, el código de observación M260 que refleja los problemas a los que se enfrentan los buscadores por las deficiencias en el llenado de las papeletas. Este grupo de usuarios corresponde a los externos quienes no tienen acceso a la estantería, pero no se descartan los usuarios internos quienes también pueden solicitar algunos materiales desde el mostrador de préstamo. Respecto a los internos, se detectaron más bien otro tipo de datos que se refieren a la educación de los usuarios que utilizan los materiales directamente de la estantería.

Aunque el problema de intercalación, señalado en este primer grupo, se ha incluido como una categoría integradora, este dato puede observarse en prácticamente todas las categorías presentadas. La intercalación es un dato recurrente incluso, tanto para los trabajadores, como para los responsables de la biblioteca.

En cuanto a la tercera categoría, se desprende el hecho de que los problemas de comunicación y coordinación, mencionados por el informante durante la entrevista, afectan de alguna forma el correcto funcionamiento del servicio. La principal fuente de datos de esta categoría se localizó en la entrevista en profundidad. No obsta decir que el propio informante reconoció durante la entrevista su preocupación por manifestar este problema; refiriéndose a su preocupación por el uso que se le diera a la información que pudiera ofrecer. En cierta forma, este problema puede ser trascendente si se ve como una necesidad de acercamiento entre los trabajadores y los responsables de la Biblioteca. Pero, en concreto, puede ser un factor que repercute en la prestación de un mejor servicio.

En cuanto al análisis estadístico, podemos inferir que las probabilidades de satisfacción por disponibilidad de materiales en esta Biblioteca continúan siendo altas en comparación con otros estudios. Respecto a las probabilidades de éxito, el número de fallas ocasionadas por la Biblioteca a consecuencia de descuidos en los procesos de intercalación y búsqueda de materiales afecta las probabilidades de  $P_C$  y  $P_U$ . Lo anterior demuestra nuevamente que la Biblioteca debería poner más atención en los problemas derivados de su funcionamiento y organización en la parte del servicio.

En relación con lo anterior, es importante señalar que dentro de la categoría de  $I(B)$  que agrupa las razones de indisponibilidad ocasionadas por la Biblioteca, se incluyen particularmente los factores  $f_{15}$  y  $f_{16}$  que afectan sobremanera este grupo.

En cuanto  $f_{15}$  “localizadas en su lugar” podemos inferir que se trató de descuidos por parte del personal encargado de la búsqueda para detectar que el material se encontraba efectivamente en su lugar. No hay, aparentemente, otra razón para explicar que estos materiales no fueran encontrados.

La “situación indeterminada” ( $f_{16}$ ), por la que no se localizaron los materiales puede adjudicarse a diversas razones que de cualquier forma son responsabilidad de la Biblioteca. Esto es, se asume que estos materiales pudieron estar siendo utilizados, pero sin el debido registro dentro de la Biblioteca; ya sea por deficiencias desde el catálogo automatizado; se encuentran perdidos o incluso mal intercalados, etc.

En cualquiera de los dos casos se puede observar que la Biblioteca resulta ser uno de los factores que más afecta la disponibilidad por lo que se requiere tomar medidas necesarias que aminoren las probabilidades de no localizar un material debido a fallas internas.

En el segundo grupo de elementos característicos de una comunidad de práctica, podemos señalar que existe un cierto reconocimiento de los trabajadores en relación con la disponibilidad. La principal fuente de datos que vinculan la participación del grupo con el problema se encuentra principalmente en el análisis de documentos. Podemos asumir que esta etapa fue quizás el acercamiento más efectivo con la CP de la Biblioteca. En este acercamiento se destaca el uso de técnicas participativas, el enfoque al problema desde metodologías cualitativas, el trabajo colaborativo, el intercambio de conocimientos, el reconocimiento en el trabajo, entre otros.

No obstante lo anterior, existen elementos suficientes para demostrar cómo los trabajadores de esta comunidad buscan solucionar los problemas en su práctica diaria mediante los conocimientos y habilidades que poseen.

En relación con los procesos de aprendizaje, aunque estos también fueron promovidos por la administración, en su mayoría se detectaron en entornos informales. En este sentido, algunos emergentes relevantes lo conforman las unidades de datos que representan procesos de participación periférica legítima donde intervienen los recién llegados o inexpertos y los expertos. Los datos reflejan también aspectos de colaboración, participación, uso de tecnologías de la información y otros repertorios de la comunidad.

El análisis del segundo bloque constituye, de hecho, el punto de partida para el desarrollo del modelo teórico de la CP en la BDCV. Esta parte por lo tanto, puede ser mejor comprendida en el siguiente capítulo.



# EL CASO DE LA DISPONIBILIDAD DE MATERIALES Y LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA EN LA BIBLIOTECA DANIEL COSÍO VILLEGAS

## **LA COORDINACIÓN DE SERVICIOS DE LA BDCV.**

La BDCV ofrece los servicios tradicionales de una biblioteca académica como son: préstamo a domicilio, en sala e interbibliotecario, áreas de estudio, acceso a bases de datos, reserva de materiales, visitas guiadas, catálogo automatizado, reproducción de documentos, entre otros. Cuenta con una colección de aproximadamente 630 000 volúmenes de los cuales 343 000 corresponden a libros y folletos, además de cerca de 7 600 títulos de publicaciones periódicas. Esto significa que más del 50% de la colección bibliográfica es susceptible de ser solicitada y utilizada por los usuarios internos y externos.

El caso de las publicaciones periódicas resulta interesante debido a que esta colección se encuentra intercalada junto con toda la parte de monografías y folletos. Cabe señalar que esta colección se encuentra casi en su totalidad comprendidas en volúmenes empastados por lo que su préstamo funciona como la entrega de monografías completas.

La estantería de la Biblioteca es de acceso cerrado para usuarios externos. El reglamento de la BDCV en su artículo tercero prevé que el acceso a la estantería, excepto la colección de consulta, está restringido para los usuarios externos. Esto significa que para consultar cualquier material de la colección general los usuarios externos lo deben hacer desde el mostrador de

préstamo. Con esta finalidad se encuentra disponible el catálogo electrónico de la Biblioteca por medio de varias terminales ubicadas en la planta principal, máxime la posibilidad de ser consultado vía Internet.

La Coordinación de servicios de la Biblioteca está conformada por un total de 41 trabajadores de los cuales 34 son administrativos y siete académicos entre los cuales se encuentra el coordinador de servicios.

El personal académico junto con el coordinador, quienes se desempeñan como bibliógrafos de los Centros de estudio de El Colegio, se ubican en la planta principal de la Biblioteca. En esta zona se ubican entre cinco y seis trabajadores administrativos encargados de la prestación del servicio, esto es, en términos generales, de la atención a los usuarios.

El resto del personal administrativo de esta Coordinación se encuentra distribuido en los niveles 1 y 2 de la Biblioteca; como se ha advertido anteriormente, la mayor parte de la investigación se realizó en dichos niveles considerando que es aquí donde se llevan a cabo las tareas de búsqueda y suministro de materiales. En cada nivel de la Biblioteca, incluyendo la planta principal, se localizan entre cuatro y cinco trabajadores por turno. Cada turno del servicio cuenta con un supervisor quien es responsable de cada grupo de trabajadores.

## **EL PROBLEMA DE LA DISPONIBILIDAD DE MATERIALES EN LA BDCV.**

Una característica de los estudios de disponibilidad de materiales que se han llevado a cabo en la BDCV, (Bravo, 1995), (Quijano y Moreno, 1998), (Vega, 2000 - 2002), (Ramírez, 2006), es que todos estos, a diferencia del de Bravo que incluye usuarios internos, analizaron únicamente la disponibilidad de materiales para los usuarios externos.

Lo anterior puede entenderse como una mayor preocupación por la satisfacción de los usuarios externos en lugar de los internos. Sin embargo, también puede interpretarse como un sesgo en las investigaciones atendiendo con esto metodologías aparentemente más accesibles y rápidas. En realidad, estudiar el problema de disponibilidad de los usuarios internos implicaría, principalmente, el uso de encuestas lo que requeriría mayor tiempo y recursos para la realización del estudio.

Dado lo anterior, la disponibilidad de materiales en la BDCV parece ser un tema que en los últimos diez años ha cobrado singular importancia. La trascendencia que tiene la

disponibilidad de materiales para los responsables de la Biblioteca se puede constatar en una de las funciones que la Coordinación de servicios declara a fin de “asegurar la disponibilidad de las colecciones por medio de su intercalación correcta y oportuna”, (Biblioteca Daniel Cosío Villegas, [BDCV], 2006).

Durante la presente investigación, se pudo comprobar que, en efecto, la BDCV presenta algunas deficiencias en la disponibilidad de los materiales. Esto no significa que la Biblioteca funcione incorrectamente o que no se satisfagan las necesidades de información de los usuarios. Implica que aún prevalecen imprecisiones en el servicio que le impiden alcanzar un mejor nivel de calidad.

En comparación con el estudio realizado por Quijano en 1994, por ejemplo, la BDCV mantiene niveles de disponibilidad aceptables, por arriba del 80% para los usuarios externos, como lo demuestran los estudios de Bravo en 1995 en encuesta de salida con un 83% de satisfacción; Quijano y Moreno en 1998 con 86% y; Ramírez en 2006 con 84%. Con la salvedad de lo que esto representa, las probabilidades son altas, pero a diferencia de las bibliotecas estudiadas por Quijano (1994), la BDCV cuenta con estantería cerrada. Es decir, podríamos suponer que la BDCV tendría mayor control del movimiento generado en la estantería. Pero además, existen otras variables asociadas a este problema como son las políticas de préstamo en casa biblioteca, el porcentaje de la población de usuarios que acude a la biblioteca, la formación bibliotecaria de los usuarios, entre otros.

De cualquier forma, podemos argüir que una constante en la mayoría de estos estudios es el énfasis por estudiar la disponibilidad de materiales de manera aislada, es decir, no se vislumbra la problemática de forma sistémica de tal manera que se interrelacionen otros factores entorno al problema.

## **LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA DE LOS TRABAJADORES DE LA BDCV.**

A lo largo de este trabajo se ha presentado una exposición teórica de la importancia que tiene la calidad de los servicios en la satisfacción de los usuarios. Esta visión ha sido orientada hacia una nueva tendencia en la prestación de servicios de calidad desde la perspectiva de la administración del conocimiento. En concreto, se pretende reconocer la existencia de una comunidad de práctica

en la Biblioteca Daniel Cosío Villegas y su capacidad para solucionar, entre otros, los problemas relacionados con la disponibilidad de materiales.

Subsumida en la informalidad de la Biblioteca, incluso por lo que puede representar el espacio físico que ocupa, la comunidad de práctica de los trabajadores de la BDCV puede ser comprendida a partir de las siguientes características que Wenger, McDermott y Snyder (2002) proponen:

- ❖ **pequeña**; aunque el tamaño puede ser relativo, por los 41 miembros que integran conforman esta comunidad puede clasificarse como pequeña.
- ❖ **homogénea**; sus miembros desempeñan funciones encaminadas hacia un mismo fin.
- ❖ **situada**; en el entendido de que se ubica en una zona bien delimitada y única.
- ❖ **de larga vida**; aunque esto depende de varios factores, mientras la Biblioteca siga ofreciendo un servicio la comunidad seguirá existiendo.
- ❖ **dentro y cruzando la organización**; la comunidad se ubica dentro de los límites físicos de la organización.
  - **cruzando barreras organizacionales**; a pesar de que la comunidad de la BDCV tienen funciones reconocidas oficialmente, ésta es capaz de desempeñar otras tareas no oficiales con el fin de cumplir su propósito.
- ❖ **intencional**; no obstante que se trata de una comunidad creada intencionalmente, puede seguir siendo una comunidad informal.
- ❖ **sin reconocimiento**; la comunidad de la BDCV aún no alcanza el reconocimiento oficial como comunidad de práctica. El proceso de institucionalización implica su reconocimiento, apoyo y promoción necesarios para su mejor funcionamiento.

Dentro de la Biblioteca puede haber más de una comunidad de práctica. Varias comunidades en diversos sistemas es lo que Wenger denomina constelaciones de comunidades. Cada comunidad tiene características particulares que las hacen diferentes entre ellas; éstas comunidades juega un papel importante para mantener en funcionamiento a toda la Biblioteca.

Después de haber identificado los principales componentes que caracterizan a la comunidad de la BDCV, podemos destacar tres elementos que, de acuerdo con Wenger, McDermott y Snyder (2002) constituyen la estructura básica de una comunidad de práctica:

## Dominio

Para varios autores, el dominio representa la razón de ser de la comunidad. Es aquí donde se fusiona el aprendizaje con la experiencia y los conocimientos que los miembros han alcanzado con la práctica.

Para la comunidad de práctica de la BDCV su dominio consiste en llevar a cabo una práctica bien conocida y perfeccionada con el tiempo. Este dominio ha dado pie a la consolidación de la comunidad otorgando mayor sentido a su identidad, a su participación y contribución en beneficio de la comunidad.

La comunidad también alcanza su legitimidad ante la organización y ante otras comunidades por medio de su dominio. Mientras la comunidad de la BDCV continué bajo la informalidad sin el reconocimiento de su valor e importancia para la organización, la dificultad para compartir conocimientos y fomentar el aprendizaje entre los miembros puede retrasar su desarrollo y potencial.

Si la organización logra reconocer la importancia de la comunidad, ésta tendrá mayores beneficios tanto para la propia organización como para sus miembros. Como señalan Wenger, McDermott y Snyder (2002), la toma de decisiones importantes de la organización se tornan relevantes cuando se reconoce el conocimiento y experiencia de la comunidad sobre su dominio.

Es un hecho que para la comunidad de la BDCV existe una evidente necesidad de localizar los materiales solicitados y entregarlos en el menor tiempo posible, así como de intercalarlos rápidamente para que puedan estar disponibles en el momento justo. Sin embargo, para los miembros de esta comunidad también hay una responsabilidad y compromiso mutuo para la propia comunidad. Implícitamente sus acciones están encaminadas a fortalecer el dominio de la comunidad ya sea alternando o en discordancia con las normas de la organización.

El dominio permite a la comunidad darle sentido a sus acciones y sirve como señalan Wenger, McDermott y Snyder (2002) para guiar el aprendizaje de los miembros. Este aprendizaje incluye las formas de organización del conocimiento que la comunidad tiene, además de definir el repertorio existente alrededor de ella.

Los miembros de la comunidad de la BDCV poseen conocimientos desde *know-how* hasta conocimientos muy especializados y desarrollados. Como un ejemplo de conocimientos de los miembros, durante los acercamientos con la comunidad pude constatar como uno de los

coordinadores de turno es capaz de identificar uno de los miembros cuyas habilidades para localizar materiales no encontrados son mejores que las de otros.

Al platicar con el buscador, éste explicó que él ya sabe cuales son algunos de los errores más comunes que cometen los usuarios al transcribir los datos en las papeletas. En el caso específico de una búsqueda especial que había hecho el buscador, éste comentó que la táctica que empleó para poder encontrar el material fue invertir el número de clasificación anotado en la papeleta ya que este es uno de los errores más comunes que cometen los usuarios. El coordinador comentó que se trata de un buscador con más de 20 años de experiencia. Este trabajador es reconocido entre los miembros como un experto en búsquedas especiales.

El dominio de los buscadores e intercaladores va más allá de la actividad de intercalar y buscar los materiales, los miembros han desarrollado conocimientos altamente especializados en su práctica. Pese a las exigencias diarias de responder a las demandas de los usuarios y el cumplimiento con la administración, los miembros de la comunidad mantienen fuertes lazos de compromiso mutuo para preservar su identidad como comunidad.

Las oportunidades que los miembros encuentran dentro y fuera de la organización para intercambiar sus inquietudes sobre el trabajo y sobre sus vidas personales fortalecen aún más la identidad de la comunidad. Mientras la comunidad no sea reconocida como tal y se fortalezcan sus potencialidades, los espacios alternos para el intercambio de conocimientos seguirán siendo oportunidades para mantener su dominio en la práctica.

Como todo sistema, la comunidad de la BDCV experimenta cambios y transformaciones constantes que afectan su equilibrio. Los cambios tecnológicos como la implantación de un nuevo sistema automatizado para la Biblioteca afecta la forma en que los miembros continuarán desarrollando su trabajo, pero su dominio sobre la práctica conformado por el cúmulo de conocimientos y experiencias permanecerá casi inalterable.

De igual forma, la reubicación de personal dentro de la organización o la salida de los más viejos, pueden afectar emocionalmente la comunidad, pero su estructura construida a lo largo de procesos sociales e históricos permite mantener casi intacto su dominio.

## Comunidad

Como se ha venido señalando anteriormente, una comunidad de práctica se distingue por compartir entre sus miembros una preocupación e interés común sobre la base de una práctica

constante. Wenger (2001) esboza el concepto de comunidad a partir de una noción más amplia como parte de la teoría social del aprendizaje. Para el autor, la comunidad es “una manera de hablar de las configuraciones sociales donde la persecución de nuestras empresas se define como valiosa y nuestra participación es reconocible como competencia”, (p. 22)

De acuerdo con los tipos de comunidades señalados anteriormente, la CP de la BDCV puede ser tipificada como una comunidad de tipo activa y autoorganizada en el sentido de su vigencia y autonomía.

De las clasificaciones por el tamaño de la comunidad, en el caso de los trabajadores del área de servicio de la BDCV, nos encontramos ante una comunidad con menos de 50 miembros que, de acuerdo con Wenger, McDermott y Snyder (2002) es un tipo de comunidad donde las relaciones son más fluidas y diferenciadas en comparación con comunidades más grandes.

Finalmente, en este proceso de caracterización, siguiendo la clasificación hecha por Vestal en Coakes y Clarke (2006), podemos considerar que la comunidad de la BDCV es una comunidad de ayuda, que, mediante su práctica diaria y la suma de conocimientos adquiridos, logra resolver algunos de los problemas relacionados con la disponibilidad de materiales que hay al interior de su dominio.

Una manera de fundamentar la existencia de una comunidad de práctica es a partir de la unión entre la práctica como componente sustancial y la participación de los miembros quienes encuentran significado a sus acciones por medio de esa práctica.

Como se señaló anteriormente, la comunidad puede ser entendida como complemento de la práctica a partir de las tres dimensiones propuestas por Wenger (2001):

- compromiso mutuo
- empresa conjunta
- repertorio compartido

### **Compromiso mutuo**

Al hablar de *compromiso mutuo*, Wenger (2002) señala que los miembros de una comunidad de práctica comparten una empresa única y significativa para ellos. Cada una de las acciones que

emprenden los miembros de una comunidad se asume como parte de ellos. Estas acciones conjuntas adquieren significado en la práctica.

Lo que hace que en una biblioteca surja una comunidad de práctica es el compromiso mutuo de desempeñar una actividad en forma efectiva. Para la comunidad de la BDCV, la búsqueda, la intercalación y, la prestación de un servicio, adquieren una importancia única y distinta en la vida de cada individuo.

Para los miembros de la comunidad hablar de su práctica e interactuar en el trabajo es muestra del compromiso adquirido con la comunidad. Los miembros de la comunidad de práctica en la BDCV asumen su compromiso con la comunidad por el hecho de asistir a un curso de capacitación, a una reunión de trabajo e incluso a una reunión sindical. Las respuestas de los responsables de estas prácticas a los dilemas y a las aspiraciones están conectadas por las relaciones que crean mediante su compromiso mutuo.

Dado que la comunidad de la BDCV ha sido construida desde el plano institucional – sin que esto suponga su reconocimiento como comunidad – sus integrantes mantienen una diversidad de ideas y creencias. Esto resulta favorable para la construcción de la identidad que la comunidad irá generando con el tiempo.

Como en el ejemplo de los tramitadores de seguros que menciona Wenger (2001), los miembros de la BDCV no llegaron a ésta reconociendo la importancia de intercalar correctamente los libros ni la manera de ofrecer un servicio de calidad. Sin embargo, siendo parte de su comunidad, asumen explícita e implícitamente la necesidad de compartir un compromiso mutuo por ofrecer un buen servicio buscando e intercalando adecuadamente los libros.

El compromiso mutuo suele ser demasiado implícito y sutil (p. 102). Se sostiene de la participación de cada individuo en una práctica constante. Las relaciones personales, en este sentido, representan formas de compromiso mutuo, pero no significa que sean únicamente relaciones armoniosas, sino que se generan tensiones, desacuerdos y diferencias. Wenger comenta que incluso una muestra de rebelión de la comunidad es más una señal de compromiso que de pasividad.

### **Empresa conjunta**



Considerando que el *compromiso mutuo* representa uno de los principales motivos para establecer las bases para la confianza y el respeto, la *empresa conjunta* viene a ser el resultado del proceso colectivo de negociación dentro de la complejidad de este compromiso adquirido, (Wenger, 2001).

Para la comunidad de la BDCV la *empresa conjunta* es parte intrínseca de la comunidad. Son los miembros quienes han ido creando su propia *empresa* en el proceso mismo de negociación. A pesar de las contrariedades y disposiciones oficiales, la *empresa* construida por los miembros de la comunidad es parte inherente a ellos. La *empresa conjunta* de la comunidad de la BDCV no es explícita ni se encuentra declarada abiertamente por sus miembros.

La *empresa* que representan los miembros de la comunidad de la BDCV no se limita a las reglas y procedimientos de la organización; su empresa trasciende los horarios, sus funciones, las barreras físicas y los lineamientos establecidos. Su *empresa conjunta* abarca los ideales individuales, los familiares y los de la organización. Los miembros de la comunidad trasladan parte de su *empresa* hacia otros espacios como el familiar o el recreativo. Siempre hay un momento para externar sus preocupaciones y sus ideas respecto al trabajo.

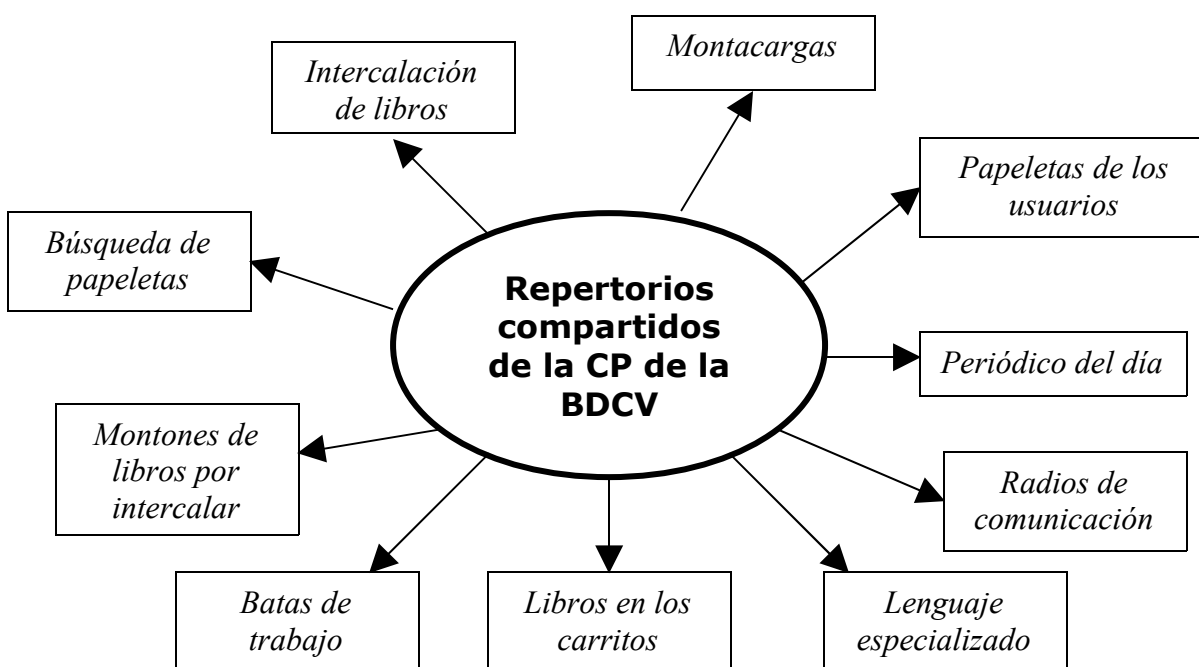
La *empresa conjunta* de la comunidad de la BDCV no ha sido negociada de antemano por sus miembros, la *empresa* se construye con el tiempo y en la práctica. Esto es, al igual que el *compromiso mutuo* no implica homogeneidad, sino variedad, la *empresa conjunta* se origina por la negociación colectiva del significado.

Entre los miembros de la comunidad de la BDCV hay diferencias de tipo jerárquicas o de posición social, pero siendo parte de la comunidad hay apego por una sola *empresa*. Esto permite que las funciones de búsqueda, intercalación, entrega y ordenación de materiales sean, aludiendo a Wenger, una actividad más real y llevadera.

Parte de la *empresa* de nuestra comunidad en cuestión, radica en definir su práctica de tal manera que no se contraonga con los requerimientos de la organización, pero sí permita rehacerla para negociar su significado. De esta forma, los buscadores de materiales no han tenido en su vida un curso sobre como interpretar los escritos ilegibles de las papeletas de los usuarios, pero son capaces de identificar los tipos de errores cometidos por los usuarios para poder encontrar el material. Esto sólo con la idea de alanzar la *empresa conjunta* de la comunidad y, también, para cumplir con un trabajo establecido por la organización.

### Repertorio compartido

El proceso de la práctica va creando recursos que se vuelven necesarios para la negociación y la coherencia en la comunidad. Estos recursos conforman la gama de repertorios compartidos para negociar el significado entre los miembros. Algunos de los repertorios compartidos que en la comunidad de la BDCV se pueden apreciar están:



Los repertorios de la comunidad suelen ser tan diversos como las respuestas mismas a su existencia. De hecho, cada repertorio tiene su razón de ser en la comunidad y responde a una necesidad. La coherencia de estos repertorios está dada por su relación con la práctica y la

empresa de la comunidad. La gama de repertorios se encuentra en las palabras creadas por la comunidad, las rutinas, los artefactos, los documentos, los rumores, los relatos, las acciones, las maneras de hacer, etc.

Una forma de repertorio como rutina de la comunidad de la BDCV se puede apreciar en el código J03N cuando uno de los trabajadores solicita se haga una actividad específica para continuar con otra. Otro ejemplo más se encuentra en los estudios de Vega (2002), donde se destaca el uso del término “charolear” para referirse a una manera de evadir el trabajo. Los artefactos también están presentes en esta comunidad representados por el montacargas, el radio de comunicación, la ropa de trabajo, etc.

Lo importante de identificar la gama de repertorios de la comunidad consiste en reconocer la interacción del repertorio en la comunidad como formas de coexistencia y negociación de significados. La integración del compromiso mutuo, la empresa conjunta y el repertorio compartido son elementos cruciales para construir una buena estructura de conocimientos. Permite, sobre todo, la conformación de la memoria colectiva, la historia de la comunidad y la creación de identidad entre los miembros.

Las tres dimensiones que conforman el concepto de práctica permiten establecer una relación clara entre los componentes de las comunidades de práctica, entendiendo a la práctica como fuente de cohesión. En este mismo sentido, Wenger, propone los siguientes indicadores de una comunidad de práctica los cuales, según el autor, están presentes en las tres dimensiones señaladas:

- ☞ Relaciones mutuas sostenidas, sean armoniosas o conflictivas;
- ☞ Maneras compartidas de participar en la realización conjunta de actividades;
- ☞ Rápido flujo de información y de propagación de innovaciones;
- ☞ Ausencia de preámbulos introductorios;
- ☞ Rápido establecimiento de un problema que discutir;
- ☞ Sustancial superposición en las descripciones de los participantes acerca de quién es miembro y quién no.
- ☞ Saber qué saben los demás, qué pueden hacer y cómo pueden contribuir a una empresa;
- ☞ Identidades definidas mutuamente;

- ☞ Instrumentos, representaciones y otros artefactos específicos;
- ☞ Tradiciones locales, historias compartidas, bromas internas, sonrisas de complicidad;
- ☞ Jerga y acortamientos para la comunicación, además de la facilidad para producir jergas y atajos nuevos;
- ☞ Discurso compartido que refleja una cierta perspectiva del mundo:

## **Práctica**

Las comunidades de práctica suponen su concepción en la noción de la práctica como constructo social del aprendizaje. La práctica le da sentido a la comunidad y es razón suficiente para negociar el significado del quehacer cotidiano de nuestras vidas.

El hecho de compartir un mismo espacio, un compromiso común y una práctica, permite a los miembros de la comunidad reconocerse como hacedores y conocedores de una práctica específica. Los conocimientos sobre la práctica que han aprendido con los años los convierte en expertos y novatos; estos conocimientos constituyen la base para crear una plataforma de conocimientos compartidos entre los miembros. Concientes o no de esta plataforma, los miembros enfrentan naturalmente diferencias e incompatibilidades de conocimientos y creencias que pueden transformarse en conflictos. Sin embargo, esto es parte de la negociación y maduración de la comunidad.

Durante todo este paso de conformación, adecuación y dificultad que enfrenta la comunidad para asumirse como tal, subyace la noción de la práctica como principal unidad de cohesión y composición.

Un trabajador de la comunidad de la BDCV, sea experto o novato, conoce la práctica de suministrar los materiales oportunamente por el montacargas, sabe cuál es el funcionamiento del sistema automatizado de préstamo, maneja un lenguaje especializado capaz de ser entendido por otros miembros dentro del esquema de participación periférica. Estos conocimientos y habilidades hacen a cada miembro propietario de una práctica cada vez más sofisticada. Cada miembro reconoce su posición y la de los demás dentro de la comunidad.

Por representar una comunidad de práctica, los miembros de esta comunidad son capaces de relacionarse con quien puede solucionar problemas que aún no han sabido enfrentar.

El cúmulo de conocimientos adquiridos los convierte en únicos hacedores de una práctica que según Wenger, McDermott y Snyder (2002), se orienta hacia el futuro, por lo que les posibilita manejar nuevas situaciones y crear nuevo conocimiento.

Al tratarse de una comunidad de práctica aún no reconocida, el conocimiento acumulado por sus miembros permanece tácito. Cabe reconocer sin embargo, que los estudios de Vega (2002) constituyen un claro ejemplo de recuperación de conocimiento tácito durante sus encuentros con los miembros para definir las características de un intercalador.

El proceso que conduzca a la comunidad de la BDCV hacia una práctica exitosa y hacia a una comunidad sólida debe considerar la construcción de una base de conocimientos con el reconocimiento individual de sus creadores. Es decir, debe darse el crédito a quien es creador de una técnica especial para intercalar correctamente los materiales o el crédito al conocedor de las formas y los consejos para interpretar las papeletas poco legibles de los usuarios.

La práctica emprendida por la comunidad ha dado como resultado conocimientos generados por los miembros el cual puede conservarse en diversos repositorios tales como documentos, minutas, bases de datos, sitios Web, cuadernos de trabajo, reportes, etc.

Los trabajadores de la comunidad de la BDCV conocen perfectamente sus funciones de contrato, las reglas, los procedimientos, las normas y los lineamientos de la organización que les han sido declarados para pertenecer oficialmente a la organización. Sin embargo, la práctica que les pertenece les exige otras pautas a seguir para mantener en funcionamiento la organización. A este respecto, Wenger, McDermott y Snyder (2002), señalan que la práctica ha sido organizada de tal forma que pueda responder a las necesidades de la comunidad y de la organización.

A partir de esta idea, la práctica puede ser concebida como resultado del significado que otorgamos a nuestros actos en la vida diaria. Dado lo anterior, la práctica esta conformada por los siguientes conceptos:

- negociación del significado
- participación
- cosificación

La práctica que desarrollan los trabajadores de la comunidad de la BDCV se vuelve significativa cuando para ellos representa más que la necesidad de percibir un salario, llegar temprano al trabajo o entregar un reporte de una actividad. Wenger (2001) comenta que aún cuando para los trabajadores fuera posible desarrollar su trabajo desde sus casas, no significaría lo mismo que convivir juntos día con día como lo hacen actualmente en su lugar de trabajo.

Los miembros de la comunidad de la BDCV configuran su práctica en el momento en que se asumen como parte de una empresa. Para ellos puede ser importante alinearse a las normas de la organización, pero incluso oponiéndose a ellas forman parte de una misma práctica. En analogía a lo que Wenger comenta sobre los tramitadores de solicitudes (pp.41-57), los miembros de la comunidad de la BDCV producen colectivamente lo que la búsqueda y entrega de materiales es en la práctica.

El estudio de la práctica en las comunidades representa una visión totalmente distinta del proceso de aprendizaje desde esta noción. Cuando los procesos burocráticos y rutinarios del trabajo parecen ser adecuados para el buen funcionamiento de la organización, la comunidad de práctica de la BDCV refleja otra visión que constituye la “construcción colectiva de una práctica local” (p.70) que, al igual que los tramitadores de solicitudes de Wenger, permite mantener en verdadero funcionamiento a la organización.

La principal virtud de las comunidades de práctica puede radicar en esta capacidad de responder ante las incompatibilidades e incongruencias del trabajo formal y la práctica desarrollada por la propia comunidad. Como señala Wenger, los trabajadores hacen posible el trabajo inventando maneras de conciliar las exigencias de la organización con la realidad cambiante. Algunas de las características de la práctica que destacan en la comunidad de la BDCV son:

- Capacidad para solucionar problemas que en el plano del trabajo oficial no se perciben; como las inconsistencias en el llenado de las papeletas para solicitar materiales.
- Capacidad para crear una memoria colectiva que, además de conformar las bases para fortalecer su identidad, permite a los miembros desempeñar su trabajo aún sin saberlo todo.
- Establece las bases para la *participación periférica legítima* permitiendo a los recién llegados incorporarse paulatinamente a la comunidad.
- Los miembros determinan lo permisible e inaceptable de su práctica para mantener en equilibrio a la comunidad y su relación con otros entornos.

- Los miembros mantienen un alto sentido de coexistencia para mantenerse unidos ya sea mediante repertorios creados por ellos o por situaciones eventuales externas a la comunidad.
- Los miembros de la comunidad han adquirido el compromiso mutuo de la empresa para superar los efectos adversos a su práctica afectada por circunstancias ajenas a ellos.

En relación con lo anterior, la comunidad de la BDCV ha establecido una práctica sólida, cimentada en acuerdo al significado que sus miembros han encontrado en emprender su trabajo diario. Para los miembros de la comunidad esta claro que sin los conocimientos y las habilidades que han adquirido, la organización enfrentaría diversas dificultades para resolver los problemas que a diario se presentan en el trabajo.

Es evidente que la organización ha permitido el desarrollo de la comunidad y el de sus miembros sobre la base de un aprendizaje situado. No obstante, la posibilidad de resolver algunos de los problemas relacionados con la disponibilidad de materiales a partir de la identificación, clasificación y creación de una base de conocimientos aún no ha sido emprendida por la organización.

## CONCLUSIONES

La Biblioteca Daniel Cosío Villegas es considerada una de las bibliotecas académicas más importantes en las áreas de ciencias sociales y humanidades en toda Latinoamérica; con un acervo superior a los 600 000 volúmenes de libros y folletos, además de diversos recursos disponibles en formatos impresos y digitales, la Biblioteca atiende diariamente un número importante de usuarios de todo el país y del extranjero.

Para alcanzar los niveles óptimos de satisfacción en los usuarios, la BDCV debe ofrecer servicios de información de calidad en forma rápida y oportuna. Un criterio clave por el que los usuarios juzgaran la calidad de dichos servicios es precisamente mediante la disponibilidad de los materiales que la BDCV posee. Éste es uno de los principales factores por el que los bibliotecarios profesionales pueden determinar la efectividad con la que una biblioteca satisface, en primera instancia, las demandas de información de sus usuarios.

La disponibilidad de materiales, sin embargo, no puede tomarse como un factor que de manera aislada refleje la calidad de un servicio. En un enfoque sistémico, este indicador de calidad depende de la combinación y suma de otros, tales como el buen trato al usuario, el tiempo de respuesta, la calidad de los materiales, la iluminación de la biblioteca, etc.

Estimar el grado en el cual se satisfacen las necesidades de los usuarios a partir del uso de estos indicadores no sólo representa una responsabilidad social de la Biblioteca, sino que le permite disponer de información necesaria sobre el estado que guardan los servicios que ofrece, además de otorgarle un conocimiento de causa útil para la toma de decisiones.



Por ende, evaluar la calidad a partir de la aplicación de distintas metodologías debe verse como una oportunidad inmejorable para alcanzar la mejora de los servicios y productos ofrecidos; este proceso nos permite, además, reposicionarnos como profesionales ante la comunidad y ante la organización a la que servimos.

Alcanzar la calidad de los servicios en las bibliotecas requiere del compromiso mutuo y de la participación de todos los involucrados. Esto es, la calidad de los servicios no puede ser valorada únicamente desde la perspectiva de unos cuantos, sino que requiere de la inclusión y la participación de todos los actores implicados.

La visión del trabajo manual, centrada en la economía de la industria, ha quedado superada por una creciente economía del servicio basada en el conocimiento. Esto constituye un cambio radical en las estructuras organizacionales, pues implica reorientar su potencial organizativo y estratégico hacia el conocimiento que posee la organización. En otras palabras, las organizaciones de la actualidad se vuelven más competitivas en la medida que saben lo que saben y tratan de gestionarlo; lo cual a su vez implica que sean capaces de reconocer, localizar, administrar y utilizar el conocimiento que conserva su capital humano para el desarrollo de la organización.

Un cambio estratégico en la organización sugiere, como señala Ahumada (2001), un cambio en la lógica dominante; implica eliminar viejas prácticas y permitir la apertura de espacios para la participación y la colaboración en grupo.

Aunque el estudio de las comunidades de práctica supone su concepción en el complejo de las estructuras sociales y del aprendizaje, para fines de esta investigación se enfatizó su capacidad de autoorganización y contribución en la solución de problemas. Así, durante la presente investigación se logró destacar la función que la comunidad de práctica de la BDCV desempeña para solucionar algunos de sus problemas en su práctica diaria. De igual forma, se pudo demostrar cómo los procesos que se desarrollan en la comunidad constituyen verdaderos ejemplos de participación y aprendizaje en la práctica.

Aunque la comunidad de la BDCV se ha desarrollado de manera autónoma, subsumida en la informalidad de la organización, vale la pena reconocer que de manera implícita la organización ha contribuido en su conformación. Es decir, la poca influencia que ha tenido la

administración en el dominio de la comunidad, le han permitido ha ésta alcanzar un grado de autonomía y perfeccionamiento necesarios para mantener su dominio y su práctica.

Si bien es cierto que algunas organizaciones pueden ver con buenos ánimos apoyar el desarrollo de sus comunidades de práctica, conviene señalar que la esencia de algunas de estas comunidades puede estar, de hecho, en su informalidad. En el caso de la comunidad de la BDCV, es necesario reconocer la importancia que ésta tiene para la generación de conocimiento, la participación y el aprendizaje, pero además, para mejorar la calidad del servicio.

El potencial que la comunidad de la BDCV puede desarrollar para la solución de problemas y para la generación de conocimiento puede ser inestimable. Para alcanzar su máximo desarrollo se requiere fomentar un cambio estratégico en la ideología de la organización donde sobresalgan los espacios para el aprendizaje.

Aunque no ha sido punto de discusión en este estudio, cabe señalar que el proceso de aprendizaje generado en las CP puede ser promovido por medio de la implementación tecnológica; esto permite a la comunidad, incluso, el desarrollo de habilidades relacionadas con el uso de las tecnologías de información. Este fenómeno está siendo ampliamente estudiado por cuanto representa para las comunidades traspasar sus fronteras físicas hacia ambientes virtuales que les permiten intercambiar sus conocimientos con otras comunidades.

En esta investigación se han empleado metodologías cualitativas y cuantitativas por medio de las cuales se pudo apreciar la dimensión del problema de disponibilidad desde distintos enfoques. Estas metodologías posibilitaron también la detección de importantes fuentes de datos que permitieron conformar las distintas categorías para analizar y establecer relaciones entre el problema de disponibilidad de materiales y la comunidad de práctica de la BDCV.

Conforme con lo anterior, la aplicación de metodologías cuantitativas en el análisis de disponibilidad permitió detectar las principales causas por las que los usuarios no pudieron obtener los materiales que solicitaron. En esta parte se pudo identificar que la mayoría de los casos por los que un material no pudo ser localizado se debe a fallas internas de la Biblioteca; aquí se agrupan los factores relacionados con la intercalación de materiales, la búsqueda precisa de los mismos por parte del personal, la indisponibilidad ocasionada por razones señaladas con

leyendas en los registros bibliográficos en el catálogo automatizado como ADQ (por adquirir) y “Esperando no se recibió”.

La segunda razón por la que los materiales solicitados no pudieron ser obtenidos se debió a que éstos se encontraban prestados y, finalmente, la tercera causa por la que los materiales no fueron localizados se debió a las imprecisiones en el llenado de las papeletas por parte de los usuarios. Lo expuesto anteriormente contribuye a responder el primer objetivo propuesto en esta investigación encaminado a detectar los principales factores que afectan la disponibilidad de materiales en la BDCV.

En cuanto al segundo objetivo planteado, correspondiente a la identificación de los elementos que prueben la existencia de una comunidad de práctica en la BDCV, fue posible interrelacionar teóricamente los componentes esenciales que toda comunidad de práctica posee, a saber: un dominio, una práctica y, una comunidad. En este caso, resultó imprescindible enfatizar en la práctica desarrollada por esta comunidad toda vez que ésta refleja la capacidad adquirida por los miembros para solucionar los problemas que afectan la disponibilidad de materiales.

Mediante los planteamientos teóricos que sustentan la importancia de la generación de conocimiento y la generación de espacios propicios para el aprendizaje en las organizaciones, durante esta investigación se ha destacado la necesidad de reconocer, fomentar, promover y, en su caso, patrocinar el desarrollo de la comunidad de práctica en la BDCV. De manera implícita, durante esta investigación he intentado manifestar la relevancia que la comunidad tienen en la BDCV para mejorar la calidad del servicio mediante una mejor disponibilidad de materiales respondiendo con esto al cumplimiento del tercer objetivo planteado.

Respecto a las preguntas formuladas en este estudio, podemos señalar que en el primer cuestionamiento los principales problemas que afectan la disponibilidad de materiales en la BDCV por orden de importancia son:

- a) problemas en la intercalación y ordenación de materiales;
- b) problemas en el uso de los materiales y el llenado de las papeletas por los usuarios;
- c) problemas de comunicación y coordinación entre los trabajadores.

En cuanto a los elementos que caracterizan a los miembros de la comunidad de práctica de la BDCV se pudo observar que estos llevan a cabo los siguientes procesos:

- a) procesos de aprendizaje;
- b) procesos de generación de conocimiento;
- c) procesos de participación;

Finalmente, respecto a la tercera pregunta de investigación, podemos constatar que algunos de los procesos de aprendizaje que se desarrollan en la comunidad de la BDCV corresponden con el modelo de *participación periférica legítima* propuesta por Lave y Wenger (1991) ya que fue posible observar rutinas dentro de la comunidad donde la participación de los miembros está condicionada por el grado de conocimientos que han adquirido en la práctica.

Como corolario, podemos afirmar que la comunidad de práctica de la BDCV es una comunidad que ha podido responder a las necesidades de su práctica, pero también a las de la organización. Esta comunidad puede verse como el resultado de la negociación socio cultural que cada miembro asigna a sus vidas.

El desarrollo de una práctica concreta como la búsqueda y suministro de materiales, constituye el mejor pretexto para la negociación de significados. La práctica que desarrollan los miembros de la comunidad se consume en el tejido social que han construido sus integrantes. Aquí sobresalen la identidad, la memoria colectiva, la cultura y el lenguaje que los miembros van desarrollando paulatinamente; los miembros participan conciente e inconcientemente en su cohesión social que los convierte en una comunidad única y verdadera.

## BIBLIOGRAFÍA

Ahumada, Figueroa Luis. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones: un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso de la Universidad Católica de Valparaíso.

Al-Hawamdeh, Suliman. (2003). *Knowledge management: cultivating knowledge professional*. Oxford: Chandos Publishing. BDCV (658.4038/A3162k)

Alicea Rivera, Juan Carlos. (2006). *Communities of practice and knowledge management: An exploratory and descriptive study*. (Doctoral dissertation, Universidad de Puerto Rico, 2006) Recuperado el 8 de Octubre de 2006 de Digital Dissertations data base. (UMI AAT 3195521)

*American Society for Quality*. (2007, Enero 09), Recuperado el 13 de Junio de 2006 de <http://www.asq.org/glossary/q.html>

*American Productivity and Quality Center*. (2007, Enero 12), Recuperado el 4 de Diciembre de 2006 de [www.apqc.org](http://www.apqc.org)

Arellano Rodríguez, J. Alberto. (2000). *Modelo para la evaluación integral de las bibliotecas de educación superior de México*. México : Secretaría de Educación Pública. BDCV (027.772 A6796m)

*Association of Research Libraries*. (2007). Recuperado el 21 de Noviembre de 2006 de <http://www.libqual.org/>

Barnard, Susan B. (1998). Total quality management. En Allen Kent, (Ed.) *Encyclopedia of library and information science* (pp. 311 – 327). Nueva York: Marcel Dekker, 61 BDCV (REF/020.3 K37e)

Bertot, J. Carlo. Charles R. McClure y Joe Ryan. (2001). *Statistics and performance measures for public library networked services*. Chicago, Ill. : American Library Association. BDCV (021.64 B547s)

*Biblioteca Daniel Cosío Villegas*. (2007, Enero 10), Recuperado el 11 Noviembre de 2006 de <http://biblio.colmex.mx>.

Bravo Vinaja, Ángel. (1995). *Evaluación de los servicios bibliotecarios: el caso de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas*. Tesis de Maestría en Bibliotecología. UNAM, México, D.F. (025.5018/B8268e)

Brockman, John. (Ed.). y Philip Brooks. (1997). *Quality management and benchmarking in the information sector: results of recent research*. Londres: Bowker-Saur. BDCV (025.10942 Q1)

Brophy, Peter y Kate Coulling. (1997). Quality management in libraries. En Brockman John, (Ed.) *Quality management and benchmarking in the information sector* (pp. 3 -119). Londres: Bowker-Saur.

Brown, Seely y Paul Duguid. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2 (1), 40-57.

Buckland, Michael K. (1975). *Book availability and the library user*. Nueva York: Pergamon. BDCV (025.5/B9246)

Carrasco Escobar, Margarita, Hortensia Lobato, José Orozco Tenorio y Rafael Pagaza G. (1992). Programa de mejoramiento de calidad de los servicios bibliotecarios. En *Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía*. pp. 395-411. Memorias: 23. Mérida, Yucatan: AMBAC.

Coakes, Elayne y Steve Clarke. (2006). The concept of Communities of practice. En Coakes, Elayne y Steve Clarke (Eds.). *Encyclopedia of communities of practice in information and knowledge management*. (pp. 92-93). Hershey, Pa.: Idea Group Reference. BDCV (658.403 E5636)

*Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior*. (2007, Enero 13) Recuperado el 5 de octubre de 2006 de <http://www.ciees.edu.mx/ciees/inicio.php>

Contreras, Fortunato. (2005). Medición, evaluación y acreditación de la calidad de los servicios de las unidades de información. *E-prints in Library and Information Science*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2006 de <http://eprints.rclis.org/archive/00005289/>

Cook, Collen, Fred Heath y Bruce Thompson. (2000). *Nueva cultura de la evaluación: informe preliminar de la encuesta ARL SERVQUAL*. En *Internacional Federation of Library Association and Institutions*, 66, (Jerusalem, 13-18, Agosto). Recuperado el 23 de Junio de 2006 de <http://www.ifla.org/IV/ifla66/66cp.htm>

Crawford, John. (2006). *The culture of evaluation in library and information services*. Oxford: Chandos. BDCV (025.5 C8995c)

Cullen, Rowena. (2001, Spring,). Perspectives on user satisfaction surveys. *Library Trends*. University of Illinois Library School, 49, (4), 670-671. (020.5/L8977)

Davenport, Thomas H. y Laurence Prusak. (1998). *Working knowledge: how organization manage what they know*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. BDCV (658.4/D2471w)

*Diagnóstico de los sistemas bibliotecarios de las instituciones de educación superior participantes en el Conpab-IES*. 2005. México, D.F. : Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior, 61 p. BDCV (027.70972 D5365)

Drucker, Peter F. (1994). *La sociedad post capitalista*. México, D.F.: Norma. UNAM-Posgrado de Economía (HC59.15/D7818).

Drucker, Peter F. (1999). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI: un llamado a la acción*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 228 p. BDCV (658.01D794d)

Fuentes, Juan José. (1999). *Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información*. Madrid: Trea. BDCV (025.1/F954e)

Gago Huguet, Antonio. (2002). *Apuntes acerca de la evaluación educativa*. México, D.F.: Secretaría de Educación Pública. Recuperado el 18 de agosto de 2006 <http://www.sep.gob.mx/work/resources/Local/Content/9209/1/apuntes.pdf>.)

Gómez Hernández, José A. (2002). *Gestión de bibliotecas: texto-guía de las asignaturas de "Biblioteconomía general" y "Biblioteconomía especializada"*. Murcia: DM. BDCV (020.7 G6335g)

*Guía Metodológica para Evaluar las Bibliotecas de las Instituciones de Educación Superior de la Región Centro Occidente de ANUIES*. (2000). México, D.F.: ANUIES. BDCV (FO27.7/G943)

Haynes, Abby. (2004, August). Bridging the gulf: mixed methods and library service evaluation.[Versión electrónica]. *Australian Library Journal*, 53 (3).

Heath, Fred y Collen Cook. (2003). SERVQUAL: Service quality assessment in libraries. En Miriam A. Drake (Ed.). *Encyclopedia of library and information science* (pp. 2613-2625), 2 ed. Nueva York: Marcel Dekker, 4. BDCV (/REF/020.3/3/E56368/2003).

Hernon, Peter y Charles R. McClure. (1990). *Evaluation and library decision making*. Norwood, N.J. : Ablex. BDCV (025.1 H558e)

Hernon, Peter y Ellen Altman. (1996). *Service quality in academic libraries*. Norwood, N.J.: Ablex. BDCV (027.773 H558s)

Hernon, Peter y J. R. Whitman. (2001). *Delivering satisfaction and service quality: a customer-based approach for libraries*. Chicago, Ill: American Library Association. BDCV (025.52 H558d)

*International Standards Organization: quality management and quality assurance-vocabulary*. (2007, Marzo 8). Recuperado el 22 de Agosto de 2006 de <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/qmp.html>

Jacobs, N.A. (1995). The evaluation and improvement of book availability in an academia library. *New review of academic librarianship*, 1, 41-55.

Johannsen, C.G. (1995). Quality management principles and methods in library and information science theory and practice. En Allen Kent, (Ed.). *Encyclopedia of library and information science*.(pp. 318 – 332). Nueva York: Marcel Dekker, 56. BDCV (REF/020.3 K37e)

Kantor, Paul. (1976, Sep-Oct). Availability analysis. *Journal of the American Society for Information Science*, 311-319, 27.

Lancaster, Frederick W. (1977). *The measurement and evaluation of library services* [Washington]: Information Resources. (025.1/L244m)

Lancaster, Frederick W. (1983). *Evaluación y medición de los servicios bibliotecarios*. México, DF.: Universidad Nacional Autónoma de México. BDCV (025.1/L244e).

Lancaster, Frederick W. (1994). Evaluation of library services. En Wayne A. Wiegand y Donald G. Davis, Jr. (Eds.), *Encyclopedia of Library History*. Nueva York: Garland Publishing. BDCV (REF/027.03 W645e)

Lancaster, Frederick W. (1988). *If you want to evaluate your library...* Champaign, Ill.: University of Illinois. BDCV (025.1 L245if)

Lara, Luis Fernando. (2002). *Diccionario del español usual en México*. México, D.F.: El Colegio de México, Centro de Estudios Lingüísticos y Literarios. BDCV (REF.467.972 L31861di)

Lave J. y Etienne Wenger. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. [Cambridge, England ; New York, N.Y.](#): Cambridge University Press. BDCV (154.4/L3991s)

*Lineamientos generales y estrategia para evaluar la educación superior*. (1990). México, D.F.: CONAEVA.

Mansbridge, John. (1986). Availability studies in libraries. *Library and information science research*, 8, (4), 299-314.

Martínez Arellano, Filiberto y Jorge Octavio Ruiz Vaca. (2005). Evaluación de la calidad de los servicios de la biblioteca. En Ma. de los Angeles Rivera y Sergio López Ruelas (Comps.), *La calidad de los sistemas de información al servicio de la sociedad* (p.240). Memorias: 29, 1 de diciembre de 2004. Guadalajara, Jal.: Universidad de Guadalajara.

Mitchell, Eugene S. Marie L. Rasford y Judith L Hegg. (1994, Jan). Book availability: academic library assessment. *College and Research Libraries*, 55. 47-55.

Morgan, Steve. (1995). *Performance assessment in academic libraries*. Londres; Nueva York: Mansell. BDCV (027.7 M849p)

Nickols, Fred. (2003). *Communities of practice: on overview*. Recuperado el 09 de septiembre de 2006 de <http://home.att.net/~discon/KM/CoPOverview.pdf>

Nitecki, Danuta A. Service quality in academia libraries. (2001). En Allen Kent (Ed.). *Encyclopedia of library and information science* (pp. 216-232.). Nueva York: Marcel Dekker, 65, (REF 020.3 K37e/suplemento 28)

Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México, D.F.: Oxford University Press. BDCV (658.01/N812or)

*Normas para bibliotecas de instituciones de educación superior e investigación*. (2005). Guadalajara, Jalisco, México: Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior, Comisión Permanente de Normatividad 2004-2006, 2005. BDCV (f/027.772 N851)

*Normas para bibliotecas universitarias*. (1978). Traducción de Leonor Tejada, revisión y prólogo de la Comisión de Normas de ABIESI. México : Asociación de Bibliotecarios de Instituciones de Enseñanza Superior e Investigación. BDCV (f/027.7 N8511)



Normas para bibliotecas universitarias. (1980). Traducción de Elda Mónica Guerrero. México : Universidad Nacional Autónoma de México, Dirección General de Bibliotecas, BDCV (f/027.7 N851)

Orozco Tenorio, José. (1989). Las bibliotecas universitarias : los retos a los que se enfrentan en el siglo XXI. En *Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía* (pp. 293-297). Memorias: 18. Villahermosa, Tabasco: AMBAC.

Pagaza García, Rafael. (1989). *Manual para obtener indicadores como apoyo a la evaluación de servicios bibliotecarios en instituciones de educación superior*. México, D.F.: Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, ANUIES.

Pinto Molina, María. (1998). Gestión de calidad en documentación. Recuperado el 24 de Junio de 2006 de <http://eprints.rclis.org/archive/00002726/>

Quijano Solís, Álvaro, et. al. (1984). Estudio de la disponibilidad de los libros en las unidades del sistema bibliotecario de la Universidad Autónoma Metropolitana. *Bibliotecas y Archivos*, 15. pp. 9-23. (020.972 B582/1984/no.15)

Quijano Solís, Álvaro y Pilar María Moreno Jiménez. (1998). Análisis de disponibilidad de materiales en una biblioteca académica. Junio, 11p. (F/027.7/Q6a)

Quijano Solís, Álvaro. (1999). El enfoque sistémico en las unidades de información. En *IV Encuentros Internacionales sobre Sistemas de Información y Documentación* (IBERSID). Zaragoza, España: Universidad de Zaragoza-Facultad de Filosofía y Letras.

Real Academia Española. (2005). *Diccionario de la Real Academia*. Madrid: Real Academia Española. Recuperado el 17 de julio de 2006 de <http://www.rae.es>

Reitz, Joan M. (2004). *Dictionary for Library and Information Science*. Westport, CT.: Libraries Unlimited. BDCV (REF 020.3/R3797d)

*Reunión del Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales*. (1997). Alma Lorena Camarena Flores, Ma. Magnolia Gutiérrez Boneo (Eds.). Memoria y documentos de trabajo [de la] XIV Reunión del Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales y II Reunión CONPAB/RENABIES. Mexicali, México : Universidad Autónoma de Baja California, Coordinación del Sistema de Información Académica, 291 p. BDCV (027.7063 R444/1997)

Rivero Rodrigo, Santiago. (2002). *Claves y pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento: un modelo de referencia*. Barcelona, España : Socintec ; Bilbao, España : Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao. BDCV (658.4038 R6218c)

Rossi, P. y Howard E. Freeman. (1989). *Evaluation: a systematic approach*. (4 ed.) Beverly Hills : Sage. BDCV (361.6 R833e/2004)

Rossi, P. Henry, Mark W. Lipsey y Howard E. Freeman. (2004). *Evaluation: a systematic approach* (7 ed.). Thousand Oaks, Calif. : Sage. BDCV (361.6 R833e/2004)

Saint Clair, Guy. (1993). *Customer service in the information environment*. Londres: Bowker-Saur. (010.7 S136c). BDCV (010.7 S136c)

Saint Clair, Guy. (1997). *Total quality management in information service*. Londres: Bowker-Saur. BDCV (010.7/S1361t)

Saint Clair, Guy. (2003). Knowledge management. En Miriam Drake, A. (Ed.). *Encyclopedia of library and information Scienc.* (pp. 1486-1494). Nueva York: Marcel Dekker, 65, BDCV (REF020.3K37e/suplemento 28)

Saint-Onge, Hubert y Debra Wallace. (2003). *Leveraging communities of practice for strategic advantage*. Amsterdam: Butterworth Heinemann. BCDV (658.402/S1481)

Saracevic, T., W. Shaw, Jr. y P. B. Kantor. (1977, Jan.). Causes and Dynamics of user frustration in an academic library. *College and Research Libraries*, 38 (1), 7-18. (020.5 C6971)

Shi, Xi y Sarah Levy. (2005). A Theory-guided Approach to Library Services Assessment. *College and Research Libraries*, 66, (3), 266-277. (020.5 C6971)

Shunk, Dale H. (1997). *Teorías del aprendizaje*. (2 ed.) José Francisco Javier Dávila, (trad.). México, D.F.: Mc Graw-Hill. UPN (LB1060/s3.78/1997)

Stueart, Robert D y Barbara B. Moran. (1998). *Gestión de bibliotecas y centros de información*. Lleida, España : Pagès Editores ; Barcelona : Diputación de Barcelona. BDCV (025.1 S933g)

Teigland, Robin y Molly McLure Wasco. (2006). Knowledge exchange in networks of practice. En Coakes, Elayne y Steve Clarke (Eds.). *Encyclopedia of communities of practice in information and knowledge management*. (pp. 272-277). Hershey, Pa.: Idea Group Reference. BDCV (658.403 E5636)

Townley, Charles T. (2001). Knowledge management and academic libraries. *College and Research Libraries*, 62 (1), 44- 55. (020.5 C6971)

Van House, Nancy A., Beth T. Weil y Charles R. McClure. (1990). *Measuring academic library performance: a practical approach*. Chicago, Ill.: American Library Association. BDCV (027.7 V2173m)

Verdugo Sánchez, José Alfredo. (1989). *Manual para evaluar la satisfacción de usuarios en bibliotecas de instituciones de enseñanza superior de la República Mexicana*. México : Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas. BDCV (025.1 V4877m)

Wenger, E. (1998, June). Communities of Practice: Learning as a social system. *Systems Thinker*. Recuperado el 12 de Octubre de 2006 de <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>)

Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Buenos Aires: Paidós. UPN (LB1059/W4.48)

Wenger, E., R. McDermott y W.M. Snyder. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press. BDCV (658.4038 W474c)

Yin, Robert K. (2003). *Case study research : design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage. BDCV (300.7 Y515c/2003)

Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman y Leonard L. Berry. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Díaz de Santos. BDCV (658.807 Z48c)

(Anexo 1)  
Mapa de la zona de observación.  
**BDCV PISO 1**

**Vista superior**

