

EL PROCESO DE TRABAJO PARTICIPATIVO EN LA EVALUACIÓN DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS: CASO UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA

*Javier Tarango Ortiz**

Facultad de Filosofía y Letras. Universidad Autónoma de Chihuahua

*Gabriela Mendoza Guillén***

El Colegio de México.

Resumen: Se describe la experiencia obtenida en el sistema de bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chihuahua durante el diseño y validación de un plan de evaluación a partir del empleo de un modelo de trabajo participativo. El modelo propuesto es sustentado en una revisión de la literatura de los trabajos relacionados al tema de la evaluación de las bibliotecas universitarias en México, así como los principios generales de la metaevaluación y evaluación. El trabajo concluye analizando las condiciones que propician desarrollar evaluaciones bibliotecarias a través de la participación e identifica los retos que debe enfrentar el profesional de la información al desarrollar procesos evaluatorios no convencionales.

Palabras clave: Evaluación bibliotecaria; valoración bibliotecaria; planeación de la evaluación; bibliotecas universitarias; investigación cualitativa participativa; trabajo participativo; Universidad Autónoma de Chihuahua.

Title: PARTICIPATORY PROCESSES IN THE ASSESSMENT OF UNIVERSITY LIBRARIES: THE CASE OF THE AUTONOMOUS UNIVERSITY OF CHIHUAHUA.

Abstract: The experience acquired in the library system of the Autonomous University of Chihuahua is described during the design and validation of a plan of evaluation starting with the employment of a model of participative work. The model is proposed is sustained on the revision of the supported literature of the works which is related to the theme of evaluation which pertains to the mexican university libraries, as well as the general principles of the metaevaluation and the evaluation. The work concludes analyzing the condition that lead to develop library evaluation through participation and by identifying the differents challeges which the professional of information face when they are developing nonconventional evaluatory processes.

Keywords: Library evaluation; library valuation; evaluation planning; university libraries; participative qualitative research; participative work; Autonomous University of Chihuahua.

INTRODUCCIÓN

Existe un dicho popular que reza “dos cabezas piensan mejor que una”. Así, de acuerdo a esta premisa, es deducible que al sumarse más cabezas a razonar sobre un tópico

* jtarango@uach.mx

** gmendoz@itesm.mx

determinado, los beneficios a obtener pueden ser exponenciales, sobre todo si se consideran las posibilidades de razonamiento individual de cada una de ellas. Sin embargo, lograr que un conjunto determinado de cabezas razonen de manera armónica puede suponer un problema, sobre todo cuando se trata de abordar temas cuya naturaleza puede suponer conflictos. Este fue el mayor reto a enfrentar para la realización de esta investigación, sobre todo considerando que su objetivo central fue la delimitación de un modelo de proceso de trabajo participativo que, a partir de iniciar una reflexión conjunta sobre la evaluación de bibliotecas universitarias, condujera a la validación de un plan para evaluar a un sistema de bibliotecas.

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

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

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

La hipótesis que guió la indagación estipula que los procesos de trabajo participativo cimentados en los principios de la metaevaluación representan un medio efectivo para el análisis, validación y legitimación (Tarango, 2005) de los procesos valorativos, así como la creación y/o fortalecimiento de una cultura de la evaluación. De esta manera constituyen asimismo una base propicia para el diseño de planes de evaluación que al aplicarse permitan obtener información precisa y por ende útil para la toma de decisiones en bibliotecas universitarias.

METODOLOGÍA

La metodología empleada en este trabajo fue la del estudio de caso de Yin (2003). Dicho marco metodológico fue adoptado debido a su utilidad para tratar eventos de actualidad e interés sobre los cuales no se tiene control alguno, además que constituye una estrategia de investigación que permitió estudiar al marco referencial elegido en su contexto real y a partir de éste, llevar a cabo una exploración que permitió construir conocimientos acerca del proceso de trabajo participativo cimentado en los principios de la metaevaluación para el análisis y valoración de una propuesta de plan de evaluación de un sistema bibliotecario.

Con esto se acota el hecho de que el análisis del caso se utilizó como un medio para explorar y generar conocimiento, y no se limitó a ser un objeto de estudio *per se*. Esto es, el estudio de la entidad particular elegida se emprendió para alcanzar una comprensión más desarrollada sobre el proceso de trabajo participativo desarrollado con el fin de validar un plan de evaluación.

Como justificación para realizar el estudio podemos indicar que a partir del análisis de la literatura realizado al inicio y a lo largo de la elaboración de éste, fue posible identificar diversas propuestas nacionales e internacionales orientadas a la evaluación de bibliotecas universitarias. Sin embargo, en el ámbito mexicano un número importante de éstas son prueba fehaciente de que:

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

Los anteriormente listados son algunos de los motivos por los cuales los problemas, en la mayoría de las unidades bibliotecarias de instituciones públicas de educación superior, son persistentes y su erradicación parece hasta cierto punto imposible, por lo cual se hace necesario buscar alternativas que ayuden al análisis, validación y legitimación (entendido este último término como aquel de autorizar, habilitar, licitar, hacer válido) de los procesos valorativos, así como la creación y/o fortalecimiento de una cultura de la evaluación en bibliotecas universitarias.

PROCESOS VALORATIVOS EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS

Como toda biblioteca, la universitaria tiene en esencia las siguientes funciones: localizar, seleccionar, compilar, organizar, administrar y preservar los recursos informativos de manera tal que le sea posible difundirlos y transmitirlos a los usuarios a partir de los servicios que ofrece, todo ello con el fin último de satisfacer sus necesidades de información. La American Library Association (Young, 1988) la define como la “biblioteca (o sistema de éstas) establecida, mantenida y administrada por una universidad para cubrir las necesidades de información de sus estudiantes y apoyar sus programas educativos, de investigación y demás servicios”.

Las bibliotecas parecen tener por derecho propio un lugar dentro de las instituciones, pero esto se reconoce más de palabra que de hecho. Las autoridades de las instituciones admiten, en general, que la biblioteca tiene un impacto definitivo en la calidad de las actividades académicas o de investigación de la institución, pero a la hora de asignar el presupuesto para los materiales documentales y el personal de la biblioteca se muestran parcos o incluso rechazan los presupuestos que presentan los bibliotecarios.

Para superar o minimizar estas dificultades la biblioteca debe evaluar sus procesos y servicios en términos de la repercusión que éstos tienen en las actividades docentes, de investigación y del manejo administrativo de la propia institución. Esta demostración de su valor debe hacerse además, en términos comprensibles y relevantes no sólo para los bibliotecarios, sino para los responsables del manejo financiero de la institución. La evaluación de la biblioteca, si tiene esas características, no sólo ayuda a identificar debilidades y fortalezas del proceso de planeación estratégica, sino que justifica la existencia misma de la biblioteca.

La biblioteca universitaria no es un ente autónomo, pues generalmente depende de una institución de educación superior, ya sea pública o privada, y en este mismo sentido se debe apuntar que su caracterización no puede ser singular, pues cada universidad muestra rasgos distintos, por lo cual su biblioteca también se distinguirá de otras bibliotecas. De ahí la importancia de que la valoración a que se someta tome en cuenta sus particularidades para que sea realmente efectiva.

En cuanto al término evaluación tenemos que, de acuerdo a Lancaster, es un proceso de diagnosis dirigida principalmente a la identificación de puntos de limitaciones de un sistema y a la formulación de mecanismos para incrementar su rendimiento en el futuro (citado por Delis, 2005). Etimológicamente la palabra diagnosis proviene del vocablo griego *διάγνωσις*, que significa conocimiento. Por su parte, diagnóstico significa a través del conocimiento. De esta manera, la evaluación puede considerarse como un diagnóstico que busca generar conocimiento sobre el ente analizado, a partir del cual se pretende definir acciones que incidan en una mejora.

ANTECEDENTES METODOLÓGICOS DE LA EVALUACIÓN DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS

El tema de la valoración de la actividad de bibliotecas universitarias mexicanas dista mucho de estar agotado. Las posibles lagunas en el conocimiento y las deudas en investigación sobre el tópico salen a flote impulsadas por el interés cada vez mayor de la comunidad profesional en asuntos relacionados con la certificación de procesos y servicios, así como al papel de las bibliotecas universitarias en la acreditación de las instituciones de educación superior.

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

man parte de lograr un reconocimiento que les permita asegurar su estabilidad y crecimiento futuro.

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

Con relación a la literatura perteneciente al ámbito mexicano se puede decir que a pesar de que el camino hacia la creación de una cultura de la evaluación en las bibliotecas nacionales se ha caracterizado por ser tortuoso e incompleto, es posible detectar varias aportaciones al tema. Para dar idea de lo dicho, es necesario precisar que los primeros estudios realizados en torno a la evaluación de centros de información académicos siguieron la línea de informes de corte administrativo. Esto es, constituyeron análisis de los recursos bibliotecarios a partir del uso de herramientas cuantitativas como el cuestionario. Generalmente a partir de las conclusiones obtenidas se hacían recomendaciones encaminadas a la reestructuración de los sistemas. Tal es el caso de las obras de bibliotecólogos como Garza Mercado (1966), Díaz Santana (1971) y Zamora Rodríguez (1973). Dichos estudios utilizaron las normas propuestas por la Asociación de Bibliotecarios de Instituciones de Enseñanza Superior y de Investigación (ABIESI, 1978), las cuales son una traducción de la edición de 1975 de los estándares de la ALA.

Posteriormente aparecieron más trabajos, en su mayoría en forma de artículos y ponencias, cuyo objetivo no se apartaba mucho del medir cuantitativamente la efectividad de la biblioteca. Éstos en su mayoría mostraban visiones fragmentadas de la evaluación al centrarse en áreas muy específicas, como la de servicios, con lo cual hacían a un lado a la valoración integral. Pronto se hizo patente la necesidad de comenzar a crear indicadores pertinentes para asegurar los procesos de evaluación. Así fue que a finales de la década de los ochenta, Pagaza (1989) edita un manual para la obtención indicadores de tipo cuantitativo.

Sin embargo, ante la carencia de elementos propios, el uso de criterios como normas, directrices e indicadores extranjeros siguió presente en los trabajos evaluatorios posteriores, como lo son aquellos de los autores Ortiz Marín y Piña Marquina (1994), Bravo Vinaja (1995), Nora Delgado y Sosa Saura (1998), y Arellano Rodríguez. De hecho, el modelo propuesto por Arellano tomó como base al *Diagnóstico de los servicios bibliotecarios de las universidades públicas Estatales de México* (2000), trabajo entregado en septiembre de 1994 al Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales (CONPAB-UPES) durante la Reunión Nacional de Responsables de los Sistemas Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales, y el cual ya planteaba la necesidad de contar con un conjunto de indicadores con fines de evaluación de las bibliotecas de las universidades públicas. De esta manera fue Arellano quien comenzó a retomar los trabajos previos de colegas mexicanos, lo cual fue enriqueciendo parcialmente el trabajo nacional hecho en el área. También en el último lustro de los noventa se dieron a conocer algunas experiencias de la incursión de las bibliotecas académicas mexicanas en los procesos de acreditación, ello en los trabajos presentados por González Moreno y Martha Patricia Carranza (1999).

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

Este discurso se muestra más claramente en trabajos posteriores como los de Lau (2001) y Arriola Navarrete (2003), quienes retoman y refuerzan aquellas cuestiones administrativas que dan origen a conceptos como la gestión de la calidad en bibliotecas, la evaluación y la certificación. En este sentido se generaron algunos trabajos de tesis como los de Cota Romero (2004), Lara Orduño y Vargas Espinoza (2004), quienes muestran las experiencias de tres bibliotecas en procesos de certificación, dos de ellos cimentados en la norma ISO 9000. Otro de los hallazgos es la tesis doctoral de Sánchez Ambríz, estudio que se ocupó del desarrollo de estrategias para la evaluación del sistema bibliotecario de la Universidad Nacional Autónoma de México a partir del empleo del modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM). Y dentro de los sistemas de gestión de calidad se ofrece un acercamiento a la norma ISO 9001 brindado por Moreno Jiménez (2005), quien llevó a cabo una adaptación de la norma con fines de lograr la certificación de bibliotecas, adaptación en la cual no obstante, se hace patente un marcado pragmatismo. A partir de la revisión de tesis también fue posible rescatar el trabajo recepcional de Desmocc Jiménez y Plata Silva (2005), quienes bajo la dirección de Óscar Arriola Navarrete desarrollaron una evaluación diagnóstica a partir del uso de un conjunto de indicadores autoreferidos.

Con respecto a la normatividad emitida por asociaciones del gremio bibliotecario es oportuno resaltar el trabajo realizado por la Comisión Permanente de Normatividad 2004-2006 del Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior (por sus siglas CONPAB-IES), la cual dio a conocer a sus integrantes en 2005 el compendio de *Normas para Bibliotecas de Instituciones de Educación Superior e Investigación*. Esto constituye sin duda otra valiosa aportación que busca incidir en la mejora de los procesos de gestión de las bibliotecas universitarias mexicanas.

Finalmente, entre uno de los trabajos más recientes podemos citar el modelo propuesto por Arriola Navarrete (2006), que considera a la evaluación de bibliotecas como un importante elemento de los sistemas de gestión de calidad. De acuerdo a esta propuesta, para efectuar la evaluación es necesario contar con un buen conjunto de indicadores que estén adaptados a las características particulares de la biblioteca bajo observación, con lo cual, los resultados obtenidos a partir del proceso podrán ser más pertinentes y útiles para la toma de decisiones.

Como ya se había mencionado el trato ofrecido al tema de la evaluación de bibliotecas académicas en México es, hasta cierto punto, limitado, pues el acercamiento a determinados aspectos de interés es apenas incipiente y se han dejado algunas problemáticas importantes sin resolver. Entre los particulares podemos mencionar la escasa participación de las asociaciones en la determinación de una normatividad extensiva y aplicable a los procesos de gestión bibliotecaria; la carencia de instancias nacionales que promuevan de manera directa la certificación de bibliotecas; la embrionaria y débil cultura de la evalua-

ción que impera y se patentiza en la escasez de ejercicios valorativos; así como el énfasis otorgado a la selección y aplicación de criterios ajustables a las características particulares de cada biblioteca susceptible de ser evaluada. Este último punto resulta de vital interés para el objetivo del presente trabajo, pues centrado en dicho aspecto y a partir de la revisión bibliográfica realizada fue posible constatar lo siguiente:

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

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

ETAPAS DEL ESTUDIO

Para ello la investigación se realizó empleando la metodología del estudio de caso, el cual supuso la consecución de cuatro etapas clave:

1. Prediagnóstico del sistema bajo estudio (marco referencial), en nuestro caso, el Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas de la Universidad Autónoma de Chihuahua (SUBA-UACH).
2. Diseño del Modelo de Proceso de Trabajo Participativo (MPTP).
3. Aplicación del MPTP.
4. Estructuración final del MPTP.

La etapa de prediagnóstico resultó de especial utilidad para determinar si el empleo del enfoque participativo sería posible, pues gracias a ella fue posible encontrar información que contribuyó a reforzar la idea de recurrir a tal enfoque en la planeación de ejercicios valorativos en el SUBA-UACH. La siguiente figura es un esquema de esta primera etapa de prediagnóstico:

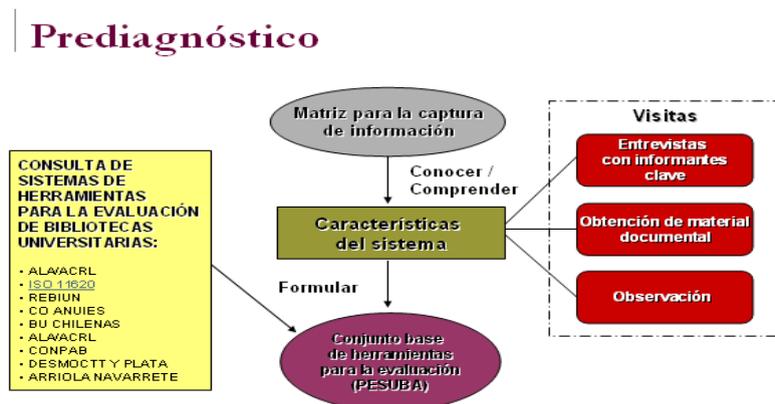


Figura 1. Esquema de la etapa de prediagnóstico.

Esta primera etapa fue inspirada por el enfoque de *evaluability assessment* (Rossi, 2004), a partir del cual se buscó verificar la susceptibilidad del SUBA-UACH para ser evaluado, y sobre todo, la existencia de la información necesaria para desarrollar tal proceso. Para facilitar esta labor se construyó una matriz de captura de información en el programa informático Excel, la cual utilizó -como apoyo para sistematizar los datos- un primer conjunto de criterios valorativos, elaborado con base en las propuestas de Desmoctt y Plata; Arriola Navarrete; la REBIUN y los *Estándares para bibliotecas universitarias chilenas*.

Así, a partir del uso de esta matriz para la captura de información se inició una serie de visitas a la Coordinación General del SUBA-UACH, gracias a las cuales se pudo observar parte de las labores que su personal realiza día con día; entrevistar y familiarizarse con los integrantes del sistema; además de obtener información documental para ir conociéndolo más detalladamente.

Posteriormente vino la etapa del diseño del MPTP, el cual, cabe destacar, tuvo como principal fundamento aportaciones teóricas relacionadas al tema de trabajo participativo en procesos de evaluación. Uno de los comentarios recurrentes en los modelos valorativos consultados estipula que una de las características de la evaluación estriba en ser participativa. Inciden también las recomendaciones en subrayar, por ejemplo, la importancia de lograr acuerdos en cuanto a la metodología a emplear en la evaluación. Todo ello se patentó en la declaración presentada por uno de los modelos más retomados a nivel mundial, el de los *Standards for university libraries* de la ALA (2006): *“La responsabilidad de evaluar a la biblioteca está relacionada con la administración universitaria. De esta manera, la administración de la universidad y la administración de la biblioteca deberán, de manera conjunta, determinar un mecanismo para medir el desempeño de la biblioteca. Este mecanismo deberá establecer resultados identificables, tanto cualitativos como cuantitativos, y para ello tendrá que hacer uso de criterios acordados de manera conjunta, los cuales deberán proveer una retroalimentación continua y apropiada. El objetivo aquí es el perfilar un conjunto claro de expectativas, conocer los recursos necesarios para alcanzarlas y hacer esto a partir del apoyo y el entendimiento de los participantes en el proceso de evaluación”*.

En sí, los pasos que se definieron, a partir de la incursión en la realidad del marco referencial, como el proceso de trabajo participativo a emplear en el estudio de caso del SUBA-UACH:

- Establecer el primer contacto.
- Determinar la viabilidad de la aplicación del enfoque participativo.
- Identificar a los integrantes.
- Seleccionar a los participantes.
- Crear espacios y oportunidades para la participación.
- Iniciar la participación.
- Facilitar la participación.
- Mantener el nivel de participación.

El MPTP planteado tiene mucho que ver con la construcción conjunta del contexto que rodea al sistema bajo estudio; las relaciones de confianza y apoyo establecidas entre los participantes; la previsión de posibles contingencias; y el empleo tanto de espacios negociados como de herramientas que permitan y apoyen la participación.

El siguiente paso consistió en la definición de las técnicas y las herramientas a emplear en el MPTP, las cuales se describen brevemente a continuación:

GRUPO FOCAL

Una parte del trabajo realizado consistió en llevar a cabo reuniones en las cuales participaron los implicados de manera directa. En la primera de ellas se utilizó la técnica de grupo focal, y el conjunto de participantes se estructuró de manera que fuese posible inducirlos a discutir sobre las implicaciones de la evaluación en bibliotecas universitarias, sus características e importancia, para así ir construyendo y presentando el marco en el cual se analizaría y evaluaría el PESUBA. Por tal razón se buscó incluir a personas con diversos grados de poder pero con una característica común: el conocimiento básico, ya sea teórico o empírico, sobre procesos valorativos. En esta dinámica se les ofreció a los participantes carpetas que incluyeron el siguiente material de trabajo:

- Extracto de la Propuesta de Plan de Evaluación del SUBA- UACH.
- Rúbrica para la evaluación de la propuesta de PESUBA.
- Hojas sueltas para anotaciones y comentarios.

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

PROPUESTA DE PLAN DE EVALUACIÓN DEL SUBA-UACH (PESUBA)

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

1. Revisión de la literatura para identificar las propuestas existentes en el área de evaluación de bibliotecas universitarias.
2. Delimitación, con base en la revisión de la literatura, de un primer conjunto de herramientas para la evaluación, las cuales permitieron un primer acercamiento al sistema que constituye el caso del SUBA-UACH –Etapa de prediagnóstico–.
3. Reconocimiento de las particularidades del caso elegido, a partir del análisis de la información recabada en la primera parte del trabajo de campo o etapa de prediagnóstico, a partir de las siguientes estrategias:
 - Observación directa.
 - Obtención, consulta y análisis de fuentes de información documentales referidas a la organización interna del SUBA-UACH (reglamento, perfiles de puestos, manual de procedimientos, estadísticas de procesos y uso de los servicios, etcétera).
 - Entrevistas a informantes clave.
4. Revisión de nueve sistemas y modelos de herramientas para la evaluación de bibliotecas universitarias:

- American Library Association. Standards for libraries in higher education.
 - American Library Association. Standards for university libraries: evaluation of performance.
 - Arriola Navarrete, Óscar. Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad.
 - Desmoett Jiménez, Sergio Ricardo y Dolores Lorena Plata Silva. “Planeación y aplicación de la evaluación diagnóstica para bibliotecas universitarias: el caso de la Biblioteca Adrián Mora Duhart de la Universidad ISEC”.
 - Estándares para bibliotecas universitarias chilenas.
 - Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las instituciones de educación superior de la Región Centro Occidente de ANUIES.
 - ISO 11620:1998/Amd.1:2003: Information and documentation, library performance indicators, amendment 1: additional performance indicators for libraries.
 - ISO 11620:1998: Information and documentation, library performance indicators.
 - Normas para bibliotecas de instituciones de educación superior e investigación. Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior, A. C.
 - Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas. REBIUN.
5. Contraste del conjunto inicial de herramientas para la evaluación, la información recabada en la etapa de prediagnóstico y los resultados de la revisión de los sistemas y modelos de herramientas para la evaluación de bibliotecas universitarias.
 6. Selección y estructuración de los criterios aplicables a las características del SUBA-UACH como una propuesta de plan de evaluación.

Una característica importante del PESUBA es que los criterios a incluir en él debían cumplir, además de su función de evaluar, la función de educar a quienes realicen la evaluación. Así, consistió en un instrumento “graduado” a partir de una serie de criterios que apoyan la valoración de áreas, procesos y servicios específicos del sistema. La estructura del PESUBA es un reflejo de las características del sistema a que se dirige: su contenido se encuentra dividido, en un primer nivel, de acuerdo a cada una de las áreas que conforman al SUBA-UACH -Coordinación General y sus respectivas unidades-. En un segundo nivel, cada una de las áreas se subdivide en los procesos y servicios que puede desarrollar, según sea el caso. En un tercer nivel, aparece un desglose de los criterios según sean cualitativos o cuantitativos. Para la construcción de cada uno de los criterios se tomó en cuenta parte de lo estipulado por la Norma ISO 11620 (1998, 2003), por lo cual cada uno de ellos posee los siguientes elementos:

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

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

Es importante señalar que propuesta de PESUBA no pretendió ser un compendio exhaustivo de los métodos de evaluación de los diversos procesos y servicios desarrollados en las bibliotecas universitarias, sino que a partir de su elaboración fue posible reconocer la existencia de otros métodos de evaluación, mismos que deberán considerarse al revisar periódicamente el plan y al momento de implementar nuevos procesos y/o servicios.

RÚBRICA PARA LA VALORACIÓN DE LA PROPUESTA DE PESUBA

El diseño de esta herramienta fue pensado para facilitar la participación de los actores en el momento de valorar los criterios de evaluación contenidos en el PESUBA. Para su elaboración se aplicó parte de los principios de la metaevaluación ofrecidos por Stufflebeam (1999) en su *Evaluation plans and operations checklist*, principios que están referidos a la parte de conceptualización de la evaluación, y a partir de los cuales se determina qué elementos serán empleados para juzgar la evaluación. Debido a que el estudio se centró en el análisis y valoración participativos de los criterios contenidos en un plan de evaluación, se consideró pertinente elegir la parte específica relacionada con los estándares o elementos a partir de los cuales tales criterios pudieran ser contrastados para así determinar su valía. Cabe señalar que la elección de los valores que permitieron analizar y evaluar al PESUBA también se inspiró y apoyó en los criterios que, de acuerdo con la norma ISO 11620, deben poseer los indicadores o criterios para la evaluación de bibliotecas, los cuales son: contenido informativo, fiabilidad, validez, idoneidad, aplicabilidad y, en caso de que el indicador esté pensado para establecer comparaciones, el de comparabilidad.

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

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

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

ATRIBUTOS					CRITERIOS DE LA PROPUESTA DEL PESUBA
DE VALIDEZ Y PRECISIÓN	DE PERTINENCIA E	DE VIABILIDAD O	DE PRACTICIDAD Y	DE RELEVANCIA O	
					I. COORDINACIÓN GENERAL DEL SUBA-UACH
					<i>1.1 Aspectos Administrativos</i>
					1.1.1 Dependencia Orgánica
					1.1.2 Organización y Dependencia Interna
					1.1.3 Instrumentos Normativos
					1.1.4 Plan de Desarrollo
					1.1.5 Proceso de Evaluación
					1.1.6 Administración de Recursos Humanos

Tabla 1. Listado de criterios de la propuesta del PESUBA para su valoración con base en los atributos.

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

GRUPO DE DISCUSIÓN

La última reunión con los integrantes del estudio siguió el formato de un grupo de discusión. En éste se buscó generar el ambiente ideal para que los participantes presentaran y discutieran los resultados del análisis hecho con respecto a los criterios contenidos en la propuesta del PESUBA. Para ello, se buscó contar con la presencia de los asistentes a la primera reunión, de manera que se diera continuidad al proceso participativo planteado inicialmente. La estructura general empleada en la reunión del grupo de discusión fue la siguiente:

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

En el desarrollo de esta reunión se tuvo especial interés en motivar a los participantes para que dieran a conocer su punto de vista sobre la propuesta analizada, a intercambiar ideas surgidas del análisis y lograr un acuerdo grupal sobre qué criterios deberían conformar la versión final del PESUBA. Su propósito fue lograr a un consenso entre los participantes en cuanto a la estructuración final del PESUBA, recolectar los comentarios sobre la rúbrica empleada para valorar al PESUBA y sobre la dinámica utilizada durante las sesiones de trabajo conjunto.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MPTP

Entre los beneficios del enfoque empleado se encuentran los usos instrumental -apoyo a la toma de decisiones- y conceptual -función educativa-, del proceso de planeación de la evaluación. Puede decirse, con respecto a la diversidad de los participantes, que ésta resultó limitada, pues se incluyó casi de manera exclusiva a los miembros de la coordinación del SUBA-UACH. Sin embargo, de acuerdo a las características presentadas por el PESUBA esto no supone un problema grave, pues los usuarios primarios de los resultados de los futuros procesos valorativos derivados de tal plan serán precisamente el tipo de actores considerados en el estudio, pues son los que tienen mayores posibilidades de habilitar el cambio. Las relaciones de poder entre los participantes que colaboraron pueden considerarse como neutras o cercanas a la neutralidad y, debido al número limitado de personas, el proceso fue bastante manejable. Finalmente, cabe resaltar que en la futura aplicación del PESUBA, los participantes que decidan continuar involucrados en el proyecto se verán inmersos en una amplia variedad de tareas valorativas, incluyendo la recolección de información, el análisis de los datos y el informe de resultados, lo cual incrementará en forma considerable la demanda de su participación. Esta breve descripción constituye una panorámica general de la aplicación del MPTP. Sin embargo, la implementación del modelo también ofreció la oportunidad de hacer hallazgos específicos con respecto a la propuesta del PESUBA, la rúbrica empleada y la dinámica participativa implementada. Estos hallazgos dieron pie a la adaptación y mejora de la propuesta que da vida a este trabajo. Así, de acuerdo a los hallazgos, la estructuración final del modelo es la que se muestra en el siguiente esquema:

FASE DEL MPTP	CONSIDERACIONES
1. Establecer el primer contacto.	Llegar a acuerdos sobre: <ul style="list-style-type: none"> - Intereses que motivan la aplicación del enfoque. - Tema(s) o problema(s) a tratar. - Resultados que se buscan. - Tareas a realizar. - Delimitar responsabilidades. - Plazos convenidos. - Otros.
2. Determinar la viabilidad de la aplicación del enfoque.	Esto implica la familiarización con el entorno dónde se busca implementar el enfoque, además de reflexionar sobre lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué tan apropiada es el tipo de cultura organizacional del sistema para la implementación del proceso participativo? - ¿Cuáles son las posibles implicaciones que subyacen a la aplicación del proceso?
3. Identificar a los integrantes del sistema.	Clasificar a los integrantes en las siguientes categorías: <ul style="list-style-type: none"> - Personas con el poder formal para tomar decisiones. - Personas con el poder para bloquear decisiones. - Personas que son afectadas por las decisiones. - Personas con información o experiencia relevante para la realización del proceso.
4. Seleccionar a los participantes.	Tomar en cuenta los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> - Control del proceso de toma de decisiones. - Diversidad y representatividad de los participantes implicados. - Relaciones de poder entre los participantes. - Viabilidad del proceso. - Profundidad requerida en la participación.
5. Crear espacios y oportunidades para la participación.	Esto conlleva una clara delimitación de la frecuencia de las interacciones a establecer y de los canales de comunicación a emplear, entre ellos: <ul style="list-style-type: none"> - Reuniones formales de trabajo. - Reuniones informales. - Uso del teléfono. - Teleconferencias. - Correo electrónico. - Foros electrónicos. - Seminarios. - Otros.
6. Iniciar la participación.	Establecer (de acuerdo al interés inicial para aplicar el MPTP) cuál es el tema o problemática cuyo tratamiento requiere de la aplicación del enfoque y brindar un ambiente en el cual los participantes se sientan seguros y con la confianza necesaria para interactuar.
7. Facilitar la participación.	Determinar cursos de acción o delimitar el uso de información o herramientas que nos permitan facilitar y en lo posible, apoyar una participación uniforme, sustentada y efectiva.
Para realizar este paso se emplearán los principios de	

FASE DEL MPTP	CONSIDERACIONES
<p>8. Monitorear la participación.</p>	<p>análisis de la interacción a partir de los cuales se identificarán las siguientes conductas entre los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoya - Sugiere - Opina - Informa - Pide información - Pide opinión - Pide sugerencias - Se muestra inconforme
<p>9. Mantener la participación.</p>	<p>Este punto depende mucho de la habilidad del facilitador para mantener la motivación del grupo de participantes, así como para generar un ambiente de confianza que, lejos de cohibir a los involucrados, los incline a emplear los dos tipos de discurso necesarios para el desarrollo de todo proceso participativo: el diálogo y la discusión.</p>

Tabla 2. Modelo de Proceso de Trabajo Participativo (MPTP).

Otro de los elementos afectados por los hallazgos fue la propuesta de rúbrica para realizar el análisis y valoración de los criterios contenidos en un plan de evaluación para bibliotecas universitarias, la cual fue empleada para facilitar y apoyar la participación de las personas que colaboraron con la realización de este trabajo durante el paso siete del MPTP. El cambio más significativo fue la redacción de las siguientes instrucciones para su uso:

INSTRUCCIONES

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

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

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

ATRIBUTOS	DEFINICIONES	ELEMENTOS DE REFLEXIÓN
De validez y precisión.	<p>Validez: 1. f. Cualidad de válido. (Del lat. <i>validus</i>). 1. adj. Firme, subsistente (permanencia, estabilidad y conservación de las cosas) y que vale o debe valer legalmente. 2. adj. Aceptable.</p> <p>Precisión: (Del lat. <i>praecisio, -ōnis</i>). 2. [f.] Determinación, exactitud, puntualidad, concisión.</p>	<p>¿El criterio puede considerarse válido? Esto es, ¿evalúa lo que deben evaluar? Considerar que el hecho de que algunos criterios sean criterios indirectos, o aproximaciones, no significa que no sean válidos.</p>
De fiabilidad.	<p>Fiabilidad: 1. f. Cualidad de fiable. 2. f. Probabilidad de buen funcionamiento de algo. Fiable: 1. adj. Que es digno de confianza. 2. adj. Que ofrece seguridad o buenos resultados. 3. adj. Creíble, fidedigno, sin error.</p>	<p>Un criterio para determinar el rendimiento debe ser fiable, en el sentido de que produzca el mismo resultado cuando se utilice repetidamente bajo las mismas circunstancias. El hecho de que un indicador refleje la variabilidad implícita de los datos, como por ejemplo, las variaciones estacionales o las fluctuaciones en las actividades de préstamo, no significa que el criterio no sea fiable.</p>
De pertinencia o idoneidad.	<p>Pertinencia: 1. f. Cualidad de pertinente. (Del lat. <i>pertinens, -entis</i>, part. act. de <i>pertinēre</i>, pertenecer). 1. adj. Pertinente o correspondiente a algo. 2. adj. Que viene a propósito.</p> <p>Idoneidad: (Del lat. <i>idoneitas, -ātis</i>). 1. f. Cualidad de idóneo. (Del lat. <i>idonēus</i>). 1. adj. Adecuado y apropiado para algo.</p>	<p>¿El criterio refleja características del sistema a evaluar?</p> <p>Considerar dos niveles de pertinencia del criterio a validar: a) El general, es decir, si el criterio se ajusta a la realidad del sistema a evaluar, y b) El particular, es decir, de ajustarse el criterio a la realidad del sistema a evaluar, ¿la ubicación de éste en el plan es la adecuada o debería de ubicarse en algún otro apartado del mismo?</p>
De viabilidad o aplicabilidad.	<p>Viabilidad: 1. f. Cualidad de viable. (Del fr. <i>viable</i>, de <i>vie</i>, vida). 2. adj. Dicho de un asunto: Que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo.</p> <p>Aplicabilidad: 1. f. Cualidad de aplicable. 1. adj. Que puede o debe aplicarse.</p>	<p>¿Es factible la aplicación del criterio en la evaluación del sistema?</p> <p>¿Su aplicación requiere de información no disponible que debe ser estimada o generada?</p> <p>¿La aplicación del criterio es rentable?</p> <p>¿La aplicación del criterio constituye una carga importante de esfuerzo, tiempo y recursos?</p>
De practici-	<p>Practicidad: Cualidad de práctico. (Del lat. <i>practicus</i>, y</p>	<p>¿El procedimiento de aplicación del criterio es claro?</p>

ATRIBUTOS	DEFINICIONES	ELEMENTOS DE REFLEXIÓN
dad y utilidad.	<p>este del gr. <i>πρακτικός</i>). 2. adj. Se dice de los conocimientos que enseñan el modo de hacer algo. 4. adj. Que piensa o actúa ajustándose a la realidad y persiguiendo normalmente un fin útil. 5. adj. Que comporta utilidad o produce provecho material inmediato.</p> <p>Utilidad: (Del lat. <i>utilitas</i>, -<i>ātis</i>). 1. f. Cualidad de útil. (Del lat. <i>utilis</i>). 1. adj. Que trae o produce provecho, comodidad, fruto o interés. 2. [adj.] Que puede servir y aprovechar en alguna línea. Conveniencia, provecho.</p>	<p>¿La información que aporte la aplicación del criterio puede ser utilizada para fundamentar y apoyar la toma de decisiones?</p> <p>¿La información que aporte la aplicación del criterio puede ayudar a comprender el entorno que rodea al sistema evaluado?</p> <p>El contenido del criterio tiene que aportar información clarificadora, de forma que sea una herramienta útil para medir una actividad, identificar los logros conseguidos y localizar problemas y deficiencias, con el objetivo de poder actuar para remediarlos. Debería proporcionar información que permita la toma de decisiones, por ejemplo: fijar metas; asignar el presupuesto; dar prioridad a determinados servicios y actividades, etc.</p>
De relevancia o importancia.	<p>Relevancia: f. Cualidad o condición de relevante, importancia, significación.</p> <p>Importancia: De <i>importante</i>. 1. f. Cualidad de lo importante, de lo que es muy conveniente o interesante, o de mucha entidad o consecuencia.</p>	<p>Considerando todo lo anterior, ¿el criterio debe ser incluido dentro del plan de evaluación?</p>

Tabla 3. Atributos contenidos en la rúbrica para el análisis de criterios de evaluación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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

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

No obstante la utilidad que se determinó posee el modelo de trabajo participativo implementado, una de las posibles críticas a esta propuesta es que el involucrar a agentes externos en los procesos de evaluación -aunque su participación se limite a la etapa de diseño, como se mostró en este estudio- puede resultar oneroso. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que un proceso valorativo bien estructurado puede hacer que el trabajo con consultores externos a la organización resulte más eficiente para ésta y por ende, menos costoso, considerando la premisa de que el equipo de trabajo participativo se eduque e instruya a sí mismo a partir de la interacción establecida con el agente externo, de manera tal que pueda continuar la empresa valorativa de forma autosuficiente y autodirigida. La continuación del proceso de trabajo participativo relacionado a la evaluación podrá asimismo ser viable si dentro del equipo de trabajo inicial fue posible identificar a individuos pertenecientes al sistema que, al poseer y dar muestra (a partir de su interacción a lo largo del proceso) de las características primordiales de conocimiento, participación activa, liderazgo y motivación, pueden a futuro fungir como guías o catalizadores de la participación.

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

Como otra de línea de investigación futura derivada de este trabajo, se considera importante analizar la posibilidad de adaptación del trabajo participativo a niveles más avanzados, como lo puede ser la creación de una comunidad de práctica de evaluación participativa en bibliotecas universitarias. Se debe tomar en cuenta aquí el hecho de que si cada nuevo proceso de evaluación se construye a partir de los resultados y hallazgos de los realizados con anterioridad, la acumulación de conocimiento sobre el proceso valorativo será posible y eso permitirá acceder a estadios de mejora en el mismo. Se infiere que esto a la larga puede contribuir al reforzamiento de una cultura de la evaluación en un ámbito no solamente local, sino regional e incluso nacional.

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

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ GARCÍA, I. *Los estudios de caso como estrategia para la formación en gestión: experiencias del sector educativo*. México, D. F.: Taller Abierto, 2005.
- ASCENCIO, G.; TARANGO, J.; MURGUÍA, P. y ROMO, J. R. Educación continua, estrategia sinérgica entre personal sindicalizado: experiencia SUBA. En *Liderazgo y retos en la administración de bibliotecas con presencia sindical*. Buenos Aires, Argentina, México, D.F.: Alfagrama, Library Outsourcing Service, Universidad Veracruzana, 2007.
- ARELLANO RODRÍGUEZ, J. A. *Modelo para la evaluación integral de las bibliotecas de educación superior de México*. México, D. F.: Secretaría de Educación Pública, 2000.
- ARELLANO RODRÍGUEZ, J. A. y VERDUGO SÁNCHEZ, J. A. *Situación de los servicios bibliotecarios de las universidades públicas estatales de México*. México, D. F.: Secretaría de Educación Pública, 2000.
- ARRIOLA NAVARRETE, O. *Biblioteca Francisco Orozco Muñoz: propuesta de gestión de calidad y evaluación*. México, D. F.: Secretaría Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, Secretaría de Educación Pública, 2003.
- ARRIOLA NAVARRETE, O. *Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad*. Buenos Aires: Colegio Nacional de Bibliotecarios, Library Outsourcing, Alfagrama, 2006.
- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. *Standards for libraries in higher education*. Chicago, Illinois: Association of College and Research Libraries, American Library Association, 2004. En línea. <<http://www.ala.org/ala/acrl/acrlstandards/standardslibraries.htm>> [Consulta: 27 de septiembre de 2006].
- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. *Standards for university libraries: evaluation of performance*. Chicago, Illinois: Association of College and Research Libraries, American Library Association, c2005: <http://sacs.uah.edu/documents/policies/Salmon_library_ala_%20ACRL_standards.htm> [Consulta: 18 de enero de 2009].
- ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR E INVESTIGACIÓN. *Normas para bibliotecas universitarias*. México, D. F.: Asociación de Bibliotecarios de Instituciones de Enseñanza Superior e Investigación, 1978.

- ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. *Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las instituciones de educación superior de la Región Centro Occidente de ANUIES*. México, D. F.: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Consejo Regional Centro Occidente, Grupo de Trabajo de Bibliotecas, 2000.
- BRAVO VINAJA, Á. *Evaluación de los servicios bibliotecarios: el caso de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas*. (Tesis de maestría en bibliotecología). México, D. F.: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras, 1995.
- CARRANZA GARZA, M. P. Proceso de acreditación para bibliotecas: Tecnológico de Monterrey (ITESM). *Revista Ecdisis*, vol. 4, n° 2, agosto, 1999, p. 23-27.
- COTA ROMERO, J. L. *La biblioteca del Colegio Humboldt Puebla: informe sobre los primeros pasos hacia la certificación ISO 9000* (informe académico de licenciatura en biblioteconomía). México, D. F.: Secretaría de Educación Pública, Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, 2004.
- DELIS, L. M. Auditoría de información: ¿evaluación o diagnóstico? *Revista bibliodocencia*, n° 10, septiembre, 2005, <http://www.bibliodocencia.com/10/2_10.doc>. [Consulta: 12 de septiembre de 2006].
- DESMOCTT JIMÉNEZ, S. y PLATA SILVA, D. L. *Planeación y aplicación de la evaluación diagnóstica para bibliotecas universitarias: el caso de la Biblioteca Adrián Mora Duhart de la Universidad ISEC*. (Tesis de licenciatura en biblioteconomía). México, D. F.: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, 2005.
- DELGADO TORRES, N. A. y SOSA SAURA, H. A. Evaluación de la eficiencia en bibliotecas. *Investigación bibliotecológica*. vol. 12, n° 24, enero-julio, 1998, p. 57-80.
- DÍAZ SANTANA, G. *Proyecto de reestructuración de los servicios bibliotecarios en el Instituto Politécnico Nacional*. (Tesis de maestría en biblioteconomía). México, D. F.: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, 1971.
- GARZA MERCADO, A. *Función y forma de la biblioteca universitaria: elementos de planeación administrativa para el diseño arquitectónico*. 2 ed. Jornadas, 83. México, D. F.: Biblioteca Daniel Cosío Villegas, El Colegio de México, 2003, c1984.
- GARZA MERCADO, A. *Las bibliotecas de la Universidad de Nuevo León: estudio de recursos y necesidades, bases para un proyecto de reforma*. Monterrey, N. L.: Universidad Autónoma de Nuevo León, 1966.
- ISO 11620:1998: *Information and documentation, library performance indicators = Information et documentation, indicateurs de performance des bibliothèques*. Ginebra: International Organization for Standardization, c1998.
- ISO 11620:1998/Amd.1:2003: *Information and documentation, library performance indicators, amendment 1: additional performance indicators for libraries*. Ginebra: International Organization for Standardization, c2003.
- LARA ORDUÑO, S. *La biblioteca de la Universidad Mexicana, plantel Satélite: un apoyo hacia el sistema de ingreso y permanencia en la FIMPES: informe académico de licenciatura en biblioteconomía*. México, D. F.: Secretaría de Educación Pública, Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, 2004.
- LAU, J. Calidad y acreditación: fruto de una administración integral, En Primer Congreso Nacional de Bibliotecología, IPN, 13-14 de agosto, 2001. México, D. F.: Biblioteca Nacional de Ciencia y Tecnología "Ing. V. Bravo Ahuja", Coordinación General de Biblioteca y Servicios de Información, Instituto Politécnico Nacional, 2001.

- MORENO JIMÉNEZ, D. *Interpretación de la norma ISO 9001:2000 para obtener el certificado de calidad en bibliotecas*. México, D. F.: Universidad el Valle de México, Colegio Nacional de Bibliotecarios, Library Outsourcing Service, 2005.
- ORTIZ MARIN, E. y PIÑA MARQUINA, J. I. *Modelo para evaluar bibliotecas universitarias mexicanas: aplicación en los sistemas bibliotecarios de cinco universidades públicas estatales*. (Tesis de maestría en ciencias de la información). Guanajuato, Guanajuato: Universidad de Guanajuato, Dirección General de Bibliotecas, 1994.
- PAGAZA GARCÍA, R. *Manual para obtener indicadores como apoyo a la evaluación de servicios bibliotecarios en instituciones de educación superior*. México D. F.: Universidad Nacional Autónoma de México, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 1989.
- ROSSI, P. H.; MARK, W. L. y HOWARD, E. F. *Evaluation: a systematic approach*. 7ª ed. Thousand Oaks, California: Sage, c2004.
- STUFFLEBEAM, D. L. *Evaluation plans and operations checklist*. Kalamazoo, Michigan: Evaluation Checklist Project, The Evaluation Center, Western Michigan University, c1999. <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/plans_operations.pdf> [Consulta: 13 de diciembre de 2006].
- TARANGO ORTIZ, J. Legitimación de la sociedad del conocimiento en el contexto educativo mexicano. En JORNADAS MEXICANAS DE BIBLIOTECONOMÍA, XXXV, CANCÚN, QUINTANA ROO, 11-14 DE MAYO DE 2004, *Memorias: la AMBAC y las bibliotecas: ayer, hoy y mañana*. Quintana Roo, México: Asociación Mexicana de Bibliotecarios, 2005.
- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA, SISTEMA UNIVERSITARIO DE BIBLIOTECAS ACADÉMICAS. *Acta de Consejo Consultivo del SUBA celebrada el 10 de octubre de 2005 y aprobada en la sesión de Consejo del 14 de noviembre de 2005*. Chihuahua, Chih.: Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas, UACH, 2005.
- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA, SISTEMA UNIVERSITARIO DE BIBLIOTECAS ACADÉMICAS. *Acta de Consejo Consultivo del SUBA celebrada el 7 de abril de 2006 y aprobada en la sesión de Consejo del 30 de mayo de 2006*. Chihuahua, Chih.: Sistema Universitario de Bibliotecas Académicas, UACH, 2006.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage, 2003.
- YOUNG, H. *Glosario ALA de bibliotecología y ciencias de la información*. Colaborador: Terry Belanger y otros. Traducción: Blanca de Mendizábal Allende. Madrid: Díaz de Santos, c1988.
- ZAMORA RODRÍGUEZ, P. *Estudio para la reorganización de los servicios bibliotecarios de la Universidad de Sonora*. México, D.F.: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Centro de Servicios de Información y Documentación, 1973.