

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIONES BIBLIOTECOLOGICAS
PROGRAMA DE POSGRADO EN BIBLIOTECOLOGÍA
Y ESTUDIOS DE LA INFORMACIÓN

CALIDAD EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA SU EVALUACIÓN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE :

MAESTRA EN BIBLIOTECOLOGÍA Y

ESTUDIOS DE LA INFORMACIÓN

P R E S E N T A :

ALICIA CERVANTES CRUZ



ASESORA: DRA. LINA ESCALONA RÍOS

México, D.F. 2010





UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria

A mi madre por ser la persona que siempre me apoya en la vida:

	•	\sim	7. /	r ./
H V A	ncisca	(V117	ΛM	[artínez
I I U	ncisca	CIU_{4}	IVI	arinez,

4	mi nadro	aue siem	pre vela po	r mi dosdi	o ol ciola v	auo osta	orgulloso	do su	hiia
А	mi paare	que siem	vie veiu po	n mi aesa	e ei cieio y	que esta	orgunoso	ue su	nıju.

Eulogio Cervantes Angeles †

A mis preciosas pequeñas : Sarahí Shamira A mis lindos niños: Jorge Iván Armando

Eduardo

Fernando

Jesús

Marcos

Emiliano

A Lina Escalona Ríos

Por confiar en mi y nunca abandonarme en la profesión

Agradecímientos

A mi asesora

Dra. Lina Escalona Ríos

Por todo su apoyo, paciencia y enseñanza para la conclusión de este trabajo.

A mis sinodales

Por haber tenido la paciencia y respeto para mi trabajo, por la valiosas aportaciones que sugirieron en el desarrollo de la presente tesis.

Dr. Felipe Martínez Arellano

Dr. Juan José Calva González

Dr. Jaime Ríos Ortega

Dra. Brenda Cabral Vargas

A todos los que me apoyaron en el trabajo, principalmente a los miembros de la biblioteca Juan Comas

Quienes forman parte de mi desarrollo profesional

Académicos y bibliotecarios.

A la O del olvido, por inspirarme a seguir mi maestría y a J de juntos seguiremos adelante.

A todos ellos

Mil Gracias

¡¡¡Por fin lo logré!!!

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO 1	
La evaluación de la biblioteca universitaria : procesos y servicios como un	
sistema integral	
1.1 Definición e Importancia de biblioteca universitaria	1
1.2 El proceso administrativo de la biblioteca universitaria	9
1.3 El proceso de evaluación	
1.4 La gestión de calidad y la biblioteca actual	
1.5. Gestión de procesos y calidad de los servicios	25
1.6 Necesidad, demanda y realización de servicios de calidad	30
1.7 Sistemas de evaluación	32
CAPÍTULO 2. Modelos de evaluación 2.1 Las normas ISO 9000	38 42
Calidad en bibliotecas universitarias: propuesta de un sistema de indicadores para su evaluación.	
3.1 Evaluación de servicio de biblioteca según modelo EFQM	64
3.2 Calidad en bibliotecas universitarias: propuesta de un sistema de	0.
indicadores para su evaluación	69
I) Indicadores de entrada	70
II) Indicadores de proceso o rendimiento operacional	74
III) Indicadores de actividad	77
IV) Indicadores de resultados o de impacto	80
V) Indicadores de eficacia	82
VI) Indicadores de costo-eficacia	84
CONCLUSIONES	88 90
DIDLIOGRAFIA	30

INTRODUCCIÓN

La biblioteca universitaria es en sí, la base de la docencia y la investigación para la comunidad de una institución educativa de nivel superior, y ha sido definida por diversos autores, dada su dependencia de la universidad, como:

"Biblioteca 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."1

Por otra parte, Garza Mercado dice "La biblioteca Universitaria está avocada a [conservar, difundir y transmitir el conocimiento] hacerlo mediante el apoyo que debe prestar a las funciones de docencia, investigación, y difusión de la institución a la que pertenece.

Wilson2 sostiene que la biblioteca universitaria encamina sus actividades al logro de las funciones de la universidad; al acumular y organizar los materiales sirve de ayuda incalculable a la conservación del saber y del pensamiento, como también sirve de fuerza activa en la enseñanza, la investigación y en los planes de investigación universitaria ayudando directamente al profesorado y al personal de investigación por medio del servicio prestado por el personal de la biblioteca en su calidad de funcionarios instructores.

Como se puede observar estos autores coinciden en que la biblioteca universitaria es la institución que proporciona la información necesaria para llevar

¹ Glosario ala de bibliotecología y ciencias de la información. Madrid : Díaz de Santos, 1988.

Wilson, Louis R. La biblioteca universitaria: su organización, administración y funciones. Washington, DC: Unión Panamericana, 1963. p. 30

a cabo los programas educativos, el desarrollo de la investigación y la difusión de la cultura.

De tal forma que la importancia de la biblioteca universitaria radica en que, de la selección adecuada de la información, de su adquisición, organización y difusión, permite el desarrollo de la investigación, la calidad de la educación superior y el conocimiento de la cultura.

Por tanto, toda institución de educación superior debe contar con una biblioteca que forme parte de ella.

Sin embargo debemos considerar que para cumplir con los propósitos antes mencionados hay que evaluar todo el sistema que conforma una biblioteca y se parte de que la la evaluación es un proceso reconocido idóneo para el mejoramiento de los sistemas de educación superior; además en el caso de México, al igual que en muchos otros países latinoamericanos, los planteamientos en esta materia se han venido haciendo con el interés creciente de que puedan responder a sus propias circunstancias históricas, sociales y educativas.

La evaluación, en su connotación institucional e individual, implica una búsqueda de reconocimiento social y de prestigio por parte de los individuos que transitan por las instituciones educativas. En ese sentido, los procesos de evaluación se han constituido en un requerimiento en nuestros días, ya que están destinados a garantizar calidad y proporcionar credibilidad respecto a un proceso educativo y sus resultados.

¿Cómo podemos evaluar? Para ello hay que recurrir a los indicadores, pues un indicador señala tanto los aspectos significativos de la gestión que corresponde a un sistema reportando lo adecuado e inadecuado de una acción. Lo importante es encontrar aquella información útil y capaz de mostrarnos si las acciones van en el sentido deseado e incluso si existen oportunidades que favorezcan nuestra ruta y nos permitan avanzar más allá de las estimaciones.

El indicador corresponde a un esquema en donde se establecen criterios diversos para acotar los múltiples hechos o efectos que las distintas acciones derivadas de una decisión puedan generar. En términos generales los indicadores están agrupados en sistemas o modelos; sin embargo al hacer una revisión bibliográfica sobre indicadores en las bibliotecas universitarias encontramos que no existen estándares (indicadores) que permitan evaluar la calidad de los servicios bibliotecarios en México, por consiguiente esta investigación pretende establecer indicadores o estándares que puedan utilizarse para formar parámetros de calidad cuyos cuestionamientos serian los siguientes.

¿Cuáles son las características de los indicadores que permiten evaluar la calidad de las bibliotecas universitarias?

¿Cuáles son los elementos teóricos metodológicos que permitan elaborar un sistema de indicadores que garantice la calidad de las bibliotecas universitarias para una posible certificación?

¿Cuáles son los indicadores que pueden ser útiles o indicadores de calidad para una probable evaluación?

La hipótesis de la cual parte esta investigación es que si se determina los elementos teórico metodológicos, que son el fundamento de cualquier sistema de indicadores para evaluar la calidad en la organización y prestación de servicios de las bibliotecas universitarias en México, entonces se podrá estructurar una

propuesta objetiva y viable de indicadores que garanticen la calidad de los procesos y servicios bibliotecarios.

De tal forma, el objetivo propuesto es el determinar los elementos teórico metodológicos para elaborar una propuesta de indicadores que garanticen la calidad en la organización y prestación de servicios de las bibliotecas universitarias.

Para lograr este objetivo, la presente investigación se estructuro en tres capítulos; en el primero se parte de la definición de la biblioteca universitaria para dar paso al proceso administrativo haciendo énfasis en la evaluación y gestión de la calidad como base de los sistemas de evaluación.

En el segundo capítulo se analizan los modelos de evaluación de procesos y servicios más a nivel mundial: ISO 9000 y EFQM y se hace énfasis en el modelo EFQM como herramienta para evaluar las bibliotecas y la importancia de su aplicación para una evaluación que permita ver la calidad en los procesos y servicios. Además se analizan las características de los indicadores de calidad para la evaluación que permiten establecer la propuesta del presente trabajo.

En el capitulo tres se parte de el modelo EFQM y sus rubros principales para hacer la propuesta de indicadores de calidad para evaluar los procesos y servicios de las bibliotecas universitarias en México.

Para finalizar con una serie de conclusiones y recomendaciones para las bibliotecas universitarias de nuestro país.

CAPÍTULO I

LA EVALUACIÓN DE LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA : PROCESOS Y SERVICIOS COMO UN SISTEMA INTEGRAL

Para poder comprender como evaluar a la biblioteca universitaria, debemos entender el sistema integral de la misma, por consiguiente en este capítulo resumiremos la importancia, sus objetivos, sus procesos, funciones, el personal, las colecciones, servicios que la distinguen de otras bibliotecas y la misma administración en sí.

Por otro lado hablaremos de la evaluación y como llevarla a cabo dentro del sistema de biblioteca universitaria, no solo en los servicios si no también el todos los procesos que la integran.

1.1 Definición e Importancia de biblioteca universitaria

Partimos de la idea de que la biblioteca universitaria es en sí, la base de la docencia y la investigación para la comunidad de una institución educativa de nivel superior, por eso depende de la universidad la manutención y la administración pues debe cubrir las necesidades de información de toda la academia y alumnado.

Como dice Sánchez B. la biblioteca universitaria es "la fuerza motora de las universidad, espacio para la gran creación intelectual donde la información es un recurso de alto valor" y constituye un servicio clave de apoyo a dos funciones que son la razón de ser de la institución universitaria: la investigación o creación

³ Sánchez B. Ciencia, investigación y cultura en la BU actual. Acimed 2007;15(1). disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_1_07/aci16107.htm [Consultado: 25 de mayo de 2009].

de conocimientos y la enseñanza o comunicación de dichos conocimientos. Por otro lado tenemos a la ALA quien la define como "una combinación orgánica de personas, colecciones y edificios con el objetivo de asistir a la comunidad universitaria en el proceso de transformar la información en conocimiento", también consideremos que "…la biblioteca universitaria debe redimensionarse como plataforma de integración, donde la gestión y los recursos de información tributen a la producción de conocimientos…" para después convertirse en el motor propulsor de la producción científico universitaria, por lo que debe cumplir con los objetivos por los que fue creado.

Objetivos

Sabemos que el objetivo central de la biblioteca universitaria es satisfacer las necesidades de información de su comunidad a través de servicios eficientes y eficaces, que los lleven a la información adecuada a sus intereses académicos y recreativos.

Sin embargo, la biblioteca universitaria tiene objetivos más específicos tales como:

- a) Permitir la localización rápida y fácil de la información contenida en el acervo.
- Satisfacer las necesidades de información de los contenidos integrados en las carreras de la universidad.
- c) Organizar, recuperar y difundir acervos biblio-hemerográficos para la recuperación y transferencia del conocimiento.

_

⁴ Pérez Rodríguez, Yudit and Milanés Guisado, Yusnelkis. La biblioteca universitaria : reflexiones desde una perspectiva actual, 2008 [Preprint] [consultado el 13 de abril de 2009] disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol18_3_08/aci04908.htm

Como parte de la universidad, es la base de los programas de docencia e investigación de la institución de la que forma parte. Wilson y Tauber⁵ consideran que las bases esenciales del programa de la biblioteca universitaria incluyen los siguientes puntos:

- Reunir, conservar, organizar y poner al alcance de los usuarios los diversos materiales bibliográficos necesarios y útiles para la instrucción, la investigación y la extensión.
- Reclutar personal competente para atender oportuna y adecuadamente las funciones inherentes a este tipo de biblioteca.
- Correlacionar adecuadamente todos los fondos de la biblioteca, catálogos y clasificaciones del servicio total que ofrece, para puede contribuir a la eficiencia y eficacia de la mismos servicios.
- Proyectar espacios adecuados para los diferentes departamentos o áreas que la integren;
 además de disponer de espacio necesario para equipos de acuerdo con el desarrollo de un programa de atención a los estudiantes y profesores a quienes se destinan esas facilidades.
- Integrar la biblioteca en las políticas administrativas y académicas de la universidad.
- Organizar eficientemente todos los recursos bibliográficos de la comunidad, del estado y la región, así como los recursos bibliográficos nacionales e internacionales.
- Obtener un apoyo financiero adecuado para alcanzar los fines previstos en el programa; y
- Asegurar el funcionamiento efectivo y funcional de la biblioteca.

Los objetivos mencionados para las bibliotecas universitarias se deben cubrir para que a la vez los objetivos de las instituciones a las cuales pertenecen, sean cubiertos.

⁵ Wilson, Louis R . La biblioteca universitaria : su organización, administración y funciones. Washington, DC : Unión Panamericana, 1963. p. 24-31

Funciones

Los fines y objetivos de la biblioteca universitaria son los mismos que los de la Universidad de la que forma parte integrante.

En congruencia con las funciones de la universidad, la biblioteca universitaria tiene las siguientes funciones : función de apoyo y docente.

La primera, consiste en apoyar los programas de enseñanza e investigación y la segunda es la que permite el intercambio de experiencias y sirve de guía en el manejo y uso de los sistemas de información e investigación.

Según Gómez Hernández⁶ para cumplir con estos fines la biblioteca universitaria debe cumplir con las siguientes funciones:

- Proveer a la comunidad universitaria de una colección básica accesible, múltiple y actualizada. Dentro de esta colección básica se encontraran los manuales y libros de texto adecuados a los programas y planes de estudio.
- Proporcionar una colección de referencia, instrumento básico para el aprendizaje y de adquisición al hábito a investigar. Esta colección debe estar constituida por fuentes bibliográficas, bien impresas o electrónicas de acceso local o de acceso en red.
- Proporcionar una colección especializada en las materias que se imparten en la Universidad y en las líneas de investigación de la misma. En esta colección habrá publicaciones periódicas, especialmente revistas científicas, monografías informes y literatura gris en entre otras.
- Difundir la información mediante un servicio de información y referencia bien organizado y planificado.

-

⁶ Gómez Hernández, José Antonio. La biblioteca universitaria. En : Manual de biblioteconomía / coord. por Luisa Orera Orera. España : Síntesis. 1996. p. 363-378.

- Preparar a los usuarios, principalmente a los estudiantes para la investigación promoviendo el uso de la biblioteca con todos sus recursos, mediante la formación de usuarios.
- Constituirse como un importante centro de cultura y estudio para la comunidad local de la forma parte, a través de una colección diversa relacionada con las manifestaciones culturales del entorno y de la época.

Para cumplir estas funciones debe seguir las siguientes condiciones:

- a) Constitución y conservación de un fondo documental suficiente.
- b) Proceso técnico y profesional de este fondo.
- c) Integración con los recursos bibliográficos de otros centros (préstamo, catalogación centralizada, cooperación bibliotecaria).
- d) Integración de la biblioteca universitaria en la política administrativa y educacional de la universidad en el marco de una adecuada reglamentación.

La biblioteca universitaria participa en la función interpretativa asignada a la universidad, y de ello se deriva lo siguiente

- a) Conservación del conocimiento. Al acumular y organizar los libros, manuscritos, revistas y otros fondos, sirve en la conservación del saber y del pensamiento.
- b) Enseñanza. La preservación del objeto físico (libro) puede no tener importancia en sí mismo, lo que importa es lo que transmite a las generaciones venideras lo que contiene, —la labor de la biblioteca universitaria es darlo a conocer—.
- c) Investigación. La biblioteca se convierte en un auxiliar indispensable de una actividad encaminada hacia la expansión del conocimiento ya acumulado.
- d) Publicación. Por medio de múltiples servicios bibliográficos y de consulta, la biblioteca apoya a los miembros del personal docente y de investigación en la preparación de los trabajos que han de dar a la publicidad.

- e) Servicio de extensión. Al conservar, organizar y dar servicio, fortalece los planes de extensión universitaria; al estar a disposición del público en general y que puede repercutir en cualquier sector.
- f) Interpretación de los resultados. Por medio del servicio prestado por personal en forma de instructores, la biblioteca participa en la función interpretativa asignada a la universidad.

En este contexto también la Association of University Teachers de Londres, en una declaración oficial citada por Thomson, en su obra La biblioteca universitaria, establece que, "la función primordial de una biblioteca universitaria es facilitar el estudio y la investigación a los miembros de su propia institución."7

Por consiguiente el tratamiento que la institución le dé a la biblioteca se reflejará en la calidad académica de la institución a la que pertenece.

Por otro lado la biblioteca universitaria contribuye a la difusión de los nuevos conocimientos que la universidad descubre y también a la modificación y perfeccionamiento de las experiencias actuales y al desarrollo de teorías futuras.

Colecciones

La dinámica de una biblioteca universitaria se encuentra en el uso que se haga de sus colecciones, la búsqueda del crecimiento por el crecimiento puede amenazar esta dinámica conduciendo a un descuido del uso adecuado de los libros. La selección ha de configurar un fondo bibliográfico que esté de acuerdo con el carácter dual de una universidad, por una parte la enseñanza y por la otra la

⁷ Cita. En: Thompson, James & Carr. <u>La biblioteca universitaria</u>: introducción a sugestión. Salamanca; Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruiperez; Pirámide. 1990 P. 29

investigación, facilitando materiales de estudio y de aprendizaje para los alumnos del primer ciclo y materiales de investigación para el resto de la universidad.

La colección debe tener el tamaño y materiales suficientes para apoyar las necesidades de información que requiere la universidad para facilitar los programas de investigación; para ello Mateos Carrasco8 lo clasifica de acuerdo a su función:

- -Función de enseñanza (colección básica)
- -Función de investigación (colección especializada)
- -Función de referencia (colección de referencia)
- -Función general (colección general y diversa relacionada con las manifestaciones culturales del entorno y de la época).

Personal

El personal de la biblioteca universitaria debe ser profesional, según el modelo organizacional, con un director de la biblioteca universitaria a la cabeza y el personal competitivo a distintos niveles por debajo de él. Una biblioteca universitaria es una institución de servicio y la calidad de su servicio depende en primer lugar de la calidad de su personal.

Los niveles profesionales son el personal directivo, técnico y auxiliar, en donde la responsabilidad principal del director o coordinador debe ser la promoción del estudio y de la enseñanza, y sólo en segundo lugar puede ser la administración, tiene también la tarea de prever y planificar para perfilar el desarrollo óptimo de la biblioteca, así como identificar las funciones y actividades

⁸ Mateos Carrasco, Rafael. Técnicos auxiliares de biblioteca. 4 ed. España : Editorial Complutense, 2002 p. 23

que se llevarán a cabo y asignar las responsabilidades y tareas de cada departamento.

El técnico se encarga del proceso técnico, la información bibliográfica y referencia y del servicio de información científica.

El auxiliar se encargará del servicio al público y apoyo a procesos técnicos.

La misión del personal debe establecer planes de formación profesional con fines de actualizar, perfeccionar y evaluar para favorecer el desarrollo y eficacia del servicio para conseguir la satisfacción de usuarios.

Servicios

Los servicios de una biblioteca universitaria son la acción medular de la misma, pues a través de ellos se utilizan todos los recursos con los que cuenta para satisfacer las necesidades de información de los usuarios.

Los servicios más comunes que deben existir en todas las bibliotecas universitarias son:

a) Préstamo en sala y a domicilio

b) Servicio de consulta o referencia

c) Servicio de préstamo interbibliotecario

d) Servicio de alerta

e) Diseminación selectiva de información

f) Servicios especializados (recursos electrónicos)

g) Servicio de fotocopiado o reprografía

Para llevar a cabo todas estas funciones, la biblioteca universitaria debe apoyarse en la administración que se encarga de optimizar los recursos de la institución.

1.2 El proceso administrativo de la biblioteca universitaria

La biblioteca universitaria, al igual que otras organizaciones, necesita apoyarse en la aplicación del proceso administrativo y en lograr a través de él, la máxima eficiencia en su funcionamiento. Es importante recordar que la función de la biblioteca es de apoyo directo en la vida académica y social de los individuos, y para ello es necesario proporcionar servicios a su comunidad.

Se debe recordar que cada área de la biblioteca tiene funciones específicas por lo cual se deben aplicar las fases del proceso administrativo. Definiremos cada uno de los cuatro pasos que forman este proceso y su aplicación en biblioteca.

La **planeación** como elemento del proceso administrativo implica determinar qué es lo que habrá de hacerse, cómo, cuándo y quiénes serán los encargados de llevarlo a cabo. Es mirar hacia el futuro y se le define como: "la determinación de lo que va a hacerse incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas y objetivos, redacción de programas y determinación de métodos específicos y procedimientos."

Y también es el proceso que desea alcanzar una organización, que "parte de donde está hasta donde desea llegar en un periodo de tiempo, predeterminando sus acciones,"10.

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede decir que al planear se elabora un programa de acción con base en el resultado final que se quiera obtener ya sea a corto, mediano o largo plazo.

_

⁹ Laris Casillas F. J. Administración integral. México: Continental, 1977. p. 279

¹⁰ Stueart, R. D. Gestión de bibliotecas y centros de información. Barcelona : Diputación de Barcelona . 1988.

Para llevar a cabo la planeación, en la biblioteca universitaria se deben llevar a cabo cinco etapas que la componen: Objetivos, políticas, procedimientos, programas, presupuestos.

A la **organización** es la forma de proveer a la empresa de todo lo que requiere para su funcionamiento: material, equipo, capital y personal, todo esto puede dividirse en dos secciones, la organización material y humana.

La organización en sí misma es un proceso permanente, es decir la organización nunca está concluida.

La estructura de la organización se visualiza a través de los organigramas, en donde se encuentra el agrupamiento de puestos por áreas de trabajo, la departa-mentalización, la jerarquía y los centros de autoridad y decisión.

Una buena organización evita que cada servicio o departamento ignore la existencia de los demás, todos forman parte integral de la biblioteca. Dentro de la organización se encuentran implícitos los procesos sociales que influyen y condicionan el desarrollo del mismo, y se deben tener en cuenta para un mejor ambiente de trabajo y son los siguientes:

- La comunicación, que puede ser verbal o escrita, formal e informal, para conocimiento del personal
- La solución de los problemas cotidianos y actividades a realizar, el manejo de conflictos,
 llevarlos a la conciliación
- La adaptación a cambios, los cuales se pueden ir dando dentro de la misma administración.

La **dirección** como "llamada también ejecución y ordenadora de instrucciones," otros le dicen la coordinación, ya que es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva, tratando directamente con

las personas, para que se contribuya a las metas de la organización y del grupo siendo el punto medular.

La dirección contempla las siguientes etapas:

- a) Delegación
- b) Autoridad
- c) Comunicación
- d) Supervisión

Toda organización necesita del **control** o sea implantar controles, ya que es indispensable para lograr los objetivos. El control está estrechamente relacionado con la planeación, a quien le sirve de retroalimentación para futuros planes. Su función consiste en establecer sistemas para evaluar y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social y para asegurarse que los resultados esperados se vayan logrando, por lo que mientras más claros, completos y ordenados sean los planes, más fácil será la función del control.

En una biblioteca, el control es el que coordina todas las actividades manteniendo el orden y la disciplina en el cumplimiento de los objetivos trazados en la planeación.

Dentro de la biblioteca universitaria se llevan a cabo diferentes actividades por lo que es necesario recurrir al proceso administrativo y sus diferentes etapas para lograra una mayor eficacia. Cada una de las etapas del proceso administrativo lleva a una misma finalidad.

La satisfacción de las necesidades de la información de la comunidad universitaria, especialmente la etapa de control lleva implícita la evaluación como el proceso que permite determinar hasta dónde se han logrado los objetivos planeados y esta evaluación en la biblioteca es el siguiente tema.

1.3 El proceso de evaluación

La evaluación no constituye un fin en sí mismo, sino que sus resultados deben tener una utilización real y ser un medio fundamental para hacer más expedita, eficiente y eficaz la toma de decisiones orientada a garantizar la calidad.

Por otro lado la evaluación es un proceso continuo integral y participativo que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante. Como resultado proporciona juicios de valor y que sustenta la consecuente toma de decisiones es, por lo tanto, parte fundamental de las tareas de planeación y no un proceso superpuesto para dar cumplimiento a determinados requerimientos administrativos.

Debe entenderse como un proceso continuo y permanente que permite mejorar de manera gradual la calidad del objeto de estudio y no como un corte del que se puede esperar un conocimiento cabal del asunto a evaluar. En consecuencia, debe incorporar una visión diacrónica (a lo largo del tiempo) que permita valorar los avances y logros, identificar obstáculos y promover acciones correctivas.

Juan José fuentes₁₁ propone que para evaluar se deben considerar tres puntos primordiales:

Para quién: Sea cual sea el tipo de evaluación que se quiera llevar a cabo, ésta es distinta según la institución o centro que la realice, de modo que va estar en función de los objetivos de cada centro.

Para qué: La evaluación implica un balance de lo realizado, pero al mismo tiempo conlleva una visión prospectiva de la situación, intentando prever en la

-

Fuentes Romero, Juan José. Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información. Asturia: Trea, 1999. p. 40

medida de lo posible las actuaciones futuras; según esto antes de recoger los datos hay que definir claramente una política que conlleve a conocer lo realmente necesita un usuario final y al mismo tiempo dar iguales oportunidades de participación en la evaluación a cualquier usuario.

Cómo evaluar: Reclama la pertinencia y adecuación de los datos que hay que reunir, así como la capacidad de comprensión de quienes tiene que hacer acopio de los datos.

También se debe considerar que es un "proceso constante de definición y selección, de apreciación, adecuación, comparar lo ideal con lo real, lo deseable con lo imposible" que permite encontrar soluciones a los problemas y obtener información que pueda fundamentar la toma de decisiones y de esta manera mejorar algunas funciones o hasta descartar otras. De tal manera que la evaluación "consiste en comparar lo que es con lo que debería ser" 13

Otros más mencionan que es el proceso mediante el cual se trata de determinar de la forma más sistemática y objetiva posible, la relevancia, efectividad e impacto de las distintas actividades, según los objetivos marcados previamente.

Para Lancaster la "evaluación debe ser tomada como una actividad de diagnosis dirigida principalmente a la identificación de puntos o limitaciones en un sistema existente y a la formulación de mecanismos para incrementar su rendimiento en el futuro". 14

House, Nancy A. Von. et al. Measuring academic library performance: a practical approach: prepared for the Association of College and Research Libraries, Ad Hoc Committee on Performance Measures. Chicago, IL; London: American Library Association, 1990. p. 3

¹² Indicadores para bibliotecas públicas. México : SEP, Dirección General de Bibliotecas, 1984. p

¹⁴ Lancaster, Frederick Wilfrid. Pautas para la evaluación de sistemas y servicios de información.

La evaluación es un análisis crítico de los servicios ofrecidos por la

biblioteca, que hoy día se contempla como una necesidad para ofrecer los mejores

servicios al menor costo.

Medirá aspectos como los costos de la producción, beneficios, nivel de

crecimiento y productividad. Así, será de gran utilidad para detectar

funcionamientos deficientes.

Los métodos de evaluación pueden tener una base cuantitativa y cualitativa

- Cuantitativos (estadísticas)

- Cualitativos (encuestas)

La estadística por sí misma no es suficientemente expresiva, es necesario

recurrir a un instrumento de medida como puede ser un indicador que sería el

resultado numérico de cuantificar las distintas actividades realizadas por los

servicios bibliotecarios para determinar en qué grado se han conseguido los

objetivos previstos en un período de tiempo concreto o su evolución. Su ventaja es

que traduce la realidad a cifras, sin que éstas se tomen como datos absolutos,

pues su propia naturaleza es relativa. Los indicadores cumplen además, dos

requisitos básicos

Ser apropiados para la unidad a evaluar

Objetivos y susceptibles de indicar problemas operativos

A modo de ejemplo, un indicador puede medir la eficacia de los

servicios técnicos mediante la relación existente entre el gasto en adquisiciones y

costo de los servicios técnicos.

Paris: UNESCO, 1978. p. 95

Eficacia de los servicios técnicos (Est) sería la relación existente entre los libros catalogados (L) y los efectivos de personal (P)

Est=L/P

De todas las maneras los indicadores deberán utilizarse con prudencia, y se interpretarán cotejando con las valoraciones emitidas por los usuarios en las encuestas, a la luz de los objetivos marcados

Por lo tanto, evaluar no es más que el comparar con unos patrones o modelos de atención correcta con el fin de valorar en qué medida se ajusta la realidad de los mismos.

Además la evaluación debe aportar racionalidad a las decisiones y esto da lugar a tres situaciones:

- Adecuación de los recursos y programas a las necesidades.
- La preocupación por conocer el impacto de los programas.
- La importancia para la mejora de la calidad de la asistencia.

Los objetivos básicos de la evaluación de las actividades son:

- Medir las actividades realizadas y los resultados conseguidos,
 en comparación con el plan programado inicialmente.
- Analizar la calidad de la atención en función de los criterios que se determinen, tanto en relación con el contenido del programa, como que relación con la población atendida.

No se debe perder de vista que la importancia de la evaluación en las bibliotecas se encuentra en que, medir los servicios bibliotecarios ayuda a obtener datos objetivos al mejoramiento y efectividad de los mismos.

Evaluar los servicios que se proporcionan en las bibliotecas ayuda a comprobar si se cumplen los objetivos y metas, así como las necesidades de información que solicita la comunidad de usuarios a la que sirve considerando todas sus variables.

Claro está, que al evaluar los servicios se debe considerar también los insumos, los procesos, los productos, la consecuencia, el entorno y la retroalimentación.

Considerando que como *insumos*, se toma en cuenta al personal, al equipo y los materiales (suministros); como *procesos* entendemos las actividades que transforman los recursos en un producto por ejemplo la adquisición, catalogación y referencia; *producto* son los creados por la biblioteca esto es: el acceso a los materiales, catálogos tradicionales y electrónicos, y referencia; en *consecuencia* el efecto de los productos de la biblioteca en el entorno o medio ambiente es el impacto y transformación de la información; *medio ambiente*, el entorno que proporciona insumos, consume productos y además afecta en la toma de decisiones; por *retroalimentación*, ayuda a la biblioteca al mejoramiento de procesos, productos y obtención de recursos.

1.3.1 Niveles de evaluación

La diversidad de funciones que se llevan a cabo en una biblioteca no permite la utilización de un solo instrumento aplicable a todo el personal, es necesario establecer niveles que contemplen diversos cargos.

Empleados ejecutivos: aquellos empleados que tienen bajo su responsabilidad diferentes departamentos de la biblioteca cuyas funciones conllevan la administración del personal.

Empleados técnicos: son los que desarrollan funciones especializadas que implican una formación de nivel universitario. Son quienes desarrollan y ejecutan los planes y proyectos y contribuyen en la toma de decisiones.

Empleados administrativos: Son quienes llevan a cabo tareas rutinarias de carácter burocrático, son los responsables de realizar los tramites y procedimientos administrativos.

Con ello debemos de observar que los factores para evaluar difieren de un cargo a otro, lo que conduce a diversos tipos de evaluación.

Hablaremos entonces de la evaluación de desempeño que comprende varios pasos a seguir: 15

- Planificación de proceso. Esta planificación debe establecer claramente los recursos a utilizar y precisar el tiempo de ejecución.
- Guía para el evaluador. La guía debe de contener una introducción,
 objetivos de la evaluación, tipos de empleados, formularios de evaluación, etapas de la evaluación, un análisis de los resultados y recomendaciones.
- Capacitación de los evaluadores. Dirigida a los técnicos que llevaran a cabo la evaluación.
- Promoción. Es necesario desarrollar actividades de promoción para que el personal se compenetre en los objetivos del proceso y de su participación activa en el mismo.
- Desarrollo de la evaluación. Deberá contemplar la evaluación del jefe inmediato como la auto-evaluación del empleado.

Diseño de un sistema de evaluación de desempeño. Instituto Interamericano para la Cooperación de la Agricultura. El Salvador : Banco Interamericano de Desarrollo, 1993.

- Recursos de evaluación. Se deberán de elaborar los formularios que se adecuen a las características de los empleados.
- Valoración de los factores. La ponderación de los factores podrá variar de acuerdo a la importancia que se conceda al relacionar un factor con los restantes.
- Resultados de la evaluación. Analizar y verificar los resultados a fin de determinar las fortalezas y debilidades del personal de la biblioteca.
- Periodo de evaluación. La evaluación no deberá considerarse como una actividad eventual sino periódica, ya sea cada año o bien cada seis meses.

Para garantizar el desarrollo del proceso de evaluación dentro de un marco claramente establecido, es conveniente adoptar políticas al respecto que permitan la toma decisiones para :

- Superar las fallas de los empleados
- Aprovechar las capacidades de los empleados
- Redistribución de funciones
- El empleado debe conocer sus resultados
- Por último evaluación de los programas de capacitación.

Por otro lado para llevar a cabo una buena evaluación de servicios se considera los siguientes niveles:

a) Efectividad

Lancaster menciona que "la evaluación de efectividad subjetiva o externa puede ser medible en términos cualitativos, en ella se requiere la opinión del usuario para determinar qué tan satisfecho está con la calidad de los servicios que

la biblioteca ofrece, dicha operación puede llevarse a cabo a través de cuestionarios o entrevistas. Sin embargo, y con mucha frecuencia este tipo de evaluación se limita a considerar si el servicio satisface las demandas de los usuarios ignorando por completo las necesidades latentes". ¹⁶

b) Costo efectividad

Se orienta exclusivamente a asegurar que los objetivos sean alcanzados con un mínimo de recursos disponibles con el fin de logrará el mayor número de unidades de resultado, "Compara los costos monetarios, con la posibilidad de alcanzar eficientemente ciertos objetivos que no pueden expresarse en términos monetarios." El nivel de evaluación radica en la efectividad y el estudio de costo efectividad, el cual mide la relación entre la efectividad de un servicio y el costo de ofrecer este servicio, en el cual se debe "obtener el mayor beneficio posible en relación a la inversión realizada." 18

c) Costo beneficio

Se basa en un principio de comparar los beneficios y los costos donde los primeros deben exceder a los segundos según Cohen".19 ...con esto se intenta justificar la existencia de una actividad demostrando que los beneficios superan los costos20; o bien, si el gasto que se ejerce para proporcionar un servicio está justificado por los beneficios que se derivan de él, es decir en que "se relaciona los

¹⁶ Lancaster, Frederick Wilfrid. Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental, Paris: UNESCO, 1978. p.16

Miranda Miranda, Juan José. Gestión de proyectos : identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental. 5 ed. Bogotá, Colombia : MM Editores, 2005. p. 24

¹⁸ Lancaster, Frederick Wilfrid. Gestión... /op. cit./. p. 67

¹⁹ Cohen, Ernesto, Rolando Franco. Evaluación de proyectos sociales. 5 ed. México : Siglo XXI, 2000. p. 171

²⁰ Lancaster, Frederick Wilfrid. Evaluación de la biblioteca. Madrid: Muralla, 1996. p.312

costos de ofrecer un servicio con los beneficios de contar con este servicio".21

Para Jack Fleitman²² se trata de conseguir el mayor valor posible en relación con la inversión realizada

Sin embargo, es muy difícil obtener dichos resultados ya que aunque parece ser muy simple los estudios de esa clase son muy difíciles de llevar a cabo debido a que la medición de los beneficios de los servicios de información son intangibles y difíciles de comprobar, de tal forma que se pierden de vista muchos factores en los cuales no se ve el recurso invertido en las bibliotecas, Lancaster dice que "la evaluación de costo beneficio es con frecuencia la más difícil del realizar. Está involucrada con la cuestión de saber si el valor o precio del servicio es mayor o menor que el costo de proporcionarlo.²³

"En la práctica es difícil diferenciar entre los estudios de costo efectividad y de costo beneficio: un cambio determinado en un sistema puede aumentar su efectividad, su costo efectividad y sus beneficios". Esto es que todo producto o beneficio de lo que el usuario haga con la información escapa del control de la biblioteca.

d) Ejecución operacional

Por otro lado tenemos el nivel de ejecución operacional el cual relaciona los recursos de la biblioteca con los productos, esto es cuanto se invierte tanto en tiempo como en dinero para producir un servicio de información.

e) Impacto.

²¹ Lancaster, Frederick Wilfrid. Gestión.. /op. cit/ p.16

²² Fleitman, Jack. Evaluación integral para modelos de calidad. México : Pax, 2008. p. 62

²³ Lancaster, Frederick W. Evaluación y medición de los servicios bibliotecarios. México : UNAM, Dirección General de Bibliotecas, 1983. p. 1

²⁴ Ibid. p. 2

El impacto se mide en el nivel de éxito que tiene la biblioteca al cubrir sus objetivos, es decir la razón de su existencia ante una comunidad.

Por otro lado debemos ver a la evaluación como un método integral para el fortalecimiento de la biblioteca. Como dice25 que la "evaluación integral sirve como instrumento por medio del cual se analiza y evalúa el entorno de un organismo, su base legal, organización, estructura, políticas, planes, programas, sistemas, procesos y controles" para proporcionar recomendaciones de mejora continua de procesos y modelos de calidad.

Para seguir hablando de evaluación debemos considerar que también debe haber calidad en los servicios que se proporcionan.

1.4 La gestión de calidad y la biblioteca actual

La calidad se obtiene mediante los recursos y los procedimientos adecuados es decir a través de la gestión que incluye actividades como la planificación, el control y el aseguramiento de la calidad y por su puesto la mejora de la calidad.

"La gestión de calidad se lleva a cabo mediante un sistema mediante un conjunto de elementos o que actúan entre si." Es la capacidad de satisfacer las necesidades del usuario durante el ciclo de vida del servicio minimizando los costos.

Para Udaondo Duran²⁷ la gestión de calidad es el "conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad" y es el modo en que la dirección

_

²⁵ Fleitman, Jack. p. 2

²⁶ Canela Campos, Miguel Ángel. Gestión de calidad. Madrid: UPS, 2002. p. 10

planifica el futuro e implanta programas y controla los resultados de la función calidad para una mejora permanente.

De esta manera la dirección participa en la definición, análisis y garantía de los de los procesos y servicios que se dan en la biblioteca. Los fundamentos de la gestión de calidad deben de tener los mismos objetivos de la biblioteca pues deben ser competitivos y de mejora continua, ya que pretende ayudar a las necesidades del servicio.

Para la gestión de calidad el recurso humano es el elemento más importante, es preciso que se trabaje en equipo para conseguirse, es de real importancia la comunicación, la información y la participación en todos los niveles, pues busca la disminución de costos mediante la prevención de anomalías e implica fijar objetivos de mejora permanente y la realización de un seguimiento periódico de resultados.

Sabemos que implantar una gestión de calidad no es fácil y se debe enfrentar como un desafío personal u aceptarla como un reto del que ciertamente depende la supervivencia de la biblioteca.

Por otro lado tenemos la conceptualización de biblioteca la cual responde a una realidad compleja y múltiple, difícil de concretar en una definición globalizadora, más aun, cuando se trata de una entidad de carácter dinámico y por lo tanto cambiante.

Esta realidad y diversidad se ponen de manifiesto de forma más patente en el momento actual, cuando las bibliotecas están en un momento claramente transnacional, derivado, entre otros aspectos, del cambio tecnológico y de una concepción económica de las instituciones de servicios y cultural. A estas

condicionantes se suman otras que dificultan la elaboración de una definición válida: - la diversificación de tipos de usuarios, la diversificación de materiales susceptibles de ser albergados en una biblioteca (CD-ROM, videos, discos, etc.) - una concepción más dinámica de la información, en la que se desarrollan tareas y servicios tradicionales de los centros de documentación (indización, condensación, DSI).

La biblioteca universitaria, entendida hasta el momento como un servicio de soporte a la universidad, se transforma en un servicio estratégico clave que ayuda y facilita a los estudiantes y profesores el acceso, gestión y manipulación de la información en una nueva época llamada "del conocimiento".

Uno de los retos actuales de la universidad es la planificación y gestión de los servicios universitarios que ofrecen a la comunidad, principalmente aquellos que se relacionan con la docencia y la investigación. Para conseguir este objetivo, las universidades buscan estrategias de mejora, idean propuestas organizativas y ponen en marcha programas y proyectos para conseguir una mayor eficacia de los recursos.

En la actualidad las universidades desarrollan tres líneas de trabajo:

- a) Evalúan rigurosamente los servicios universitarios a partir de un análisis de costos y resultados;
- b) Desarrollan aquellos servicios clave que inciden directamente en la calidad
 y prestigio de la docencia e investigación, y
- c) Integran aquellos servicios que realizan tareas diferentes pero tienen objetivos similares. Los servicios antes dispersos, duplicados y poco utilizados

La biblioteca universitaria es considerada como un servicio clásico de la universidad, como depositaria de la producción científica y técnica de todos los conocimientos. La biblioteca con una imagen hasta ahora conservadora y poco amante de los cambios, se convierte en la punta de la innovación en política de servicios universitarios.

Todo esto se debe, principalmente, a que desde hace ya dos décadas las bibliotecas universitarias han efectuado con éxito transformaciones considerables, provocadas, en su gran mayoría, por la penetración de las tecnologías de la información y la comunicación y también porque la enseñanza presencial basada en la clase magistral y en el libro está cambiando.

Las nuevas tecnologías han permitido a las bibliotecas mejorar la gestión de la organización, almacenaje y acceso de la documentación tanto en soporte papel como en soporte electrónico. Permiten que se realice todo de una forma radicalmente distinta y a su vez han provocado nuevas políticas bibliotecarias que dan como resultado nuevos servicios bibliotecarios directos a los usuarios. La biblioteca universitaria se convierte, cada vez más, en un equipamiento que está en un continuo movimiento con el fin de satisfacer las cambiantes necesidades de los estudiantes y de los profesores. Sus necesidades son sus exigencias. Las nuevas formas de estudio, de lectura y de aprendizaje de los usuarios dan como resultado nuevos modelos de biblioteca universitaria.

Los servicios bibliotecarios surgen, al igual que el resto de los servicios públicos, de la necesidad de cubrir para la comunidad servicios indispensables; como los de comunicación, administrativos, sanitarios, etc. Los últimos años hemos asistido a un proceso de restricción de presupuestos, que ha hecho

replantear la evaluación del rendimiento de los servicios públicos a fin de justificar esa inversión y determinar si la biblioteca está dotada suficientemente para cubrir las necesidades del público. Junto a ello, se ha producido una demanda de buenos servicios por parte del usuario, la búsqueda de una buena imagen social, y porque no decirlo, se trata de un tema de moda en todos los aspectos relativos a servicios públicos. Sin embargo, hay que precisar que es una herramienta útil, en tanto supone una reflexión objetiva de nuestro trabajo, que tiene la utilidad de poner de manifiesto cuáles son los puntos fuertes y débiles de nuestra organización y la posibilidad de orientar los servicios hacia planteamientos más adecuados.

1.5 Gestión de procesos y calidad de los servicios

Hablar de la calidad, es considerar a la gestión de procesos como otro medio más para evaluar, por consiguiente la calidad de los productos y servicios se determina por los procesos que lo crean. Visto de otra manera la calidad del servicio depende de la calidad del proceso por ello es más importante el proceso, pues es el medio por el se da proporciona un buen servicio.

Cierto es que, como usuario, el servicio es algo que difícilmente experimentamos en nuestro país (y en muchos otros). La razón por la que las bibliotecas no han logrado ofrecer un servicio con calidad se debe, sobre todo, a que ni ellas ni los usuarios sabemos qué significa exactamente.

La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos:

Cuando hablamos de servicio no podemos intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el usuario sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el usuario y no evitaría siquiera, una cuarta parte de los problemas que se suscitan.

En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del usuario, debido a que cada usuario es distinto y sus necesidades de información también lo son, aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio, pero no la misma necesidad de información. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que hemos detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los usuarios. Por lo que entonces la calidad en el servicio se refiere a:

- a) Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada institución (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro motiva al usuario.
- b) Una muestra adecuada de los materiales que se prestan influye en un usuario potencial.

Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un usuario se sienta bien, pero no lograrán que se vaya satisfecho.

 Cumplimiento de promesa: significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado; es uno de los dos factores más importantes que orilla a un usuario a volver a nuestra organización. Actitud de servicio: con mucha frecuencia los usuarios perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Este es el factor que más critican los usuarios, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el usuario para que vuelva a nuestra organización.

Competencia del personal: el usuario califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la biblioteca, donde trabaja y los materiales o servicios que presta, si domina las condiciones servicio y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que le pida orientación.

Muchos usuarios saben bien lo que quieren, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

- Comunicación: algo que buscan los usuarios es un mayor nivel de comunicación de parte de la organización o biblioteca que les proporciona información, además en un lenguaje que ellos puedan entender claramente.
- Gustos y necesidades: el usuario desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y ¿por qué no?, que le ofrezcamos algo adicional que necesite, esto es, que superemos sus expectativas.

Cada usuario es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio. Bien vale la pena realizar una evaluación previa de estos factores y una evaluación inicial de cómo se encuentra la biblioteca donde laboramos. Un servicio con calidad logrará que nuestros usuarios regresen.

Enlistaremos los componentes del servicio de calidad:

a) Efectividad

El profesional está formado;

Se hacen los servicios correctos;

Los procedimientos son los idóneos.

b) Eficacia (servicio)

Es satisfactorio para el usuario;

La aceptación por parte del usuario es buena;

El usuario lo percibe como adecuado;

El usuario está contento con los resultados;

C) Eficiencia

La eficiencia comprende los siguientes campos:

Satisfacción para el usuario.

Tiene un servicio adecuado.

Los trabajadores utilizan el tiempo bien.

La relación costos - beneficios es buena

Satisfacción del profesional:

Remuneraciones y reconocimiento;

El trabajador es clave en la calidad;

Los profesionales contentos participan;

La continuidad:

Cada profesional tiene que hacer bien su trabajo en beneficio de sus compañeros y del usuario externo.

Todos los trabajadores somos usuarios a la vez de nuestros compañeros, esto se denomina **Servicio al usuario interno**.

 Accesibilidad: Geográfica. Un producto debe ser fácilmente localizable para el usuario en el espacio.

Tiempo. Información que no llega al usuario no es capaz de proporcionar resultados.

Evolución de los conceptos alrededor de la calidad.

Control de la calidad.

Tiene que ver con las actividades de inspección durante o al final del proceso.

El control / inspección de calidad asegura la garantía de calidad y ello hace que se mejore la calidad, permite una gestión total de la calidad, conduce a una organización excelente.

La calidad debe tener en cuenta al usuario, al profesional y a los administradores, por tal motivo las bibliotecas deberían estar interesadas en el seguimiento continuo del servicio que se proporciona para determinar si responde o no a las necesidades de los usuarios. Este seguimiento sería, en el ámbito de

las bibliotecas, el equivalente a las actividades de control de calidad continuo en la industria.

Así entonces todos los productos / servicios que ofrecen profesionales preparados y con los procedimientos técnicos correctos, que satisfacen las necesidades información de los usuarios, con costos adecuados, que proporciona éxito a la institución, con valores y principios éticos y satisfacción de los trabajadores.

1.6 Necesidad, demanda y realización de servicios de calidad

Para poder evaluar la calidad de los servicios es necesario entender toda necesidad, toda demanda y realización de dichos servicios y para ello se desglosan los siguientes aspectos.

- a) Necesidad normativa. Determinadas premisas que la biblioteca debe tener claras y que no son conocidas ni apreciadas por el usuario.
- **b) Necesidad comparativa.** Pone de manifiesto si existe la posibilidad de tener en cuenta otros servicios y permite valorar cómo son los niveles de prestación de los mismos respecto al recibido.
- c) Necesidad sentida. Que puede ser expresada o no, de manera que se pueden dar todas las posibilidades.

Las expectativas del usuario y su relación con el servicio recibido serán las que marquen los niveles de calidad del mismo.

Para medir la calidad de los servicios bibliotecarios son necesarios los indicadores:

Indicador. Es una medida cuantitativa que nos sirve para monitorear la calidad de los servicios de la asistencia bibliotecaria. Un indicador no es una medida directa de la calidad.

El indicador nos alerta cuando se produce una falla en el valor habitual de las actividades que afectan a los componentes de la calidad.

a) Características de los indicadores

- **-Concretos**. Bien definidos y descritos de forma clara y completa.
- **-Objetivos.** Tener las especificaciones necesarias para asegurar la uniformidad de los datos recogidos.
- **-Válidos.** Con capacidad del indicador para medir aquello que se pretende que mida con base la evidencia científica.
- -Sensibles. Deben detectar los casos con problemas de reales de calidad.
- **-Específicos**. Tener la capacidad de excluir casos sin problemas de calidad reales.
- -Fiables. Deben reproducir sus mediciones en las mismas situaciones.
- **-Útiles.** Deben ser capaces de determinar situaciones susceptibles de cambio de comportamiento de los profesionales y beneficiosos para la actividad asistencial en sí misma.

Si nos referimos a situaciones positivas:

 Indicador deseable: mide hechos positivos y que esperamos presenten valores elevados.

Si nos referimos a situaciones negativas

 Indicador indeseable: se refiere a hechos negativos y que es conveniente que presenten valores bajos.

Algunos indicadores para evaluar la calidad de los servicios se contemplan en las norma ISO y son los que regularmente han sido usados para las bibliotecas.

1.7 Sistemas de evaluación

Existen varios sistemas y herramientas de evaluación como el SERVQUAL, el LIBQUAL, las normas ISO, y EFQM, entre otros.

En primer lugar tenemos las herramientas para evaluar servicios Según Zeithaml en el libro de calidad total el modelo SERVQUAL²⁸ consiste en definir la calidad de los servicios entre lo que percibe el usuario o cliente y los objetivos propuestos. Por ello varios autores coinciden en que se puede y debe aplicar en bibliotecas para su evaluación. Según Mery P. Zamudio Igami dice que el SERVQUAL busca identificar la diferencia entre la expectativa del usuario en relación con la calidad de un servicio y su opinión en relación con los servicios ofrecidos por la biblioteca.

Siguiendo la misma línea tenemos el modelo LIBQUAL, el cual es una herramienta basada en el método anteriormente descrito ya que utiliza las mismas medidas y cuestionario aplicado sólo a bibliotecas, pero la diferencia radica en que éste se tiene que adquirir ya que es un software que se aplica a través de una

El SERVQUAL se fundamenta en la teoría de los *Gaps, The Gaps models of service quality*, la cual explica las diferencias entre las expectativas de los clientes y que ellos realmente obtienen del

cual explica las diferencias entre las expectativas de los clientes y que ellos realmente obtienen del servicio utilizado. El estudio exploratorio de estos investigadores ha sido considerado una innovación dentro del área de evaluación de servicios y consiste en la realización de una serie de investigaciones cualitativas (grupos de foco, entrevistas individuales) y cuantitativas (estudios de clientes), aplicadas a cuatro grupos de consumidores distintos: bancos, tarjetas de crédito, aseguradoras y servicios de arreglo y manutención.

interfaz en la web.

Por otro lado tenemos las NORMAS ISO 9000 que se encargan de los aspectos de gestión de calidad en sus perspectivas de desarrollo, implantación y mejora de los sistemas de calidad de las organizaciones.

Pone mayor énfasis en la satisfacción del usuario como eje de funcionamiento, el modelo sigue el ciclo de **planear**, **ejecutar**, **revisar**, **actuar** con las siguientes correlaciones:

- Planear: responsabilidad gerencial y gestión de los recursos.

- **Ejecutar**: gestión de procesos.

- Revisar: medición y análisis.

- Actuar: mejora y vuelta a responsabilidad gerencial.

Los requerimientos de la norma se ordenan alrededor de cuatro grandes áreas:

- Responsabilidad gerencial.

- Gestión de recursos.

- Gestión de los procesos.

- Medición, análisis y mejora.

Cuando una institución pretende evaluar sus servicios con las normas ISO, debe tener claros los aspectos de la administración.

Por último tenemos el modelo de la EFQM el cual es un instrumento que ayuda a realizar una evaluación, que permite gestionar la calidad de los servicios y cuyo objetivo se encamina hacia una organización que apoye al usuario final. Como resultado se tendrá que tanto a nivel directivo como todo el personal de la biblioteca mejorarán sus servicios cumpliendo los objetivos planteados, puesto que este modelo sensibiliza la organización y comunicación de la misma. En este

trabajo se recomienda que para la aplicación de los indicadores que se proponen se utilice esta herramienta para la evaluación de bibliotecas universitarias.

CAPÍTULO 2

MODELOS DE EVALUACIÓN

Existen otros modelos de evaluación como el FODA y el de Competencias. El FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la Institución u Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado. Es es un modelo que se le acerca al Modelo EFQM. Se utiliza para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

El FODA se puede utilizar al desarrollar un plan estratégico, o al planear una solución específica a un problema. Este modelo es más utilizado en asuntos demográficos y económicos.

Existe otro modelo que es el de competencias, el cual es más utilizado en el sector educativo.

También existen normas específicas dictadas por la ALA y por IFLA que son usadas en algunos lugares pero no han logrado la utilización deseada debido al surgimiento de modelos.

Aunque a nivel mundial existen diversos sistemas para evaluar procesos y servicios, los modelos de mayor importancia que permiten la evaluación de la calidad de las bibliotecas universitarias con miras a la certificación son ISO 9000 y EFQM, cuyas características y ventajas se analizan a continuación.

2.1 Las normas ISO 9000

Las normas ISO 9000, con las que se puede evaluar la calidad de los procesos y servicios bibliotecarios, tienen como principios:

- Ser un marco amplio que se adapte a cualquier tipo de empresa.
- Que el aseguramiento de la calidad de los servicios pasará por el propio aseguramiento de los diferentes procesos implicados en la realización de los mismos.
- Que los diferentes puntos o cláusulas de la norma, correctamente interpretados y desarrollados son capaces de desarrollar la totalidad de las líneas de la filosofía de la calidad total y conseguir una buena situación de partida para el desarrollo de la misma.

Las Normas ISO se encargan de los aspectos de gestión de calidad en sus perspectivas de desarrollo, implantación y mejora de los sistemas de calidad de las organizaciones.

NORMA ISO 9000: 2001, tiene en cuenta los siguientes puntos:

- La utilización de un enfoque que se centra en la gestión de procesos
- Ser compatible con otros sistemas gerenciales
- Participar de la metodología de la mejora continua de procesos
- Mantener una orientación al usuario y a todas las partes interesadas
- Desarrollar una estructura más amigable y de fácil utilización
- Mayor énfasis en la satisfacción del usuario como eje de funcionamiento

El modelo sigue el ciclo de PLANEAR - EJECUTAR - REVISAR - ACTUAR con las siguientes correlaciones:

Planear: Responsabilidad gerencial y gestión de los recursos.

Ejecutar: Gestión de procesos.

Revisar: Medición y análisis.

Actuar: Mejora y vuelta a responsabilidad gerencial.

Los cambios considerados por ISO son los siguientes:

ISO 9000.

Desarrolla los aspectos conceptuales del sistema de calidad y explicitará la terminología a utilizar.

ISO 9001.

Desarrollará los requisitos para el aseguramiento de la calidad de manera que estos sean lo suficientemente flexibles para poder adaptarse a cualquier tipo de organización.

ISO 9004.

Guía para la gestión de la calidad en organizaciones para lograr beneficios a todas las partes a través de la satisfacción del usuario.

ISO 10011.

Guía para el desarrollo de las auditorias como herramientas del sistema.

Los requerimientos de la norma se ordenan alrededor de cuatro grandes

áreas:

- Responsabilidad gerencial.
- Gestión de recursos.
- Gestión de los procesos.

Medición, análisis y mejora.

La norma ISO está organizada en comités técnicos, subcomités y grupos de trabajo, que son quienes están al pendiente de su actualización.

"La norma propicia²⁹ que cualquier organización mejore de manera continua por lo que es necesario asegurarse de tomar una ventaja completa de los beneficios y oportunidades que ofrece."

Después habría que implantar un programa para cada uno de los requisitos de la norma.

2.2 EFQM: (European Foundation for Quality Model)

El Modelo EFQM de Excelencia se crea en 1992 como marco para la gestión del European Quality Award. Este es el organismo más importante en el ámbito europeo para el reconocimiento de la calidad a nivel nacional y regional. Está desarrollado por la Organización EFQM, la Comisión de la Unión Europea y la European Organization for Quality (EOQ).

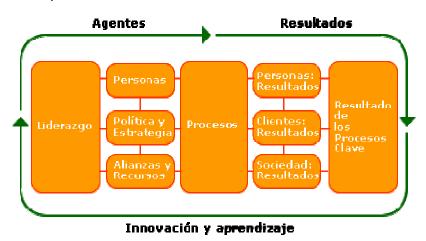
Este modelo se basa en la premisa de "los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa, se logra mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las alianzas, los recursos y los procesos."30

²⁹ Nava, Víctor Manuel. ISO 9000:2000: estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora / Ana Rosa Jiménez Valadez. México: Limusa, 2005 p. 23

³⁰ Ferrando Sánchez, Miguel, Granero Castro, Javier. Calidad total : modelo EFQM de excelencia. España: Fundación Cofemental, 2005. p. 32

El EFQM considera la gestión de la calidad como la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus usuarios, de su personal y de las demás entidades involucradas.

"la satisfacción del usuario, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales". ³¹



Debemos de tomar en cuenta que este modelo fue evolucionando ya que tuvo modificaciones desde su creación en 1988. El último se denomina "EFQM Modelo de Excelencia".

Según Alonso Arévalo32, una de las bases del modelo es la autoevaluación, es decir, un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia

³¹ Fuente: <u>TQM Asesores</u>. http://www.tqm.es/

³² Alonso Arévalo, Julio. Evaluación de bibliotecas universitarias con el modelo EFQM. Disponible en :

http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/efqm_evaluacion_bibliouniversitarias.pdf&%5d. Documento consultado el 15 de abril de 2009.

empresarial (normalmente una organización puntera). La autoevaluación puede aplicarse a la totalidad de la organización y a departamentos, unidades o servicios individualmente. Con la autoevaluación se persigue la identificación, dentro de la organización, de los puntos fuertes y las áreas susceptibles de mejora, además de conocer las carencias.

Estructura

Este modelo ha servido de base para el **premio europeo a la calidad**. Se compone de nueve criterios que constituyen las diversas áreas de la dirección de la organización con 32 subcriterios divididos entre agentes facilitadores y resultados, en donde los criterios del primero son el liderazgo, política y estrategia, personas alianzas y recursos, y procesos, los cuales reflejan la manera de actúa de la organización; el criterio del segundo grupo son los resultados de los clientes, resultados en la sociedad, y resultados clave, esto es los logros de la organización.

Las cinco primeras se denominan **criterios agentes**, y hacen referencia a los medios que están consiguiendo las mejoras de la calidad de los productos, servicios, procesos y sistemas de la organización.

Los siguientes cuatro, llamados **criterios resultados**, representan una estimación de lo que la organización obtiene para cada uno de los actores que intervienen en la misma (usuarios, empleados, sociedad e inversores).

El primer criterio que es el liderazgo, es responsabilidad del líder desarrollar la misión, la visión y los valores de la organización, además que el líder debe implicarse personalmente para garantizar el desarrollo, implementación y mejora

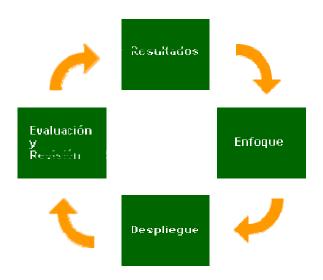
continua del sistema de gestión de la organización. Por otro lado el líder debe definir e impulsar el cambio en la organización.

El segundo criterio es la política y estrategia, donde la misión y la visión de las organizaciones excelentes se llevan a la práctica mediante el desarrollo de una estrategia basada en todos sus grupos de interés y que se hace realidad a través de políticas, planes, objetivos y procesos.

La política y estrategia son el soporte sobre el que se basa el resto de los elementos del organización por lo tanto es la base del resto de los criterios de agentes del modelo EFQM, ya que la forma de desarrollarlos dependerá de cómo se desarrollan estos.

Cada uno de estos criterios se desglosa en un conjunto más específico.

Para cada grupo de criterios hay, además, unas reglas de evaluación basadas en la "lógica REDER".



TQM Asesores 33

_

³³ Disponible en: http://www.tqm.es/. Consultado el. 25 de mayo de 2009

Resultados (qué consigue la organización)

Enfoque (qué políticas y medidas va a llevar a cabo la organización y por qué)

Despliegue (medidas que la organización realiza para poner en práctica el enfoque)

Evaluación y revisión (actuaciones que realiza la organización en la evaluación y revisión del modelo y su aplicación)

El objetivo de este modelo es ayudar a las organizaciones a conocerse a sí mismas y mejorar su funcionamiento. Asimismo, el modelo EFQM trata de ofrecer una descripción lo más simplificada posible de la realidad, para comprendería, analizarla y, si procede, modificarla.

El modelo EFQM de excelencia es una buena herramienta para diagnosticar a la organización, ya que permite la autoevaluación de la s practicas de gestión y de los resultados alcanzados.

2.3 EFQM - ISO 9000 similitudes y diferencias

Para estructurar un sistema de gestión de la calidad podemos seguir un modelo como el **EFQM**, una norma como la ISO 9001 o los criterios de algún organismo acreditador. Inclusive podemos estructurarlo al margen de cualquier referente administrativo, empleando únicamente nuestro sentido común.

El objetivo es aclarar cada uno de estos conceptos sus similitudes, diferencias y relación entre ellos.

A manera de introducción, la definición de cada uno de estos conceptos son:

Calidad total: Una filosofía en la que se busca la excelencia en los resultados de las organizaciones

EFQM: (European Foundation for Quality Model) es un modelo cuyo es volver "tangibles" los principios de la calidad total para que sean aplicables a las organizaciones. Para ello ha desarrollado un modelo de gestión de la calidad total o excelencia.

ISO 9000: Es una normativa desarrollada por la ISO (International Standard Organization) para el aseguramiento de los sistemas de calidad de las organizaciones

Tras estas definiciones, pasemos a desarrollar qué similitudes y diferencias tienen estos conceptos. Las **similitude**s entre todos estos conceptos son:

Todos han sido creados para la mejora de resultados de organizaciones ya sean instituciones o empresas.

Todos están relacionados con la calidad, aunque a distintos niveles y con distintos significados del concepto.

Las diferencias

La diferencia más importante es que la calidad total es una filosofía, el modelo EFQM es un modelo de calidad total y la ISO 9000 es una norma que pretende gestionar y asegurar la calidad de los sistemas. ³⁴

43

³⁴ Calidad Total-EFQM-ISO 9000. Diferencias y Similitudes, 2001. http://www.improvenconsultores.com/paginas/documentos_gratuitos/iso_efqm.php. Consultado el 15 de abril de 2009

Si se quieren definir las relaciones entre los distintos conceptos, la relación entre EFQM y la calidad total es que el modelo de la EFQM ha sido desarrollado para volver tangibles los principios de la calidad total.

La ISO 9000 puede, y suele ser una parte del Modelo de Excelencia de la EFQM. En la versión de la ISO 9000 del año 94, la norma estaba básicamente enfocada a determinados procesos mientras que el enfoque de la EFQM es mucho más amplio, es contemplar las organizaciones con un enfoque mucho más global y completo.

Sin embargo, en la revisión de la ISO 9000 del año 2000, ésta tiende mucho más hacia el concepto de calidad total ahondando en los conceptos de procesos, en el enfoque al usuario, la gestión de recursos, etc. con lo que se acerca mucho más al modelo de la EFQM.

La calidad total nace en Japón y que parte del concepto de "calidad de producto", el cual entiende el cumplimiento de especificaciones. Esta definición ha ido evolucionando hacia la concepción de calidad total que es más amplio y no solo está enfocado en el producto sino en la calidad de toda la organización.

Pero este concepto necesitaba ser tangible de alguna manera y por ello surgieron distintos modelos de calidad total como el de la EFQM a nivel europeo, el Malcolm Baldrige en EEUU y el "Premio Deming" en Japón. Estos tres modelos cuentan con elementos similares.

Siguiendo con el concepto de EFQM, hay que dejar claro que este modelo no es una norma y no se obtiene ningún certificado por tercera parte. El modelo de la EFQM es un modelo compuesto por criterios y subcriterios que son evaluados

en la organización para obtener sus puntos fuertes y débiles y definir planes de acción consecuentes.

Como se dijo anteriormente no es normativo "su concepto fundamental es la autoevaluación siguiendo como guía del modelo, lo que no supone la exclusión de otros enfoques como la norma ISO u otras normas industriales especificas" 35

El modelo de la EFQM, se emplea básicamente para la evaluación de las organizaciones, bien por personal interno o externo, llegando a conocer cuál es su estado respecto al ideal de excelencia, así como las oportunidades de mejora.

Posiblemente el problema más importante de este modelo es que, aunque existen distintas metodologías para el desarrollo de la evaluación, ésta es tan buena como lo son los evaluadores.

Sin embargo, los sistemas de la calidad según norma ISO 9000 se desarrollan empleando la norma ISO 9000 y su familia. En esta norma, se especifican una serie de requisitos que debe cumplir una organización.

Tras la adecuación de la organización a la normativa y el desarrollo de su correspondiente documentación, que refleja el modus operandi de la organización (manuales de calidad y de procedimientos), una organización certificadora neutral, analiza si realmente la organización cumple con los requisitos de la normativa. Si el sistema está correctamente desarrollado, la entidad certificadora emitirá el correspondiente certificado indicando la conformidad del sistema.

La principal característica (y ventaja) de los sistemas de gestión (antes aseguramiento) de la calidad según norma ISO 9000 es que sirve para demostrar

45

³⁵ Soret los Santos, Ignacio. Logística y marketing para la distribución comercial. 3 ed. Madrid : ESIC, 2006.. p. 271

a terceros la calidad del sistema con las correspondientes ventajas comerciales que ello conlleva.

El problema se deriva de la importancia comercial que supone el obtener la certificación del sistema, ya que hay muchas organizaciones que se vuelcan para conseguir este certificado sin pensar en los conceptos de la calidad, y terminan en muchas ocasiones, con organizaciones con menos calidad que la inicial, aunque eso sí, certificadas.

Se recomienda que las organizaciones, y en lo particular las bibliotecas universitarias, introduzcan el modelo de excelencia de la EFQM ya que realmente mejora los resultados y dentro de él, por su repercusión en varios criterios, el desarrollo de la norma ISO 9000 del año 2000, de esta manera se obtienen mejores indicadores en el momento de la evaluación.

Sin embargo para bibliotecas, se recomienda que sea el de EFQM y el de las normas ISO.

2.4 Indicadores de evaluación

Antecedentes

Las tendencias a la internacionalización y las nuevas realidades geopolíticas y sociales en el mundo incitan al Estado y a la educación superior a identificar las áreas productivas en las cuales el país puede ser competitivo; a definir líneas de énfasis en la investigación, la formación y la extensión; a asignar presupuestos públicos; y a concertar políticas con las comunidades académicas.

Los indicadores para el sector de la educación superior deben ser integrales, complejos, y no simples o exclusivamente de eficiencia y eficacia. Sin

duda alguna, en su diseño intervienen diferentes concepciones acerca del papel del Estado en el conjunto de la economía, del sentido de lo público, de la relación entre educación y desarrollo, y también visiones particulares sobre calidad y equidad en la educación; por tanto, la discusión de cualquier propuesta de indicadores debe examinar cuidadosamente estos temas

La evaluación universitaria se desarrolla, en forma tradicional, en sus tres ámbitos de actuación: docencia, investigación y difusión de la cultura, mismas que se realiza con miras a proporcionar información a la comunidad sobre la calidad de los servicios que presta y detectar los puntos estratégicos y débiles de la institución, señalando también las oportunidades que la misma posee.

2.4.1 Los Indicadores

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer.

Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente en la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados y gastos, entre otros, y deberán caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Es una expresión estadística con la cual se pueden describir y analizar manifestaciones de uno o más fenómenos (de su naturaleza, estado y evolución) y estudiar relaciones entre variables. Los indicadores deben ser válidos, verificables, pertinentes al contexto que se desea abordar, sensibles para aproximarse de forma cercana a la realidad, específicos de la realidad considerada, eficaces en el cumplimiento de los fines y metas establecidas y oportunos en el tiempo.

Los indicadores constituyen una fuente de información que, integrada a los procesos organizacionales de toma de decisiones, pueden contribuir a mejorar el desempeño de las organizaciones y, en términos más generales, del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación, al contribuir a la eficacia de los actores del mismo y a la mejor asignación y distribución de los recursos humanos, materiales y financieros.

Los indicadores son medios (insumo técnico) a través de los cuales se pueden realizar análisis de la realidad que contribuyan a la adopción de decisiones apropiadas para solucionar algún problema o mejorar el desempeño en un ámbito de acción determinado. Se debe considerar a los indicadores como un "bien público", siempre que reúnan las características expresadas al inicio; para garantizar ese carácter es muy importante que los indicadores agreguen valor a la información.

En el ámbito de la educación superior para Gines, Mora³⁶ los indicadores se definen como medidas objetivas, usualmente cuantitativas, del cumplimiento de un logro de una institución o de un sistema educacional. Los indicadores son valores numéricos que se utilizan para medir algo difícil de medir.

universidad, información y decisiones. MEC/Consejo de universidades. Fareso SA, Madrid,1999.

48

Ginés Mora, J. Indicadores y decisiones en las universidades. En: Indicadores en la

García³⁷ entiende que las universidades han debido incorporar el uso de los indicadores dado que los sistemas contables no resultan, por sí solos, suficientes para detectar el logro de objetivos.

Para que su contribución sea la mejor, los indicadores deben estar construidos en el marco de una aproximación conceptual y metodológica adecuada a la realidad social y económica que se desea describir, explicar e interpretar.

2.4.2 limportancia de los Indicadores

- a) Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- b) Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- c) Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- d) Son instrumentos valiosos para orientarnos sobre cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Por la naturaleza de la actividad:

Indicadores de ciencia

Indicadores de tecnología

Indicadores de innovación

Por el "proceso de producción" de la ciencia y tecnología:

Indicadores de insumos

Indicadores de ejecución

Indicadores de resultados

³⁷ García, T. La evaluación y el control de la eficiencia en la universidad. España: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Cádiz, 1993. Tesis doctoral

49

Indicadores de impacto Social

Indicadores de investigación y desarrollo

Indicadores de enseñanza y formación

Indicadores de servicios científicos y tecnológicos

Por el nivel de agregación y organización institucional:

Indicadores de monitoreo interno

Indicadores con propósito de investigación

Indicadores oficiales

Indicadores comparables internacionalmente

Por los Objetivos de continuidad o cambio:

Indicadores tradicionales

Indicadores estratégicos

2.4.3 Uso de los Indicadores

El uso de los indicadores permite determinar los niveles de actuación y desempeño, además de una adecuada evaluación a través de los criterios establecidos en el nivel de objetivos o en la orientación misma de las acciones, al exigirse en el indicador la satisfacción de los valores o de las normas que orientan las acciones de los distintos centros de responsabilidad.

El indicador aparece entonces, como un instrumento cuya aplicación nos muestra las tendencias desviaciones favorables o desfavorables de una actividad sujeta a distintas influencias generadas en relación con una unidad de medida o valor referencial. Estas medidas o valores deberán satisfacer varios requisitos,

como son el uso de escalas de medición o referencia, la determinación de los periodos de significación en los cambios reportados, la confiabilidad, la veracidad, entre otros elementos.

Por lo expuesto, los indicadores permitirán dar control y seguimiento al grado de avance de los objetivos de los distintos centros de responsabilidad.

Un sistema de evaluación y/o seguimiento debe ser capaz de detectar todos los aspectos. En la evaluación un indicador corresponde a la unidad con la cual se mide el alcance de un objetivo específico, existiendo indicadores directos o indirectos. Los primeros reportan sobre el logro de los objetivos en una relación lógica y referida a los esquemas y estructuras establecidos en la planeación. Los indicadores de tipo indirecto deben ser construidos y en general se requiere de varios de ellos para reportar sobre un fenómeno de este tipo. En todos los casos es conveniente contar con una cantidad elevada de indicadores para garantizar la medición del objeto de estudio, aunque es menester lograr el equilibrio entre exigencia de varios tipos de indicadores y la de síntesis de información.

El uso de los indicadores es entonces un apoyo, pero implica un proceso de análisis donde la capacidad y la experiencia de los analistas es fundamental. En gran medida esta capacidad analítica es lo que mejor podría ayudar al mejoramiento de la educación bibliotecológica, al contar con análisis integrales y evaluaciones acordes a diversas situaciones y circunstancias organizacionales.

Los indicadores pueden tener varias orientaciones: sobre los objetivos, sobre los medios y sobre los resultados, o bien orientados al seguimiento, al diagnóstico o a la evaluación además de que reflejan uno o varios criterios evaluatorios.

2.4.4 Tipos de Indicadores

Barnetson³⁸ citando a Cave, Hanney, Henkel y Kogan clasifica a los indicadores como simples, generales y de rendimiento.

Los **indicadores simples** son descripciones neutrales, orientadas a una descripción objetiva de una situación o proceso según Rodríguez.³⁹ Un ejemplo de indicador simple puede ser el número total de usuarios de la biblioteca. En general los indicadores simples se equiparan a estadísticas.

Los **indicadores generales** son datos provenientes de afuera de la biblioteca que no tienen relación con objetivos institucionales. En sentido estricto, no pueden considerarse indicadores sino como estadísticas generales, encuestas de opinión, etc. La percepción de la ciudadanía acerca de los servicios de apoyo que se presta en una biblioteca es un indicador general porque, si bien supone una evaluación, es una opinión externa y no se relaciona con objetivos institucionales según Barnetson⁴⁰

Los **indicadores de rendimiento** son medidas críticas que requieren de un punto de referencia, de un estándar o de un objetivo contra el cual comparar el rendimiento. Implican, pues, una comparación entre informaciones y, por ello, son relativos. Estos indicadores llevan consigo información contextual que les otorga valor, se obtienen al combinar las medidas y están clasificados en cuatro grupos:

³⁸ Barnetson, B. Key performance indicators in Higher Education. Alberta, Canadá : Alberta Colleges and Institutes Faculties Association, 1999.

³⁹ Rodríguez Espinar, S. Información cualitativa y cuantitativa en el Plan Nacional de Evaluación. En: Indicadores en la universidad, información y decisiones. Madrid : MEC/ Consejo de Universidades : Fareso,1999.

⁴⁰ Barnetson, B. /op. cit./

Indicadores de rendimiento operacional.

Indicadores de efectividad.

Indicadores de costo efectividad.

Indicadores de impacto.

Los indicadores de rendimiento operacional relacionan la inversión de la biblioteca con la producción y se utilizan cuando se toman decisiones relacionadas con la asignación de recursos a las actividades, servicios y productos.

Los indicadores de efectividad relacionan la producción con el uso. Representan el rendimiento de una biblioteca, servicio, producto, etc. Desde la perspectiva de los usuarios. Se utilizan para determinar el grado en que la comunidad de usuarios está bien servida.

Los Indicadores de costo-efectividad relacionan la inversión con el uso. Estos son el resultado de la inversión de recursos. Se utilizan como los indicadores de rendimiento operacional, o sea, para asignar recursos y obtener resultados deseables en función de la cantidad de uso y satisfacción de usuario, considerando que son los resultados de haber realizado las producciones.

Indicadores de impacto. Estos relacionan el uso que se hace de la biblioteca, sus servicios y el uso potencial que se puede hacer de ellos. Es decir que tiene que ver con el servicio que se pretende dar a la comunidad. Estos indicadores representan el nivel de éxito y determinan si se cumplió el objetivo planeado o esperado. Se podría decir que los indicadores de impacto representan el rendimiento de una biblioteca desde la perspectiva de la (inversión) inversionistas y de la comunidad servida.

2.4.5 Categorías de Indicadores

Se identifican tres elementos de la organización a los que se pueden referir

los indicadores, a saber:

A **Insumos**, es decir a elementos no elaborados que ingresan al sistema,

tales como recursos humanos financieros y físicos que ingresan a programas,

actividades o servicios de una universidad. El porcentaje de los recursos que una

Facultad le destina a la función enseñanza es un indicador de insumo.

A **Procesos**, que son las formas y los métodos que se utilizan para impartir

programas, actividades y servicios. Los indicadores de procesos informan acerca

de las formas en que los insumos se convierten en productos o resultados.

A **Resultados**, es decir a los productos, efectos o impactos que salen del

sistema.

2.4.6 Criterios para la construcción de buenos indicadores

Mensurabilidad: capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende

conocer.

Análisis: capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las

realidades que pretende medir o sistematizar.

Relevancia: capacidad de expresar lo que se pretende medir.

Indicadores Cuantitativos: son los que se refieren directamente a

medidas en números o cantidades.

Indicadores Cualitativos: son los que se refieren a cualidades. Se trata de

54

aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.

Indicadores Positivos: son aquellos cuyo valor indica un avance hacia la equidad.

Indicador Negativo: son aquellos cuyo incremento de valor indica un retroceso hacia la inequidad.

2.4.7 indicadores para evaluar el desempeño: indicadores asociados a la productividad y la calidad

Los indicadores de desempeño han adquirido trascendencia a partir del auge de los sistemas de gestión de calidad total. Son importantes herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado. Son imprescindibles en cualquier evaluación del desempeño que se quiera llevar a cabo.

Abbott⁴¹ afirma que "un indicador de desempeño generalmente proviene de la combinación de dos estadísticas que forman una relación". Por ejemplo el número de libros prestados puede ser dividido por el número de clientes y así se genera una relación.

-

⁴¹ Abbott, C. Performance measurement in library and information services. London : ASLIB, 1994. p. 25

De acuerdo con Bruusgaard⁴² "las estadísticas tradicionales se concentran en la biblioteca en sí misma y la medición del desempeño presta su atención al rendimiento y a los resultados teniendo al cliente en el centro".

Los indicadores de desempeño sirven a un gran número de propuestas relacionadas con la medición de los recursos, los procesos, los productos y el rendimiento de la biblioteca y constituyen una herramienta importante en el proceso de evaluación, proveyendo información relevante para la toma de decisiones.

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.

Pero para clasificar los criterios, es necesario primero explicar que la "Eficacia": Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al usuario o impactar a la comunidad.

Bruusgaard, J. Performance measurement in public and special libraries: similarities and differences. In: IFLA General Conference, 61., 1995. Proceedings... [S. I.],. 1995. Consultado en http://archive.ifla.org/IV/ifla61/61-bruj.htm

Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del usuario), sin embargo considerando ésta en su sentido amplio como calidad del sistema.

Eficacia se refiere a los *resultados* en relación con las *Metas y cumplimiento* de los Objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor.

Se atribuye a Peter Druker la frase que "Un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva".

"Eficiencia" es hacer las cosas bien. "Eficacia" es hacer las cosas debidas.

Un buen comentario para terminar con esta identificación y distinción de conceptos, es tener presente que "eficiencia" es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo con la inversión o el esfuerzo que se realice. "Eficacia" es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. Administrador eficaz será aquel que selecciona los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos. Para triunfar hay que ser eficiente y eficaz. Solamente con eficiencia no se llega a ningún lado porque no se alcanzan los fines que se deberían lograr.

Por otra parte la **"Efectividad"** es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivos, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

No obstante, este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

Finalmente la **"Eficiencia"** se define como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos".

La Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: Costo y Tiempo.

El concepto de hacer bien las cosas debidas nos pone en mayor capacidad de entender con mucha claridad el vocablo de eficiencia.

Eficiencia se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible. Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo sino que se determina por comparación con

los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar.

Por otro lado es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio.

Elaborar la eficiencia de la producción significa alcanzar los mayores resultados económicos con los menores gastos de trabajo social, siendo elementos fundamentales para su elaboración.

El perfeccionamiento de todo el sistema de planificación y dirección, la elevación de la calidad de la producción. La aceleración de los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo, la disminución de los gastos de materiales por unidad de producción, la utilización racional de los recursos.

Se considera entonces que la eficiencia y la eficacia en general, contribuyen notablemente a la superación personal, desarrollo y progreso del individuo.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como un Sistema de Indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

Retomando los modelos que plantea REBIUN, ANUIES Pagaza y Arellano⁴³ y revisando cada una de ellas para rescatar lo más importante y combinando tanto

_

Alonso Arévalo, Julio. La gestión de las bibliotecas universitarias: indicadores para su evaluación. Indicadores en la universidad: información y decisiones. León: Universidad de León, Programa Institucional de Calidad, 9-11 de junio de 1999. Disponible en http://eprints.rclis.org/492/1/Indicadores.pdf . Consultado el 18 de marzo de 2005

Pagaza García, Rafael. "Manuales para obtener indicadores como apoyo a la evaluación de servicios bibliotecarios en instituciones de educación superior." México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, ANUIES, 1989.

la norma ISO como el modelo europeo para la "gestión de calidad total", propuesto por European Foundation for Quality Management (EFQM) utilizado por España y otros países europeos se plantea lo siguiente.

Oscar Arriola⁴⁴ considera que la evaluación debe cubrir 7 áreas de la biblioteca y que son las siguientes:

- Área 1. Datos generales de la biblioteca
- Área 2. Recursos financieros
- Área 3. Recursos humanos
- Área 4. Recursos materiales: espacio y equipamiento
- Área 5. Procesos técnicos
- Área 6. Colección
- Área 7. Servicios

Sin embargo lo que se propone en este trabajo, retomando las European Foundation for Quality Management (EFQM) claro está que respetando los lineamientos standardizados es lo siguiente:

- Indicadores de entrada
- Indicadores de proceso
- Indicadores de actividad
- Indicadores de resultados o de impacto
- Indicadores de eficacia
- Indicadores de costo eficacia

⁴⁴ Arriola Navarrete Oscar. Evolución de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad. México : Colegio Nacional de Bibliotecarios : Library Outsourcing Service; Buenos Aires : Alfagrama, 2006. p. 64

Con esto abarcamos todas las áreas que se expusieron anteriormente y se pueden ir alternado una con otra a fin de proponer indicadores más específicos.

Los indicadores de entrada consisten en: (los recursos del sistema bibliotecario)

- Personal. Número de atenciones por personal
- Equipo
- Mobiliario
- Presupuesto
- Colección

Los indicadores de proceso consisten en: (actividades que transforman los recursos en productos)

- Adquisición: duración del proceso
- Catalogación: número de registros procesados
- Clasificación: numero de registros procesados
- Costo por material procesado
- Referencia: Promedio de respuestas correctas a I usuario

Los indicadores de actividad consisten en: (Productos y servicios de la biblioteca)

- Acceso a los materiales
- Rapidez en el suministro de documentos
- Uso de catálogos
- Respuesta del servicio de referencia
- Uso de los productos y servicios

- Satisfacción en el uso de los productos y servicios
- Porcentaje de usuarios que han recibido formación

Indicadores de resultados o de impacto son: (efecto de las actividades de la biblioteca en la comunidad)

- Grado en que el uso de la biblioteca favorece el aprendizaje del alumno
- Número de usuarios activos (usuarios actuales)
- Uso per cápita

Indicadores de eficacia: Relacionan la producción con el uso, desde la perspectiva del usuario

- Proporción del fondo bibliográfico que ha sido utilizado
- Satisfacción del usuario con el préstamo
- Suministros de documentos relevantes y pertinentes

Indicadores de costo-eficacia: Relacionan la inversión con el uso

- Costo total por usuario
- Costo por préstamo

Los indicadores para el sector de la educación superior deben ser integrales, complejos, y no simples o exclusivamente de eficiencia y eficacia. Sin duda alguna, en su diseño interviene diferentes concepciones acerca del papel del

Estado en el conjunto de la economía, del sentido de lo público, de la relación entre educación y desarrollo, y también visiones particulares sobre calidad y equidad en la educación; por tanto, la discusión de cualquier propuesta de indicadores debe examinar cuidadosamente estos temas.

En el siguiente capítulo se tratara de fundamentar y crear un sistema de indicadores para la acreditación académica de la educación bibliotecológica en México, esperando que sirva y ayude a obtener los estándares, mecanismos para analizar evaluaciones en el área bibliotecológica en los diversos aspectos tanto docentes como profesionales.

Por tanto sabemos que, el rendimiento de una biblioteca radica en la cantidad de sus recursos usados y repercute directamente en el costo, así como en la cantidad, la calidad y la oportunidad; además la calidad de los recursos esta relacionada tanto con la inversión en servicios como con su producción puesto que los recursos son componentes vitales.

CAPÍTULO 3

CALIDAD EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA SU EVALUACIÓN

3.1 Evaluación de servicio de biblioteca según modelo EFQM

El modelo de la EFQM se compone de criterios y subcriterios que son evaluados en la organización para obtener sus puntos fuertes y débiles y definir planes de acción consecuentes.

"La capacidad del modelo permite anticipar algunos puntos débiles en las bibliotecas evaluadas, principalmente lo relacionado con los procesos, falta de uniformidad, inexistencia de manuales de procedimientos, excesivo tecnicismo con las personas. Sobre todo, es una herramienta exhaustiva pero flexible que facilita el trabajo tanto de la unidad evaluada como de los evaluadores externos y ofrece una amplia batería de preguntas, elementos para la reflexión, cuestiones y actividades a abordar, enfoques posibles..."

Su objetivo es orientar a la biblioteca hacia el usuario. Uno de los resultados de este modelo, es sensibilizar a los directivos y personal de la biblioteca para cumplir con el objetivo de mejorar la calidad de sus servicios. Y para conseguir dichos objetivos se debe considerar lo siguiente:

⁴⁵ Pérez Rodríguez, Yudit and Milanés Guisado, Yusnelkis La biblioteca universitaria: reflexiones desde una perspectiva actual., [Preprint] 2008 [consultado el 13 de abril de 2009] disponible En: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol18_3_08/aci04908.htm

⁴⁶ Pinto M, Balagué N, Anglada L. Evaluación y calidad en las bibliotecas universitarias: experiencias españolas entre 1994-2006. Revista Española de Documentación Científica 2007;30(3):364-83. Disponible en: http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/viewFile/390/402 [Consultado: 15 de mayo de 2008]

Procesos

- La buena atención al usuario por parte del personal, forma parte de la visión y misión del Servicio.
- Se recogen solicitudes, sugerencias y necesidades de los usuarios para facilitar y modificar las prestaciones.
- Se imparten cursos anuales de formación de usuarios donde se les informa de las prestaciones del Servicio.
- Se elaboran y actualizan instrumentos de apoyo para el desarrollo de procesos.
- > Se emplean procesos alternativos para no interrumpir los procesos habituales.
 - Los contactos con usuarios que aportan información, son más esporádicos e informales que preestablecidos.
 - Falta de mecanismos de relación directa con los usuarios, como entrevistas.
 - Apenas se recogen datos cualitativos sistematizadamente para la corrección de procesos.
 - La actualización de la formación del personal del Servicio es dificultosa por su eventualidad.
 - El personal carece de formación bibliotecológica.
 - Incorporar las encuestas y entrevistas a los usuarios.
 - Proporcionar una formación bibliotecológica básica al personal del Servicio.
 - Análisis de datos e indicadores cualitativos para la corrección de procesos.

- Incrementar los mecanismos de difusión y mercadeo de nuestras prestaciones.
- Elaboración de un calendario anual de procesos fijos.

> . Resultados en los usuarios

- Información adecuada respecto a prestaciones, proyectos, programas y actividades.
- Disponibilidad del Servicio (horarios, atención del personal)
- o Limpieza e iluminación.
- El Servicio ha incorporado mejoras en orden a satisfacer necesidades manifestadas por sus usuarios
- Elevado porcentaje de cumplimiento de objetivos anuales del Servicio.
 - Número de plazas de lectura. Insuficiente volumen de libros
 - Imposibilidad de hacer reservas o renovar un libro
 - Percepción infravalorada de las condiciones de número de ejemplares y plazo de préstamo.
 - Aumentar el presupuesto para fondos bibliográficos.
 - Ofrecer la posibilidad de hacer reservas.
 - Hacer valorar y respetar más las condiciones y plazos de préstamo por los usuarios.

Resultados en las personas

- Se valoran como adecuados, en general, los recursos disponibles para el desempeño del trabajo y su entorno.
- Buenas condiciones de seguridad e higiene en el lugar de trabajo.

- Trabajo en grupo y distribución de funciones definidas.
- Buena comunicación interpersonal a todos los niveles y canales de información de las pautas y procedimientos a seguir.
 - Escasa satisfacción y falta de mecanismos para el reconocimiento del desempeño de las funciones laborales.
 - Insuficiente transmisión y participación en la definición de los objetivos globales del Servicio.
 - Mayor implicación del personal en la consecución de los objetivos globales del Servicio.
 - Establecer sistemas de reconocimiento del desempeño.

. Resultados en la sociedad

- Satisface la necesidad de formación e información de su comunidad universitaria, principalmente, y de forma más limitada fuera de ella.
- Favorece la igualdad de oportunidades entre sus miembros y les ofrece condiciones de préstamo notoriamente más ventajosas que en el resto de las bibliotecas universitarias.

Está abierto a convenios y acuerdos.

- El volumen de títulos y de ejemplares de sus fondos es insuficiente para satisfacer las necesidades de su comunidad universitaria.
- El punto anterior hace que el acceso a usuarios externos sea tan restringido.
 - Aumentar el número de ejemplares por estudiante e incrementar la oferta de títulos disponibles.

. Resultados clave

- Política definida y adecuada distribución de funciones y tareas.
- Funcionamiento normalizado y uniforme en todas las Bibliotecas.
- Compromiso de todo el personal con la mejora de la calidad del Servicio.
- Cooperación con otros Consorcios y Redes que favorecen el avance en la modernización de la gestión.
- Adecuada gestión del préstamo y atención del Personal.
- Amplitud de horarios y generosas condiciones de préstamo.
- Elevado nivel de cumplimiento de los objetivos.
 - Escasez de fondos bibliográficos.
 - Dificultad de acceso a los fondos depositados en los Departamentos.
 - No existen reservas ni renovaciones para los alumnos de 1º y 2º ciclo.
 - o Escasa participación del personal en la definición de los objetivos.
 - o Incumplimiento de los estándares recomendados.
 - Aumentar el volumen de la colección.
 - Favorecer el acceso a los fondos depositados en los departamentos.
 - Ofrecer la posibilidad de reservas y/o renovaciones a los estudiantes.
 - Fomentar la participación del personal en la definición de objetivos.
 - Cumplir los estándares recomendados.

Algunas bibliotecas evaluadas bajo el modelo EFQM.

La universidad de Salamanca Evaluó el servicio de archivo y bibliotecas en la universidad de salamanca, concluyendo lo siguiente:

El utilizar el protocolo de evaluación de la EFQM fue validado para contextualizar y dar sentido a los datos e indicadores, pues facilita a las personas que trabajan en el servicio detectar de manera clara los puntos fuertes y las áreas de mejora del servicio. Lo cual los llevo a formular propuestas de actuación cuya aplicación redunde en la mejora de la calidad de todo el servicio.

La biblioteca de la Universidad de Cádiz comenta que es una herramienta recomendable para cualquier organización pero al mismo tiempo obligatoria para cualquier organización que busque la excelencia.

3.3 CALIDAD EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA SU EVALUACIÓN

Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Por lo que es necesario tomar en cuenta lo siguientes puntos:

- Tomar en cuenta el organigrama de la estructura organizativa de la biblioteca, su publicidad y su conocimiento por parte del personal.
- ¿Está claramente asignado todo el personal de la biblioteca?
- ¿las dependencias funcionales y orgánicas están suficientemente establecidas?

- ¿la doble dependencia, académica y administrativa, ayuda a la detección de necesidades y a su satisfacción?
- ¿existen grupos de trabajo estables u ocasionales, que examinen los procesos seguidos y determinan las mejoras?
- ¿Tiene la biblioteca suficiente autonomía para realizar sus funciones con eficacia?
- Dispone de un responsable cada unidad (en caso de ser una red)?
- Valorar el grado o nivel de flexibilidad de la organización y su personal (cambios de lugar de trabajo, polivalencia del personal, flexibilidad, horario, etc.).

Cuestionario aplicado a: Autoridades de la biblioteca universitaria. Es decir este tipo de cuestionario debe aplicarse a las autoridades del sistema, pues ellos son los que conocen y saben la organización y estructura de la biblioteca.

En consecuencia de ello se desprenden los indicadores a desarrollar y son los siguientes:

I) INDICADORES DE ENTRADA

Estos tratan de dar cuenta de las entradas al sistema a través de los recursos materiales tanto económicos, como de infraestructura, y recursos humanos. En este caso recursos de la biblioteca o de la unidad de información correspondiente. Consisten en:

a) Personal

 Analizar el estudio y distribución del personal de las bibliotecas en todos los departamentos. Valorar su capacidad en relación con los fines y objetivos de los servicios y centros.

- Valorar la pertinencia de su estudio y formación en relación con la misión y objetivos de la unidad de servicio:
 - ¿están definidos los perfiles profesionales para cada puesto de la biblioteca?
 - ¿Se cubren los puestos de trabajo de acuerdo con sus perfiles profesionales?
 - ¿Existe una política de promoción del personal de la biblioteca?
 ¿Quedan definidos los criterios de promoción?
- Valorar su pertinencia y factibilidad
- Señalar y valorar el volumen y topología de las promociones realizadas en el último trienio-quinquenio.
- ¿Existen mecanismos formales de evaluación para personal de la biblioteca? Valorar la adecuación, pertinencia y resultados de la evaluación.

Formación del personal

- Considerar y evaluar el plan específico de formación del personal de la biblioteca. Si no lo hubiese, evaluar las actividades de formación que se impulsan.
- Valorar en ambos casos:
 - La adecuación de su contenido: relación de la formación con los objetivos de la biblioteca.
 - Procedimientos para la detección de las necesidades.
 - El nivel de asistencia a las actividades de formación.
 - Los mecanismos que facilitan la asistencia.
 - La difusión de la información sobre formación.

- La satisfacción de los asistentes.
- ¿Cuál es la política en relación con la asistencia del personal a cursos externos de formación y a congresos?

Satisfacción y motivación del personal

La existencia o no de reuniones periódicas con el responsable de biblioteca.

- El funcionamiento de los mecanismos de comunicación interna.
- Las estrategias para conocer el grado de satisfacción del personal y sus resultados.
- Las estrategias de motivación y estímulo del personal.
- Valorar el clima laboral de la biblioteca.
- ¿Existe un sistema que permite una participación activa del personal en la mejora de los servicios?

b) Instalaciones (mobiliario y equipo)

- Analizar y evaluar la adecuación del espacio físico a las diferentes tareas asociadas con los diversos lugares de trabajo y de consulta.
- Valorar la funcionalidad de las instalaciones, tanto los puntos de trabajo del personal como los puntos de consulta de los usuarios.
- Analizar y evaluar la adecuación de los medios tecnológicos en cada uno de los puntos de trabajo-servicio.
- ¿Son adecuados los recursos tecnológicos del sistema de información?
- Evaluar de manera especial las bases de datos existentes, así como su mecanismo y disponibilidad de acceso.

c) Presupuesto (Ingresos, Ingresos propios, Ingresos y gastos)

Los indicadores de comportamiento sobre ingresos proporcionan los mecanismos de control o de referencia en donde descansan el resto de los indicadores. Son indicadores numéricos, pero la alta o baja relevancia de una cifra dependerá del tipo de institución.

Los podemos considerar en dos categorías aquellos que describen los servicios de manera global y los que destacan aspectos concretos de servicio.

Es esencial que, a la hora de determinar el comportamiento de una biblioteca, la fuente de datos utilizada para determinar los indicadores quede claramente especificada.

La economía relaciona ingreso con clientes. Los indicadores se calculan como ingreso por cliente o clientes por ingreso, según lo que sea de más fácil interpretación. Los ingresos se consideran en dinero, o en recursos. Los recursos pueden ser: el personal, espacio, asientos, muebles, equipo, etc. El usuario es aquella población a la que se da el servicio.

Ingresos propios

- Estimar el volumen total de ingresos propios por los diferentes servicios.
- ¿Cómo perciben los usuarios este costo?

Ingresos y gastos

Estimar la política de inversión en la biblioteca.

¿Se han aplicado correctamente en relación con los objetivos de la biblioteca?
¿Los proyectos realizados se han adecuado a las necesidades de la comunidad a la que pertenece? ¿Se considera adecuado el costo de cada una de las realizaciones efectuadas?

¿Se considera adecuado el costo de cada una de las partidas presupuestarias de la biblioteca?

Valorar los porcentajes de gastos de cada una de las partidas presupuestarias de la biblioteca.

Valorar el presupuesto de la biblioteca en relación con el presupuesto de la institución.

Valorar el gasto total por usuario. Personal académico y alumnos.

Gasto por adquisición por usuario.

Valorar si la aportación de los recursos ha sido adecuada.

d) Colección

La colección hace referencia a los libros, publicaciones periódicas y otros materiales de la biblioteca:

- Se debe de analizar y evaluar el número de títulos.
- Analizar y evaluar la edad y vigencia los fondos.
- Analizar y valorar la organización de colección por tipo de material.

¿En qué condiciones de conservación se encuentra la colección?

Cuestionario aplicado a: coordinador o jefe de la biblioteca universitaria.

II) INDICADORES DE PROCESO O RENDIMIENTO OPERACIONAL

(Actividades que transforman los recursos en productos)

- ¿tienen las bibliotecas identificados los principales procesos que componen sus actividades?
 - ¿Están normalizados sus procesos?

- ¿Están documentados los procesos?
- ¿Los procesos se conocen por todo el personal?
- ¿Se han definido indicadores de eficacia y de eficiencia de cada proceso?
- ¿Está integrado el sistema de información (inexistencia de redundancia y procesos paralelos)?
- ¿Sirve la información sobre los procesos para tomar decisiones?
- ¿Cómo se integran las demandas de los usuarios?
- ¿Existe un responsable claramente definido para cada proceso o conjunto de ellos?
- ¿Es adecuado el sistema de archivo de datos?

Cuestionario aplicado a: personal de la biblioteca

a) Adquisición: duración del proceso

- Analizar y evaluar el proceso de decisión sobre la adquisición de fondos:
 - Monografías
 - Revistas
 - Bases de datos

Con el fin de asegurar:

- La calidad intrínseca y pertinencia de los fondos
- Evitar duplicados innecesarios
- La adecuada política de compra: menor costo de adquisición, tiempos entre la demanda de los fondos y su disponibilidad.
- A partir de los datos recogidos evaluar si:
 - ¿Se conoce el número de demandas incumplidas por tipología de documento?

- ¿Pueden explicitarse las principales carencias?
- Evaluar la existencia y adecuación de políticas o de objetivos específicos de adquisición de fondos en relación con:
 - Nuevas carreras
 - Grupos consolidados de investigación
 - Colecciones especiales
- Evaluar por área / unidades:
 - El volumen de monografías por estudiante
 - El volumen de revistas vivas por profesor.

b) Catalogación y clasificación: número de registros procesados

- Evaluar y analizar el proceso de productividad
 - Evaluar y analizar la cantidad de producción por registro procesado.
 - Número de ítems catalogados por hora.
 - Número de ítems clasificados por hora

c) Costo por material procesado

- Costos de inversión / cantidad de producción. El costo de cada producción puede predecir cuánto costará mantener o aumentar el número de producciones.
 - Costo por cada ítem catalogado.
 - Costo por cada ítem clasificado.
 - ¿Cuánto tiempo se invierte en la catalogación?
 - ¿Cuánto tiempo se invierte en la clasificación?
- Promedio de costos de inversión por niveles de características de la producción.

Costo de los niveles de tiempo invertido en la catalogación

Analizar y valorar las cantidades de producción, costos de inversión, nivel

de características de la producción.

Número de ítems catalogados en una hora por niveles de calidad de

catalogación.

Numero de ítems catalogados en una hora por niveles de calidad de

clasificación.

d) Referencia: promedio de respuestas correctas al usuario

Evaluar y analizar la productividad en el número de demandas de consulta

Número de demandas de consulta satisfechas

Satisfacción del usuario con relevancia de la respuesta

Satisfacción del usuario con la oportunidad de la respuesta.

Satisfacción del usuario con la exhaustividad de la respuesta.

Satisfacción del usuario con el numero de referencias recuperadas

Cuestionario aplicado a: usuarios

III) INDICADORES DE ACTIVIDAD

Consisten en: (productos y servicios de la biblioteca)

De igual manera no dejar de lado la oferta de servicios.

a) Acceso a los materiales

Analizar y valorar si se dan facilidades para utilizar los servicios de la

biblioteca.

¿Todos los libros y material bibliográfico están catalogados de forma

automatizada?

77

- Número de visitas
- Cantidad de uso de la biblioteca

b) Rapidez en el suministro de documentos

La idea es medir la efectividad de los servicios que ofrece la biblioteca en dos aspectos: comprobar si los servicios ofrecidos han conseguido sus objetivos propuestos por la biblioteca y la institución.

- Los principales indicadores son:
 - Documentos suministrados por estudiante en un año
 - Respuestas de información ofrecidas por estudiante
 - Horas de estudio-trabajo en la biblioteca por estudiante
 - Volúmenes de colecciones por estudiante
 - Estradas a la biblioteca por estudiante.
 - Para tener una mejor opinión global de la biblioteca, se debe considerar los indicadores de servicios y satisfacción de los usuarios y los de gestión económica.

c) Uso de catálogos

- Disponibilidad de equipo
- Accesibilidad del equipo.
- ¿Cómo se consulta el catálogo?
- ¿Se pueden consultar las bases de datos desde las oficinas o las aulas informáticas?
- Numero medio de usuarios / nivel de satisfacción de usuario.

d) Respuesta del servicio de referencia

¿Se resuelven consultas por teléfono y correo electrónico?

- ¿Cómo se gestiona el préstamo: personalmente, por teléfono o correo electrónico?
- ¿Cuáles son los servicios que se ofrecen?
- Cantidad media de uso de los servicios de referencia por niveles de satisfacción del usuario.
- Promedio de demandas de consultas e información / nivel de disponibilidad.
- Promedio de demandas de consultas hechas / nivel de satisfacción del usuario.

d) Uso de los productos y servicios

- Cantidad de uso/ cantidad de producción
- Promedio de la cantidad de uso de servicio de consulta por nivel de calidad
- Promedio de personas atendidas
- Propósito del uso del servicio
- Número de personas atendidas en cada punto de servicio

e) Satisfacción en el uso de los productos y servicios

- Nivel de satisfacción del usuario/ número de usos calculados
- Satisfacción del usuario con la biblioteca
- Satisfacción del usuario con la frecuencia del servicio
- Satisfacción del usuario con la calidad del servicio.

f) Porcentaje de usuarios que han recibido la formación de usuarios

Analizar y valorar.

 Los mecanismos de participación y eficacia de las diferentes categorías de la comunidad universitaria en la definición de los objetivos de la biblioteca. Las relaciones directas que la dirección y responsables de las

bibliotecas establecen con los usuarios. ¿Cuáles son sus objetivos,

frecuencia y procedimientos?

Valorar la existencia o no de comisiones de biblioteca

Valorar la composición, responsabilidad y actividad de la Comisión de

Biblioteca en sus diferentes niveles.

Identificar y valorar los procedimientos utilizados por la biblioteca a:

La información de los usuarios de la estructura y de los responsables

de los diferentes servicios.

Las prestaciones de cada uno de los servicios

Los procedimientos de demanda de servicios

Las novedades en adquisiciones y servicios.

Proporción de estudiantes que han recibido formación sobre el

funcionamiento de la biblioteca.

Cuestionario aplicado a: Usuarios

IV) INDICADORES DE RESULTADOS O DE IMPACTO

Efecto de las actividades de la biblioteca en la comunidad

a) Grado en que el uso de la biblioteca favorece el aprendizaje del alumno

Examinar y valorar la existencia y funcionamiento de mecanismos formales

de relación entre los responsables de planificación académica y la

biblioteca.

Proceso de detección de necesidades y traducción en la planificación

de la biblioteca.

80

- Las estrategias de la biblioteca para informar a la académicos de nuevos materiales bibliográficos en su campo disciplinar.
- ¿Cómo se asegura la disponibilidad de los fondos recomendados en la academia y docencia?
- Analizar cómo y cuándo se conocen las necesidades de los profesores.
 Valorar la pertinencia y eficacia de los procedimientos empleados y periodos estudiados.
- Valorar el nivel de implicación (respuesta activa) de los profesores en las acciones de los puntos fuertes y los puntos débiles de las relaciones de las bibliotecas con la dimensión docente de la universidad.
- Valorar el uso de los fondos documentales por parte de los alumnos.
 - A partir de los resultados de las encuestas a los usuarios
 - De los métodos docentes estimuladores del uso de las bibliotecas.

Cuestionario aplicado a: profesores y académicos

a) Número de usuarios activos (usuarios actuales)

- Número de visitas/ número de visitantes.
- Porcentaje de población a la que se ha llegado.

b) Uso percápita

- Cantidad de uso/número de población servida
- Cantidad media de uso de la biblioteca por persona servida.
- Número de usuarios del fondo percápita
- Número de demandas de consulta recibidas percápita.

Cuestionario aplicado a trabajadores

V) INDICADORES DE EFICACIA

Se relacionan con producción y uso, desde la perspectiva del usuario

a) Proporción del fondo bibliográfico que ha sido utilizado

- Valorar la distribución del gasto de la biblioteca en relación con los diferentes tipos de fondos:
 - ¿Es adecuado el gasto entre los diferentes tipos de fondos y áreas/centros?
 - ¿Cómo se valora el gasto medio por estudiante en adquisición de información?
- Considerar los datos del fondo documental y la actividad ejecutada de años analizado, valorar:
 - Costo medio de adquisición por cada tipo de fondos.
 - o Frecuencia media de uso del fondo
 - o Frecuencia media del uso del fondo / nivel de alcance del fondo.

Cuestionario aplicado a personal de la biblioteca

b) Satisfacción del usuario con el préstamo

La satisfacción del usuario es un indicador de la calidad de las bibliotecas evaluadas desde la perspectiva de los estudiantes, profesores e investigadores a quienes se debe el servicio bibliotecario. Esto se refiere a un proceso eminentemente cualitativo que presenta dificultades substanciales al compilador de la información.

- Explicitar los mecanismos y estrategias con los que cuenta la biblioteca para conocer:
 - a) Las expectativas y las necesidades percibidas de sus usuarios

- b) Los niveles de uso y satisfacción de los usuarios con los servicios recibidos
- ¿Qué tipo de evidencia garantiza el nivel de satisfacción de los usuarios
 (alumnos, profesores e investigadores) en relación con:
 - c) Satisfacción general con la prestación del servicio de biblioteca
 - d) Uso y satisfacción de los fondos bibliográficos
 - e) Uso y satisfacción de los diferentes recursos ofrecidos
 - f) Uso y satisfacción con la información sobre la biblioteca
 - g) Uso y satisfacción con las actividades de formación y desarrollados
 - h) Uso y satisfacción con las instalaciones y equipo.
- ¿Qué clases de acciones se consideran más urgentes con el fin de mejorar de manera más inmediata los puntos más débiles?
 - i) En relación con el método de obtención de evidencias para tomar decisiones en cuanto a servicios y usuarios específicos.⁴⁷

c) Suministros de documentos relevantes y pertinentes

La idea es medir la efectividad de los servicios que ofrece la biblioteca en dos aspectos:

Y aspectos como:

⁴⁷ El procedimiento de encuesta puede ser pertinente para obtener evidencia sobre el uso y satisfacción de los usuarios. Al elaborar el cuestionario deberá tenerse en cuenta a los diferentes tipos de usuarios.

a) Áreas de investigación

b) Investigadores

c) Profesores

d) Alumnos

e) Publico en general

a) El momento

b) La observación de servicio-usuario (la falta de pertinencia de un servicio a un usuario puede distorsionar sus opiniones al respecto)

c) El tamaño de la muestra

d) La diferencia entre frecuencia-intensidad de uso y satisfacción

Comprobar si los servicios ofrecidos han conseguido sus objetivos propuestos por la biblioteca y la institución.

Los principales indicadores son:

Documentos suministrados por estudiante en un año

Respuestas de información, ofrecidas por estudiante

Proporción de estudiantes que han recibido formación sobre el funcionamiento de la biblioteca.

Horas de estudio-trabajo en la biblioteca por estudiante

Volúmenes de colecciones por estudiante

Estradas a la biblioteca por estudiante.

Para tener una mejor opinión global de la biblioteca, se deben considerar los indicadores de servicios y satisfacción de los usuarios y los de gestión económica.

Cuestionario aplicable a: usuarios y a personal de biblioteca

VI) INDICADORES DE COSTO-EFICACIA

Relación de la inversión con el uso

a) Costo total por usuario

Eficacia es la cantidad de servicio que la biblioteca realiza en relación con las entradas.

Hay dos opciones para determinar la eficiencia, la primera: identificar al personal implicado, esto es, entre menos personas sean más eficientes serán; la segunda es, considerar el gasto.

 Para abordar la valoración de la eficiencia de la biblioteca habrá que considerar los indicadores de:

- Recursos de personal
- o Eficacia de la prestación de servicios
- Gastos de la biblioteca
- Costo por cada visita
- Costo de cada visitante
- Los indicadores y valoraciones resultantes de las relaciones establecidas entre el contenido de los conceptos anteriores.

b) Costo por préstamo

Prestación de Servicios

- Valorar el costo de la prestación de servicios del personal de la biblioteca y su evolución en los últimos dos años.
- Indicar :
 - a) Costo del personal por documento procesado.
 - b) Costo del personal por préstamo realizado.
 - c) Costo del personal por respuesta de información dada al usuario
 - d) Costo del personal por préstamo en sala
 - e) Costo del personal por hora de formación impartida
 - f) Costo del personal por usuario potencial
 - g) Costo operativo por hora de apertura
 - h) Costo operativo por visita recibida
 - i) Gasto total de adquisición por número de préstamos.
- Valora las posibles diferencias entre los años evaluados.

Cuestionario aplicado a coordinadores o jefes de bibliotecas

Los indicadores nos dan una idea de lo que puede esperar o conseguir la biblioteca universitaria con los recursos que se le asignan. Qué recursos necesitará para producir ciertas cantidades de producción con niveles de calidad y oportunidad.

Cuando se hable de calidad se debe considerar que es un proceso de mejora; disposición de información actualizada y relevante para la gestión.

En el proceso de la evaluación de los servicios bibliotecarios se deben de involucrar varios aspectos ya que dentro de su estructura y funcionamiento se realiza a través de la identificación de un conjunto de indicadores.

El hecho de analizar los mecanismos internos que aseguren la calidad de los servicios ofrecidos, supone preguntarse sobre los procesos y el conocimiento e implicación del personal en la misión y finalidad de la biblioteca.

Las instituciones y bibliotecas tienen estándares de servicio a usuarios, ya sea de procesar las nuevas adquisiciones, el préstamo interbibliotecario, la devolución de un libro, horario de apertura, etc. Lo cual debe estar bien asentado para permitir un adecuado seguimiento y control de las expectativas tanto de los usuarios como del personal directivo de la biblioteca.

Con esto se formula explícitamente un resumen de indicadores de comportamiento que permita mantener un seguimiento de la biblioteca año tras año.

Debemos considerar que se tienen también los puntos fuertes y débiles

En este apartado se debe de valorar el auto estudio de toda la evaluación identificando la fortaleza y debilidad que se tiene.

Analizar los aspectos más positivos del servicio en relación con cada uno de los apartados que constituyen el contenido de la evaluación, teniendo presente:

- La fiabilidad de la evidencia que da soporte a la fortaleza.
- La relación de las fortalezas con los objetivos de calidad

Analizar los aspectos más débiles del servicio en relación con cada uno de los apartados anteriores que constituyen el contenido de la evaluación. Por tanto se tiene que tener presente:

- o La fiabilidad de la evidencia que dan soporte a las debilidades
- La relación de las debilidades con los objetivos de calidad
- La precisión en la explicación de las debilidades

La adecuación en los niveles de atribución de las debilidades ¿Qué hay que mejorar o que hay que cambiar?

Retomando el modelo EFQM y aplicando esta propuesta de indicadores, la evaluación de la biblioteca universitaria sería de una manera completa e integra puesto que se evalúa desde la misma dirección hasta la operación y servicios. Las preguntas antes mencionadas se pueden contestar en la medida de los resultados obtenidos. Considerando siempre a los agentes y resultados tal como lo indica el modelo.

Debemos recordar que si la política y la estrategia están bien planteadas los resultados serán positivos, pues este modelo es de auto-evaluación.

CONCLUSIONES

Las bibliotecas universitarias para cumplir con los objetivos y funciones establecidas deben someterse a procesos de evaluación para garantizar la calidad de sus procesos y servicios al usuario, bajo criterios o modelos que le permitan la adecuación a su realidad social y cultural.

A nivel internacional se han establecido una serie de modelos de evaluación de la calidad tales como ISO, FODA, de competencias y EFQM, entre otros; sin embargo el que brinda mayores posibilidades de adecuación a la realidad social de nuestro país y en especial a nuestras bibliotecas universitarias es el modelo EFQM, el cual se toma como base para proponer los siguientes rubros generales: Indicadores de entrada, Indicadores de proceso, Indicadores de actividad, Indicadores de resultados o de impacto, Indicadores de eficacia, Indicadores de costo eficacia. En dichos rubros se encuentra el conjunto de indicadores de calidad que permiten evaluar de forma objetiva la organización y prestación de servicios, ya que se cuido la estructura de los indicadores en su objetividad, mensurabilidad, relevancia, pertinencia y que tuvieran la capacidad para analizar aspectos cualitativos de nuestra propia realidad e idiosincrasia.

Por otra parte se considera que esta propuesta permitirá a las bibliotecas la posibilidad de disponer de información que les permita establecer sus planes de mejora y sus objetivos a corto y mediano plazo.

Sin embargo es recomendable que para poner en marcha el proceso de evaluación, de cualquier tipo incluyendo esta propuesta, se debe sistematizar la

recolección de datos y realizar mediciones sistemáticas y precisas con la finalidad de explotar las posibilidades que ofrecen los resultados obtenidos.

Por lo antes mencionado se recomienda esta propuesta para evaluaciones futuras a las diversas bibliotecas universitarias del país, de los diferentes niveles institucionales; cabe mencionar que esta propuesta es flexible y permite valorar cada proceso en distintas etapas sin afectar todo el sistema, pues al realizar el ciclo y estar en constante evaluación, se considera la actuación de liderazgo y la acción final involucrando a todo el sistema.

Es una herramienta que permite evaluar de manera integral o parcial las áreas y los procesos de la biblioteca, con un criterio sistemático con un enfoque constructivo, que permite su empleo como un instrumento de vigilancia, promoción y apoyo que eleva los niveles de efectividad, productividad y desempeño, así como detectar oportunidades de mejora continua en la biblioteca universitaria.

Finalmente esperamos que esta propuesta sea validada por las bibliotecas de México, aunque debemos considerar que actualmente no contamos con alguna institución certificadora; sin embargo, el Colegio Nacional de Bibliotecarios es el organismo ideal para poder realizar esta actividad, pues es quien agrupa a todo los profesionales de nuestra área; por ende debería ser el medio para la evaluación y certificación de las bibliotecas.

BIBLIOGRAFÍA

- Abbott, C. Performance measurement in library and information services. La

 Habana, Cuba: ASLIB London, 1994. 54 p. [consultado el 13 de abril de

 2009] disponible en: http://archive.ifla.org/IV/ifla61/61-bruj.htm
- Álvarez, Manuel. El liderazgo de la calidad total. Bilbao: Praxis, 2001. 160 p.
- Añorve Guillén, Martha Alicia. <u>Indicadores sobre el comportamiento de la investigación bibliotecológica en la región latinoamericana conforme a la base de datos (ICBALC)</u>. En: *Investigación Bibliotecológica : archivonomía, bibliotecología e información*. 1997, vol. 11, núm. 22, p 59-61.
- Arriola Navarrete, Oscar. Evolución de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad. México: Colegio Nacional de Bibliotecarios; Buenos Aires: Library Outsourcing Service: Alfagrama, 2006. 128 p.
- Baker, Ronald L. <u>Evaluating quality and effectiveness: Regional Accreditation</u>

 <u>Principles And Practices</u>. En: *Journal of Academic Librarianship*. 2002,
 vol. 28, núm. 1/2
- Barnetson, B. *Key performance indicators in Higher Education*. Alberta, Canada : Alberta Colleges and Institutes Faculties Association, 1999. I v.
- Bruusgaard, J. Performance measurement in public and special libraries:

 similarities. IFLA General Conference, 61 1995. Disponible en:

 http://archive.ifla.org/IV/ifla61/61-bruj.htm
- Buonocore, Domingo. Diccionario de bibliotecología : términos relativos a la bibliología, bibliografía, bibliofilia, biblioteconomía, archivología,

- documentología, tipografía y materias afines. Buenos Aires: Marymar, 1976. 452 p.
- Chapela Castañares, Gustavo. Notas sobre el proceso de creación de un sistema de acreditación de las instituciones de educación superior en México. En: Acreditación universitaria en América Latina : antecedentes y experiencia. México: ANUIES-CINDA-OUI, 1994. 267 p.
- Cohen, Ernesto, Rolando Franco. *Evaluación de proyectos sociales*. 5 ed. México : Siglo XXI, 2000. 320 p.
- Criterios y directrices para la garantía de la calidad de las universidades en el EEES. Carmen Fenoll, J. /et al/. España : Univ. de Castilla-La Mancha : ANECA, 2006. 325 p.
- Diseño de in sistema de evaluación de desempeño. El Salvador : Instituto Interamericano para la Cooperación de la Agricultura : Banco interamericano de Desarrollo, 1993. 34 p.
- Edgardo Alberto Stubbs. <u>Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y</u>

 <u>construcción</u>. En: *Ciência da Informação*, 2004, vol. 33, núm. 1, p. 149154.
- European Foundation for Quality Management. http://ww1.efqm.org/en/
- Evans, Edward. G. *Técnicas para administración para bibliotecarios*. México : DGB, UNAM, 1988. 317 p.
- Ferrando Sánchez, Miguel, Granero Castro, Javier. Calidad total : modelo EFQM de excelencia. España : Fundación Cofemental, 2005. 121 p.
- Fleitman, Jack. Evaluación integral para modelos de calidad. México : Pax, 2008. 432 p.

- Garcia, T. La evaluación y el control de la eficiencia en la universidad. España: El Autor, 1993. 201 p.
- Glosario ALA de bibliotecología y ciencias de la información. Madrid : Díaz de Santos, 1988. 473 p.
- Gómez Hernández, José Antonio. *La biblioteca universitaria*. En : *Manual de biblioteconomía* / coord. por Luisa Orera Orera. España : Síntesis, 1996. p. 229-245.
- Heredia Álvaro, José Antonio. Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos/ Indicators System For The Improvement and integrated control of Process Quality. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I, c2001. 230 p.
- Hernández Sánchez, María Magdalena. *Indicadores de servicios bibliotecarios para la acreditación institucional.* México : El Autor, 2001. 135 p.
- House, Nancy A. van /et. al./ Measuring academic library performance: a practical approach: prepared for the Association of College and Research Libraries, Ad Hoc Committee on Performance Measures.

 Chicago, IL; London: American Library Association, 1990. 182 p.
- Indicadores para bibliotecas públicas. México: SEP, Dirección General de Bibliotecas, 1984. 17 p.
- Indicadores de rendimiento para la evaluación de bibliotecas universitarias.

 REBIUN. Grupo de Evaluación. España: REBIUN, 2000. 31 p.
- Juran, Joseph M. *Manual de calidad*. Madrid : McGraw Hill, 2001. 2 v Kathleen Beattie. *Education for librarianship*. Vol. 7, núm. 1, 1990.

- Kondo, Edson Ken. <u>Desenvolvendo indicadores estratégicos em ciência y</u>
 <u>tecnología : as principais quesotes</u>. *Ciência da Informação*, 1998, Vol.
 27, Núm. 2, p.128-133
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich. *Administración*. México : McGraw-Hill, 1990. 771 p.
- Lancaster, Frederick Wilfrid. *Evaluación de la biblioteca*. Madrid : Anabad, 1996. 374 p.
- Lancaster, Frederick Wilfrid. Evaluación y medición de los servicios bibliotecarios. México: UNAM, Dirección General de Bibliotecas, 1983. 447 p.
- Lancaster, Frederick Wilfrid. *Pautas para la evaluación de sistemas y servicios de información*. Paris : UNESCO, 1978. 177 p.
- Laris Casillas F. J. Administración integral. México: Continental, 1977. 329 p.
- Lester, June. Education for librarianship: a report card. En: American Libraries, 1990, vol. 21, núm. 6, 1990. p. 580-586.
- Licea de Arenas, Judith. <u>Indicadores de calidad de la investigación educativa y</u>

 <u>la docencia de posgrado.</u> En : *Omnia : revista de la Dirección General de Estudios de Posgrado.* 1997, vol.13, núm. 36-37, p. 85-90.
- Macías-Chapula, César Augusto. Búsqueda de indicadores para capacitar intermediarios en el manejo del sistema MEDLAR (medical literature and analysis retrieval systems). S.I, 1987. p. 226-232
- Macías-Chapula, César Augusto. <u>Indicadores, variables y barreras al ciclo de</u>

 <u>vida de la información científica y técnica en salud : experiencias del</u>

- CENIDS en México. En: Educación Médica y Salud. 1987, vol. 21, núm. 3, p. 256-269.
- Malo, Salvador y Morley, Samuel. <u>La educación superior en América Latina</u>.

 En: *Testimonios de un Seminario de Rectores*. Washington, D.C.: BID-UNAM, 1996. 103 p.
- Martin D. Runkle. <u>Academic libraries: Their rationale and role in American</u>

 <u>higher education.</u> En: *Librarianship and Information Science.* Westport,

 CT: Greenwood Press, 1995. 248 p.
- Mateos Carrasco, Rafael, Isabel Carreira Delgado. *Técnicos auxiliares de biblioteca*. 4 ed. España : Editorial Complutense, 2002. 263 p.
- Mech, Terrence. <u>Leadership and the evolution of academic librarianship.</u> *The Journal of Academic Librarianship.* 1996, vol. 22, núm. 5, p. 345-353.
- Miranda Miranda, Juan José. *Gestión de proyectos : identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental.* 5 ed. Bogotá,

 Colombia : MM Editores, 2005. 438 p.
- Mora, José-Ginés. Indicadores y decisiones en las universidades. En: Consejo de Universidades. Indicadores en la Universidad: información y decisiones : Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. Madrid : Secretaría General Técnica del Consejo de Universidades, 1999. p.19-29.
- Morales Campos, Estela. <u>Obtención de indicadores para la evaluación de</u>

 <u>servicios en las bibliotecas de instituciones de educación superior</u>. En: *Reunión Nacional de Responsables de Bibliotecas de Universidades Públicas Estatales*. Villahermosa, México: [s.n.], 1987. 7 h.

- Nava, Víctor Manuel, Jiménez Valadez, Ana Rosa. *ISO 9000:2000: estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora*. México : Limusa, 2005. 134 p.
- Pagaza García, Rafael. Manual para obtener indicadores como apoyo a la evaluación de servicios bibliotecarios en instituciones de educación superior. México: ANUIES, 1984. 84 p.
- Pallán Figueroa, Carlos. *La acreditación en América Latina: una cuestión*relevante. Prefacio a <u>Acreditación universitaria en América Latina:</u>

 antecedentes y experiencia. México: ANUIES-CINDA-OUI, 1993. p. 1-9.
- Panambí, Abadie. Estudio sobre indicadores y costos en la educación superior.

 Uruguay: Universidad de la República de Uruguay, 2000. 33 p.
- Pérez Rodríguez, Yudit and Milanés Guisado, Yusnelkis. *La biblioteca universitaria: reflexiones desde una perspectiva actual.* 2008 [Preprint]

 [consultado el 13 de abril de 2009] disponible En:

 http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol18 3 08/aci04908.htm
- Peter m. Wynne and Zoe Clarke. <u>Towards an inclusive methodology for the measurement of in house use</u>. En: *Journal of Librarianship and Information Science*, 2000, vol. 32, núm.2, p. 82-90.
- Pinto M, Balagué N., Anglada, L. <u>Evaluación y calidad en las bibliotecas</u>

 <u>universitarias: experiencias españolas entre 1994-2006.</u> *Revista Española de Documentación Científica*, 2007, vol. 30, núm. 3, p. 364-83.

 Disponible en:

http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/viewFile/390/402 [Consultado: 15 de mayo de 2008]

- Ramírez, Ana María. <u>Hacia la evaluación cuantitativa de instituciones</u>

 <u>multidisciplinarias</u>. En: *Revista Española de Documentación Científica*,

 2002, vol. 25, núm.4, p. 387-394.
- Reyes Ponce Agustín. *Administración de empresas : teoría y práctica*. México : Limusa, 1983. 392 p.
- Rodríguez Espinar, S. Información cualitativa y cuantitativa en el Plan Nacional de Evaluación. En: Indicadores en la universidad, información y decisiones. Madrid: MEC/ Consejo de Universidades: Fareso, 1999. p. 401-412.
- Ruiz-Canela López, José. *La gestión por la calidad total en la empresa moderna*. Madrid: Rama, 2003. 248 p.
- Sametz de Walerstain, Linda. *Guía de la administración de la biblioteca* universitaria. México : SEP, 1994. 132 p.
- Sangüesa Sánchez, Martha. *Manual de gestión de la calidad : cátedra de calidad de Volkswagen*. España : Universidad de Navarra, 2004. 248 p.
- Soret los Santos, Ignacio. Logística y marketing para la distribución comercial. 3 ed. Madrid : ESIC, 2006. 337 p.
- Sterling Coleman, Jr. <u>Librarianship and Information Science in the Maghreb</u>

 1966-1999: An Annotated Bibliography. *The International Information & Library Review,* 1999, vol.31, núm. 4, p.157-180.
- Stueart, R. D. y Barbara B. Moran. *Gestión de bibliotecas y centros de información*. Barcelona : Diputación de Barcelona, 1998. 449 p.
- Taylor, Frederick Winslow. *Principios de la administración científica :*administración industrial y general. Buenos Aires : Ateneo, 1973. 223 p.

- Terry George R. Principios de administración. México: CECSA, 1980. 192 p.
- Thierauf, Robert J. *Principios y aplicaciones de administración*. México : Limusa, 1983. 791 p.
- Thompson, James, Cann R. *La biblioteca universitaria : introducción a su gestión.* Salamanca ; Madrid : Fundación Germán Sánchez Ruíperez; Pirámide, 1990. 341 p.
- Udaondo Duran, Miguel. *Gestión de calidad.* Madrid : Díaz de Santos, 1992. 343 p.
- Wilson, Louis R. *La biblioteca universitaria : su organización, administración y funciones*. Washington, DC: Unión Panamericana, 1963. 389 p.

Anexo 1. Interpretación

EVALUACIÓN SERVICIO DE: BIBLIOTECA SEGÚN MODELO EFQM

Resumen de Puntos Fuertes y Débiles con las Correspondientes Propuestas de Mejora.

ASPECTO EVALUADO	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTAS DE MEJORA
AGENTES FACILITADOS			
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
1. Política y Estrategia			
2. Personas			
3. Alianzas y Recursos			
4. Liderazgo			
5. Procesos			
6. Resultados en los clientes			
7. Resultados en las personas			
8. Resultados en la			
sociedad			
9. Resultados clave			