

# Los sistemas de gestión de calidad en las bibliotecas universitarias: construcción de indicadores para la evaluación de la gestión

Luis Miguel Morales Guzmán\*

Palabras clave: Biblioteca universitaria, Sistema de Gestión de Calidad, indicadores, México.

## Resumen

En la última década la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y la consiguiente certificación de procesos en las bibliotecas universitarias mexicanas se ha convertido en una exigencia Institucional. Esto obedece a que las Instituciones de Educación Superior (IES) de México han pasado por un periodo de ajustes institucionales a partir de los que se han implantado diversas regulaciones económicas y estructurales a fin de hacer más eficiente el sistema de educación superior. En este sentido, se ha puesto mayor atención a los recursos que se destinan a las universidades y, sobre todo, a la manera en que estos son utilizados. En este contexto se enmarca la tendencia de implementar Sistemas de Gestión de Calidad en las bibliotecas universitarias. Así, el diseño de procesos y su articulación en un sistema obedece, desde el punto de vista administrativo, a la búsqueda de un mayor grado de eficiencia en la prestación de los servicios y al ordenamiento de los procesos administrativos propios de cualquier organización. No obstante, los criterios para diseñar los procesos, basados en la Norma ISO 9001: 2008 son adaptados, la mayoría de las veces, a realidades que no reúnen las condiciones para lograr estándares de calidad, toda vez que las bibliotecas universitarias mexicanas están sujetas a numerosos obstáculos institucionales. Tal es el caso de sindicatos, personal insuficiente o sin la formación adecuada, infraestructura deficiente, limitaciones presupuestales, entre otros problemas. Esto no quiere decir que los sistemas de gestión de calidad no cumplan su función sino que los resultados que se obtengan – positivos o negativos – dependerán de la manera en que los sistemas sean diseñados e implementados. Por tanto, se propone que en la planeación del Sistema de Gestión de Calidad se considere que los productos que se pretenden obtener sean medibles a fin de que, en la medida de lo posible, el sistema pueda dar cuenta de la calidad de los procesos y servicios que presta. En este trabajo se propone que un adecuado diseño de indicadores del Sistema de Gestión de Calidad es esencial para medir la gestión y, en consecuencia, los efectos reales del rendimiento de las bibliotecas o sistemas bibliotecarios. Asimismo, aunque existe una amplia gama de metodologías de evaluación –cuantitativas y cualitativas– para bibliotecas universitarias, éstas generalmente no son aplicadas de manera sistemática en las unidades de información y difícilmente las bibliotecas solicitan que un organismo externo las evalúe. En este sentido, se propone la introducción de una batería de indicadores al sistema de gestión de calidad que pueda

---

\* Mtro. en Sociología y Representante de Dirección del Sistema de Gestión de Calidad del Centro de Desarrollo Bibliotecario de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México.

implementarse conjuntamente con las actividades de organización, coordinación y auditorías – internas y externas – con la finalidad de que las bibliotecas universitarias, de manera sistemática, puedan dar cuenta de la gestión de los recursos que utiliza y de los productos que genera, y con ello contribuir al fortalecimiento del sistema educativo nacional.

## Introducción

La implantación de Sistemas de Gestión de Calidad en las universidades públicas abedece a los ajustes que, en materia económica, está enfrentando el sistema educativo mexicano. Asimismo, a partir del anuncio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en relación a que a partir del año 2016 se aplicará el presupuesto base cero,<sup>1</sup> a fin de hacer más eficiente el sistema fiscal del país, las universidades de carácter público han introducido diversos mecanismos institucionales para evaluar los costos y beneficios de todas aquellas acciones que requieren recursos económicos.

De este modo, una de las primeras acciones que se observa en las instituciones pertenecientes a los subsistemas de educación superiores es la construcción de matrices de indicadores de desempeño. Con ello se pretende que cada una de las áreas operativas de las instituciones de cuenta de la utilización de los recursos de una forma objetiva y medible.

Una de las áreas más sensibles de las instituciones de educación superior es, sin duda, la biblioteca. La biblioteca o, en su caso, el sistema de bibliotecas consume una buena cantidad de recursos institucionales (materiales, económicos y humanos) en la realización de sus actividades. Sin embargo, en ocasiones resulta problemático medir los productos que genera en términos de costo-beneficio, como en el caso de los servicios bibliotecarios.

En este sentido, cada vez se le ha dado mayor importancia a la consolidación de los sistemas de gestión de calidad dentro de las instituciones de

educación superior. De este modo, la biblioteca puede ocupar una posición de mayor o menor relevancia según se le ubique en relación con otras áreas dentro del sistema de gestión. Por ejemplo, en ocasiones la biblioteca está ubicada como un subsistema dentro de un sistema mayor que contempla todas (o la mayoría) de las áreas prioritarias de la institución. En otros casos la biblioteca conforma un sistema independiente, que funciona en paralelo con sistemas de otras áreas (cuando los hay). Finalmente, en algunas instituciones educativas la biblioteca solamente tiene certificado uno o dos procesos, sin que con ello conforme un sistema como tal.

Ya sea que la biblioteca tenga algunos o todos los procesos certificados, es importante que se genere información objetiva de lo que se hace y, más aún, de los recursos que se utilizan. Esto es con la finalidad de aportar información relevante y útil al área a la que pertenece la biblioteca (dirección, departamento, secretaría, etcétera). Lo anterior, debe quedar claramente definido en el alcance del sistema lo cual repercutirá a la hora de dar transversalidad a los procesos.<sup>2</sup> En suma, uno de los objetivos centrales de un sistema de gestión es: “disponer de información actualizada y relevante para la gestión, es decir, un sistema de indicadores que refleje el desenvolvimiento real de la institución y que incluya estadísticas relativas a la satisfacción de los clientes, eficiencia interna de los procesos, y al nivel de innovación y aprendizaje del personal”.<sup>3</sup>

Por tanto, la construcción de indicadores es un tema sustancial para las bibliotecas de las instituciones de educación superior. Por tanto, el presente artículo tiene un carácter más práctico que teórico en el entendido de que se pretende orientar la elaboración de indicadores de actividades, que son los más comunes, dadas las características de los sistemas de gestión presentes en las bibliotecas universitarias mexicanas.

---

<sup>1</sup> Patiño, Dainzú. “Presupuesto base cero para dar más solidez fiscal” El financiero, 12 de agosto de 2015. Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/presupuesto-base-cero-para-dar-mas-solidez-fiscal.html>

---

<sup>2</sup> Balagué, Nuria, “El uso de la norma de calidad ISO 9001 en las bibliotecas de instituciones de educación superior”, *Biblioteconomía i Documentació*, no. 19, 2007.

<sup>3</sup> Alonso Arévalo, Julio; Echeverría Cubillas, José y Martín Cerro, Sonia “La gestión de las bibliotecas universitarias: indicadores para su evaluación”, Seminario Indicadores en la Universidad: información y decisiones, Universidad de León, junio de 1999. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/4285/1/Indicadores.pdf> (Recuperado el 5 de octubre de 2015)

## 1. Los sistemas de gestión de calidad en las universidades públicas de México

El hecho de que una buena cantidad de universidades no cuentan con recursos financieros propios tiene un impacto directo en el desarrollo de las colecciones documentales y los servicios de las bibliotecas universitarias. Los Programas de Fortalecimiento Institucional, que son gestionados a nivel federal, son la principal fuente de recursos de las instituciones educativas. Además de que cada año las universidades tienen que cabildear en el Congreso federal los recursos que éste les asigna.

De acuerdo con el CONPAB-IES, los servicios proporcionados por las bibliotecas universitarias en el año 2013 sumaron 40 millones 735 mil 242. Esto representa un aumento sustancial si se considera que en 1993 tan solo se registraron 15 millones 224 mil 627 servicios. Sin embargo, considerando el aumento de matrícula en el conjunto de universidades,<sup>4</sup> el número de servicios promedio por institución se mantiene, desde 1993, en 11.6. El caso de recursos humanos también es ilustrativo. Si bien el número de empleados se incrementó de 1,253, con los que se contaba en 1993, a 4,024 en el 2013. En el año 2013 se contaba en promedio con 15.3 bibliotecarios profesionales por institución y tan solo con 0.5 profesionales por biblioteca.<sup>5</sup>

Lo anterior sirve para contextualizar el entorno en el que las bibliotecas universitarias desarrollan sus actividades y los recursos humanos y financieros con los que cuentan. Así, el esquema del Sistema de Gestión de Calidad que se planteará como ejemplo corresponde a una universidad promedio con una matrícula menor o igual a 5 mil alumnos – lo cual deja fuera a las grandes universidades que se encuentran en el centro del país como UNAM, UAM, entre otras – y que corresponde a un caso típico de las universidades públicas de México que se encuentran en el interior de la República Mexicana.

El Sistema de Gestión de Calidad de una biblioteca universitaria, generalmente, se compone de tres tipos de procesos: procesos operativos, procesos de apoyo y procesos obligatorios. Los procesos obligatorios corresponden, básicamente, a las actividades relacionadas con la gestión y documentación del sistema. Los procesos operativos corresponden a las actividades más importantes de la biblioteca, las cuales corresponden a los productos que genera, es decir, se trata de los servicios bibliotecarios y de las actividades de gestión de recursos. La característica fundamental de los procesos operativos es que los datos que se obtienen de ellos sirven para construir los indicadores de desempeño así como otros indicadores institucionales.

Por su parte, los procesos de apoyo agrupan actividades que no son tan relevantes para generar información sobre el desempeño pero que son vitales para el funcionamiento de la biblioteca, toda vez que se trata de procesos en los que se gestionan los insumos del sistema. Generalmente estos procesos corresponden a actividades que salen fuera del control de la biblioteca o que se interrelacionan con otras dependencias, según la estructura organizacional de la universidad de que se trate.

Un ejemplo de este tipo de proceso es la “selección y contratación del personal”, ya que en la mayoría de las universidades los sindicatos y departamentos de recursos humanos gestionan las contrataciones, de ahí el perfil de los bibliotecarios. Otro ejemplo es el de “compras”, el cual generalmente es gestionado desde otros departamentos, sin embargo, las cotizaciones y las recomendaciones de compras se articulan desde la biblioteca, con la colaboración de los departamentos académicos.

Finalmente, los procedimientos obligatorios se refieren a la gestión de la documentación de los procesos según los requisitos que marca la norma ISO 9000: 2008.<sup>6</sup> Asimismo, esto abarca otros procedimientos

<sup>4</sup> ANUIES, 2013. Anuario Estadístico. Población escolar en la Educación Superior. Técnico Superior y Licenciatura, ciclo escolar 2012-2013. Disponible en: <http://www.anui.es.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior> [Recuperado el 18/04/2015].

<sup>5</sup> CONPAB-IES, 2014. Diagnóstico situacional de las bibliotecas de las Universidades Públicas Estatales de México (1993-2013).

<sup>6</sup> UNE-EN-ISO 9001:2008: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos

que tienen que ver con la medición del rendimiento del sistema y acciones de mejora. En concreto, se refiere al control de los productos no conformes así como a las auditorías internas y a las acciones correctivas y preventivas. Respecto a los requisitos normativos, es importante que todos los procesos estén claramente enmarcados en los puntos que indica la norma. Así, en el manual de calidad, que es un requisito fundamental del sistema, deben estar claramente señaladas tanto las exclusiones como las referencias que son auditables. Un sistema típico de estas características se articula bajo un esquema o mapa de procesos como se ilustra a continuación (figura 1).

Figura 1. Modelo de un sistema típico de gestión de calidad



Fuente: elaboración propia

En la práctica, los diferentes tipos de procesos no son independientes si no que interactúan de forma permanente, de ahí que un buen control de la documentación, por ejemplo, repercuta favorablemente en la gestión; así como la adecuada implementación, seguimiento y control de los procesos operativos permitirá mejorar realmente el desempeño del sistema. Por último, el capital humano es esencial para el correcto funcionamiento del sistema. Desde los responsables de los procedimientos, los auditores internos, el representante de dirección, el controlador de documentos y el personal de la biblioteca en general, necesitan contar con una guía clara por parte de la alta dirección a fin de desempeñar sus funciones en un ambiente de trabajo propicio para el seguimiento a todas las actividades que se deriven del sistema. Cabe señalar que el éxito o fracaso de un sistema de gestión depende en gran medida de la participación del personal y, desde luego, de su compromiso con

éste, de ahí la importancia de aplicar periódicamente encuestas u otro tipo de estudios sobre el ambiente laboral.<sup>7</sup>

## 2. Construcción de indicadores de los servicios bibliotecarios y su vinculación con los objetivos institucionales

Generalmente los planes de desarrollo institucional de las universidades contemplan ejes o programas donde está reflejado el desarrollo de la biblioteca o sistema de bibliotecas. Asimismo, dichos ejes o programas están alineados con la misión y visión de la institución. Cabe señalar que la misión y visión de la institución no solo se trata de un enunciado de buenas intenciones, sino que es la síntesis de los programas y proyectos institucionales. De este modo, la misión y visión del sistema de gestión de calidad debe guardar correspondencia con la misión y visión de la institución educativa.

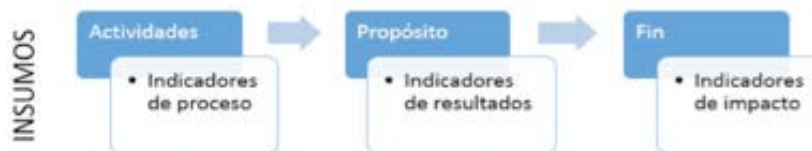
De este modo, una vez que se tienen articulados los procesos operativos con las referencias normativas y con los objetivos institucionales, las bibliotecas suelen reflejarlo en su Plan Rector (cuya referencia normativa se ubica en el punto 5.4 de la Norma ISO 9000:2008, el cual se refiere a la planificación del sistema). Así, en el Plan Rector se establecen los indicadores que se tomarán en cuenta para medir el desempeño del sistema de gestión de calidad.

En un primer momento, es indispensable definir los tipos de indicadores que se construirán. Existen tres tipos de indicadores que son relevantes para los sistemas de gestión de las bibliotecas universitarias: Indicadores de impacto, indicadores de resultados e indicadores de procesos. Los indicadores de impacto se relacionan con la contribución, en este caso de los servicios bibliotecarios, al logro de los objetivos institucionales. Los indicadores de resultados permiten evaluar el desempeño de un proyecto específico, por lo cual consideran elementos relacionados con la eficiencia pero también con los recursos financieros y suelen incluir la variable "tiempo". Finalmente, los

<sup>7</sup> García Ponce, Gregorio, "Elementos de un sistema de gestión de calidad en una biblioteca universitaria" en 11es Jornades Catalanes d' Informació i Documentació, 2008, pp. 338.

indicadores de procesos permiten evaluar actividades relacionadas con la eficiencia en la utilización de los elementos de entrada así como la gestión de la calidad en relación con los elementos de salida. De manera esquemática, la relación de los indicadores quedaría expresada de la siguiente manera (Figura 2).

Figura 2. Tipos de indicadores



Fuente: elaboración propia

Para los fines de este trabajo solamente se abordará de manera detallada la construcción de indicadores de procesos, toda vez que son los indicadores que están relacionados más estrechamente con el sistema de gestión de calidad. Es importante mencionar que los indicadores de procesos de las bibliotecas universitarias también deben guardar cierta correspondencia con los indicadores institucionales de resultados y de impacto. La correspondencia entre indicadores se ilustra en la cuadro 1.

Cuadro 1. Correspondencia entre indicadores

Nivel del indicador	Tipos de indicadores	Correspondencia
<b>Fin</b> (eficacia institucional)	<b>Indicadores de impacto</b>	Objetivos institucionales - Indicadores
<b>Propósito</b> (cumplimiento de los objetivos de los programas institucionales)	<b>Indicadores de resultados</b>	
<b>Actividades</b> (procesos operativos)	<b>Indicadores de procesos</b>	

Fuente: elaboración propia

Para construir indicadores de los procesos operativos de las unidades de información es importante considerar las siguientes recomendaciones. Como ya se ha mencionado, una vez que se han alineado los objetivos institucionales con los de la biblioteca se buscará, de la misma forma, que exista correspondencia entre los indicadores institucionales y los indicadores de desempeño de la biblioteca. Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos. El número de indicadores puede variar de una biblioteca a otra, siempre que no sea excesivo, de tal manera que su seguimiento no resulte un problema en sí mismo. De igual modo, se debe tener en cuenta que cualquier tipo de indicador –cuantitativo o cualitativo- requiere uno o varios medios de verificación objetivos. Esto no suele representar un problema insalvable si la documentación del sistema se lleva adecuadamente, puesto que la información que se requiere para los indicadores corresponde a los datos de salida de los procesos.

Para que los indicadores sean válidos deben reunir una serie de requisitos. Es de mucha utilidad que en la planeación se utilicen formatos o fichas que permitan discutir a los directores y jefes de departamento la pertinencia de cada propuesta. A continuación se presenta algunos elementos relevantes que deben considerarse (Cuadro 2).

Cuadro 2. Elementos de un indicador

Elementos	Descripción
1. Código del indicador	El código del indicador debe seguir la secuencia según el número de programa o eje al que pertenece dentro de la planeación institucional
2. Nombre	El nombre del indicador debe ser auto explicativo
3. Tipo de indicador	Si se trata de indicadores de procesos entonces el tipo de indicador será de "Gestión"
4. Dimensión	Esto se refiere a lo que se pretende medir: Eficacia, Eficiencia, Calidad, etcétera.
5. Método de cálculo	Esto se refiere a la fórmula para calcular el indicador.
6. Sentido esperado	Ascendente o descendente
7. Frecuencia de medición	Mensual, semestral, anual, otro.
8. Unidad de medida	Por ejemplo, porcentaje, promedio, etcétera.
9. Línea base	Esto se refiere al punto de referencia de donde se parte, puede ser el resultado del año anterior.
10. Metas	Las metas deben ser expresadas en la misma unidad de medida.
11. Semaforización	Este elemento es útil para indicar el cumplimiento o no de las metas planteadas: Rojo, no cumplido; amarillo, deficiencias en el cumplimiento de la meta; verde, cumplimiento adecuado.
12. Medios de verificación	Los medios de verificación, en el caso de los servicios, se refieren o están relacionados con las encuestas de satisfacción de usuarios y con las estadísticas mensuales de usos de servicios.

Fuente: elaboración propia

Cabe señalar que en la elaboración de indicadores no se parte de cero, es decir, existen indicadores establecidos por organismos evaluadores y acreditadores que pueden ser útiles, además de que permiten obtener datos que los mismos organismos piden cuando evalúan o acreditan un programa educativo, con lo cual se obtiene un doble beneficio. Asimismo, estos indicadores pueden utilizarse para construir otros nuevos o modificar los existentes.

En el caso del sistema de educación superior de México, organismos como el Consorcio de Universidades Mexicanas (Cumex), el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A.C. o los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, A.C., han elaborado una serie de indicadores para biblioteca que agrupan todas las áreas susceptibles de medición. Esto es: indicadores de gestión, de recursos humanos, de infraestructura, de acervo, de normatividad, etcétera. Si bien no es posible adaptar todos los indicadores a una biblioteca universitaria, por lo menos sí se logrará corregir los indicadores institucionales, los cuales, en ocasiones, son planteados de forma muy escueta.

En universidades con las características que se han mencionado antes, los indicadores suelen referirse únicamente a, por ejemplo, número de títulos, volúmenes, recursos electrónicos disponibles, número de usuarios, entre otros. Aunque estos datos son importantes, no reflejan la complejidad de la labor de las bibliotecas universitarias ni la manera en que los servicios bibliotecarios inciden, por un lado, en la calidad de la educación a través de dar soporte a los programas educativos y, por otro lado, en la vida académica

del estudiante, toda vez que la biblioteca se encuentra ubicada, en la estructura institucional, junto a otros servicios de apoyo a docentes y alumnos.

A continuación se enlistan, a manera de ejemplo, algunos indicadores que pueden resultar útiles para las bibliotecas universitarias y que expresan de mejor manera la complejidad y los aportes de los servicios de la biblioteca universitaria al logro de los objetivos institucionales (Cuadro 3).

Cuadro 3. Ejemplos de indicadores de procesos

Proceso operativo	Indicador	Descripción	Medio de verificación
Circulación de acervo	Porcentaje de actualización del acervo por programa de estudio	Este indicador pretende medir el grado de actualización del acervo respecto a cada programa educativo	Informes del sistema de automatización
	Porcentaje de préstamo por alumno según el programa de estudio (funciona para préstamo interno y externo)	Con este indicador se pretende conocer el nivel de demanda de acervo por carrera	Informes del sistema de automatización
Desarrollo de colecciones	Porcentaje de solicitudes de compra atendidas e integradas al acervo	Este indicador de proceso pretende medir la eficiencia en la adquisición y procesamiento técnico de los materiales bibliohemerográficos	Estadísticas de adquisiciones y procesos técnicos
Formación de usuarios	Porcentaje de talleres y cursos ofrecidos a docentes y alumnos	Este indicador suele estar relacionado con otros indicadores sobre el seguimiento integral del alumnado	Estadísticas de formación de usuarios
Conservación de acervo	Porcentaje de conservación de acervo bibliográfico	Este indicador abarca las acciones de prevención y corrección realizadas a los materiales bibliohemerográficos	Estadísticas de mantenimiento de acervo (producto no conforme)
Evaluación de servicio los servicios bibliotecarios	Porcentaje de aprobación del servicio (por cada servicio disponible)	Este indicador pretende medir la calidad en cada servicio	Encuestas de satisfacción de usuarios

Fuente: elaboración propia

Estos indicadores básicos son solo una muestra de lo que se puede realizar en las bibliotecas universitarias. Sin embargo, cada unidad de información debe considerar la disposición de información y, en algunos casos, se deberá modificar los formatos de estadísticas a fin de que arrojen información detallada de la demanda y uso de cada servicio. Esto puede implicar algunas modificaciones en los procesos operativos ya que estos



deben permitir un adecuado registro de los productos y servicios que generan.

### 3. Reflexiones finales

Los sistemas de gestión de calidad de las bibliotecas universitarias son un elemento valioso para lograr los objetivos que persiguen las instituciones educativas. Por un lado permiten controlar la gestión de procesos administrativos y operativos y, por otro lado, sirven para inferir el nivel de calidad con que se entregan los productos o servicios.

Se puede afirmar que los sistemas de gestión de calidad de las universidades públicas están en un proceso de consolidación. Es habitual encontrar bibliotecas universitarias que solamente tienen uno o dos procesos certificados, lo cual hace imposible hablar de un sistema como tal. En otros casos, la biblioteca es el único departamento con un sistema de gestión de calidad en toda la universidad; en este caso se pueden generar diversos impedimentos u obstáculos de tipo administrativo, toda vez que aunque la biblioteca cuente con un sistema de gestión de calidad, la lógica operativa de la institución educativa sigue siendo tradicional.

No obstante, las instituciones de educación superior están en un proceso de cambio y, por tanto, también están redefiniendo sus objetivos e indicadores. En este sentido, es fundamental el diálogo entre las autoridades universitarias y las distintas direcciones y departamentos donde, desde luego, debe estar incluida la biblioteca universitaria, con la finalidad de que se articulen los objetivos de cada dependencia y se establezcan las prioridades que se seguirán a corto, mediano y largo plazo.

Asimismo, el contexto actual, cada vez más complejo, también es un aliciente para que las instituciones de educación superior introduzcan cambios en la gestión con la finalidad de marcar rutas claras en sus respectivas administraciones a fin de volverlas más eficientes. Acciones concretas en este sentido son la consolidación de los sistemas de gestión de calidad, así como la revisión seria de la misión y visión institucionales.

En el caso concreto de las bibliotecas universitarias, éstas tendrán que implementar acciones a fin de interactuar con otras áreas primordiales como son los departamentos académicos y áreas de investigación. Para ello es necesario hacer un ejercicio de integración institucional cuyo objetivo sea la cooperación y el logro de metas conjuntas.

La consolidación de un sistema de gestión de calidad en la biblioteca universitaria pasa por el trabajo cotidiano con el personal de la biblioteca, por ello es indispensable formar recursos humanos en el manejo de la normativa así como insistir en la importancia que tienen los servicios bibliotecarios para el rendimiento académico de los alumnos, la docencia y la investigación que se realiza en las instituciones de educación superior.

El examen constante de los procesos permite identificar oportunidades de mejora así como áreas problemáticas que requieren acciones específicas. Por lo tanto, las auditorías internas y externas, son un excelente instrumento para medir la eficiencia y eficacia del sistema. Del mismo modo, la revisión periódica de los indicadores de la biblioteca permite saber si estos están alineados con los objetivos institucionales y cuánto aportan al logro de las metas de la institución educativa.

Finalmente, los tomadores de decisiones en las instituciones de educación superior tendrían que hacerse dos preguntas básicas pero ilustrativas respecto a los servicios bibliotecarios: ¿Cómo son nuestros servicios? y ¿Cómo queremos que sean? La respuesta a estas interrogantes será un buen punto de partida para avanzar hacia la consolidación de las bibliotecas universitarias de las universidades públicas de México.

### Referencias

Alonso Arévalo, Julio; Echeverría Cubillas, José y Martín Cerro, Sonia "La gestión de las bibliotecas universitarias: indicadores para su evaluación", Seminario Indicadores en la Universidad: información y decisiones, Universidad de León, junio de 1999. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/4285/1/Indicadores.pdf> (Recuperado el 5 de octubre de 2015).

ANUIES, 2013. Anuario Estadístico. Población escolar en la Educación Superior. Técnico Superior y Licenciatura, ciclo escolar 2012-2013. Disponible en: <http://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior> [Recuperado el 18/04/2015].

Balagué, Nuria, "El uso de la norma de calidad ISO 9001 en las bibliotecas de instituciones de educación superior" en *Biblioteconomía i Documentació*, no. 19, 2007.

CONPAB-IES, 2014. Diagnóstico situacional de las bibliotecas de las Universidades Públicas Estatales de México (1993-2013). <http://www.conpab.org.mx/Documentos/Publicaciones/Diagnostico%20Situacional%20Web.pdf> [Recuperado el 03/05/2015]

Fushimi, Marcela (Coord.) Evaluación de Bibliotecas universitarias. Alfagrama: México, 2011.

García Ponce, Gregorio, "Elementos de un sistema de gestión de calidad en una biblioteca universitaria" en *11 es Jornades Catalanes d' Informació i Documentació*, 2008, pp. 338.

Patiño, Dainzú. "Presupuesto base cero para dar más solidez fiscal" *El financiero*, 12 de agosto de 2015. Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/presupuesto-base-cero-para-dar-mas-solidez-fiscal.html>

Pinto, María; Balagué, Nuria y Anglada, Lluís "Evaluación y calidad en las bibliotecas universitarias: experiencias españolas entre 1994-2006" en *Revista Española de Documentación Científica*, 30, 3, julio-septiembre, 2007, pp. 364-383.

SEP. Subsecretaría de Educación Superior. <http://www.ses.sep.gob.mx/instituciones-de-educacion-superior> [Recuperado el 20/04/2015].

UNE-EN-ISO 9001:2008: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Madrid: AENOR.

#### Sitios Web

Consortio de Universidades Mexicanas (CUMex). <http://www.cumex.org.mx/>

Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A.C. <http://www.copaes.org/>

Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, A. C., <http://www.ciees.edu.mx/>