

# La evaluación de servicios como herramienta para el proceso de gestión de bibliotecas

*Service Assessment as a Tool for the Library Management Process*

*A avaliação de serviços como ferramenta para o processo de gestão de bibliotecas*

Karla Rodríguez Salas

Escuela de Bibliotecología, Documentación e Información

Universidad Nacional de Costa Rica

karla.rodriguez.salas@una.cr

## Resumen

Este documento tiene como propósito reseñar una metodología de evaluación de servicios bibliotecarios que se concreta con una propuesta de gestión para bibliotecas infantiles y presenta los resultados de su aplicación en la evaluación de servicios infantiles; no obstante, la metodología puede ser aplicada por las bibliotecas sin hacer distinciones en su tipología. La aplicación de la metodología se realizó en la Biblioteca Infantil Miriam Álvarez Brenes, actividad de extensión de la Escuela de Bibliotecología, Documentación e Información de la Universidad Nacional de Costa Rica.

**Palabras clave:** evaluación de servicios, servicios bibliotecarios, bibliotecas infantiles, gestión bibliotecaria.

## Abstract

The purpose of this document is to review a method for assessing library services as a management proposal for children's libraries. The paper presents the results of its implementation in the assessment of child services, although it may be applied by libraries regardless of its typology. The methodology was implemented in the Miriam Álvarez Brenes Children's Library, which is an extension activity of the School of Library Sciences, Documentation and Information from the National University of Costa Rica.

**Keywords:** service assessment, library services, children's libraries, library management.

## Resumo

Este documento tem como propósito resenhar uma metodologia de avaliação de serviços bibliotecários que se concretiza com uma proposta de gestão para bibliotecas infantis. Apresenta os resultados de sua aplicação na avaliação de serviços infantis, não obstante, a metodologia pode ser aplicada pelas bibliotecas sem fazer preferência em sua tipologia. A aplicação da metodologia se realizou na Biblioteca Infantil Miriam Álvarez Brenes, atividade de extensão da Escola de Bibliotecologia, Documentação e Informação da Universidade Nacional de Costa Rica.

**Palavras chave:** avaliação de serviços, serviços bibliotecários, bibliotecas infantis, gestão bibliotecária.

**Recibido:** 1 de febrero de 2015 **Aprobado:** 1 de marzo de 2015

Cómo citar este artículo: Rodríguez Salas, K. (2015). La evaluación de servicios como herramienta para el proceso de gestión de bibliotecas. *Códices*, 11(2), 101-124.

## Introducción

**L**as bibliotecas infantiles forman parte de las organizaciones que se crean para atender diferentes necesidades, según los intereses y el contexto sociocultural de las diversas comunidades. Cumplen, a la vez, algunas funciones básicas: educativas, socioculturales y comunitarias.

Conocer el grupo meta de un proyecto en particular es de suma importancia para perfilar y definir las actividades que se deben desarrollar para satisfacer las necesidades y demandas de información y formación de los usuarios. Igualmente, es importante conocer el grado de satisfacción causado en quienes requieren sus servicios. En ese sentido, la evaluación es parte integrante de la gestión que se desarrolla en las bibliotecas y por esta razón debe considerarse como un proceso continuo y sistemático, en el que se aborden en forma integral diferentes variables.

Sin embargo, la experiencia ha reflejado que la evaluación de los servicios se realiza en función de la cantidad de usuarios que asisten a la biblioteca, del número de materiales que utilizan y de los servicios más solicitados, sin tomar en cuenta la evaluación como parte integrante y fundamental del proceso de gestión, como un proceso continuo y sistemático en el que se aborden en forma integral las variables de entorno local, gestión de procesos internos, orientación al demandante de servicios, percepción, aceptación y satisfacción de los servicios, así como las acciones ejecutadas para contribuir a la formación y la educación de los usuarios de la biblioteca infantil. Esta situación propicia la necesidad de contar con métodos de evaluación que permitan detectar la eficacia de los servicios de información de las bibliotecas infantiles, la correspondencia del centro con los objetivos y misión, y, si el usuario demanda otros servicios, valorar la posibilidad de ampliarlos, mejorarlos o cambiarlos. Sobre la base de esta realidad, se ofrece una metodología de evaluación y se concreta con una propuesta de gestión para bibliotecas infantiles.

## Objetivo general

Elaborar un modelo de evaluación de servicios y productos de información en las bibliotecas infantiles para promover una adecuada gestión, a partir del caso de la Biblioteca Infantil Miriam Álvarez Brenes (Bimial).

## Objetivos específicos

- Explicar los criterios, la misión, los objetivos y la estructura orgánica de la Biblioteca Infantil Miriam Álvarez Brenes.
- Estudiar el contexto socioeconómico de las comunidades beneficiarias de la Biblioteca Infantil Miriam Álvarez Brenes.
- Determinar los intereses y necesidades de información de los usuarios.
- Identificar la percepción respecto a los servicios bibliotecarios que tienen los usuarios de la biblioteca infantil.
- Detectar los factores que han favorecido, fortalecido y/o limitado el cumplimiento de la misión y los objetivos de la Biblioteca Infantil Miriam Álvarez Brenes.
- Proponer una estrategia de gestión para consolidar, mejorar e innovar en los servicios que ofrece la biblioteca infantil, desde una opción teórica fundamentada.

## Metodología

### Enfoque de la investigación

El modelo que se presenta tiene un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, y emplea la estructura metodológica participante que promueve la complementación de diferentes modalidades de técnicas y la combinación de fuentes documentales para cada variable o aspecto que se va a evaluar.

## Modelo aplicado en la evaluación de la Biblioteca Infantil Miriam Álvarez Brenes

Para la evaluación desarrollada en la Bimial se realizó una adaptación de varios elementos de algunos modelos estudiados. El modelo recomendado comprende seis etapas: planificación, recolección de los datos, análisis e interpretación de los datos, valoración de los datos, conclusiones y recomendaciones y propuesta de estrategias de gestión.

### *Planificación (primera etapa)*

La etapa de la planificación comprende:

*La socialización y comunicación.* La puesta en marcha de la investigación debe iniciar con un proceso de socialización y comunicación. Una vez seleccionada la biblioteca a evaluar, en este caso, la Bimial, se propuso la realización de la investigación ante la coordinadora de la biblioteca para obtener su aprobación y se le describió el objetivo del proyecto, así como los beneficios que brindaría a la biblioteca. Una vez obtenida la aprobación del proyecto, se presenta la propuesta al personal de la biblioteca infantil, quienes se comprometen a proporcionar la información necesaria para la ejecución del proyecto.

*El conocimiento de la organización y su entorno.* Este proceso se realiza mediante la observación, revisión de documentos y conversación con el personal y los usuarios. En este caso en particular, fue un proceso medianamente sencillo porque la investigadora conocía de antemano el proyecto de la Biblioteca Infantil Miriam Álvarez Brenes.

*La definición de criterios de evaluación.* Sobre la base de la relación que existe entre los principios de la evaluación, la calidad y la gestión de información, se considera oportuno abordar, para la propuesta metodológica, los criterios que permitan evaluar los servicios de una biblioteca infantil desde la perspectiva de los usuarios. Estos criterios abarcan los aspectos relevantes de la biblioteca infantil: ambiente, usuarios, recursos, servicios y productos. Se establecen dos grandes grupos de criterios: los generales (aquellos que son importantes en todo tipo de biblioteca) y los específicos, característicos de las bibliotecas infantiles:

- Ambiente (interno y externo): está integrado por diversos componentes (entidades y procesos) susceptibles de medirse. La información recopilada contribuye a la toma de decisiones. En el ambiente, se consideran elementos objeto de evaluación:
  - Ambiente interno: modelo de gestión (estructura orgánica, reglamentación, programas de trabajo y marco estratégico) y mecanismos de comunicación utilizados en la biblioteca para la divulgación de sus servicios.
  - Ambiente externo: segmentación de mercado: implica establecer el grupo de usuarios con características comunes a quienes se dirigirán las acciones en función de sus necesidades; convenios institucionales establecidos, y relaciones biblioteca-usuarios: vínculos que se establecen entre los usuarios y la biblioteca infantil y viceversa.
  
- Usuarios: conceptualizados como aquellas personas o grupos de personas que hacen uso de los servicios de información que proporcionan las bibliotecas. En la propuesta, han sido considerados como criterios de evaluación:
  - Las características socioeconómicas y culturales de la comunidad de usuarios.
  - Las necesidades de información.
  - El conocimiento y la percepción de los productos y servicios.
  
- Recursos (documentales, humanos, financieros, infraestructura, tecnológicos): constituyen los medios o elementos de los que dispone una biblioteca para llevar a cabo las tareas que le corresponden, en función de la misión para la que fue creada. Estos forman parte de un proceso de gestión adecuado, que garantice el alcance de los objetivos de la biblioteca en cuestión. En la metodología empleada, se consideran criterios de evaluación:
  - La cantidad.
  - Las condiciones relacionadas con: ubicación, estado actual, tipología, grado académico, capacitaciones y motivación, área de trabajo y atención de usuarios.
  - La disponibilidad y la accesibilidad.

- Servicios y productos de información: se refiere al conjunto de beneficios y actividades que se llevan a cabo en las bibliotecas, así como a los programas dirigidos a los usuarios. Estos deben corresponder al marco estratégico y ajustarse a las necesidades reales de los usuarios. Por tanto, para la evaluación se consideran:
  - El grado de utilización.
  - El nivel de satisfacción.
  - La accesibilidad.

*La identificación de las fuentes de información.* Previo a la ejecución de la evaluación, se realizó una revisión exhaustiva de bibliografía que permitió exponer los conceptos y enfoques desde los que se abordaría la investigación. Se revisaron diferentes estrategias de estudios de usuarios, evaluación de servicios y modelos o metodologías de evaluación para finalmente desarrollar un modelo propio. Entre las fuentes que se consultaron están las bibliotecas de la Universidad de Costa Rica, de la Universidad Nacional y del Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas de la Universidad Nacional Autónoma de México, donde se han realizado diferentes investigaciones en relación al estudio de las necesidades de información y estudios de usuarios. Debido a que el tema no ha sido estudiado en Centroamérica, la bibliografía es escasa, por lo que se tuvo que acudir a fuentes personales y a la utilización de internet.

Específicamente para la evaluación de los servicios de la Bimial se utilizaron documentos y estudios sobre las comunidades, boletas de préstamo de la biblioteca infantil, sistematizaciones de los talleres y charlas impartidas en la biblioteca, registro de usuarios, estadísticas y planes e informes de trabajo.

*Los sujetos.* La zona de estudio es una comunidad que se ha denominado *urbano-marginal*. Se encuentra en las cercanías del Campus Universitario Omar Dengo de la Universidad Nacional, ubicada en la provincia de Heredia, Costa Rica. Después de determinar los criterios de evaluación, se definieron las personas que serían sujetos del estudio. Los criterios para seleccionarlos fueron:

- Sujetos que han hecho o hacen uso de los servicios de información que se proporcionan en la biblioteca infantil.

- Sujetos que viven en las comunidades meta de la biblioteca infantil y que podrían hacer uso de los servicios que se proporcionan.
- Personal de la biblioteca infantil.

*La población.* El total de la población está comprendido por:

- 64 niños y niñas con edades entre 3 y 12 años de las comunidades Jardines Universitarios 1 y 2, que son usuarios de la biblioteca infantil.
- Padres y madres de familia o encargados, que conforman 580 familias de las comunidades Jardines Universitarios 1 y 2.
- Personal que labora en la Biblioteca Infantil Miriam Álvarez Brenes (la encargada, una asistente y dos estudiantes).

*Muestra.* De la población de niños y niñas usuarios de la biblioteca infantil que viven en las zonas de estudio (Jardines Universitarios 1 y 2), se seleccionaron aquellos que tienen edades comprendidas entre los 8 y los 12 años, ya que cuentan con la suficiente madurez para contestar un cuestionario. Un total de 33 niños y niñas contaban con estas edades, por lo que se decidió encuestarlos a todos. Para su selección, se procedió a consultar las estadísticas de asistencia a la Bimial, obtenidas mediante una base de datos elaborada para este fin. Debido al número reducido de niños y la importancia de conocer sus opiniones, se determinó encuestarlos a todos.

Aproximadamente 580 familias conforman las comunidades de Jardines Universitarios 1 y 2. Para la muestra se determinó que doscientas familias serían encuestadas: 30 familias de Jardines Universitarios 1 (15 %) y 170 de Jardines Universitarios 2 (85 %). La muestra fue seleccionada con un 95 % de confianza y con un error de muestreo máximo del 7 %. La asignación a cada comunidad se hizo de forma proporcional al tamaño y se asume variancia máxima por ser estudio piloto.

En cuanto al personal de la Biblioteca Infantil Miriam Álvarez Brenes, se entrevistó a la encargada y la asistente.

#### *La recolección de los datos (segunda etapa)*

En esta etapa se recolectaron los datos necesarios para la consecución de cada uno de los objetivos específicos de la investigación.

*Técnicas e instrumentos.* Para recolectar la información se realizaron encuestas por medio de cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas para recabar opiniones concretas, la medición de uso de los recursos, la observación no participante de los eventos desarrollados y la infraestructura del lugar. Esta recopilación de datos se acompañó de entrevistas no estructuradas a funcionarios y personal directamente involucrado con el funcionamiento de la biblioteca infantil. También se utilizó la técnica de grupo focal.

*La encuesta.* Se aplicaron dos cuestionarios dirigidos a 1) usuarios infantiles de la biblioteca y 2) personas de la comunidad (padres, madres o encargados de los niños y niñas usuarios). El proceso implicó los siguientes pasos:

- Establecimiento de objetivos: se establecieron los objetivos de la encuesta de una manera clara y concisa.
- Población objetivo: se definió cuidadosamente la población que debía ser encuestada.
- Método de medición: la encuesta se realizó en una hoja de control, recopilando la información en forma directa o por llamadas telefónicas.
- Diseño de un instructivo para el encuestador: se consideró de importancia realizar un manual en el que se explicaran en detalle los pasos seguidos para diligenciar los cuestionarios.
- Prueba piloto: se seleccionó una pequeña muestra para validar la encuesta. La prueba piloto es de suma importancia, ya que permite probar el cuestionario y otros instrumentos de medición en el campo. Los resultados de la prueba piloto sugirieron algunas modificaciones que se incorporaron en el instrumento final.
- Organización del trabajo de campo: se planificó en detalle el trabajo de campo. Antes de empezar la encuesta, se organizaron cuidadosamente los días y los horarios más oportunos para efectuarla y, posterior a ello, se procedió a realizar un cronograma de trabajo.
- Manejo de datos: se elaboró un plan para manejar la información recopilada. Cada una de las opciones contempladas en los cuestionarios se codificó y se diseñó una base de datos para su incorporación y almacenamiento posterior. En el plan se incluyeron los pasos para el procesamiento de los datos desde el momento en que se hiciera el trabajo de campo hasta que



el análisis final fuera completado. Se incluyó también un esquema de control de calidad para cotejar los datos procesados y los datos recolectados.

*El grupo focal.* Para la realización del grupo focal se siguieron los siguientes pasos: 1) definición de los objetivos; 2) realización y planificación de las preguntas sobre el tema “servicios de la biblioteca infantil”; 3) selección de la audiencia; 4) determinación de la cantidad de participantes; 5) determinación del moderador y el observador; 6) selección del lugar; 7) realización de una breve introducción sobre el tema a discutir; 8) proceso de obtención de las opiniones de los participantes; 9) toma de notas; 10) análisis y obtención de resultados y 10) redacción del informe. La técnica de grupo focal se aplicó a los padres, las madres o los encargados de los niños y niñas que utilizan los servicios de la biblioteca infantil.

*La observación no participante.* El proceso de observación constó de las siguientes fases generales: 1) definición de objetivos; 2) variables por analizar; 3) selección de las situaciones a ser observadas y 4) mirar el fenómeno. Este proceso requirió la presencia en determinadas actividades programadas en la biblioteca, el registro de los datos, el análisis de los datos y la elaboración de las conclusiones. Los instrumentos utilizados para registrar los datos recopilados fueron: el cuaderno de notas, algunas fotografías y los informes de las actividades realizadas.

*La entrevista no estructurada.* Esta técnica se aplicó al personal profesional y de apoyo de la biblioteca infantil (asistentes académicos, estudiantes, becados y practicantes). Se utilizó el tipo de entrevista no estructurada por pautas, y se guio por una lista de puntos de interés que se fueron explorando en el transcurso de las conversaciones entre la investigadora y las funcionarias entrevistadas. Esta técnica tiene como ventaja que permite un diálogo más profundo y rico, que presenta hechos en toda su complejidad y capta no solo las respuestas a los temas elegidos, sino también las actitudes, los valores y las formas de pensar de los entrevistados.

### *Análisis de los datos (tercera etapa)*

*Procesamiento de datos.* La sistematización de la información recolectada se trabajó con una matriz, en el programa Excel, integrada por los datos de un

diagnóstico preliminar y uno actual para realizar posteriormente lo que se denomina *análisis de la brecha*.

*Descripción de la etapa.* El primer paso del análisis de la información es presentar la descripción general de la biblioteca infantil, que abarca la estructura administrativa, el marco estratégico, los recursos y servicios disponibles, los campos temáticos, las funciones y las actividades de la biblioteca infantil. El segundo paso consiste en la descripción de la situación actual de cada uno de los criterios establecidos para realizar la evaluación de cada una de las variables contempladas en su análisis.

Posterior a la sistematización de la información recopilada sobre cada uno de los criterios evaluados, se interpreta la información obtenida aplicando la triangulación. En la investigación en cuestión, la triangulación fue planteada en tres momentos:

- Triangulación a partir de la información brindada por cada grupo de sujetos participantes en el estudio (figura 1).

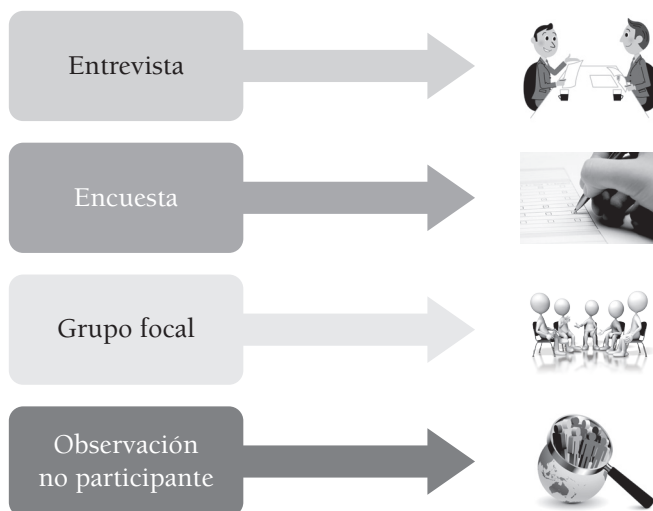
Figura 1. Triangulación de la información por grupo de sujetos



Fuente: elaboración propia.

- Triangulación de la información recolectada a partir de las técnicas: encuestas, entrevista no estructurada, grupo focal y observación no participante (figura 2).

Figura 2. Triangulación de la información por técnicas



Fuente: elaboración propia.

- Para la obtención de las conclusiones del trabajo se aplicó una última triangulación, donde se confrontaron los postulados teóricos con los resultados de los estudios y el aporte de la investigadora.

#### *Valoración de los datos (cuarta etapa)*

Una vez que los datos son analizados, se identifican y evalúan los factores que han fortalecido limitado el cumplimiento de la misión y objetivos de la biblioteca. Se elaboraron propuestas de acción (recomendaciones) que se presentan posteriormente.

#### *Presentación de las recomendaciones (quinta etapa)*

Una vez obtenidos los resultados, y teniendo como horizonte la perspectiva teórica sobre bibliotecas infantiles, se procedió hacer una serie de recomendaciones.

### *Propuesta de estrategia de gestión y mejora de servicios (sexta etapa)*

Comprende la redacción de un modelo de gestión para la biblioteca infantil que permita guiar la ejecución de servicios futuros. Al considerar los aspectos teóricos relativos a la estrategia de gestión, y que un plan de acción debe estar debidamente ligado a esta, es conveniente definir los aspectos que permitirán guiar la ejecución del proyecto, que será el referente para esta y futuras propuestas de acción. La propuesta se basa en los aspectos generales que son el común denominador de lo que diversos autores señalan con respecto a estrategia de servicios. Los elementos a considerar en este modelo incluyen las siguientes etapas:

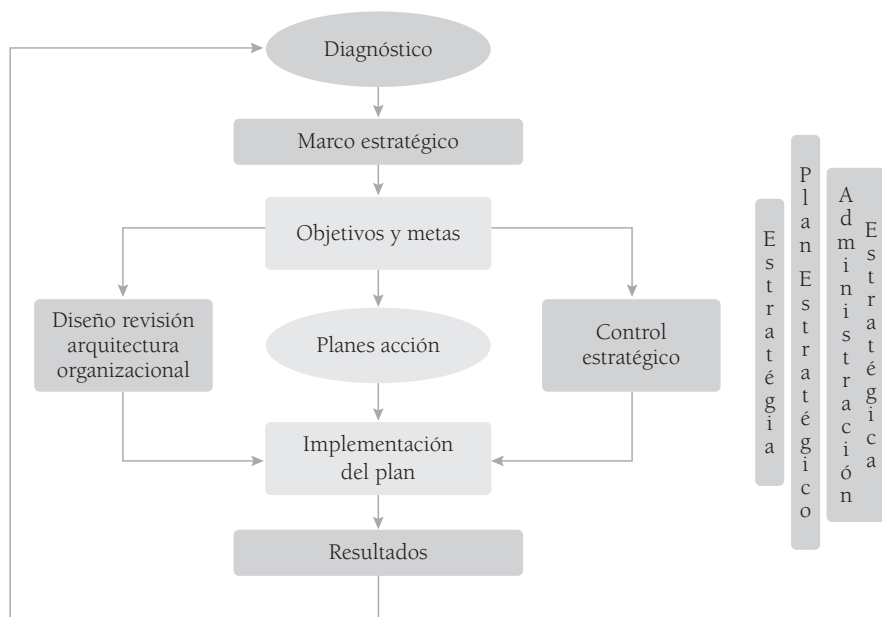
- Diagnóstico: permite establecer qué oportunidades se tienen, así como encontrar o establecer las posibilidades de mejora.
- Definición del marco estratégico: comprende la visión y la misión.
- Definición de objetivos y metas: se alcanzan de acuerdo con los planes de acción, que deben convertirse en hechos en la medida que se implementen.
- Medición o evaluación: “lo que no se mide, no se gestiona”; de allí la necesidad de considerar el control estratégico, pues permite medir la ejecución de las actividades y el cumplimiento de metas.

Para esta propuesta, se aborda hasta la definición de los objetivos y metas, pues es importante que la implementación del plan corresponda a los directores o coordinadores de la biblioteca.

## **Diagnóstico**

Los resultados del diagnóstico son la fuente fundamental para que, a partir de las brechas establecidas, se formulen las tácticas y los planes de acción. Desde la perspectiva estratégica, efectuar un diagnóstico de una organización representa identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y las condiciones en que dicha organización trabaja y puede satisfacer las necesidades de sus clientes. El diagnóstico debe constar de dos partes específicas: la externa o análisis del entorno y la interna o análisis de la organización (figura 3).

Figura 3. Propuesta de planificación y mejora de servicios para la Biblioteca Infantil Miriam Álvarez Brenes



Fuente: elaboración propia.

## Marco estratégico

El marco estratégico permite conocer la razón de ser de la organización (su misión) y el reto estratégico que se ha formulado; de allí que sea el corazón del plan de acción.

### Misión

La misión constituye la razón de ser de la organización. En una biblioteca, la misión debe incluir las acciones que se pretende realizar en el entorno social en el que actúa; específicamente en una biblioteca infantil, estas deben estar enfocadas a la creación de escenarios educativos que propicien el desarrollo y la formación integral de sus usuarios.

### *Visión*

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para la organización, representa la esencia que guía la iniciativa, de esta se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en la organización. Como tal, debe establecer un plazo de tiempo determinado para alcanzarla. Una vez alcanzada, se debe formular un nuevo reto, es decir, hay que establecer una nueva visión.

Para establecer la visión es importante sumar los aspectos que señalaron los usuarios de la biblioteca y considerar los retos futuros, que provienen del entorno y del análisis de resultados de la investigación.

### **Objetivos y metas**

Un objetivo estratégico es un resultado esperado a largo plazo, que hace realidad la visión de la biblioteca teniendo en cuenta la misión como punto de partida. A partir de los resultados del estudio, se establecen los objetivos estratégicos y, para cada uno de ellos, la meta o metas asociadas para su consecución.

En la propuesta, las metas se definieron como los planes para alcanzar los retos correspondientes a cada uno de los objetivos definidos. Se recomienda expresarlas en forma cualitativa o cuantitativa (absolutas y relativas), así como en términos de cobertura temporal, espacial y funcional. También se recomienda que la planificación de las metas se realice por un periodo de un año, ya que forman parte del Plan Operativo Anual. En la tabla 1, un ejemplo.

Tabla 1. Objetivos y metas

Objetivos	Metas
Diseñar servicios y estrategias metodológicas adecuadas a las necesidades de información de los usuarios.	Desarrollar tres talleres anuales que fortalezcan el currículum escolar. Desarrollar dos talleres anuales dirigidos a jóvenes. Planificar al menos dos talleres para padres y madres en horario vespertino. Incrementar en un 25 % la participación de los usuarios.
Proveer las condiciones idóneas de recursos documentales, humanos e infraestructura física para brindar un mejor servicio a los usuarios.	Desarrollar una política de desarrollo de colecciones acorde a las necesidades de los usuarios. Ampliar la infraestructura, de manera que se cuente con los metros cuadrados por usuario atendido según lo estipulado teóricamente. Dotar, a tiempo completo, de al menos un profesional más en bibliotecología. Proveer de los servicios de un psicopedagogo y un profesional en idiomas a tiempo parcial. Establecer convenios de cooperación con diversos entes para incrementar los recursos.
Incursionar en nuevas estrategias de divulgación y atracción de usuarios a la biblioteca infantil.	Incrementar la divulgación a través de canales efectivos, mediante cuatro campañas anuales. Conformar un comité de padres y madres para que colaboren en el desarrollo y divulgación de los servicios (publicidad boca a boca).

Fuente: elaboración propia.

## Planes de acción

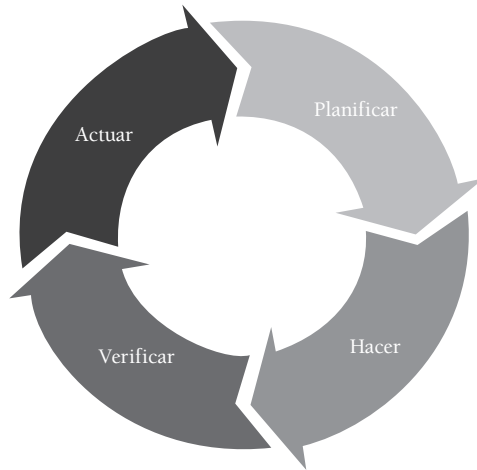
Para la implementación del plan y la consecución de resultados se recomienda establecer un modelo de mejora continua. Según Deming (1989), para esto se deben considerar cuatro aspectos: planificar, hacer, verificar y actuar. Este modelo considera que los trabajadores de distintos niveles agregan valor, pues permiten descubrir o descubren continuamente oportunidades de mejora del servicio y del proceso (figura 4).

El primer paso se logra comparando las dos voces clásicas: la *voz del usuario* con la *voz del proceso*. Si existe una diferencia, existe una oportunidad para mejorar, por lo que se debe documentar el proceso actual, visualizar el nuevo

proceso y definir las expectativas y límites de esta mejora (Deming, 1989). El segundo paso se refiere a un *plan piloto* que, si es posible, implica hacer una prueba antes de la implantación completa para hacer los ajustes necesarios o implantar la mejora.

Este modelo permitirá realizar acciones de mejora continuamente y no esperar un nuevo proceso de definición estratégica, y más aún, permitirá satisfacer los requerimientos de los usuarios, así como entregar cada vez mejores servicios.

Figura 4. Modelo de mejora continua para la Biblioteca Infantil Miriam Álvarez Brenes



Fuente: W. Edwards Deming (1989).

## Implementación del plan

La implementación del plan corresponde a la ejecución de las acciones definidas que permitirán alcanzar las metas correspondientes. Esta implementación demanda una calendarización de actividades, la asignación de recursos y delimitar muy bien los alcances para tener claridad de los logros que se persiguen en cada una de las acciones definidas.



## Control estratégico

El control es necesario para que sea eficaz; esto es fundamental para la obtención de los objetivos y metas formuladas y, a su vez, permite la retroalimentación. De allí que sea necesario y se incluya en este enfoque sistémico.

Este tipo de control deberá considerarse como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado preverla, según las tendencias del entorno, así como tomar decisiones para reaccionar ante esta.

En esta etapa se controla y monitorea que las acciones relativas a cada objetivo se realicen dentro de los plazos oportunos, con un uso racional de los recursos y, sobre todo, logrando los beneficios esperados. Para que el control funcione eficientemente debe cumplir una serie de requisitos: ser entendible, seguir la forma de organización, ser rápido, flexible y económico.

Es importante reiterar que el control tiene por finalidad asegurar que la organización busque conseguir sus objetivos, que conozca además la causa de sus fallos y de sus éxitos, corrigiendo los primeros siempre que esto sea posible y explotando los segundos a través de la búsqueda de las condiciones más favorables para alcanzar los objetivos perseguidos.

## Diseño y revisión de la arquitectura organizacional

La arquitectura organizacional es el proceso de revisión de la estructura, la cultura y la comunicación, dado que estos tres factores pueden incidir positiva o negativamente en los retos propuestos. Los elementos mencionados son herramientas que deben ser consideradas y alineadas con los requerimientos de la organización, de manera tal que permitan orientarla hacia la consecución de un reto definido.

La estructura organizacional se debe entender como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación, orientándola al logro de los objetivos; de allí la necesidad de ser ajustada.

La cultura organizacional se refiere a la atmósfera o ambiente de trabajo. Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros y crea el ambiente humano en el que prestan su servicio. Por ser un concepto de sistemas dinámicos en la cultura, influye en casi todo lo que sucede en el seno de la organización; de allí la importancia de gestionarla, por su impacto en la prestación de servicios.

Finalmente, la comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de la organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo, por ejemplo, entre organizaciones.

La comunicación dentro de una organización adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etcétera. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre altos mandos y trabajadores. La efectividad y el buen rendimiento de una organización dependen plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen a sus clientes.

## Conclusiones

Al final del proceso, y cumplido básicamente el plazo establecido en la visión, se deberán revisar los resultados obtenidos, tanto los logros como los fracasos, que deberán ser evaluados para encontrar los aspectos que incidieron en una u otra condición. Este será uno de los insumos que se deberán agregar al proceso de diagnóstico para la definición de la nueva estrategia.

Indudablemente, acá se estará capitalizando conocimiento, pues a partir de las “lecciones aprendidas” se puede desarrollar la comprensión necesaria y requerida respecto a los diversos aspectos que inciden en la formulación de cualquier estrategia.

Los resultados de la investigación dan cuenta de que la evaluación de los servicios de información constituye un instrumento indispensable para determinar qué tan eficaz es la biblioteca para atender las necesidades de sus

usuarios, así como para identificar sus expectativas y, con base en los resultados, buscar alternativas que permitan superar sus debilidades.

Este tipo de evaluación asegura que la estrategia de gestión de la biblioteca debe definirse con base en la situación real y adaptarse a las características de la institución y a las necesidades de sus usuarios. El modelo planteado en esta investigación considera la evaluación de servicios desde el punto de vista de la calidad, ya que permite demostrar sus resultados, el uso de los recursos y el aprovechamiento de los mismos.

Los resultados de la investigación muestran que la evaluación debe constituirse en un proceso que involucre un enfoque desde dos puntos de vista: el subjetivo y el objetivo. Por un lado, el subjetivo permitió conocer la opinión de los usuarios acerca del servicio; por otro, el objetivo permitió elaborar un informe de la eficacia y la eficiencia con que se están consiguiendo las metas y los objetivos e identificar las áreas que necesitan mejorar mediante la aplicación de acciones correctivas. Específicamente, el modelo de evaluación permite:

1. *Conocer y describir la forma en que funciona la biblioteca, sus antecedentes, objetivos, estructura, población meta y servicios de información.* Particularmente, en la evaluación de la Biblioteca Infantil Miriam Álvarez Brenes se determinó que su planificación se basó en los principios básicos que orientan las bibliotecas infantiles. Sin embargo, se evidenció la falta de un estudio previo que permitiera analizar cualitativa y cuantitativamente las necesidades de las comunidades meta.
2. *Estudiar el contexto socioeconómico de las comunidades beneficiarias de la biblioteca.* En la evaluación se abarcó el contexto de las comunidades de Jardines Universitarios 1 y 2. En estas comunidades predomina la clase socioeconómica baja, se dan problemas sociales y familiares relacionados con la inseguridad, la drogadicción, el alcoholismo, la carencia de centros de recreación, la vivienda, el desempleo, las relaciones personales, la desintegración y la violencia familiar.
3. *Determinar los intereses y necesidades de información de los usuarios.* La evaluación determinó que los servicios de información básicos que requiere la población meta se orientan a la satisfacción de las necesidades que generan sus actividades escolares y a la diversión o recreación mediante la

participación en talleres. Los talleres son considerados como uno de los principales servicios, y los temas que resultan de mayor interés son los relacionados con el currículo escolar, la autoestima, el manejo de límites, el manejo del estrés, la sexualidad en los niños y las niñas, las técnicas de estudio y los hábitos de lectura. El material didáctico, la utilización de multimedia y el acceso a internet son algunos de los intereses más marcados por esta población. En cuanto al horario de atención, la mayoría de encuestados considera que el día sábado es el más propicio para asistir, y los padres y madres coinciden en la necesidad de extender los servicios para adultos al horario vespertino. Sobre el actual horario de atención, se nota la preferencia por la tarde.

4. *Identificar la percepción que tienen los usuarios de la biblioteca infantil respecto a los servicios bibliotecarios.* La evaluación de todas las actividades que se realizan en las bibliotecas es indispensable, pero la de los servicios se considera imprescindible para determinar en qué medida la biblioteca atiende las necesidades de los usuarios y qué tan satisfechos están con los servicios que reciben. Este modelo de evaluación permitió analizar la percepción y expectativas de los usuarios hacia los servicios recibidos. Los padres y madres manifiestan que los servicios han contribuido sustancialmente en el desarrollo intelectual y personal de los niños y niñas, y visualizan la biblioteca como un lugar idóneo para fortalecer el proceso de aprendizaje de sus hijos. Se evidencia que existe una satisfacción generalizada en relación a los servicios y al horario en que se ofrecen; no obstante, algunos padres y madres comparten la necesidad de que algunos de estos se amplíen a adolescentes y niños con necesidades especiales, que las actividades exclusivas para padres y madres se realicen en horario vespertino o los sábados y que se empleen estrategias de divulgación más efectivas, que faciliten un mayor acceso tanto a niños y niñas como a sus progenitores o responsables.
5. *Detectar los factores que fortalecen o limitan el cumplimiento de la misión y los objetivos de la biblioteca.* El modelo de evaluación utilizado permitió realizar el análisis y la comparación de los servicios proporcionados en la biblioteca con los postulados teóricos que respaldan el funcionamiento de las bibliotecas infantiles. El estudio, realizado en el 2003 y el 2008,

evidenció los siguientes resultados en relación con los factores que han fortalecido o limitado el cumplimiento de la misión y los objetivos de la Biblioteca Infantil Miriam Álvarez Brenes. Como factores positivos, se determinaron: 1) el trabajo interdisciplinario mediante la participación de estudiantes becados, asistentes y practicantes; 2) el acceso a la documentación; 3) el compromiso y la formación profesional del personal; 4) la atención brindada; 5) las metodologías innovadoras de evaluación formativa y 6) la ampliación de la infraestructura.

Como factores que limitan el cumplimiento de la misión y los objetivos de la biblioteca infantil, se determinaron: 1) el escaso personal; 2) la necesidad de ampliación de los espacios físicos para la atención de los usuarios y para almacenar el material documental; 3) la adquisición de equipos de cómputo idóneos; 4) el acceso a internet; 5) el limitado acceso a los medios de divulgación empleados; 6) la participación activa de padres y madres y 7) el presupuesto asignado, que no ha experimentado incremento alguno desde la creación de la biblioteca.

6. *Proponer una estrategia de gestión para consolidar, mejorar e innovar en los servicios que ofrece la biblioteca desde una opción teórica fundamentada.* Los principios básicos que orientan la planificación de servicios para los infantes se rigen por aspectos como fomentar el gusto por la lectura y el aprendizaje a través de actividades recreativas que coadyuven a la formación de los menores. Por lo tanto, estas deben desarrollarse mediante el uso de estrategias que permitan la integración de los niños y las niñas y de sus progenitores o responsables, de actividades de extensión como la hora del cuento, así como de las charlas y el acceso a materiales acorde a las necesidades e intereses según la edad de los usuarios.

En la Biblioteca Infantil Miriam Álvarez Brenes se identificaron factores que han fortalecido y limitado el cumplimiento de sus objetivos. Esta información permitió realizar una propuesta de gestión y mejora que abarca los siguientes elementos: 1) diagnóstico; 2) marco estratégico; 3) definición de objetivos y metas; 4) planes de acción; 5) control estratégico (medición o evaluación) y 6) diseño o revisión de la arquitectura organizacional y los resultados.

La propuesta de gestión sugerida pretende ordenar y facilitar las diversas actividades que la biblioteca debe realizar y que abarcan desde la planificación hasta el proceso de control y seguimiento a las metas propuestas. Sin embargo, es necesario que en el momento de la implementación se consideren las particularidades de la organización, pues, como modelo, es una propuesta general que puede ser utilizada por cualquier tipo de biblioteca.

## Referencias

- Albrecht, K. y Zemke, R. (1990). *Gerencia del servicio*. Bogotá: Legis.
- Alpizar, S. (1993). El usuario, sus necesidades y los servicios de información. En M. Flores de Izquierdo (Comp.), *El usuario y los servicios de información: un reto de hoy* (pp. 10-35). San José de Costa Rica: Ilanud.
- Alpizar S. (1997) Un vagón de tren y dos contenedores han albergado durante un año la primera biblioteca infantil en Heredia. *Boletín de Bibliotecología*, 15, 2.
- Alpizar, S. (2000). *Proyecto de extensión Biblioteca Infantil "Miriam Álvarez Brenes"*. Heredia: Universidad Nacional de Costa Rica.
- Alpizar, S. (2001). Niños y bibliotecas infantiles: binomio indisoluble hacia el siglo XXI. *Revista de Bibliotecología y Ciencias de la Información*, 15(2), 21-25.
- Arriola, O. (2006). *Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad*. México, D. F.: Alfagrama.
- Barrantes, R. (2002). *Investigación: un camino al conocimiento: un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José de Costa Rica: Euned.
- Berry, L. y Parasumaran, A. (1993). *Marketing en las empresas de servicios*. Bogotá: Norma.
- Calva-González, J. (2003). Las necesidades de información de los investigadores del área de Humanidades y Ciencias Sociales. *Revista General de Información y Documentación*, 13(2), 155-180.
- Calva-González, J. (2007) *El fenómeno de las necesidades de información en diversas comunidades*. México, D. F.: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas.
- Chacón, A. (1995). *Centros infantiles de recreación y una propuesta para la creación de una juegoteca*. San José: Universidad de Costa Rica.

- Consejo Superior de Investigaciones Científicas. (1999). Información y documentación. Indicadores de rendimiento bibliotecario. ISO 11620. *Revista Española de Documentación Científica*, 22(2), 223-247.
- Cook, C., Heath, F. y Thompson, B. (2000). *Nueva cultura de la evaluación: informe preliminar de la encuesta ARL SERVQUAL*. Ponencia presentada en el 66th IFLA Council and General Conference, Jerusalem, Israel, 13-18 August.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Eduarte, J. (2005). Participación comunal en el desarrollo de bibliotecas y salas infantiles. *Bibliotecas*, 22(3), 109-119.
- Estellés, A., Gilabert, M., Ruiz, A., Ayala, A. y Figueroa, M. (2005). *Programa de desarrollo infantil en El Salvador: experiencia de quince años de la Asociación Nuevo Amanecer*. Ponencia presentada en el I Congreso Internacional Cooperación al Desarrollo: "Cooperación y grupos vulnerables". Valencia, España, 17 al 19 de noviembre.
- Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas (IFLA). (2007). Pautas de servicios para bebés e infantes. *Informes Profesionales de la IFLA*, 2, 4-7.
- Fitzgbbons, S. (1993). Servicios de información para niños. *Informes Profesionales de la IFLA*, 33, 39-41.
- Fuentes, J. (1999). *Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información*. Asturias: Trea.
- Ghemawat, P. (2006). *Estrategia y el panorama empresarial*. 2.ª ed. Madrid: Prentice-Hall.
- Gómez, G. (1994). *Planificación y organización de empresas*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez, J. A. (2002). *Gestión de bibliotecas*. Murcia: DM.
- González, D., Porras, M., Sánchez, L. y Vargas, A. (2000). *Propuesta para la planificación y diseño de bibliotecas infantiles del Sistema de Bibliotecas de la Municipalidad de San José* (tesis de licenciatura). Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Universidad de Costa Rica.
- Hernández, P. (2008). *Métodos cualitativos para estudiar a los usuarios de la información*. México, D. F.: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2001). *Metodología de la investigación*. 2.ª ed. México, D. F.: McGraw-Hill.

- Herrera, R., Lotero, L. y Rúa, J. (Ene.-dic., 1980). Los estudios de usuarios de las bibliotecas universitarias. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 3(1-3), 281-299.
- Hill, C. y Jones, G. (1996). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Lau, J. (2004). *Directrices internacionales para la alfabetización informativa: propuesta*. México: Universidad Veracruzana.
- Lledó, P. y Rivarola, G. (2007). *Gestión de proyectos*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Martín, C. (2007). Metodología de investigación en estudios de usuarios. *Revista General de Información y Documentación*, 17(2), 129-149.
- Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes de Costa Rica, Dirección de Bibliotecas Públicas. (2001). *Guía para el usuario*. San José: El Ministerio.
- Miranda, P. (8 de mayo de 2007). *Datos sobre la comunidad Jardines Universitarios 2*. Entrevista a Patricia Miranda, presidenta de la Asociación de Desarrollo Comunal de Jardines Universitarios 2.
- Monfasani, R. E. y Cruzel, M. F. (2005). *Usuarios de la información: formación y desafíos*. Buenos Aires: Alfagrama.
- Pichardo, A. (1991). *Evaluación del impacto social: una metodología alternativa para la evaluación de proyectos*. San José de Costa Rica: EUCR.
- Ponjuán, G. (1998). *Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago de Chile: Cecapi.
- Porter, M. (1993). El planeamiento estratégico en perspectiva. En N. Marin y E. Montiel, *Estrategia: diseño y ejecución* (pp. 29-30). 2.ª ed. San José de Costa Rica: Libro Libre.
- Pujol, D. (Trad.). (1995). *Claves para el éxito. Indicadores de rendimiento para bibliotecas públicas*. Barcelona: Eumo, Colegio Oficial de Bibliotecarios Documentalistas de Catalunya.
- Tarziján, J. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial*. México, D. F.: Alfaomega.
- Thompson, A., Strickland, A. y Gamble, J. (2007). *Administración estratégica: teoría y casos*. 15.ª ed. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Vargas, F. (2006). *Los padres y madres de familia usuarios que atiende la biblioteca infantil, Jardines Universitarios 1 y 2: documento borrador*. Heredia, Costa Rica: EBDI.