



---

EXPERIENCIAS  
BIBLIOTECARIAS  
**LA BIBLIOTECA**  
**"CARLOS MONTEMAYOR"**  
a 25 años de su fundación

ULISES CAMPBELL MANJARREZ  
(COORDINADOR)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

Juan Ignacio Camargo Nassar  
*Rector*

Daniel Constandse Cortez  
*Secretario General*

Alonso Morales Muñoz  
*Director del Instituto de Ciencias Sociales y Administración*

Alpha Elena Escobedo Vargas  
*Directora General de Difusión Cultural y Divulgación Científica*

Ulises Campbell Manjarrez  
*Coordinador del Centro de Servicios Bibliotecarios*

Jesús Meza Vega  
*Director General de Comunicación Universitaria*

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

EXPERIENCIAS  
BIBLIOTECARIAS  
**LA BIBLIOTECA**  
**“CARLOS MONTEMAYOR”**  
a 25 años de su fundación

Primera edición, 2022

D. R. © Ulises Campbell Manjarrez (por coordinación)

© 2022 Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Av. Plutarco Elías Calles # 1210

Fovissste Chamizal, C. P. 32310

Ciudad Juárez, Chihuahua, México

Tels. +52 (656) 688 2100 al 09

---

Experiencias bibliotecarias. La Biblioteca “Carlos Montemayor”: a 25 años de su fundación / Coordinador: Ulises Campbell Manjarrez.- Primera edición. -- Ciudad Juárez, Chihuahua, México: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 2022.-- 93 páginas; 22 centímetros.

ISBN: 978-607-520-436-9

Disponible en: [elibros.uacj.mx](http://elibros.uacj.mx)

Contenido: Presentación.— Para nuestra memoria bibliotecaria/Rubén Lau Rojo.— La subjetividad en los espacios bibliotecarios/Ulises Campbell Manjarrez. El profesional de la información en el contexto de la nueva cultura digital y la experiencia de la alfabetización informacional/Daniel Cruz Bautista, Carmen Valdenea Sosa.— En busca de un servicio de referencia proactivo: el caso de la UACJ/Ma. Lourdes Tiscareño Arroyo, Jesús Cortés Vera.— Bibliotecas de la UACJ: proyectos sobresalientes con énfasis educativo en el umbral del siglo XXI/Jesús Cortés Vera, Ma. Lourdes Tiscareño Arroyo.— La reestructuración del proceso bibliotecario certificado en ISO en un contexto del CRAI: experiencia en las bibliotecas de la UACJ/Patricia Martínez Gutiérrez, Liliana Victoria Ramos Martínez.

1. Bibliotecas Universitarias – Ciudad Juárez, Chihuahua, México.
2. Biblioteca Central Carlos Montemayor – Historia – Ciudad Juárez, Chihuahua, México.
3. Biblioteca Central Carlos Montemayor – Aniversario – Ciudad Juárez, Chihuahua, México.
4. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez – Biblioteca Central Carlos Montemayor.

LC – Z675.U5 E96 2022

---

La edición, diseño y producción editorial de este documento estuvieron a cargo de la Dirección General de Comunicación Universitaria, a través de la Subdirección de Editorial y Publicaciones.

Coordinación editorial: Mayola Renova González

Diseño de cubierta y diagramación:

Karla María Rascón González

Corrección: Jorge Hernández Martínez

<http://elibros.uacj.mx>



# Índice

## 7 **Presentación**

## 11 **Para nuestra memoria bibliotecaria**

*Rubén Lau Rojo*

## 15 **La subjetividad en los espacios bibliotecarios**

*Ulises Campbell Manjarrez*

## 27 **El profesional de la información en el contexto de la nueva cultura digital y la experiencia de la alfabetización informacional**

*Daniel Cruz Bautista*

*Carmen Valdenea Sosa*

## 37 **En busca de un servicio de referencia proactivo: el caso de la UACJ**

*Ma. Lourdes Tiscareño Arroyo*

*Jesús Cortés Vera*

**53** **Bibliotecas de la UACJ:  
proyectos sobresalientes  
con énfasis educativo  
en el umbral del siglo XXI**

*Jesús Cortés Vera*

*Ma. Lourdes Tiscareño Arroyo*

**77** **La reestructuración del  
proceso bibliotecario  
certificado en ISO en  
un contexto del CRAI:  
experiencia en las  
bibliotecas de la UACJ**

*Patricia Martínez Gutiérrez*

*Liliana Victoria Ramos Martínez*

# En busca de un servicio de referencia proactivo: el caso de la UACJ

*Ma. Lourdes Tiscareño Arroyo<sup>1</sup>  
Jesús Cortés Vera<sup>2</sup>*

## Introducción

**E**n febrero de 1995 se creó la Dirección de Recursos Informativos (Dirinfo) de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ), que se encontraba entonces en el organigrama de la Institución como una instancia dependiente en línea directa de Rectoría. El propósito de la creación de esta Dirección fue realizar un mejoramiento integral del sistema de bibliotecas como condición indispensable para

-----  
1 Departamento de Humanidades de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ).

2 Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ).

que se constituyera en un apoyo efectivo para los planes de la Universidad en cuanto a la elevación del nivel académico.

Con el apoyo constante de las autoridades universitarias y, en gran medida, gracias a los recursos obtenidos a través de los fondos concursables Fomes (Fondos de Modernización para la Educación Superior), las bibliotecas lograron realizar una serie de mejoras notables en varios frentes. En este capítulo, la información se centra en las acciones determinadas y establecidas para fortalecer el servicio de referencia.

A raíz de la creación de la Dirinfo, se hicieron sustanciales modificaciones a la estructura organizativa que venía funcionando hasta entonces en las bibliotecas. La elaboración del perfil determinado y la descripción del puesto del referencista, lo configuraron como una posición clave, en la que se contemplaban una serie de actividades con valor agregado. Esta revaloración del servicio de referencia, así como las estrategias establecidas, dieron como resultado una mejora notable en el servicio.

Sin embargo, con el paso del tiempo, diversos factores, como el incremento en la cantidad y calidad de las demandas de los usuarios, el rezago en algunos proyectos importantes, el incremento en el número y la complejidad de las tareas, el conocimiento de experiencias exitosas en otras instituciones, pero, fundamentalmente, el hecho de que los servicios no habían podido superar una etapa reactiva para pasar a actuar proactivamente, impulsaron a someter al servicio de referencia a una revisión integral, siguiendo la técnica de mejora de procesos.

La experiencia que se da a conocer en este capítulo está basada en una ponencia que se presentó en las XXXI Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía organizadas por la Asociación Mexicana de Bibliotecarios, A. C. (AMBAC) en el año 2000.

## **Método**

Para elaborar este documento, se realizó una búsqueda para identificar qué documentos y proyectos se habían elaborado acerca del servicio de referencia en el sistema de bibliotecas de la UACJ y, entre otros, se encontró una ponencia presentada por los mismos autores de este documento, la cual se tomó como base para escribir este capítulo y se enriqueció con comentarios derivados de una perspectiva actual.

## La UACJ y su sistema bibliotecario: 1995-2000

### INFORMACIÓN GENERAL

En el tiempo al que se hace referencia en este documento, la UACJ tenía veintiséis años de fundada y se consideraba como una universidad mediana o pequeña, pues su población escolar de licenciatura era de ocho mil quinientos estudiantes, aproximadamente, y apenas alcanzaba los diez mil si se incluían los posgrados y otros programas de educación continua. Contaba con treinta programas de licenciatura, dieciséis de maestría, trece especialidades médicas y un programa de doctorado. La UACJ no tenía preparatorias bajo su control y existían dos programas de profesional medio. Su planta docente estaba integrada por casi setecientos profesores, de los cuales cerca de trescientos eran de tiempo completo y los demás, de asignatura. Del total de profesores de tiempo completo, un sesenta y cinco por ciento contaba en ese momento con un nivel de posgrado (UACJ, 1999).

### PECULIARIDADES

Como todas las universidades, la UACJ presentaba una serie de peculiaridades. Se mencionan solamente algunas que, tal vez, influyeron sobre la cantidad y calidad de servicios informativos que requería la Institución para sus programas académicos. Algunas de estas características estaban determinadas por la ubicación geográfica de Ciudad Juárez, su desarrollo industrial y otros aspectos que se enuncian brevemente en la figura 1.

**Figura 1. Características peculiares de la UACJ**

- » Está ubicada en la frontera norte, muy cerca de instituciones de educación superior estadounidenses.
- » Un alto porcentaje de la población escolar trabaja y estudia.
- » Se presenta un porcentaje más alto en el manejo del idioma inglés en estudiantes y maestros, aunque no tanto como pudiera esperarse y fuera deseable.
- » Existe también un porcentaje alto de alumnos casados o que regresaron a estudiar después de haber obtenido un trabajo estable.
- » Sigue un modelo de organización departamental.
- » La administración universitaria se ha distinguido por la continuidad de proyectos y la aplicación de criterios básicamente académicos.
- » Las bibliotecas extienden algunos de sus servicios al público en general.

Fuente: elaboración propia.

Este contexto permite reconocer el tipo de institución universitaria que era la UACJ en ese momento y que la distinguía de otras universidades del resto del país, las cuales en buena medida facilitaron su crecimiento y desarrollo.

### **EL SISTEMA BIBLIOTECARIO**

El sistema bibliotecario de la UACJ estaba integrado por tres bibliotecas: la Biblioteca Central (Bic), ubicada en las instalaciones del Instituto de Ciencias Sociales y Administración (ICSA); la Biblioteca “Otto Campell” (BOC), localizada en los institutos de Ingeniería y Tecnología (IIT) y de Arquitectura, Diseño y Arte (IADA); y la Biblioteca del Instituto de Ciencias Biomédicas (ICB), Bio. En esa época, se formó una pequeña biblioteca en la extensión de la Universidad en Nuevo Casas Grandes, a casi trescientos kilómetros de distancia de Ciudad Juárez.

Un aspecto a destacar fue que se decidió oficialmente que la Biblioteca Central desarrollara colecciones relevantes para los diferentes programas académicos de toda la Universidad, además de los temas de interés para las carreras del ICSA, donde hasta la fecha se encuentra ubicada.

Cabe mencionar que los maestros, estudiantes, investigadores y personal administrativo desde entonces se consideraron como usuarios de todo el sistema, ya que podían consultar y solicitar materiales en cualquiera de las bibliotecas.

### **Función y organización del trabajo de los referencistas**

Desde el establecimiento de la Dirinfo y el diseño de los nuevos servicios que se implementaron, la figura del referencista cobró un lugar de mayor relevancia al que regularmente se le otorgaba en las bibliotecas mexicanas. Además de un convencimiento de la importancia de la labor que se realizaba en esta posición, se tenían otras razones: los usuarios estaban acostumbrados, aunque no en una mayoría absoluta, a visitar bibliotecas estadounidenses, es decir, a utilizar los servicios de referencia.

Por otra parte, en los primeros intentos efectuados para establecer lazos de comunicación e intercambio con las bibliotecas de la región fronteriza estadounidense, se encontró que precisamente los bibliotecarios de referencia de esas instituciones eran los más activos en lo que se refería a establecer relaciones con otras bibliotecas; por tanto, la UACJ esperaba tener referencistas con la capacidad suficiente para alcanzar una buena comunicación con ellos.

Una alegoría que con frecuencia se utilizaba en las bibliotecas de la UACJ para referirse a la figura del referencista y la importancia de sus funciones, era compararlo con lo que hace el médico consultor en un hospital. El referencista, al igual que el médico, debe conocer los medicamentos y recursos del hospital (colecciones y servicios), curar las enfermedades de sus usuarios (necesidades de información), a través de una relación con el paciente, para lograr su salud (comunicación con el usuario para dar solución al problema de información).

Las habilidades que el puesto de referencista demandaba eran muchas, como resultado tanto de aptitudes, valores bien arraigados, así como del entrenamiento en el manejo de herramientas y técnicas. A manera de ejemplo, el referencista debía tener habilidades de comunicación verbal y escrita, manejo de relaciones personales, manejo de sistemas automatizados para recuperar información, buen dominio del inglés y valores y cualidades, como espíritu de servicio a toda prueba, sentido del orden, buena memoria, gusto por la enseñanza, etcétera.

## **Funciones básicas del referencista**

La manera en que se estructuró el servicio en las bibliotecas de la UACJ es semejante a la división clásica propuesta por Bakewell (1980) y Magán (1996), quienes consideran tres diferentes áreas de trabajo dentro del departamento de servicios al público:

1. Servicios de información.
2. Servicios de instrucción bibliográfica.
3. Servicios de orientación.

Sin embargo, cabe aclarar que en el caso de la UACJ la carga de trabajo que se derivaba de las actividades de instrucción bibliográfica era mayor, dada la prioridad que se le había otorgado a esta actividad. Adicionalmente, a los referencistas se les pidió apoyar en el programa de préstamo interbibliotecario y eran los responsables de proporcionar el servicio de acceso a internet, actividad que consumía buena parte de su tiempo, porque implicaba orientar al usuario desde cómo utilizar las funciones básicas de internet. Se le asignó también a este personal la tarea de promocionar y proporcionar instrucción para un mejor aprovechamiento de la biblioteca digital que se estaba desarrollando en la Universidad.

## Organización del trabajo

Inicialmente, el trabajo de referencia fue dividido en dos grandes áreas: Referencia Básica y Referencia Especializada. El puesto de referencista básico estuvo cubierto con apoyo de estudiantes becarios de tiempo parcial, mientras que para el puesto de referencista especializado se trató de contar con personal bibliotecario profesional, aunque esto no siempre fue posible, por lo que se capacitó y desarrolló a personal profesional con formación en otras áreas.

El referencista especializado dividía su tiempo en la atención del mostrador de consulta, atención a los usuarios, desarrollo de trabajos en su cubículo, además de trabajo de instrucción en la sala audiovisual y salones electrónicos, principalmente.

Al referencista especializado de la Biblioteca Central, se le consideró siempre como líder de los programas de referencia. Era un liderazgo moral principalmente, pues los referencistas de las otras bibliotecas trabajaban bajo la coordinación de los jefes de servicio. En las fotografías 1 y 2 puede verse una imagen del mostrador de referencia, donde los bibliotecarios referencistas ofrecían los servicios a la comunidad universitaria, así como una imagen de los salones electrónicos, donde se impartían los cursos y talleres.

### Fotografía 1. Mostrador de referencia de la Biblioteca Central



Fuente: Javier Rodríguez.

Como puede apreciarse, en la fotografía 1 dos referencistas becarios ofrecían asesoría a dos usuarios que solicitaban información.

### **Fotografía 2. Salones electrónicos de la Biblioteca Central**



Fuente: Javier Rodríguez.

En la fotografía 2 se muestra el equipo adquirido por la Biblioteca Central y la amplia distribución en el espacio, para que una mayor cantidad de usuarios se beneficiaran de los cursos y talleres.

### **Planeación estratégica**

Desde su creación, la Dirinfo basó su trabajo en una visión e ideario estratégicos, de los que se derivaron varias líneas de acción; sin embargo, hasta ese momento no se había tenido la oportunidad de realizar un ejercicio formal de planeación estratégica.

A principios de 1998, aprovechando la coyuntura de la creación de la Dirección General de Apoyo Académico, dentro de la cual quedaría integrado el sistema bibliotecario, y aprovechando también que se había aprobado una extensión del periodo rectoral por dos años más, se decidió hacer este ejerci-

cio, teniendo una perspectiva temporal de tres años; es decir, como resultado de este trabajo de planeación se generaron los principales objetivos y líneas de trabajo a seguir hasta 2001 (UACJ, 2000a). Dicho esfuerzo permitiría el desarrollo de las bibliotecas de la UACJ de manera consistente y estructurada, logrando avances significativos.

Al efectuar la planeación estratégica, se identificaron factores problemáticos y debilidades en los que había que trabajar. Tres procesos fueron seleccionados como los que requerían una mayor atención: 1) Mantenimiento de equipos de cómputo; 2) Proceso de selección de materiales informativos; y 3) Proceso de referencia a usuarios. Los dos últimos fueron considerados de mayor importancia y sobre ellos, se decidió empezar a trabajar, siguiendo la metodología de mejora de procesos (UACJ, 2000b). La determinación de seleccionar estos tres factores reflejaba las necesidades más apremiantes de las bibliotecas en esa época.

## Técnica de mejora de procesos

Es una herramienta que se utiliza con frecuencia cuando se busca incrementar los niveles de calidad en una empresa o institución. En ocasiones es acompañada con otros instrumentos, como el *benchmarking*, y, en casos extremos, la reingeniería de procesos.

Seguramente se pueden encontrar diferentes definiciones de lo que es un *proceso*, pero se consideró conveniente la que proporciona Pérez (2007): “Secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (p. 49).

En el caso del servicio de referencia, esta definición permite reconocer que la serie de actividades que se realizaban por parte de los referencistas, generaba un servicio importante para los diferentes tipos de usuarios de la comunidad universitaria.

Sin embargo, es necesario recordar que “La meta de cualquier proceso es transformar los insumos en rendimientos con la mayor eficacia, confiabilidad y eficiencia, así como al precio más bajo que sea posible” (Harbour, 1997, p. 39). Puede decirse que un proceso deja de funcionar adecuadamente cuando no cumple con alguna de las cuatro características señaladas. Cada una tiene su propio nivel de importancia, de ahí que para diseñar un buen proceso de referencia se considera que todas ellas estén presentes.

Uno de los métodos más utilizados para llevar a cabo la mejora de procesos es el método de los siete pasos, que fue básicamente, aunque con algunas variantes, el que se empleó en este caso. Los pasos que contempla este método se enlistan en la figura 2.

**Figura 2. Método de los siete pasos para la mejora de procesos**

- 1. Definir la oportunidad de mejora.
- 2. Entender el proceso actual.
- 3. Analizar el proceso.
- 4. Diseñar un nuevo proceso.
- 5. Implementar el nuevo proceso a pequeña escala.
- 6. Implementar el nuevo proceso en forma general.
- 7. Normalizar el nuevo proceso.

Fuente: elaboración propia con base en Licera, 1998, p. 57.

La técnica de mejora de procesos tiene una amplia utilización en las empresas, principalmente de servicios; incluso, existen programas de cómputo que ayudan a desarrollar de una mejor manera esta metodología. Pese a lo anterior, una revisión de la literatura realizada por los autores en diferentes bases de datos, como INFOBILA y en el mismo internet, no permitió obtener suficiente información sobre antecedentes de aplicación de esta técnica para mejorar los procesos en las bibliotecas académicas. Esto llamó la atención, sobre todo porque sí existía bastante literatura acerca de esfuerzos para incrementar la calidad en los servicios bibliotecarios; una buena compilación sobre este tema, se encontró en Quinn (1997). Quizá uno de los procesos mejor documentados de la aplicación de esta técnica, es el que se efectuó en las bibliotecas de la Universidad de Arizona (Larson, 1998; University of Arizona Library, 2000).

En el caso de México solamente se encontró el reporte de un estudio similar presentado por Carrasco *et al.* (1992) en las Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía, a partir de una experiencia recabada en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).

## La mejora del proceso de referencia

### PROBLEMÁTICA CONTEMPLADA

Una vez que se determinaron aquellos procesos que de alguna forma requerían ser atendidos en primer término, uno de ellos fue el de referencia y otro más, el de selección de recursos informativos. En ambos casos el criterio fue que eran los procesos que más directamente afectaban a los usuarios.

Los principales problemas mencionados en relación con el proceso de referencia tenían que ver con el incremento en la cantidad y la diversidad de usuarios (las bibliotecas atendían un número superior a novecientos mil usuarios anuales, incluyendo personas que no eran universitarias), falta de personal calificado, toma de decisiones centralizada, complicaciones derivadas del cambio de sistema de clasificación y falta de un proceso ágil para cubrir vacantes, principalmente (UACJ, 2000b).

Este conjunto de situaciones fue el que obligó a seleccionar este proceso como prioritario para llevar a cabo la mejora, especialmente por el impacto e imagen que estaba teniendo en los usuarios el servicio de referencia.

### INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Una vez que los procesos seleccionados fueron identificados como prioritarios, se procedió a formar los diferentes equipos que trabajarían en ellos. En el caso del proceso de referencia, el equipo se conformó por tres bibliotecarios profesionales, de los cuales dos eran referencistas asignados a la Biblioteca Central y el jefe de Servicios al Público de la misma biblioteca; un profesional en el área de Sistemas, que se desempeñaba como referencista en la Biblioteca “Otto Campbell”; y el coordinador del proyecto de mejora, quien ocupaba la Jefatura de Efectividad Organizacional en la Dirección, siendo un total de cinco personas.

Fue a partir de junio de 1998 cuando dieron inicio las acciones de mejora del proceso de referencia, estableciéndose la mecánica del trabajo, a través de reuniones semanales con una duración de dos horas, que se llevaron a cabo durante un lapso de casi dos años.

Es necesario señalar que, en el transcurso de las actividades del equipo, se retiraron de la Institución dos de los bibliotecarios profesionales, que a la vez fueron sustituidos por otros bibliotecarios. Lo anterior significó que, con

base en los cambios de personal, fueron cuatro diferentes grupos los que trabajaron durante el proyecto.

### **PROCEDIMIENTO REALIZADO**

Las principales actividades en las que se enfocaron estas reuniones fueron:

1. Identificación de los objetivos del proceso.
2. Análisis del proceso actual.
3. Elaboración del diagrama de agravamiento de problemas.
4. Priorización de las oportunidades de mejora.
5. Determinación de las fronteras del proceso.
6. Definición del nuevo proceso de referencia.
7. Elaboración de los diagramas de flujo correspondientes.
8. Establecimiento de las políticas y procedimientos del nuevo proceso.

### **ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL PROCESO DE REFERENCIA**

Identificación de los objetivos del proceso

Una importante acción, realizada en primer término, fue el establecimiento del objetivo general, así como de los objetivos específicos del nuevo proceso de referencia, labor que implicó la participación de todos los integrantes del equipo. Dichos objetivos fueron la pauta para el desarrollo de las siguientes etapas.

Objetivo general

Contar con un servicio de referencia eficiente y eficaz, que asegure la satisfacción de las necesidades del usuario.

Objetivos específicos

- » Disminuir el número de quejas de los usuarios en el servicio de referencia.
- » Reducir al mínimo el número de solicitudes de referencia en el área de Circulación.
- » Reducir al mínimo el número de solicitudes de ayuda para la consulta del catálogo.
- » Aumentar el uso de los recursos informativos disponibles.

- » Disminuir el número de solicitudes de referencia primaria.
- » Aumentar y satisfacer el número de solicitudes de referencia especializada.
- » Agilizar el tiempo de respuesta de las necesidades de información de los usuarios.

Adicionalmente, como ya se expuso, la idea fue que el nuevo proceso permitiera superar la situación de que los referencistas enfocaban la mayor parte de sus esfuerzos solamente en responder las demandas, por lo que hacía falta plantear una estrategia proactiva para llegar a usuarios que hasta el momento no eran suficientemente atendidos.

#### Análisis del proceso actual

Con el interés de identificar la problemática general que afectaba en la operación y desempeño del proceso de referencia, el equipo de trabajo elaboró el diagrama de flujo del proceso que se llevaba a cabo en ese momento, que permitió identificar las oportunidades de mejora y clarificar algunas tareas.

Una actividad más que hizo el equipo fue un análisis de los factores principales que inhibían o impedían el efectivo y eficiente desempeño del proceso, y que conformaban la problemática global del proceso de referencia en las bibliotecas de la UACJ. Una vez identificados dichos problemas, se procedió a la agrupación de los mismos por áreas de afinidad, incluyendo cada uno las causas que los provocaban.

#### Elaboración del diagrama de agravamiento de problemas

Para lograr este diagrama, se partió de un ejercicio de tormenta de ideas en donde cada uno de los integrantes mencionó los problemas que, desde su punto de vista, afectaban al área de Referencia. Una vez que se identificó la problemática en general, se agruparon los problemas por áreas de afinidad y se analizaron cada uno de ellos, así como los factores que los integraban. Con esta información, se logró elaborar el diagrama de agravamiento, herramienta que reflejó claramente cuáles problemas incidían en otros.

### Priorización de las oportunidades de mejora

Con el listado de problemas identificados, se procedió a diseñar una matriz de priorización de los problemas, visualizando así la importancia y el orden en que estos se atenderían.

### Determinación de las fronteras del proceso

A la vez, el equipo trabajó en un diagrama de fronteras del proceso, que permitió indicar las diferentes instancias, áreas o agentes externos al proceso de referencia, que representan los grupos de usuarios o proveedores de servicios específicos que contribuían a su adecuado funcionamiento, estableciendo así el tipo de relación de cliente o proveedor.

### Definición del nuevo proceso de referencia

Fue necesario, una vez que se precisó el diagrama de fronteras del proceso, definir los dos niveles de servicio identificados como ideales: un primer nivel de servicio llamado Referencia Típica, el cual daba respuesta a preguntas de tipo administrativo, direccional o de respuesta rápida, y otro, Referencia Proactiva, que implicaba un segundo nivel de servicio en donde existían preguntas y necesidades de información que, por su profundidad y especialización, requerían de mayor tiempo, esfuerzo y un profundo recorrido por distintas fuentes. Sin embargo, la característica más importante del servicio de Referencia Proactiva partió del paradigma de que el bibliotecario debía adelantarse a las necesidades de los usuarios.

### Elaboración de los diagramas de flujo del proceso general y detallado de los servicios de Referencia Típica y Proactiva

A partir de esta etapa, el equipo se enfocó en la tarea de elaborar los diagramas de flujo, tanto generales como detallados, de ambos niveles de referencia. Es importante mencionar que esta actividad fue enriquecedora por las discusiones que se propiciaron con los diferentes puntos de vista de los integrantes del grupo.

Además, esta tarea implicó utilizar un lapso de tiempo adicional, ya que aparte de los diagramas se trabajó en la preparación de los diferentes documentos y formatos que los propios diagramas marcan como necesarios. Ejemplos de estas formas son el cuestionario sobre el perfil de necesidades, el directorio de Referencia Proactiva y formatos para solicitud de préstamo interbibliotecario, entre otros.

Establecimiento de las políticas y procedimientos del nuevo proceso Después de haber presentado ante la Dirección General de Apoyo Académico los diagramas generales y detallados del proceso para su discusión, se continuó con la revisión y determinación de políticas y procedimientos correspondientes a cada etapa del proceso.

En la tabla 1 se puede observar una comparación general entre las características del proceso de referencia, antes y después de la revisión y mejora.

**Tabla 1. Características del proceso de referencia**

	<b>Proceso anterior</b>	<b>Proceso mejorado</b>
Modalidades	Referencia básica y especializada	Referencia típica y especializada
Diagramas de flujo	Un solo diagrama de flujo considera las dos modalidades	Un diagrama para cada modalidad
Funciones	Información, orientación e instrucción	Información, orientación, instrucción, investigación y promoción
Servicio	Activo: intenta satisfacer las necesidades del usuario	Proactivo: se adelanta y hace lo imposible por satisfacer las necesidades del usuario
Usuario	Es la clave para el desarrollo de productos y servicios	Su importancia es mayor, ya que determina los productos y servicios, y se vuelve dependiente de ellos

Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones y recomendaciones

Aun cuando el proceso de referencia mejorado no se implementó en su totalidad, se reconoció la valiosa ayuda que proporcionó este análisis al dar una mayor claridad de las tareas que se realizan en el mismo.

Una de las grandes ventajas de la técnica de mejora de procesos, es que son los propios implicados los que se ponen de acuerdo sobre las modalidades del proceso mejorado, aunque obviamente si este proceso requiere del apoyo de algunas inversiones o afecta a otros procesos, estos cambios deben ser concertados con la administración.

La inversión de tiempo fue muy alta, aunque probablemente se incrementó por haber sido el primer ejercicio y no tener la suficiente experiencia. Es muy probable que, con la participación en otros procesos de este tipo, se logre reducir el tiempo. Por otra parte, es importante señalar que en este pe-

riodo el personal participaba simultáneamente en varios proyectos considerados como estratégicos.

Un punto muy importante respecto a los logros obtenidos en este proceso fue la integración que se logró entre los participantes del equipo de trabajo. Esto es más importante aún por el hecho de que conjuntó las intenciones y los esfuerzos de los referencistas de las tres bibliotecas.

Otro punto positivo, digno de mencionarse, fue el análisis y la discusión que se propició para aclarar y definir conceptos que no eran lo suficientemente claros o tenían diferente significado para los participantes en el proyecto.

Asimismo, la revisión detallada del proceso del servicio de referencia favoreció la identificación de necesidades de políticas y procedimientos no visualizados hasta entonces.

Un aspecto a subrayar es el papel jugado por el facilitador del proyecto: el profesionalismo y la motivación aportados al equipo sin duda se constituyeron en un factor importante que promovió la continuidad y el éxito del trabajo.

Es recomendable aplicar la técnica de mejora de procesos, ya que, por una parte, se convierte en una oportunidad de analizar y consolidar aspectos del proceso que no estaban claros, y por otra, enriquecerlo con la participación de un equipo de personal multidisciplinario.

Este tipo de ejercicios tienen la bondad también de que permiten recordar quién es el destinatario y supuesto beneficiario de todo el trabajo que se realiza al interior de las bibliotecas, es decir, el usuario.

Se recomienda que para llevar a cabo esta técnica, se busque el apoyo de un especialista en la materia que coordine las actividades, lo que permitirá una mayor garantía de éxito en el proyecto. Lo anterior se aclara por la función de líder que adquiere, especialmente en situaciones que se prestan para perder el objetivo de las reuniones y actividades que se realizan durante el proyecto. Idealmente, este profesional debe tener también un buen conocimiento de los procesos que regularmente se llevan a cabo en las bibliotecas.

En suma, se considera que los referencistas laboran en un ámbito incitante y apasionante y que de su trabajo depende, en gran medida, la imagen que el usuario se formará del servicio en su conjunto.

## Referencias

- Bakewell, K. G. B. (1980). Reference Services. *ALA World Encyclopedia of Library and Information Services*. American Library Association.
- Carrasco, M. *et al.* (1992). Programa de Mejoramiento de Calidad de los Servicios Bibliotecarios. Trabajo presentado en las XXII Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía. AMBAC/Universidad Autónoma de Yucatán.
- Harbour, J. L. (1997). *Manual de trabajo de reingeniería de procesos*. Panorama.
- Larson, C. A. (1998). Customer First: Using Process Improvement to Improve Service Quality and Efficiency. *Ref. Serv. Rev.*, 26(1), 51-61. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00907329810307443/full/html>
- Licera, M. (1998). Seminario de sensibilización en calidad, herramientas, estadísticas y mejora de procesos. Material del curso impartido a personal de la UACJ, del 30 de marzo al 3 de abril.
- Magán Wals, J. A. (Coord.) (1996). *Tratado básico de biblioteconomía*. Complutense.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2007). *Gestión por procesos* (2.ª ed.). ESIC.
- Quinn, B. (1997). Adapting Service Quality Concepts to Academic Libraries. *J. Academic Librar.*, 23(5), 359-369. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0099133397900331>
- Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) (1999). La UACJ en resumen [tríptico]. UACJ.
- (2000a). Dirección General de Apoyo Académico. Anticipándose al nuevo milenio: visión estratégica de apoyo académico. UACJ.
- (2000b). Dirección General de Apoyo Académico. Planeación estratégica [carpeta de trabajo]. UACJ.
- University of Arizona Library (2000). Interlibrary Loan Service Process Improvement Team. Final Report. Retrieved May 2<sup>nd</sup>, 2000, from <http://dizzy.library.arizona.edu/library/teams/ill/pi/illrep1.htm>