

# La evaluación del desempeño del bibliotecario escolar en la agenda del director de la institución educativa

Avance del proyecto de investigación La biblioteca escolar: su organización y visibilidad ante los equipos directivos, que adelanta el Grupo de Investigación en Ciencias Sociales (GICIS), de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Mar del Plata, financiado por la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.

---

## Resumen

Una biblioteca es exitosa cuando se convierte en punto neurálgico de un centro escolar. Para ello debe flexibilizar sus espacios de aprendizaje, generando proyectos de trabajo que inciten a la recreación, las prácticas de lectura, la alfabetización informacional, el desarrollo de grupos de investigación y el estudio individual. Su calidad está basada en la revisión y el mejoramiento continuo mediante la evaluación del desempeño de su bibliotecario y su autoevaluación, para identificar áreas que podrían modificarse o innovarse en beneficio de los usuarios. Desde esta perspectiva, el artículo reflexiona acerca de la biblioteca escolar como subsistema de la organización y llama la atención sobre las variables que inciden en la evaluación del desempeño del bibliotecario escolar, según la normativa de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires. Teniendo en cuenta que en los distintos niveles y modalidades educativas (primario, secundario, terciario) no se dispone de supervisores y asesores que orienten en la organización y dinamización de las bibliotecas, es al director de la escuela a quien toca asumir ese trabajo y valorar la propuesta y los logros alcanzados por el bibliotecario, tarea compleja si no se dispone de la preparación adecuada para concretarla.

**Palabras clave:** biblioteca escolar, bibliotecario escolar, educación, instituciones de enseñanza, escuela, gestión educacional, evaluación

**Cómo citar este artículo:** GARCIARENA, Nélida Alcira y CONFORTI, Noemí. La evaluación del desempeño del bibliotecario escolar en la agenda del director de la institución educativa. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 2011, vol. 34, no. 2, p. 147-156.

**Recibido:** 26 de mayo de 2011 / **Aprobación definitiva:** 22 de julio de 2011

### **Nélida Alcira Garciarena**

Profesora, Departamento de Documentación, Facultad de Humanidades, Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina. [nagarcia@mdp.edu.ar](mailto:nagarcia@mdp.edu.ar)

### **Noemí Conforti**

Profesora, Departamento de Documentación, Facultad de Humanidades Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina. [conforti@mdp.edu.ar](mailto:conforti@mdp.edu.ar)

## Abstract

A library is successful when it becomes the focal point of a school. To achieve this, learning environments should be flexible so that they can create work projects that are fun and inviting, reading habits, informational literacy, and the development of research groups and individual learning. Its quality is based on the continuous review and improvement by assessing the librarian's performance and his/her self assessment. The goal behind this is to identify areas that can be changed or updated for the benefit of the library's users. It is from this perspective that this article reflects on the school library as a subsystem of the whole educational organization and draws attention to some variables that affect the performance evaluation of the school librarian, this according to

the guidelines of the Directorate General of Culture and Education in the Province of Buenos Aires. Because supervisors and advisors are not present in all of the different levels and types of education (primary, secondary, and tertiary) to organize and energize the school libraries it falls on the principal to evaluate the proposals and achievements of the librarian, a complex endeavor if he does not have the training to see it through.

**Keywords:** school library; school librarian; educational institutions; school; educational; management; performance appraisal

**How to cite this article:** GARCIARENA, Néilda Alcira, CONFORTI, Noemí. Performance evaluation of the school librarian in the agenda of the school principal. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 2011, vol. 34, no. 2, p. 147-156.

## 1. Introducción

La educación es un proceso complejo. Se caracteriza por abarcar múltiples elementos interconectados, de manera que si alguno de ellos se altera o perturba, impacta y modifica el resto de los componentes.

La biblioteca escolar conforma un subsistema de la unidad educativa, la *escuela*, y en calidad de tal se presenta como un recurso vital de la enseñanza y el aprendizaje. La calidad de una institución educativa debería medirse por la calidad de los servicios prestados desde su unidad de información y su impacto en la producción del conocimiento

Según Aguerrondo (1993), una educación de calidad implica algunas dimensiones, complementarias entre sí:

- Lograr que los alumnos aprendan lo que se supone deben aprender, a partir de los contenidos básicos establecidos en los planes y programas curriculares para cada ciclo o nivel.
- Analizar si los contenidos aprendidos son relevantes y responden a las necesidades del alumno para desarrollarse intelectual, afectiva, moral y físicamente, y para desempeñarse en los diversos ámbitos de la sociedad.
- Brindar calidad en los procesos y medios de la experiencia educativa, esto es, ofrecer a los estudiantes el contexto físico, el cuerpo docente, las estrategias didácticas, los recursos y los medios de estudio adecuados para el aprendizaje.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje (PEA) participan diferentes actores institucionales: el alumno, el docente, los equipos de orientación, los profesores especiales, el bibliotecario y el equipo de gestión (director, vicedirector, secretario, prosecretario).

Dicho proceso tendrá calidad si cuenta con el apoyo de todos y cada uno de los departamentos de la institución: la biblioteca, los laboratorios, las salas de informática, los espacios culturales y deportivos, entre otros.

La biblioteca es el principal sustento documental en el suministro de información para la producción del conocimiento, la promoción de la lectura, la formación de usuarios y la recreación. Puede convertirse en un espacio olvidado o en un lugar indispensable, según sea el proyecto educativo institucional (PEI) y las medidas que tomen el equipo de gestión, el bibliotecario y los demás actores institucionales sobre su funcionamiento.

Su accionar puede ser o no complementario del área pedagógica. Es *complementario* cuando la biblioteca se torna elemento insustituible y se considera al estudiante como eje central, constructor del conocimiento bajo la orientación de un docente que abandona el esquema centralizado de la labor áulica como único proveedor de recursos y principal fuente de información.

Es adecuado, en este punto, plasmar el concepto propuesto por IFLA/UNESCO (2002) sobre esta unidad de información:

*La biblioteca escolar proporciona información e ideas que son fundamentales para desenvolverse con éxito en nuestra sociedad contemporánea, basada en la información y el conocimiento. Proporciona a los alumnos competencias para el aprendizaje a lo largo de toda su vida y contribuye a desarrollar su imaginación, permitiéndoles que se conduzcan en la vida como ciudadanos responsables.*

Cecilia Bajour (2007), por su parte, analiza el concepto como sigue:

*Una biblioteca es una necesidad vital para la enseñanza y el aprendizaje (...). Sin embargo, los imaginarios sobre qué es una biblioteca escolar, según las singulares maneras en que cada escuela está constituida, cómo interactúa con todo lo que se piensa y se hace allí, y si es necesaria o no una figura que esté a cargo de la biblioteca, entre otras cuestiones vinculadas a esta problemática, varían en la práctica según las diversas situaciones reales y según las representaciones sobre las funciones de una biblioteca, la lectura en la escuela y su relación con la enseñanza.*

Partiendo de las anteriores opiniones cabe preguntarse cuáles pueden ser las razones para que una biblioteca escolar conformada por un excelente fondo documental pase frecuentemente inadvertida, sepultada entre sus muros, alejada de su misión y propósitos, a pesar de contar con un bibliotecario, un espacio físico, una amplia colección y soportes diversos.

Flores de la Fuente (2003) define a la biblioteca como:

*(...) un servicio tecnificado que acompaña los procesos de investigación de los usuarios, que utiliza estándares de calidad en sus procesos de recolección, sistematización y difusión de información. Para ello, el servicio se basa en el cúmulo de conocimiento de un campo específico, brindando valor agregado a la gestión de la entidad a la que pertenece y que tiene como responsabilidad adicional salvaguardar y difundir adecuadamente el capital intelectual de la organización.*

Por su parte, la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires en la Circular Técnica n° I expresa:

*La biblioteca escolar es un centro de aprendizajes donde docentes, alumnos y miembros de toda la comunidad buscan satisfacer necesidades de información y de encuentro con la literatura. Una herramienta fundamental de toda institución educativa.*

*El bibliotecario, además de su trabajo específico en la biblioteca, tiene a su cargo un trabajo institucional como mediador de lectura, como puente entre los libros de la biblioteca y los docentes, entre los libros y los niños; como colaborador en proyectos áulicos, acompañando a docentes que solicitan su asistencia; y como partícipe activo en el desarrollo de las grandes líneas de acción de la Dirección de Educación Primaria Básica. (Buenos Aires. Provincia. Dirección General de Cultura y Educación, 2005, p.1)*

En ese documento se plantean, además, los siguientes propósitos:

- Revitalizar y optimizar el funcionamiento de la biblioteca escolar como centro indispensable para el desarrollo curricular y la animación cultural, que proyecta su beneficio a alumnos, docentes y miembros de la comunidad en general.
- Jerarquizar el rol del bibliotecario escolar.
- Establecer lineamientos técnico-pedagógicos en relación con el rol del bibliotecario escolar.

En otro apartado se puede leer:

*Es importante que el equipo directivo y los demás docentes de una institución conozcan el rol del bibliotecario escolar, pero resulta fundamen-*

*tal comprender que el rol también se difunde, defiende y define a partir de su cumplimiento profesional. Si los bibliotecarios “permanecen” en bibliotecas cerradas, que no invitan al usuario, y no se integran a la institución de manera participativa y solidaria, desaprovechan una gran oportunidad para difundir su verdadero rol y privan a los alumnos de una herramienta fundamental de aprendizaje y crecimiento personal.*

Se establecen allí las funciones del bibliotecario como integrante de un equipo interdisciplinario en tres niveles de actuación:

1. Nivel institucional
  - a. Organizar técnicamente la biblioteca para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
  - b. Participar activamente en los proyectos institucionales y áulicos.
  - c. Asesorar a los docentes.
2. Nivel áulico
  - a. Formar el hábito de la lectura
  - b. Facilitar el acceso a diversas fuentes de información
  - c. Formar a los alumnos como usuarios de cualquier tipo de biblioteca
3. Nivel comunitario
  - a. Desarrollar actividades de extensión de la biblioteca como agente cultural

Para que estas funciones se cumplan es menester contar con personal directivo dispuesto a conformar un equipo institucional capaz de promover, orientar y evaluar propuestas bibliotecarias en beneficio de los alumnos. Sin embargo, es notorio que las bibliotecas escolares no siempre son consideradas elementos vitales de la educación: en muchos casos constituyen simples depósitos de materiales, y en otros, aulas auxiliares con diferentes propósitos.

La inserción del bibliotecario en la comunidad educativa y su tan cuestionado rol suelen provocar diferentes reacciones por parte de los agentes educativos, en algunas circunstancias adversas, porque revelan el desconocimiento sobre las funciones específicas del bibliotecario. al punto de exigirle que cumpla actividades que son de la competencia de otros agentes educativos, como la de docente o preceptor, atendiendo grupos de alumnos en ausencia del profesor, y en ocasiones dando clase. También se le asignan tareas administrativas que corresponden a la secretaría de la escuela (organización y actualización de legajos de alumnos, disposición y archivo de diplomas, etc.).

Si se considera que la biblioteca debe ser parte del engranaje de la organización, es imprescindible posicionarla y considerarla una inversión, más que un gasto. Por esta razón debe estar en condiciones de:

- Producir nuevo conocimiento
- Mejorar la comunicación
- Identificar, calificar y procesar las fuentes de conocimiento
- Transferir la información eficazmente
- Medir resultados a partir de los datos
- Optimizar procesos incrementando la productividad
- Utilizar los recursos existentes dentro y fuera de la organización
- Generar un círculo virtuoso entre aprendizaje, unidad de información y la institución en pleno

No son sólo la eficiencia y la rapidez con que se entregan los materiales al usuario lo importante, sino la calidad de la formación que se le brinda, el desarrollo de sus habilidades y destrezas en la búsqueda, el acceso y la utilización de fuentes físicas y virtuales y en la selección de la información pertinente y la producción de conocimiento (alfabetización informacional).

Surgen, entonces, algunas preguntas importantes sobre la evaluación del funcionamiento de la biblioteca y el desempeño del bibliotecario:

¿Quién evalúa al bibliotecario?, ¿cuándo?, ¿cómo se lleva a cabo el proceso?, ¿cuáles son los criterios adoptados al momento de medir el desempeño profesional?, ¿se mide la calidad de los servicios prestados?, ¿se contempla la satisfacción del usuario?, ¿qué conocimientos tiene el equipo de gestión acerca de la función de la biblioteca escolar?, ¿qué procesos técnicos considera importantes?, ¿qué entiende por “alfabetización informacional”?, ¿qué documentos o normas conoce sobre la organización de la biblioteca?, ¿el director ha sido capacitado en el tema?

Si bien desde hace varias décadas las asociaciones internacionales han establecido pautas para disponer y diseñar el espacio físico y organizar y poner en funcionamiento una biblioteca escolar, en algunos trabajos de investigación se ha podido comprobar que muchas hacen caso omiso de ellas (Garcíarena, 2005).

El presente artículo propone generar un debate: Para brindar educación de calidad y favorecer el desarrollo profesional ¿es necesario contar con el compromiso del equipo de gestión?

## 2. La escuela como unidad educativa

La Dirección de Educación General Básica (2003) determina en su *Documento Técnico para las escuelas bonaerenses*:

*La escuela de este siglo requiere un democrático manejo del poder, sin desdibujar su función histórica de enseñar, socialmente requerida; una escuela que se ocupe tanto de la calidad de los procesos como de los resultados de la enseñanza y del aprendizaje, el fin, de la formación integral de los alumnos, futuros ciudadanos.*

*Toda institución debe respetar una organización jerárquica definida por la norma, la que establece funciones, atribuye responsabilidades, fija contenidos, metas y demanda su cumplimiento. Esta organización jerárquica no implica subordinación de unos a otros, sino de “todos” a la norma. (...) Los ámbitos de actuación delimitados para cada rol deben ser desempeñados por actores institucionales, de forma tal que su accionar se ajuste a lo pautado. Resulta imprescindible, entonces, un análisis permanente sobre los márgenes de especificación y ambigüedad en el ejercicio de los roles, para que no se produzcan superposiciones no deseadas o espacios vacíos.*

Con el fin de favorecer el desarrollo autónomo de los individuos es necesario establecer normas que sirvan de marco para su accionar, pero éstas, como convenciones construidas socialmente, requieren que “todos” los involucrados las consideren obligaciones, y ese “todos”, situado en la comunidad educativa, abarca desde el alumno hasta el personal directivo, incluyendo a las familias.

El término “institución” remite a todo lo que está establecido, reglamentado, normado, pero por tratarse de un producto no acabado, donde se llevan a cabo prácticas permanentes de construcción y deconstrucción de formas sociales, surge en oposición lo *instituyente*, como fuerza de negociación con lo instituido.

La escuela como organización es una realidad construida por sus miembros en la interacción social. Desde esta perspectiva genera estructuras, roles, normas, valores y redes de comunicación, tanto formales como informales, y define en el tiempo su propia *cultura*, constituida por ritos, creencias, representaciones, expectativas, tradiciones y simbologías que la diferencian de otras.

Se trata, pues, de la cultura escolar explícita, en la que subyacen subculturas que prosperan sobre intereses, relaciones, conflictos y afinidades. De esta manera, y a pesar de respetar las mismas normas, no existen dos escuelas iguales.

Continuando con el concepto de institución educativa, la Ley de Educación de la Provincia de Buenos Aires (2007), en su artículo 63 la define como:

*(...) la unidad pedagógica del sistema, responsable de los procesos de enseñanza y de aprendizaje destinados al logro de los objetivos establecidos por esta ley. Para ello, articula la participación de las distintas personas que constituyen la comunidad educativa: directivos, docentes, padres, madres y/o tutores, niños, adolescentes, jóvenes y adultos, ex alumnos, personal administrativo y auxiliar de la docencia, profesionales de los equipos de apoyo que garantizan el carácter integral de la educación, miembros integrantes de las cooperadoras escolares y otras organizaciones vinculadas a la institución.*

La escuela es, pues, una institución social compleja, por su significado, por la diversidad de actores que interactúan en ella, por su contexto, por su tipo de proyecto educativo y la forma de llevarlo a cabo y por su organización. Todos estos componentes en interacción definen su especificidad.

### 3. La biblioteca como subsistema escolar

Considerando la Teoría General de Sistemas (TGS) como modelo teórico y práctico susceptible de ser aplicado en el estudio de las unidades de información, se observa que la biblioteca es un subsistema de la institución educativa. Desde este punto de vista su planeamiento, objetivos, misión y organización deben concretarse en el marco del objetivo global de la organización de la que es subsidiaria y con la que debe establecer relaciones de colaboración.

Ahora bien, según Morales López (2010), se puede considerar la biblioteca escolar, en primer lugar, como un *sistema de información parte de una organización*, en tanto tiene fronteras estructurales identificables, una normativa, algún medio o sistema de comunicación (para miembros tanto internos como externos), de coordinación de mimbresías (hace referencia a la pertenencia como usuario de la biblioteca). Según el contexto al que pertenecen, su meta es recuperar la información pertinente y relevante en un momento determinado. Se espera que sean (...) *miembros informados, capaces de gene-*

*rar conocimiento y de proveer información a la organización a la que pertenecen y a la sociedad.* (Morales López, 2010).

En segundo lugar, este autor considera la biblioteca escolar como *sistema de información-insumo organizacional*. En esta categoría es posible analizar la biblioteca con las implicaciones que la información tiene dentro de la organización en la generación de conocimiento y midiendo, de alguna manera, su impacto en el proceso educativo.

Las cuestiones relevantes que conforman dicha unidad como organización son:

- *Miembros o participantes* (usuarios, bibliotecarios que trabajan en la unidad de información).
- *Metas u objetivos* (la recuperación de la información pertinente para el usuario que la solicita y el nivel de satisfacción que se emita en el juicio de pertinencia y de relevancia).
- *Estructura* (edificio donde funciona la biblioteca, los sistemas informáticos utilizados y el organigrama).
- *Procesos y sistemas*: operaciones de entrada del sistema (selección y adquisición); tratamiento documental (catalogación, clasificación e indización); salida del sistema (los servicios ofrecidos y las formas de comunicación con el entorno), y tareas administrativas.
- *Ambiente* (contextos tecnológico, social, cultural, político, económico).
- *Fronteras* (las formas o representaciones que la hacen diferente del ambiente, evitando la ambigüedad entre el rol del bibliotecario y el propósito de la biblioteca).
- *Reglas* (lineamientos formales e informales que definen el comportamiento de los individuos).

En consecuencia, al estar integrada a una organización mayor (la escuela), esta unidad de información observa una clara dependencia en todos sus aspectos funcionales: lineamientos, metas y objetivos, estructura física, procesos, y ambiente. Se comprueba que sus fronteras están diluidas en las propias de la organización, del mismo modo que lo están sus reglas. Si algún aspecto merece su modificación es necesario contar con el aval de los demás actores y jerarquías institucionales.

Para comprender el funcionamiento de la biblioteca escolar se debe prestar especial atención a la institución educativa a la que pertenece, pues su evaluación y

rumbo serán establecidos por agentes que no siempre conocen sus procesos, su estructura, sus metas, su normatividad y su misión en el sistema.

#### 4. El rol del director en la institución educativa

El equipo directivo debe adelantar un trabajo específico dentro de las normas y de la gestión integral de la institución. Es por ello que debe:

- Ejercer su función de conductor, organizando y concretando la gestión institucional y curricular, y garantizar el logro de los objetivos y el cumplimiento de lo acordado y convenido.
- Convocar a la participación, posibilitando el diálogo pedagógico.
- Distribuir adecuadamente espacios y tiempos.
- Fomentar la investigación.
- Supervisar los agentes, acciones, procesos y resultados.
- Mantener un clima institucional propicio para el trabajo conjunto.
- Intervenir en situaciones de conflicto.

De acuerdo con el área o el tipo de actividad a la que responden, las funciones pueden ser clasificadas en las siguientes categorías:

- Técnico-pedagógicas: relacionadas con el diseño y desarrollo del currículum y con tareas orientadoras;
- Administrativas: vinculadas a las actividades de apoyo material y optimización de los recursos.
- Organizativas: encaminadas a la coordinación, mediante procesos participativos de los equipos docentes.
- Sociales: congruentes con actividades derivadas de las relaciones humanas.
- Individuales: actividades relacionadas con conductas particulares, que pueden o no tener incidencia directa en la organización.
- Formativas: relativas a la educación, la actualización permanente y las funciones derivadas de la reflexión sobre la práctica con la intención de mejorarla.

Las tareas o funciones generales que debe desarrollar un directivo están determinadas por los requerimientos emanados del superior o de los diversos grupos de

la comunidad educativa; las obligaciones propias de su cargo; su conocimiento de los roles y funciones a los que se obliga; las destrezas o habilidades necesarias para tomar decisiones; su contexto (ubicación geográfica de la escuela, recursos disponibles, culturas predominantes, etc.)

Los ejes de intervención de su papel de director son tres, como lo ilustra la **tabla 1**:

El documento emitido por la Dirección General de Escuelas y Cultura de la Provincia de Buenos Aires (2005) sobre el rol del director ratifica la necesidad de fomentar situaciones pedagógicas que convoquen a la participación social y promuevan genuinas interacciones didácticas de los alumnos con los conocimientos, con el propósito de favorecer aprendizajes de mayor calidad, que vinculen las prácticas escolares con otros modos de participación social y comunitaria. Entorno que debe construirse sobre la base del acceso de los alumnos a conocimientos pertinentes y de calidad, que amplíen sus posibilidades de realización personal y favorezcan el desarrollo de su capital simbólico y cultural.

Pueden asumirse las acciones correspondientes al Eje Institucional y el Eje Curricular de la intervención del director como las más vinculadas con la tarea del bibliotecario escolar y el propósito de la biblioteca. Entre ellas se encuentran la *Orientación de las prácticas* y la *Evaluación* como dos aspectos relevantes a la hora de analizar el desempeño profesional.

Pero, ¿qué ocurre cuando el bibliotecario llega por primera vez a la institución educativa? ¿Quién acompaña su desarrollo profesional desde el asesoramiento? ¿Hay colegas dentro de la misma organización que lo ayuden? ¿Qué conocimientos tienen los directivos para supervisar, asesorar, evaluar las prácticas bibliotecarias y abordar y discutir los nuevos perfiles como agentes de cambio?

Kolesas (2008), sostiene:

*La clave es contar con el apoyo firme de un director convencido, porque el grado en el que la dirección entienda e impulse el programa de la biblioteca está directamente relacionado con la posibilidad de que ese programa se convierta en la columna o sostén de las actividades educativas; el bibliotecario será un “socio” del currículum y, gradualmente, tanto los docentes como los estudiantes irán adquiriendo destrezas en*

Eje institucional	Eje político y social	Eje curricular
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación de las prácticas</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Construcción, sistematización y uso de la información</li> <li>• Organización pedagógica (P.O.F.)</li> <li>• Delegación de funciones</li> <li>• Asignación de tareas</li> <li>• Formación de equipos docentes</li> <li>• Formulación de acuerdos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de redes</li> <li>• Acuerdos intersectoriales</li> <li>• Relación familia-escuela</li> <li>• Prevención del abandono prematuro</li> <li>• Atención a la diversidad</li> <li>• Terminalidad</li> <li>• Permanencia</li> <li>• Inclusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación</li> <li>• Procesos áulicos</li> <li>• Diseño de situaciones de enseñanza</li> <li>• Previsiones didácticas</li> <li>• Secuenciación</li> <li>• Selección de contenidos</li> <li>• Enfoque de las áreas</li> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Enseñanza</li> </ul>

Tabla 1. Ejes de intervención del director de institución educativa

*el manejo de la información, que ampliarán la diversidad de oportunidades en el camino del conocimiento.*

La relación director-bibliotecario está condicionada por el conocimiento del primero acerca de la misión de la biblioteca, pues es él quien define las políticas institucionales, la distribución del presupuesto y subsidio asignados y quien da forma final al proyecto educativo de la escuela.

Muchas veces es el propio director quien solicita al bibliotecario la cobertura pedagógica en ausencia de docentes. Sin embargo, éste último tiene funciones pedagógicas específicas, propósitos, contenidos y actividades tendientes a la alfabetización informacional y a la promoción de la lectura que debe desarrollar desde su lugar de trabajo.

El director debe conocer lo que sucede en la biblioteca, participar de su programa, discutir su funcionamiento, generar espacios para que el bibliotecario informe a la comunidad educativa la evolución de sus proyectos, las nuevas propuestas, las transformaciones e innovaciones y la comunicación con él debe ser fluida.

## 5. La evaluación del desempeño profesional

Cuando se aborda el estudio de una profesión, el primer paso es definir el concepto de “profesión”.

La profesión requiere estudios universitarios de grado, de post-grado o licenciatura, donde se adquieren conocimientos especializados sobre un área del saber, en este caso la bibliotecología y la documentación, e involucra el desempeño en la práctica y la actividad en la disciplina en cuanto a su desarrollo y fortalecimiento.

El profesional, entonces, es aquella persona capaz de brindar un servicio o elaborar un bien, garantizando un resultado con determinada calidad.

Los rasgos que caracterizan cualquier profesión son:

- Habilidades y competencias basadas en el conocimiento teórico para desempeñar funciones en el cargo.
- Adherencia a un código de conducta o de ética.
- Altruismo.
- Responsabilidad social por las demás personas que requieren su servicio.
- Servicios cualificados de acuerdo con la especialidad: asesoramiento, gestión, atención, etc.
- Recompensa o salario.
- Evaluación del nivel de satisfacción por parte de la comunidad de beneficiarios del servicio o del bien producido
- Es importante destacar que el reconocimiento social, el status y el prestigio conferidos a esta profesión están lejos de ser los que merece. Subvalorada, ubica a quienes lo ejercen en el nivel de practicantes de un oficio, o se les considera simples dispensadores de libros o custodios de recursos documentales.

La formación profesional es el resultado de un proceso biográfico y social, sostenido por el ejercicio de la práctica, la pertenencia a un grupo profesional, la adquisición de normas, reglas y valores específicos, vinculados a la historia personal, social, familiar, escolar.

El bibliotecario construye su biografía profesional en diferentes instancias:

- Formación inicial
- Inserción en la institución educativa
- Perfeccionamiento en servicio
- Formación continua o permanente

Sin embargo, se pueden distinguir dos etapas: la *formación* propiamente dicha e institucionalizada, y la *profesionalización*, es decir, las capacidades alcanzadas en el desempeño y de la práctica misma. Circunstancialmente ambas se entrecruzan.

- La *formación inicial* incluye las certificaciones de formación mínima requeridas por el Estado para comenzar a trabajar como bibliotecario. Esta formación de nivel superior puede ser terciaria o universitaria con sus diferentes programas y enfoques. Si hay algo que caracteriza la formación de grado es su heterogeneidad.
- La *inserción en la institución educativa* supone la adquisición de ciertos conocimientos relativos a las normas y dinámicas de la organización, pero también la consolidación de los conocimientos teóricos obtenidos en la formación inicial.
- El *perfeccionamiento en la actividad* consiste en una revisión crítica de los problemas que se presentan habitualmente en las bibliotecas escolares. Son unas pocas jornadas en el año, en las que se discuten las situaciones comunes y en algunos casos se da asesoría sobre el uso de algún programa informático. Generalmente el capacitador es un colega de otra biblioteca, que ha sido removido de su cargo para cumplir la función de *referente* y que ha recibido cierto tipo de entrenamiento para ello.
- Otra *forma de capacitación* de estos profesionales es la formación continua o permanente. En su mayoría se da por iniciativa personal, en universidades u otras organizaciones privadas o públicas, de forma presencial o a distancia.

Ante esta situación y dado que en la institución educativa el bibliotecario se encuentra solo, o en contadas ocasiones con un colega que trabaja en contraturno, poco puede compartir con un par sus experiencias. Únicamente es el equipo de gestión quien debe acompañarlo en este proceso de desarrollo profesional. Desde este punto de vista, ¿cómo asume el director escolar el asesoramiento al bibliotecario ante los temas emer-

gentes? ¿Cómo acompaña su proceso de integración escolar? ¿Qué estrategias utiliza para ayudarlo a redefinir las intervenciones sobre su práctica o a aprender sobre los errores cometidos?

La evaluación es concebida como el proceso de análisis y reflexión sobre las prácticas educativas, que adquiere sentido cuando se inserta en el marco de la gestión curricular institucional. Supone un proceso complejo, que orientado a facilitar la toma de decisiones y el desarrollo de acciones permite producir transformaciones que impacten en los resultados de las acciones institucionales. Implica vincular miradas complejas de la realidad y facilitar la construcción de una verdadera cultura evaluativa.

## 6. Conclusiones

Estas reflexiones intentan proponer un debate acerca del funcionamiento de las bibliotecas escolares, su valoración y asesoramiento. Los bibliotecarios asisten únicamente a algunas jornadas de capacitación en servicio que ofrece la Dirección General de Escuelas de la Provincia de Buenos Aires en el área de automatización de los procesos técnicos, mediante el uso del sistema integrado *Aguapey*, creado por personal de la Biblioteca Nacional de Maestros. En los distintos niveles y modalidades educativas (primario, secundario, terciario) no se dispone de supervisores y asesores que orienten en la organización y dinamización de las bibliotecas. Por estas razones es al director de la escuela a quien toca asumir ese trabajo y valorar la propuesta y los logros alcanzados por el bibliotecario, tarea compleja si no se dispone de la preparación adecuada para concretarla.

Es imprescindible que el directivo genere espacios propicios a la participación y el compromiso de todos los sujetos involucrados en el proceso de evaluación, instaurándola como una práctica cotidiana, desvinculada del único sentido de valoración terminal, de resultados o de rendimiento, para otorgarle el de una rutina que puede enriquecer e innovar los procedimientos.

La evaluación del desempeño de un bibliotecario constituye, por un lado, un instrumento de información que permite develar la actuación real del profesional, medir la calidad de los servicios que presta y el nivel de satisfacción de los usuarios; pero, por otra parte, sirve como



mecanismo de motivación, porque permite conocer las demandas y las necesidades en materia de formación y actualización profesional y propone una oportunidad para su crecimiento y desarrollo.

El FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) habilita a la organización para concretar:

- Re-adecuación de los objetivos
- Reajustes en el área de recursos humanos
- Diseño de un plan de capacitación

Existen diferentes criterios y puntos de vista acerca de la evaluación del desempeño profesional. Quienes no adhieren a ella suponen que perjudica los equipos de trabajo, desalientan la calidad y, de alguna manera, presionan a los subordinados, generando un clima institucional adverso. Sin embargo, más que para rendir cuentas de lo actuado, la evaluación debe ser considerada como un proceso: *reflexivo, permanente y participativo* (con la integración de todo el personal), *contextual* (considerando el ambiente de la organización), *flexible* (adaptado a la unidad de información en cuestión), *técnico* (para reunir evidencias metodológicas).

Para conocer si los servicios de la biblioteca son de calidad es necesario analizar el grado alcanzado en el desarrollo y organización de la colección de la biblioteca, su vinculación con el medio, las propuestas de alfabetización informacional y de promoción de la lectura implementadas, la satisfacción de los usuarios (docentes/alumnos) y el impacto ejercido sobre el aprendizaje de los alumnos y la producción de conocimiento.

Para finalizar, se apela a las palabras de Bajour (2007):

“La biblioteca es un asunto de todos en la escuela y de esta convicción se derivan los modos de gestión pedagógica que cada institución, con su sello particular, se propone y crea. Cuando esto no ocurre, se distorsiona o confunde el lugar que ocupa la biblioteca en la vida escolar.”

## Referencias bibliográficas

AGUERRONDO, Inés. 1993. La calidad de la educación: ejes para su definición y evaluación. *Revista Interamericana de Desarrollo Educativo: La Educación*. 1993, vol. 37, no.116, p. 561-578.

BAJOUR, Cecilia. 2007. Cuando la biblioteca es un asunto de la escuela. *Pensar el libro*. Ene. 2007, no.5, p.1-9.

BUENOS AIRES (PROVINCIA). 2007. Ley 13.688. *Boletín oficial de la Provincia de Buenos Aires*, 2007, vol. 43, no. 25.642, 49 p.

BUENOS AIRES (PROVINCIA). DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN. 2005. *Las bibliotecas escolares en el marco de la política educativa*. La Plata: DGCyE, 2005. 13 p. (Circular técnica; no. 1).

BUENOS AIRES (PROVINCIA). DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN. 2005. *El rol del director en la gestión curricular institucional*. La Plata: DGCyE, 2005. 30 p.

BUENOS AIRES (PROVINCIA). DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN. DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA. 2003. *Documento técnico para las escuelas bonaerenses*. La Plata. DGCyE, 2003. 10 p.

FLORES DE LA FUENTE, María Lourdes. 2003. Gestión del conocimiento y bibliotecas: el reto imposterizable para un pleno desarrollo. En: *Jornadas Bibliotecológicas del Colegio de Bibliotecarios de Costa Rica (5.: 2003 : Costa Rica)*. *Gestión del conocimiento y bibliotecas*. San José, C.R.: Las Jornadas, 2003. 5 p.

GARCIARENA, Nélida Alcira. 2005. *La misión de la biblioteca y el rol del bibliotecario en las escuelas primarias del Partido de General Pueyrredón*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata, 2005.

IFLA-UNESCO. 2002. *Directrices de la IFLA/UNESCO para la biblioteca escolar*. [en línea] París: UNESCO, 2002. 25 p. [citado mayo 27, 2010] Disponible en internet: <http://archive.ifla.org/VII/s11/pubs/sguide02-s.pdf>

KOLEASAS, Mabel. 2008. *Una introducción al rol de la biblioteca en la educación del siglo XXI: del jardín a la terciaria*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2008. 140 p.

MÉXICO. DIRECCIÓN GENERAL DE MATERIALES EDUCATIVOS. DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y PROMOCIÓN DE LA LECTURA. 2005. *Bibliotecas escolares: instalación y movimiento del acervo en educación secundaria: curso general de actualización 2005-2006*. México: Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Educación Básica, 2005. 70 p.

MORALES LÓPEZ, Valentino. 2010. La perspectiva organizacional de los sistemas de información. En: *Documentación de las Ciencias de la Información*. 2010, vol. 33, p. 143-169.

