

## Seguimiento, asesoramiento y evolución de las BBEE de los Centros

Jornadas Regionales Plan de lectura y Bibliotecas Escolares  
Córdoba, 6 de mayo del 2008  
Junta de Andalucía

Constanza Mekis. Chile  
Ministerio de Educación

---

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1.  | Nociones generales de gestión.....   | 1  |
| 2.  | Gestión de una Biblioteca escolar como CRA .....                           | 2  |
| 2.1 | Servicios .....  | 3  |
| 2.2 | Selección .....  | 4  |
| 2.3 | Adquisición .....  | 5  |
| 2.4 | Procesos Técnicos .....  | 5  |
| 2.5 | Comunicación.....  | 6  |
| 2.6 | Autoevaluación de nuestra gestión .....                                    | 7  |
| 3.  | Planificación: el requisito para empezar a trabajar .....                  | 7  |
| 4.  | Evaluación de la Biblioteca escolar .....                                  | 9  |
| 4.1 | ¿Para qué evaluar la calidad de la gestión de la Biblioteca Escolar? ..... | 9  |
| 4.2 | Etapas del proceso de evaluación de una Biblioteca Escolar .....           | 10 |
| 5.  | Presentando el informe: Retroalimentación .....                            | 11 |
| 5.1 | Estructura del informe de gestión.....                                     | 12 |
| 5.2 | Obtención de datos .....   | 14 |
| 5.3 | Beneficios del informe .....   | 14 |
| 6.  | Estrategias para hacer que el CRA sea valorado en la escuela.....          | 14 |

---

### 1. Nociones generales de gestión

La palabra gestión puede parecer ajena a nuestra experiencia cotidiana, pero no lo es. Constantemente estamos realizando una gestión en los diversos ámbitos donde nos desenvolvemos.

Toda institución, organización o incluso familia, tiene unos objetivos determinados que necesita cumplir. Por ejemplo, en la familia, el objetivo será proporcionar a sus miembros estabilidad, mantención física y espiritual, por lo tanto, cada integrante de ella aportará con recursos financieros, productos concretos y/o realizando tareas específicas. Para que los objetivos de la familia se hagan efectivos, alguien debe gestionar esos recursos, por lo tanto, entre quienes forman el núcleo familiar, deciden quién representará el papel de administrador.

Imaginemos que este rol lo asume la mujer y toma la responsabilidad directa de la gestión del hogar: parte de su trabajo será realizar ella misma algunas tareas como comprar alimentos, o ayudar a los hijos con las tareas, pero también hay labores que asignará a otros miembros, de acuerdo a sus capacidades: encargará al marido que pague una cuenta, o al hijo mayor que ayude al hermano menor a estudiar. En este caso, la tarea de la mujer será la de vigilar que, mediante el esfuerzo de los otros miembros del hogar, se

logren cumplir los objetivos de la familia. Esta dinámica es lo que llamamos **gestión**, por lo tanto podemos decir que una buena gestión significa **lograr que se hagan las cosas que deben hacerse en una organización**<sup>1</sup>.

Lo más importante para realizar una buena gestión en cualquier institución, es tener claro los objetivos. Dado el objetivo, quien realiza la gestión deberá estudiar la mejor manera de alcanzarlo, contando con ciertos recursos humanos y materiales. La pregunta que surge es ¿cómo hacerlo? La respuesta debe contemplar las diversas etapas de la gestión:

1. **Planificar**
2. **Organizar**
3. **Dirigir**
4. **Evaluar**

Al pensar en una empresa, podemos seguir los pasos anteriormente mencionados. El administrador tiene un objetivo, y para llevarlo a cabo tendrá que estudiar cómo lo hará, es decir, tendrá que **planificar** la actividad, considerando los recursos humanos y materiales con los que cuenta. Debe tratar de determinar las etapas del trabajo, anticipándose a los problemas que puedan surgir, y de esta manera, ir fijando las fechas en las que se cumplirá con las distintas fases.

Con este plan de acción ya trazado, tendrá que **organizar** los recursos materiales y humanos de los que dispone, asignando tareas y responsabilidades a quienes ha considerado que participarán de la actividad. En este momento, se pone en marcha el trabajo, bajo la mirada atenta del administrador, quien permanece junto al equipo, motivándolos para que cada uno cumpla con su parte de las tareas y entregándoles orientaciones si es que no ha quedado claro algún aspecto de ellas. Es decir, se concentra en **dirigir** a su equipo para poder lograr los objetivos que se han fijado.

El administrador siempre tendrá a mano el plan de trabajo trazado originalmente, para ir comparando cómo se lleva a la práctica lo que él pensó en abstracto. En esta etapa estará **evaluando** constantemente el trabajo, para rectificar lo que se pueda desviar de la planificación, pero también se preguntará por aquellos objetivos que no se están logrando. Quizás la planificación no se ajusta a las capacidades reales de los recursos con los que cuenta, por lo tanto tendrá que preguntarse el por qué no se están cumpliendo los objetivos. Eso en ningún caso es un fracaso, sino que es adquirir experiencia para mejorar la próxima planificación.

## 2. **Gestión de una biblioteca escolar como CRA**

El CRA, puede ser visto como un tipo de empresa u organización que entrega servicios, por lo tanto, para que funcione bien, también debe realizarse una gestión que incorpore todas las etapas que hemos visto con anterioridad, en las distintas áreas donde se trabaja.

---

<sup>1</sup> Ejemplo adaptado de Johansen, Oscar: *Nociones elementales de administración*, Santiago, Ed. Universitaria, 1995, 21 edición. Pág. 23

Sabemos que el trabajo que se realiza en una biblioteca es mucho más que los préstamos... pero, ¿qué es exactamente lo que se hace en ella? A continuación veremos las áreas de gestión del CRA.



Es importante tener claro el panorama general de nuestro trabajo en el CRA. Para cada uno de estos procesos, necesitamos realizar una gestión completa, transitando por los pasos de la buena gestión. En este caso, incorporaremos un quinto elemento a considerar:

1. Planificar
2. Organizar
3. Dirigir
4. Evaluar
5. Retroalimentar

## 2.1 Servicios

Los servicios que presta la biblioteca son parte esencial de su gestión y se establecen con el objeto de facilitar y promover el uso de todos los materiales y recursos didácticos que constituyen la colección. Estos servicios se planifican de tal manera que satisfagan en la mayor medida posible las necesidades e intereses de los usuarios.

El CRA ofrece a los usuarios distintos tipos de servicios. Por una parte, los servicios básicos, cuyo objetivo es facilitar el uso de todos los materiales que constituyen la colección, por medio de mecanismos como, la consulta o referencia y el préstamo o circulación.

Las actividades pedagógicas buscan **desarrollar las habilidades de información e investigación, fomentar la lectura y educar al usuario**. Un ejemplo concreto de una actividad pedagógica, es la realización de las lecciones del **BiblioCRA Escolar**, en conjunto con los docentes de aula.

Por otra parte, los programas de extensión organizados por el CRA, buscan generar la participación de toda la comunidad, promoviendo acciones relacionadas con su quehacer y que signifiquen un aporte a la formación humana de ella. Para que estas actividades resulten significativas es importante pensar, diseñar y planificar antes de actuar.

## **2.2 Selección**

El desarrollo de una colección de cualquier tipo debe obedecer a criterios previamente definidos, de manera que cada elemento contribuya a formar un todo con sentido.

En el caso de una biblioteca escolar, procuraremos que cada material tenga relación con el currículum, con los intereses temáticos y literarios de la comunidad educativa; también, que su contenido esté actualizado y su apariencia sea, dentro de lo posible, atractiva para los usuarios.

Estos criterios generales, y otros que cada biblioteca se imponga, permitirán elegir dentro de un universo de posibilidades, los materiales que mejor se ajusten a ellos, considerando todo tipo de recursos como: materiales impresos (libros, diarios y revistas), audiovisuales (videos, discos compactos, láminas), instrumentales (juegos, modelos, maquetas) y digitales (software educativo, CD ROM). El proceso de selección debe procurar incorporar a los diversos actores del CRA, docentes y estudiantes; por ejemplo, la suscripción a publicaciones periódicas será aprovechada de mejor manera si responde a sus necesidades e intereses.

Seleccionar significa elegir. Pero si no se tiene un presupuesto asignado a la biblioteca, ¿cómo es posible realizar esta función?

Idealmente desearíamos disponer de una cantidad de dinero para comprar aquellos títulos que consideramos necesarios para desarrollar nuestra colección, pero ¿qué hacer cuando esto no es posible?

Una de las formas más comunes de introducir nuevo material en la biblioteca es a través de donaciones. Cuando esto sucede, no olvidemos que también tenemos la prerrogativa de elegir. Muchas veces los donantes entregan aquellos libros que han descartado en sus casas por antiguos o debido a su mal estado. En esos casos, y por muy agradecidos que estemos del gesto, debemos pensar en cuán útiles o atractivos son para nuestros usuarios y, según esto, elegir aquellos materiales que verdaderamente enriquecen nuestra colección.

Si implementamos alguna forma de canje, también podemos aplicar los criterios de selección que hemos definido previamente. Lo importante es mantener una colección equilibrada y que permita dar un buen servicio a nuestra comunidad de lectores.

## 2.3 Adquisición

Sabemos que este puede ser un aspecto conflictivo de la gestión del CRA, ya que en muchos casos, las bibliotecas escolares no tienen un presupuesto propio entregado por el sostenedor que puedan manejar con autonomía. El objetivo del proceso de adquisición es el ir actualizando y completando la colección del CRA, para que pueda responder de manera real y atractiva a las necesidades de sus usuarios. Si pensamos en nuestra propia experiencia como usuarios de bibliotecas, ya sea pública o de alguna institución particular, nos daremos cuenta que acudimos a ella con ciertas expectativas. Buscamos “algo” para entretenernos o para obtener información, pero si la biblioteca no tiene lo que necesitamos, lo más probable es que nos vayamos desanimados y desilusionados. La próxima vez pensaremos dos veces si vale la pena ir hasta ella para no encontrar lo que buscamos...

A los estudiantes y profesores les sucede lo mismo con el CRA: si ven que se siguen exhibiendo los mismos recursos una y otra vez, terminarán por perder el encanto de ir a la biblioteca. Debemos sorprenderlos con nuevos recursos sintonizados con sus necesidades y gustos.

¿Cómo solucionar la falta de recursos financieros? En este momento es cuando la creatividad y motivación del equipo CRA de cada establecimiento adquiere una importancia fundamental. Como vimos en el cuadro de la gestión del CRA, hay varias formas de realizar la adquisición: compra, canje y donación. Solo para la primera de ellas (compra) necesitamos contar con recursos financieros, para las otras dos (canje y donación) necesitamos mucho ánimo, constancia, compromiso con el CRA y una buena gestión.

El equipo CRA debe reunirse y definir:

- En nuestra región, comuna o barrio, ¿hay alguna empresa o institución que podría ayudarnos con donaciones de libros? ¿Qué podemos ofrecer nosotros como CRA y establecimiento para convencerlos de hacer una donación?
- ¿Hay algún recurso que podamos intercambiar con algún otro CRA amigo?
- ¿Podemos realizar alguna actividad en que la comunidad educativa completa (docentes, familias, estudiantes, etc.) se involucre en nuestros procesos y entregue aquellos libros que ya ha leído?
- Por qué no plantearse también si hay alguna actividad que pueda hacerse para reunir fondos que se destinen a la compra de recursos: un bingo, kermesse, fiesta, etc. siempre son bienvenidos entre los estudiantes y docentes, y con mayor razón puede serlo si el fin es algo tan positivo como la actualización del CRA.

## 2.4 Procesos Técnicos

El procesamiento técnico de la colección implica la realización de un conjunto de tareas que facilitarán la recuperación de información a los usuarios. Estos pasos se realizan, en general, de la misma manera con todos los tipos de materiales que contiene la colección, es decir, impresos, audiovisuales, instrumentales y digitales.

Las tareas a realizar son:

- Ingreso y Registro
- Clasificación
- Catalogación

- Preparación física y almacenamiento de la colección

No nos detendremos aquí para ver cómo se realiza cada una de ellas, para mayor referencia, visite la página web del CRA (<http://www.bibliotecas-cra.cl/docs/recursos/ManualBibliotecaEscolar.pdf>) y en la sección recursos podrá consultar el *Manual La Biblioteca Escolar hacia un Centro de Recursos para el Aprendizaje CRA*.

Estas tareas pueden parecer “una pérdida de tiempo” o un requisito para las “grandes bibliotecas”. La verdad es que si queremos educar a nuestros estudiantes como personas autónomas dentro del mundo de la biblioteca y de la información, necesitamos entregarles las herramientas para ello, para que puedan manejarse dentro de los recursos de la colección y sean capaces de enfrentarse a la búsqueda sin miedos. Nuestro aporte básico en este aspecto, es el darles el acceso a una colección ordenada, donde sus recursos estén registrados, clasificados y catalogados. Una buena clasificación permite al usuario llegar a todas las materias, invitando a la búsqueda y facilitando la investigación.

Poner a disposición de los usuarios una colección de materiales educativos bien dispuestos, es condición indispensable para lograr un servicio eficiente y de calidad. Una colección organizada contiene el conjunto de materiales disponibles, procesados técnicamente y puestos a disposición de los usuarios, con el objeto de lograr su máximo aprovechamiento.

**Sistema de señalización.** Es importante incorporar indicaciones visibles y atractivas que den cuenta en forma clara de los distintos sectores dentro de la biblioteca y de los recursos que allí se encuentran. Esto permitirá a los estudiantes y profesores moverse por sí mismos y encontrar lo que desean en forma autónoma. Los elementos pueden ser autosportantes, colgantes y/o adosados a objetos.

El procesamiento técnico de la colección permitirá al equipo CRA saber exactamente qué recursos tiene, qué áreas están más débiles, cuáles son los más pedidos, qué materiales se han perdido, etc. Toda esta información, que más adelante veremos es fundamental, puede ser recopilada rápidamente si cumplimos con el procesamiento técnico de la colección.

## 2.5 Comunicación

Para lograr la difusión del CRA como una biblioteca dinámica con una programación nutrida y significativa para el proceso escolar, es necesario estar en constante comunicación con diversas instituciones.

Es necesario establecer relaciones estables y formales entre los CRA que perduren en el tiempo, trabajar conjuntamente con las bibliotecas públicas, el coordinador de Enlaces y el equipo directivo del establecimiento, entre otros. A partir de la experiencia personal **se pueden compartir conocimientos, capacidades y tecnologías**, mejorando el trabajo propio y de los otros.

Una **red CRA debe nacer de la necesidad** de cada integrante de reunirse a compartir experiencias y realizar actividades en conjunto, potenciando el intercambio de capacidades, préstamos de recursos e intercambio de ideas. Esto puede funcionar, dependiendo de la necesidad, a nivel comunal, regional o nacional.

Al mismo tiempo, es necesario aprovechar los diversos elementos que el MINEDUC pone a disposición de los CRA, como la página web, donde se puede participar de interesantes foros y estar al día con las últimas novedades del mundo de la lectura, y también el correo electrónico, donde diariamente se responden consultas de todo Chile.

## 2.6 Autoevaluación de nuestra gestión

Es bueno preguntarse: ¿qué proceso estamos considerando en nuestra gestión? ¿Por qué estamos dejando de lado los otros? ¿Cuáles son las limitantes que impiden que avancemos en esa área? ¿A quién podemos recurrir para conseguir ayuda para desarrollar esos aspectos que nos faltan?

Este conjunto de acciones son las que permiten dar vida al CRA, transformándolo en una herramienta de apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje. Al no realizar alguna de ellas, estamos dejando incompleta la gestión de la biblioteca escolar.

## 3. Planificación: el requisito para empezar a trabajar

*“Sin la planificación, la conducta de la organización se transforma en algo casual y las decisiones carecen de sentido. (...) Aun si fijamos un objetivo, pero no nos preocupamos de establecer los pasos para llegar a él, nunca lo alcanzaremos.”<sup>2</sup>*

Como hemos visto, la planificación es una de las acciones que hay que llevar a cabo para realizar una buena gestión. En este proceso debemos cumplir diversas etapas, que nos ayudarán a delimitar mejor nuestro plan de acción. Es necesario partir con algunas preguntas: ¿dónde estoy?, ¿dónde quiero llegar?, ¿cómo?

|                              |  |   |
|------------------------------|--|---|
| <b>¿Dónde estoy?</b>         | Reconocimiento de una necesidad.                               | Analizar la situación actual, realizando un diagnóstico y definiendo los problemas a resolver y las áreas donde necesitamos mejorar, en orden de importancia <sup>3</sup> .   |
| <b>¿Dónde quiero llegar?</b> | Definir los objetivos.   | Establecer qué es lo que se quiere conseguir.   |
| <b>¿Cómo?</b>                | Investigación y análisis.<br>Propuesta de acción.<br>Decisión. | Definir las acciones de mejora, necesarias para pasar de la situación actual a la situación deseada (objetivos definidos).<br>Establecer, a través de un plan de trabajo, todos los pasos que deben seguirse para la implementación de las acciones de mejora. <sup>4</sup> |

<sup>2</sup> Johansen, Oscar: Op. Cit. Pág. 35

<sup>3</sup> Taladriz Mas, Margarita: “¿Hacia dónde queremos ir? La gestión profesional de las bibliotecas.” En: *Mi Biblioteca*, Año III, N° 9, Primavera 2007, Pág. 77.

<sup>4</sup> *Ibíd.*

Si pensamos en el trabajo que hacen los docentes en el establecimiento, nos damos cuenta que hay un gran trabajo de planificación. En primer lugar, realizan un plan anual, donde en conjunto con el Jefe de UTP o de departamento, deciden qué contenidos entregarán a sus estudiantes, cuáles OFT guiarán sus acciones, etc. Es decir, definen cuáles serán sus objetivos y las líneas generales para su trabajo. Ya establecido este plan general, durante el desarrollo del año irán planificando cada una de las clases, atendiendo las situaciones de contingencia nacional y del establecimiento, junto con las características del curso que van descubriendo en su relación con los estudiantes: sus intereses, capacidades, etc.

En el caso del CRA, tenemos que repetir el esquema, realizando una planificación general que entregue el marco de acción para el año y luego ir definiendo planes concretos en cada una de las áreas de trabajo. Para cada una de ellas tendremos que definir: ¿dónde estoy?, ¿dónde quiero llegar?, ¿cómo?

Para poder definir y concretar nuestros objetivos mediante una planificación exitosa, y contestar a la pregunta ¿dónde estoy?, necesitamos:

- conocer nuestro entorno: ¿qué tipo de establecimiento es el nuestro? ¿Cuál es la organización de los profesionales que trabajan en él? ¿A quién debo presentar mis proyectos para tener apoyo?, etc.
- conocer a los usuarios del CRA: ¿cuáles son sus necesidades e intereses?

Al tener esto claro podremos definir de mejor manera qué es lo que queremos hacer (¿Dónde quiero llegar?) y cómo lo haremos (¿Cómo?), desarrollando un plan de trabajo acorde a nuestra realidad.

La planificación presenta múltiples ventajas para nuestro trabajo, que en un primer momento pueden pasar inadvertidas o verse demasiado “pequeñas” ante el esfuerzo que significa realizar la planificación de todos nuestros pasos. Entre ellas podemos mencionar:

- a) El hacer un estudio y análisis del futuro en relación a la actividad, permite descomponer el objetivo en diversas actividades, que se coordinan en un orden cronológico. Al hacer esto tenemos la posibilidad de corregir errores que aparecerán en la actividad si no los previáramos, por ejemplo, modificar objetivos, etapas, tiempo y secuencia de las acciones a realizar, entre otras.

Si nuestro equipo CRA quiere realizar un taller con los docentes de 2º ciclo, para darles a conocer las últimas novedades de la colección, tendrá que hacer el ejercicio de repasar cada una de las etapas que lo llevarán al día de la actividad. “El detallarlas nos lleva a tener un mejor conocimiento de nuestras posibilidades de lograr el objetivo.”<sup>5</sup> En primer lugar, tendrá que definir la fecha en la que se realizará, calculando los tiempos para cada una de las etapas de preparación. Si hay que trabajar con el jefe de UTP, tendremos que fijar reuniones con él; hay que invitar a los docentes, conseguir una sala suficientemente grande para reunirse, preparar el material, conseguir que algunos apoderados ayuden preparando algo para comer, etc. ¿Cuál es el orden en que hay que realizar todas estas actividades, cuáles son más importantes? ¿Hay algunas de ellas que puedan hacerse en paralelo? Al contestar estas preguntas pueden surgir algunos

---

<sup>5</sup> Johansen, Oscar: Op. Cit. Pág. 36



inconvenientes, por ejemplo, ¿y si el mismo día que estábamos considerando para la reunión, hay un partido de la selección? ¿O los apoderados están preparando una kermesse para ese mismo período y no podrán ayudarnos? El descubrir estos pequeños detalles significará transformar una reunión desierta en una gran oportunidad de trabajo en el CRA.

- b) La planificación facilita la dirección de las distintas actividades que nos llevarán a cumplir el objetivo. Al dividir el trabajo en etapas, podemos coordinarlo mejor, porque sabemos qué pedir a quién. La planificación entrega la visión general de estas actividades que pueden parecer disgregadas a los que están participando: entendemos qué hacemos, por qué, para qué. Ayuda a enfrentar la rutina, hay un compromiso con el objetivo de la organización general, no de la acción puntual que puede desmotivar. Si estamos trabajando en el orden y catalogación de la colección, es muy distinto saber que lo hacemos por algo importante, como el facilitar al usuario la búsqueda de información, a pensar que se está haciendo “porque sí”... El preparar los letreros, marbetes, ingresar los recursos en un listado, etc., adquiere otro sentido si vemos el objetivo final.
- c) La planificación facilita la evaluación: al tener cada persona una función bien definida, con plazos establecidos para cada etapa, podemos hacer un mejor seguimiento a las distintas tareas. Comparar lo que se había encargado (objetivo) con lo que se hizo (resultado) y fijar responsabilidades.

#### 4. Evaluación de la Biblioteca Escolar

Como vimos en un principio, la evaluación forma parte del proceso de gestión. Gracias a ella, podemos comparar cómo se lleva a la práctica lo que se pensó en abstracto, rectificar lo que se pueda desviar de la planificación y preguntarse por aquellos objetivos que no se están logrando. Es decir, es una manera de contrastar los objetivos propuestos con los logros obtenidos.

La evaluación es un proceso que implica emitir un juicio respecto de uno o más atributos de algo o alguien, fundamentado en información obtenida, procesada y analizada correctamente y contrastada con un referente claramente establecido.

##### 4.1 ¿Para qué evaluar la calidad de la gestión de la Biblioteca Escolar?

Toda evaluación se realiza básicamente con tres fines:

- **Obtener información** válida acerca del desarrollo de objetivos previamente planteados: verificar lo realizado.
- Emitir un juicio sobre el **logro** o no de esos objetivos: medir la calidad de lo realizado.
- **Tomar decisiones** acertadas para desarrollar planes de mejora en los aspectos evaluados como deficitarios, en función del logro de los objetivos.

Al evaluar la biblioteca CRA se espera obtener información válida para saber si la biblioteca ha logrado los objetivos que hemos fijado para ella, detectar las fortalezas y debilidades que permitirán proyectar una serie de mejoras en aquellos aspectos que lo requieran.

Una de las características principales de todo CRA es el dinamismo, por ende, este proceso de evaluación e incorporación de mejoras y novedades, debe ser considerado como un punto importante para la institución educativa completa.

#### **4.2 Etapas del proceso de evaluación de una Biblioteca Escolar**

La evaluación del CRA debe ser un ejercicio permanente, cuyo fin es verificar el nivel de logro de sus objetivos y funciones. A través de una buena evaluación es posible obtener la retroalimentación necesaria para corregir aquello que no esté cumpliendo los objetivos y para la elaboración y promoción de futuras actividades.

En relación con el proceso administrativo y pedagógico de la evaluación es importante que se expliciten sus objetivos de manera de incorporar activamente al entorno educativo y todos los actores involucrados.

La **autoevaluación** es muy importante, ya que permite a los propios actores analizar su realidad, asumir las dificultades y sobre ellas proponer desafíos que les permitan mejorar.

##### **a) Diagnóstico**

La primera etapa de la evaluación corresponde al diagnóstico, para conocer cabalmente las capacidades administrativas y pedagógicas de la biblioteca. A continuación mencionamos algunas de sus características:

- Se sitúa al inicio del proceso, permitiendo evaluar los requisitos básicos.
- Debe propiciar la intencionalidad de lo que se desea explorar o verificar, esto es el estado de la Biblioteca Escolar en cuanto a los conocimientos, funcionalidades o expectativas al momento de iniciar una exploración.
- Su finalidad es verificar si se cuenta con los requisitos necesarios para el desarrollo del proceso de enseñanza que debe efectuarse dentro de la Biblioteca Escolar.
- Permite tomar medidas de carácter inmediato.

##### **b) Proceso constante de verificación**

La verificación se utiliza preferentemente como estrategia para valorar los logros y las dificultades encontradas a lo largo de todo el proceso desarrollado al interior del CRA. Permite mejorar y ajustar sus procesos para conseguir las metas u objetivos previstos, detectando logros, avances y dificultades para retroalimentar la práctica de los usos de la biblioteca. De esta manera es posible tomar decisiones e implementar las estrategias necesarias para revertir aquellos aspectos que no estén cumpliendo con lo esperado.

Es necesario estar atento a cómo se va desarrollando el trabajo al interior de la biblioteca, para ir afinando las estrategias y ajustando los objetivos a la realidad del momento. Los objetivos y metas establecidos en un principio pueden resultar muy motivantes y oportunos en primera instancia, sin embargo, si descubrimos que no dicen relación con la realidad de los usuarios o recursos de la biblioteca, poco sacaremos con intentar conseguirlos, aparte de frustrar al equipo de trabajo.

A partir de la etapa de diagnóstico, cada Biblioteca Escolar debería definir un objetivo general y diversos objetivos específicos. Desde esta perspectiva, el proceso de verificación es el seguimiento que hay que ir haciendo a esos objetivos específicos, estableciendo la factibilidad de realizarlos y las dificultades que presentan.

En otras palabras, la etapa de verificación significa poner atención a cómo se van definiendo, positiva o negativamente, los objetivos específicos que integran el plan de trabajo trazado para un período de tiempo determinado (generalmente anual).

## 5. Presentando el informe: retroalimentación

La finalidad de esta etapa del proceso es determinar el grado de alcance de los objetivos previstos y valorar positiva o negativamente la gestión evaluada, permitiendo tomar medidas a mediano y largo plazo. De nada sirve una evaluación, si no aporta información relevante para los actores de la Biblioteca Escolar.

Con los resultados de la evaluación debemos:

- verificar lo realizado, ¿se ajusta a lo que esperaba?, ¿por qué?
- medir la calidad de lo realizado, ¿los resultados están al nivel de lo deseado?
- tomar decisiones, ¿de qué naturaleza?, ¿quién las puede tomar?

En este momento es importante definir cómo conseguimos que los resultados de la evaluación lleguen a la persona que toma las decisiones, y la respuesta es simple: a través del **informe de gestión**.

Al hablar de la planificación mencionamos la necesidad de conocer nuestro entorno: ¿qué tipo de establecimiento es el nuestro? ¿Cuál es la organización de los profesionales que trabajan en él? ¿A quién debo presentar mis proyectos para tener apoyo?, etc. Al momento de dar a conocer los resultados de la evaluación a través de un informe, también debemos considerarlo. Debemos respetar la jerarquía del establecimiento para saber quién es la persona a través de la cual debemos canalizar la información.

Para que el informe se convierta en una herramienta efectiva, se debe considerar a quién se le presentará y para qué. ¿Qué información les interesa a qué personas? ¿A los docentes qué les interesará más: conocer cuántas actividades se han realizado para conseguir fondos destinados a actualizar la colección, o qué recursos se han incorporado? Los docentes necesitarán saber cuáles son los nuevos recursos de los que disponen, pero para el equipo directivo, será de gran importancia conocer cuántos títulos se han incorporado además de cuáles han sido las actividades que hemos realizado a lo largo del año, ya que en ellas se refleja nuestra gestión.

A un estudiante no le interesará saber si los niveles de lectura han aumentado, de acuerdo a los préstamos realizados en el CRA, pero si le gustará saber que llegó el último libro de Harry Potter y la película de Las Crónicas de Narnia. Por otro lado, al Centro de Padres le interesará saber que sus hijos e hijas están pidiendo más libros en préstamo al CRA y con esta información podrían considerar el destinar algunos fondos a la actualización de la colección.

Es necesario que la información del CRA incluso pase a formar parte del informe del establecimiento que el equipo directivo presenta al sostenedor, como parte de la cuenta pública de la comuna.

Como vemos, tenemos que pensar siempre en aquella persona que recibirá el informe y lo leerá, descubriendo qué información es la que busca. Al mismo tiempo, el informe debe ser corto y fácil de leer. De nada sirve “aburrir” o “ahogar” al lector con infinitos datos que no le aportan nada concreto, la información debe estar “traducida” para que le sea significativa.

## 5.1 Estructura del informe de gestión

El informe debe tener una estructura clara y organizada, que permita a un lector poco avezado en el tema comprender rápidamente la información que contiene.

**a) Resumen ejecutivo.** Debemos ser capaces de sintetizar en una página los aspectos principales encontrados en el proceso de evaluación.

**b) Introducción.** Indica el propósito y alcance –temporal y temático– del informe. Debe ser breve e invitar a la lectura mediante la mención de algún aspecto destacado del mismo.

**c) Cuerpo del informe.** Debe describir lo realizado durante el periodo (año, semestre), dando cuenta de los logros y de los aspectos pendientes y fundamentando los resultados obtenidos. A continuación se señalan algunos elementos a incluir:

- **Servicios.** La razón de ser de una biblioteca está en los servicios que pueda prestar a la comunidad que atiende. Por lo tanto, es el elemento de mayor visibilidad y a través del cual será evaluada. La información debe ser fundamentalmente descriptiva y destacar el impacto social de su realización.

Préstamo. Tipo de préstamo, cantidad y usuarios beneficiados. Emplear gráficos y cifras comparativas (con el año o el semestre anterior, por ejemplo).

Actividades pedagógicas. Especialmente aquellas organizadas por la biblioteca, por ejemplo, la aplicación del BiblioCRA Escolar. También la Hora del Cuento, formación de usuarios, desarrollo de trabajos de fomento de la investigación, preparación de material pedagógico, entre otras.

Extensión. Actividades de carácter formativo que involucran a toda la comunidad educativa. Por ejemplo, organización de alguna charla dada por escritores, artistas o algún personaje destacado; celebración del Día del Libro; talleres literarios para padres, entre otros.

- **Desarrollo de la colección.** Elemento fundamental para dar un buen servicio. Debe considerar:

Selección y Adquisición. Son aspectos relevantes para el desarrollo de la colección y por el hecho de estar tan ligados pueden describirse en forma conjunta. Debe

señalarse quiénes han participado en el proceso de selección y bajo qué mecanismos.

Es necesario consignar la cantidad de títulos y volúmenes adquiridos y la modalidad de adquisición (compra, canje, donación).

En aquellos casos en que no se han efectuado adquisiciones es importante consignar esta información, los motivos y las implicancias que tiene para la biblioteca y el establecimiento.

Procesos técnicos. Función central para la búsqueda y recuperación de información y para dar un buen servicio a los usuarios. Está directamente relacionada con los procesos anteriores y ocupa una parte importante del tiempo del equipo CRA.

Necesidades. Explicitar cuáles son las áreas que deben fortalecerse basándose en las consultas no resueltas, en la falta de ejemplares u otros elementos detectados.

- **Recurso humano.** Es el elemento determinante en el logro de cualquier actividad. Se debe mencionar las capacitaciones realizadas o necesarias, la cantidad de horas destinadas a la biblioteca y toda aquella información que contribuya a su valoración o a hacer notar su carencia (si la hay).
- **Recursos tecnológicos.** Computador, conexión a Internet, equipos de música, video, DVD, proyectores de diapositivas, transparencias u otros son relevantes para el trabajo de la biblioteca. Debe indicarse la cantidad, estado y necesidades detectadas al respecto.
- **Infraestructura.** El lugar que alberga la biblioteca y sus actividades es muy importante. Por lo tanto, el informe debe señalar en qué condiciones se encuentran aspectos como iluminación, mobiliario, calefacción, cortinas, vías de acceso, pintura, elementos de ornato y cualquier otro que se considere relevante. También debe indicarse la situación deseable y cómo llegar a ella.
- **Relación con la comunidad, creación de Redes.** Describir los intercambios de recursos de aprendizaje o de experiencias con otras escuelas de la comuna, la biblioteca pública o cualquier institución que haya contribuido al funcionamiento del CRA.
- **Otros.** Cualquiera actividad o elemento digno de destacar y que contribuya a una mejor comprensión y valoración del quehacer de la biblioteca escolar. Por ejemplo, superación de problemas conductuales de algunos alumnos a través de la acción de la biblioteca, participación de apoderados, etc.

**d) Conclusiones y Sugerencias.** Incorporando una síntesis de lo expuesto, planteando soluciones y proponiendo ideas ante los problemas encontrados. Es importante ser propositivo, para facilitar la toma de decisiones de quien lee el informe.

**e) Anexo.** Constituido por aquellos materiales que complementan la información entregada en el cuerpo del informe. Por ejemplo, afiches, folletos, fotografía u otros similares. Es necesario hacer referencias (véase y véase además) desde el cuerpo del informe al número de anexo (si hay más de uno).

## 5.2 Obtención de datos

Para recolectar los datos que nos permitirán evaluar la gestión en diversas áreas e ir comparando cómo evoluciona la labor del CRA año a año, es necesario utilizar diversos instrumentos:

- Base de datos bibliográficas o catálogo del CRA
- Libro de registro
- Registro de préstamos
- Bitácora de actividades
- Informes de períodos anteriores

## 5.3 Beneficios del informe

Gracias a la elaboración de un buen informe de gestión, se pueden conseguir algunos beneficios, tanto externos, en la relación del CRA con el establecimiento, como internos para el equipo de trabajo de la biblioteca escolar.

Al mismo tiempo que vamos haciendo presencia en el establecimiento, con el informe podemos conseguir reconocimiento y valoración del trabajo del equipo CRA y respaldo en acciones concretas que respondan a nuestras necesidades.

Para el equipo CRA significará una profesionalización de su trabajo y ayudará a tomar conciencia de lo realizado, el aporte al ámbito pedagógico y cuáles son las capacidades de cada integrante.

## 6. Estrategias para hacer que el CRA sea valorado en la escuela

Como primera estrategia para hacer que el CRA sea valorado en el establecimiento, es necesario empezar a tener una **actitud positiva**. Todos sabemos que tenemos múltiples dificultades, pero quejarse por ellas no ayuda a nadie, muy por el contrario genera rechazo. A ninguno de nosotros nos gusta encontrarnos con una persona negativa, pero si conocemos a alguien que a pesar de sus circunstancias trabaja con entusiasmo para conseguir sus objetivos, lo más probable es que de alguna u otra manera terminemos ayudándola.

La difusión del trabajo que se realiza en el CRA debe ser **constante**. Pensemos en nuestra propia experiencia. ¿Cuántas veces un hijo o amigo insistente ha sabido convencernos de algo? En la medida que nuestro mensaje sea claro y permanente, va a ir entrando en el espíritu del establecimiento. A lo largo del año académico, hay múltiples actividades dentro de la escuela o liceo; si nuestra difusión del CRA comienza en marzo y se queda en las buenas intenciones, seguramente después de las vacaciones de invierno ya nadie se acordará de lo que mostramos. Por el contrario, si somos constantes y día a día trabajamos para dar a conocer las actividades del CRA, los recursos existentes, los

horarios en los que se puede ir a trabajar, entre otros, la biblioteca se transformará en el corazón del proceso de enseñanza aprendizaje y de los momentos de recreación.

Para lograr esto, necesitamos poner a prueba nuestra **creatividad**. Debemos cambiar en nuestros colegas y en los estudiantes la imagen de una biblioteca antigua y aburrida. Innovemos en las formas de llamar la atención de los usuarios. No cabe duda que el día del libro, una exposición de Neruda o un concurso de cuentos son actividades importantes, pero ¿por qué no buscar los intereses de los estudiantes y docentes y convertirlos en elementos de motivación para que aprovechen el CRA? Un mundial de fútbol, el grupo musical de moda o las novedades del cine, serán siempre una buena excusa para hacer del CRA un lugar de encuentro, donde lo cotidiano adquiere un nuevo significado para el desarrollo social, emocional e intelectual de la comunidad escolar.

Es necesario conocer también quién es la **competencia** y aliarse con ella. Elementos como la televisión, el cine, los computadores o Internet pueden resultar un elemento de motivación para acercarse al CRA y conocer los otros recursos. Por ejemplo, las películas pueden ser un excelente complemento para un libro. *Las Crónicas de Narnia*, *El Señor de los Anillos*, *Charlie y la fábrica de Chocolates*, *El Superzorro*, etc. Estas adaptaciones ofrecen la oportunidad de comparar la forma artística literaria con el llamado séptimo arte y verificar que no son competidores, sino que se potencian. Es un interesante ejercicio que estimula la capacidad crítica. ¿Cuál le gustó más, el libro o la película?

Por último, quisiera rescatar la importancia de salir a encontrarse con el usuario, “si Mahoma no va a la montaña...” En la medida que seamos capaces de conversar con los docentes y estudiantes, podremos identificar qué necesitan. Volvemos al tema de **conocer** nuestro entorno, ya que necesitamos conocer a los usuarios para poder saber cuáles son sus gustos y llegar a relacionarnos con sus emociones. Esto nos permitirá contrastar sus necesidades con nuestros servicios y recursos, plantear nuevos objetivos para el CRA y empezar a planificar nuevos sueños que nos permitan mejorar la gestión.

