EVALUACIÓN DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

INFORME FINAL

COMISIÓN DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

MAYO DE 2009

Índice

1. Introducción 3

2. Desarrollo histórico 4

2.1. El entorno institucional de la UNAM y más allá 4

2.1.1. La renovación de la planta académica 6

2.2. El campo de las ciencias sociales en México y América Latina 7

2.3. Cambios y evolución en el IIS-UNAM 8

3. El IIS-UNAM: su misión e identidad 10

4. Diagnóstico: asuntos clave de la organización y el funcionamiento del IISUNAM 12

4.1. La organización del IIS-UNAM como centro académico 12

4.1.1. La mirada desde dentro. Algunas percepciones de los investigadores sobre las modalidades de su trabajo académico y sobre la vida interna del Instituto 15

4.2 La docencia y el posgrado 18

4.3. La colaboración y la internacionalización 20

4.4. Los sistemas de estímulos y su componente de evaluación 27

4.5. El financiamiento externo de la investigación 29

4.6. El funcionamiento de las áreas de servicios 29

4.6.1. Evaluación del servicio de cómputo 29

4.6.2. Evaluación del servicio de biblioteca 31

5. Hallazgos y opciones para la acción 32

6. Bibliografía 37

7. Anexos 37

1. Introducción

El Consejo Interno del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (IIS-UNAM), en su reunión (15-2008) del 9 de junio de 2008, acordó dar cumplimiento al artículo 59 de su reglamento interno, que se refiere a la realización de una evaluación cualitativa sobre el estado y la marcha del Instituto, y conformar una Comisión de Evaluación Institucional integrada por dos investigadores del IIS y tres académicos externos.

La citada Comisión se instaló el 28 de octubre de 2008 de la siguiente manera:

Dr. Guillermo Boils, del Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM

Dra. Michelle Chauvet, de la Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco

Dr. Rollin Kent, de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Mtra. Aurora Loyo, del Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM

Dra. Hebe Vessuri, del Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas

La Comisión, que trabajó con total independencia, contó con la entusiasta participación del personal académico del Instituto, de su Dirección y de las secretarías Académica y Técnica. Obtuvo, en especial, la ayuda de la Unidad de Estudios sobre Opinión, para la realización de una encuesta; del Departamento de Cómputo, para la comunicación a través de videoconferencias, y del Laboratorio de Redes del Departamento de Modelación Matemática de Sistemas Sociales del Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y Sistemas (IIMAS),[1] de la UNAM, para graficar parte de la información.

Desde la fecha en que se instaló, la Comisión inició su trabajo de evaluación, y lo concluyó el 5 de mayo de 2009. Las fuentes de información utilizadas fueron cuatro: una encuesta, una serie de entrevistas, la documentación del Instituto y su página web: <http://www.iis.unam.mx>.

La Comisión tomó las sugerencias del Consejo Interno de conocer la opinión de los investigadores mediante el levantamiento de una encuesta y las entrevistas a ex directores y a algunos investigadores. Se elaboró, así, un cuestionario que permitiera aproximarse a las percepciones generales de los investigadores sobre la organización del Instituto, su inserción individual y colectiva en ésta y las modalidades que adopta su trabajo académico. Con el apoyo de la Unidad de Estudios sobre Opinión (UDESO), la encuesta se levantó en el periodo del 16 de enero al 6 de febrero de 2009. Asimismo, utilizando el método aleatorio, se construyó una muestra estratificada a partir de rangos de antigüedad en el Instituto, que dio como resultado cinco estratos, de cada uno de los cuales se entrevistó a tres investigadores. Además, se tuvo una reunión con ocho más, del Colegio

[1]En especial, del doctor Jorge Gil y del actuario Alejandro Ruiz.

de Personal Académico del Instituto.[1] También se entrevistó a cuatro ex directores, a la actual directora y a cinco becarios posdoctorales, entre el 9 y el 20 de marzo de 2009, en las instalaciones del IIS-UNAM. En las entrevistas participaron solamente los integrantes externos de la Comisión. En tercer lugar, ésta revisó las actas del Consejo Interno; los informes de los directores; diversas bases de datos sobre docencia, publicaciones y líneas de investigación del Instituto; los informes de la evaluación de las unidades de servicio de biblioteca y cómputo, además de la página web del IIS-UNAM.

La evaluación institucional es un ejercicio inédito en el IIS-UNAM. Dada la abundante información con que cuenta la dependencia, la Comisión privilegió aquella cuya aportación tuviese un carácter más analítico que descriptivo y que, en el momento de la evaluación, respondiera a algunas de las preocupaciones más sentidas por los investigadores, ante lo cual consideró importante jerarquizar tres ejes en su análisis: la organización y vida académica del Instituto; la relación entre la investigación y la docencia, y la colaboración entre investigadores. Adicionalmente, en prospectiva, pretendió identificar otros problemas importantes a fin de que se aborden en posteriores ejercicios de evaluación. Es por esto que el informe es, en primer lugar, una devolución, una retroalimentación dirigida a todos los integrantes del Instituto de Investigaciones Sociales, que toma en cuenta cuestiones planteadas por éstos, y que busca exponer y situar en contexto una diversidad de puntos de vista que, en suma, confluyen en un interés común por adecuar la vida institucional a los nuevos desafíos que plantea el desarrollo de las ciencias sociales.

Una vez tratados esos aspectos, en el informe se reflexiona sobre los sistemas de evaluación y estímulos, el financiamiento externo a la investigación y el funcionamiento de las áreas de servicios. Por último, se llega a un conjunto de hallazgos, algunos puntos de reflexión y las opciones para la acción.

2. Desarrollo histórico

2.1. El entorno institucional de la UNAM y más allá

La evolución del IIS-UNAM y su actual estructura, así como las formas en que los distintos grupos y generaciones que interactúan en su seno han ido forjando sus identidades, no puede separarse de la dinámica general de la Universidad ni de sus conflictos.

El Instituto es una dependencia universitaria, y su funcionamiento cotidiano tiene lugar dentro de la compleja normatividad de la UNAM, que parte de la Ley Orgánica y el Estatuto de Personal Académico (EPA), pero que se expresa, asimismo, en múltiples reglamentaciones emanadas de la administración central. Los lineamientos de ésta definen mecanismos, asignan recursos y establecen controles. En el plano de las relaciones laborales con el personal administrativo sindicalizado, éstas se rigen a partir del marco contractual establecido con el Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México (STUNAM).

Como puede apreciarse, una parte importante de la eficacia en la gestión institucio-

[1] El Colegio de Personal Académico del Instituto se constituyó en 1999 y lo integran 21 investigadores.

nal de la dependencia consiste en lograr que, dentro de estos márgenes, se realicen las tareas académicas y administrativas cotidianas sin impedimentos ni retrasos significativos. Por otra parte, en muchos casos —cabe subrayar— la estructura administrativa de la UNAM tiende a complicar la solución de problemas sencillos. Por último, los lineamientos y criterios relacionados con programas de apoyo a la investigación, así como con el sistema de primas al desempeño académico (Pride), definidos —como están— a nivel central, dejan a las instancias de Dirección y a los cuerpos colegiados de la dependencia un margen de decisión muy limitado.

Para los temas que trata esta evaluación es de especial interés considerar las marcas que han dejado en el IIS-UNAM tanto la cambiante relación de la Universidad con el Estado como los conflictos y movimientos sociales protagonizados por los universitarios.

Aquella Universidad a la que ingresaron como investigadores los miembros del IIS-UNAM que hoy tienen mayor antigüedad mantenía un vínculo muy estrecho con el Estado. Lo muestran la construcción de la Ciudad Universitaria, su expansión y, en el caso del Instituto, los apoyos gubernamentales que año con año se conseguían para efectuar los Congresos de Sociología. La relación entraría en crisis a raíz del movimiento estudiantil de 1968, vivido por buena parte de los investigadores del IIS-UNAM (recuérdese que actualmente la edad promedio de sus miembros es de 57 años).

Esta generación, que por ahora forma la parte más amplia del Instituto, es, pues, la que desde distintas posiciones ha participado en los cambios y conflictos. A lo largo de las siguientes décadas, sus miembros vivieron intensas experiencias tanto de movilización como de negociación, reformas fallidas y cambios institucionales. Experiencias que, sin duda, han contribuido a constituir el perfil actual de la Universidad: desde los años setenta, el sindicalismo universitario; a finales de los ochenta, el movimiento del Consejo Estudiantil Universitario (CEU), que dio lugar al Congreso Universitario de 1990, y, una década después, el paro del Consejo General de Huelga (CGH), que inmovilizó a la UNAM durante 11 meses.

La UNAM es hoy una Universidad mucho más fuerte académicamente que aquella que en los años treinta creó un Instituto para el estudio de los grandes problemas nacionales. Es una institución que, si bien ha dejado de tener el monopolio de la formación de la élite política, se desarrolla en un contexto de mayor pluralidad. De manera concomitante, ha quedado atrás la etapa en que el Instituto de Investigaciones Sociales fue pionero en este campo, y también aquella en la que se lo consideró, dentro y fuera de la UNAM, como el principal promotor de las ciencias sociales. La institucionalización de centros de docencia e investigación en México, a la que contribuyó de manera relevante el IIS-UNAM, configura un panorama en el que ningún centro posee actualmente dominancia nacional. El Instituto de Investigaciones Sociales es hoy reconocido como uno de los centros de investigación social más importantes del país, que se distingue por la calidad de su planta académica y por la variedad de temáticas sociales que en él se estudian. Como tal, coexiste e interactúa con muchas otras instituciones que han surgido en el D. F. y en los estados.

De modo que no es posible tener una apreciación adecuada del IIS como centro de investigación sin hacer una reflexión sobre su inserción en el entorno institucional de la UNAM. Más que cualquier otra universidad, la Nacional Autónoma de México constituye

por sí misma un complejo campo institucional —con dinámicas internas que sólo se explican por las reglas del juego propias, las redes complejas de actores y jerarquías de poder, premisas aceptadas y normas establecidas—; una ecología organizacional regida por reglamentos explícitos y normas implícitas que, simultáneamente, crean horizontes de posibilidad y limitan determinadas acciones. Como organización de gran tamaño y complejidad, ha generado inercias expresadas en la institucionalización de procedimientos operativos, estructuras y roles que no siempre son visibles y que, generalmente, no son cuestionados.

Más allá de constatar las realidades estatutarias y organizacionales que se desprenden de la legislación universitaria, lo que aquí interesa es poner de relieve que ser parte de la UNAM le representa al Instituto un conjunto de oportunidades pero también de constreñimientos. Este entorno podría verse como un campo de incentivos positivos que, no obstante, viene acompañado de las limitantes que caracterizan a la Universidad y que rebasan el control del IIS. La UNAM no es cualquier universidad; es un sistema académico y político de alcances sumamente amplios y complejos. Esto significa que el IIS-UNAM debe relacionarse con diversos actores y estructuras, e insertarse en un conjunto de "reglas del juego" estatutarias o, no por ello menos reales, informales. Este conjunto de reglas no necesariamente son aditivas en un sentido positivo; es decir, hay tensiones, que se expresan en temas como la relación con el posgrado, el financiamiento, los sistemas de evaluación y la renovación de la planta académica.

2.1.1. La renovación de la planta académica

La problemática de la renovación de la planta académica en el IIS-UNAM tiene dos aristas: la incorporación de nuevos académicos y la jubilación de los investigadores. Ambas encierran situaciones no resueltas, que abordamos a continuación.

En la etapa de crecimiento del IIS-UNAM la trayectoria del investigador podía iniciarse desde la figura del becario hasta su concurso por una plaza de investigador asociado. Ese camino se ha agotado. En efecto, en el IIS-UNAM —como en el conjunto de las Instituciones de Eduación Superior (IES)— la parquedad de plazas de nueva creación se remonta a mediados de los años ochenta. Una manera de paliar este problema ha sido recurrir al artículo 51 del EPA. Hoy en día, las contrataciones se dirigen hacia académicos altamente habilitados.

Con la idea de fortalecer ciertos campos temáticos, el más reciente proceso de ingreso de nuevos investigadores probó un nuevo mecanismo, con la contratación de jóvenes investigadores de alto perfil. En las entrevistas que sostuvimos con miembros del personal académico hubo consenso en que se trató de un procedimiento adecuado y transparente. No obstante, al entrevistar al segmento de investigadores con menor antigüedad, se pudo advertir que, si bien están contentos y motivados por pertenecer al IIS-UNAM, no se sienten del todo integrados.

Este sentimiento apunta hacia un asunto importante: la socialización de los nuevos investigadores. La renovación de la planta académica no es una cuestión que se agote en la dimensión laboral o contractual, que, por lo demás, en la UNAM presenta evidentes

limitaciones: la planta académica se renueva fundamentalmente con la finalidad de inyectar energías e ideas nuevas en el Instituto, y para que esto suceda es importante considerar las formas de incorporación personal, social e intelectual de los jóvenes investigadores. Su sentir es que los seminarios y eventos de discusión realizados eventualmente son insuficientes. Aquellos de reciente ingreso expresan gran interés en contar con espacios más amplios e informales de socialización, que faciliten el contacto personal y profesional con el conjunto de la planta académica; al mismo tiempo, les inquieta la incertidumbre sobre su permanencia en el IIS-UNAM y los largos periodos que la carrera académica implica para llegar a tener ingresos satisfactorios. Este problema no es visible para los investigadores que, con antigüedad suficiente y puntos acumulados en las evaluaciones, perciben un ingreso adecuado.

Una realidad advertida por la mayoría de los entrevistados con más de 20 años de antigüedad es la ausencia de un plan atractivo de jubilación que permita que los investigadores de mayor edad se retiren en condiciones aceptables. De hecho, el origen de la palabra *jubilación* es júbilo, es decir, alegría; nada más lejano a ese concepto en las actuales condiciones que la ley otorga. El IIS-UNAM se enfrenta a un cuello de botella que no tiene manera de abrir, porque atañe a un ámbito de política pública que hoy en día no ha sido atendido por las instancias correspondientes.

2.2. El campo de las ciencias sociales en México y América Latina

El Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM fue durante varias décadas casi el único centro de investigación en ciencias sociales de México, y uno de los pocos que existían en América Latina. Hacia el último tercio del siglo XX se siguieron desarrollando y ampliando tanto su planta académica e instalaciones como sus recursos bibliográficos y departamentos de apoyo técnico. Pero en ese mismo lapso de tiempo paralelamente surgieron decenas de centros de investigación en el país y la región latinoamericana, con lo que en el horizonte regional el peso específico del Instituto fue disminuyendo proporcionalmente. Si bien su presencia no declinó en importancia, ya no fungía como la instancia central de la investigación social. En ese marco, por ejemplo, tuvo lugar el desplazamiento relativo de la *Revista Mexicana de Sociología* (*RMS*) del concierto nacional e internacional de las ciencias sociales. En último término, en esa revista se han expresado también las tensiones relacionadas con el desarrollo disciplinar de la sociología, con la creciente especialización en campos temáticos y con exigencias de calidad, identidad institucional e internacionalización, como veremos adelante.

También fue entonces cuando las ciencias sociales del país, y de la región toda, experimentaron diversos procesos de cambio: los encuadres teóricos y los análisis provenientes de las ciencias sociales estadounidenses cobraban mayor presencia, mientras que, en general, disminuía la influencia francesa y europea. Sin abandonar posturas críticas frente a las inequidades del orden social, los estudios de los investigadores del IIS-UNAM se inclinaron hacia asuntos más específicos, con nuevas metodologías de análisis, cada vez más diversas, al tiempo que se replanteaba la relación de la UNAM con el Estado mexicano. A lo anterior es necesario añadir la precaria presencia en México de las asociaciones profesionales en general, y de la disciplina en particular, a pesar de los esfuerzos del IIS-UNAM a través del Consejo Mexicano de Ciencias Sociales (Comecso).

2.3 Cambios y evolución en el IIS-UNAM

Como ya señalamos, la organización y el funcionamiento del Instituto de Investigaciones Sociales tienen lugar dentro del marco normativo general de la Universidad Nacional Autónoma de México, en especial, del EPA. Esta primera determinación, amén de que resulta inseparable del proceso de crecimiento y maduración del Instituto, ha limitado las posibilidades de cambios e innovación institucionales.

La temprana fundación del IIS-UNAM, en 1930, puede leerse como un signo de la vocación política y social que la Universidad Nacional iría afirmando a medida que superaba su estado de grave penuria económica. Un instituto encargado del estudio de "los grandes problemas nacionales" era un indicio del compromiso y de las oportunidades que se preveían para la Universidad a partir de una mayor articulación con el Estado. El doctor Lucio Mendieta y Núñez, quien lo dirigió desde 1930 hasta 1967, y gozaba de influencia en los altos círculos universitarios y gubernamentales, logró para el Instituto ciertas condiciones mínimas de funcionamiento, sobre las cuales después vendría a conformarse una planta académica crecientemente profesionalizada.

Conviene subrayar que el privilegio que en la UNAM suele atribuirse a los institutos, en tanto que gozan de condiciones de trabajo más propicias que las escuelas y facultades, no sólo operó en el caso del IIS-UNAM, sino que, aún más, la separación y el desequilibrio se potenciaron por el hecho de que la fundación del Instituto se anticipó por más de 20 años a la de su correspondiente, la Escuela Nacional de Ciencias Políticas y Sociales (ENCPyS), fundada en 1951.

En el año de 1967 se nombró director del Instituto al doctor Pablo González Casanova, quien, a partir de un eje temático importante: el desarrollo, efectuó su primera reorganización. Tuvo también la oportunidad de contratar como investigadores a varios egresados de las primeras generaciones de la ENCPyS. En los años sesenta y setenta se irían definiendo ciertos rasgos que forman parte constitutiva de una especie de "memoria colectiva" del Instituto, que aún hoy es recuperada, no sin cierta nostalgia, por algunos de sus integrantes. En esa etapa, el esquema predominante era el de investigadores de mayor edad que contaban con un equipo de colaboradores formado por jóvenes becarios y/o ayudantes, encargados, sobre todo, de buscar y sistematizar información, pero que al mismo tiempo se iban formando por medio de seminarios y en el contacto con los requerimientos de la investigación. Por otra parte, las condiciones institucionales y el aire de los tiempos daban lugar a algunas orientaciones compartidas que propiciaban cierto sentido de "comunidad". En primer lugar, existían canales para que una parte de los jóvenes hiciera carrera dentro de la dependencia, escalando desde la posición de becarios o ayudantes hasta investigadores asociados; en segundo, la mayoría de las investigaciones adoptaba un enfoque crítico, ya fuera marxista o no, hacia el régimen autoritario y sus políticas. El Instituto, como otras instituciones académicas, constituyó en esos años un centro de atracción para científicos sociales del Cono Sur, que sufrían una ola de regímenes dictatoriales.

En un entorno de incipiente desarrollo institucional de las ciencias sociales en México, se acrecentaba la visibilidad del IIS-UNAM. Los investigadores de mayor edad tenían, además de la posibilidad de formar grupos, la de emprender proyectos ambiciosos que

cristalizaban en libros colectivos o aun en colecciones. Los directores, es cierto, contaban con un amplio poder y discrecionalidad respecto de las contrataciones y otros temas de política académica, situación que no era cuestionada especialmente por la mayor parte de los investigadores, quienes disfrutaban de muy buenas condiciones y sobre los que, por otro lado, existían controles sumamente laxos. Así, por ejemplo, la docencia, aunque establecida como obligatoria en el EPA, no lo era en la práctica; los proyectos de investigación no tenían plazos preestablecidos y, más allá de los informes anuales, no existían otras formas de evaluación.

En tanto que la situación política en la mayor parte de los países del Cono Sur había desarmado el andamiaje institucional y de publicaciones de las ciencias sociales, la *RMS* mantenía su continuidad y abría sus páginas a las contribuciones de sociólogos y politólogos latinoamericanos; la ampliación de un público interesado en temas políticos y sociales, y la existencia de casas editoriales, aseguraban la difusión de una parte de la producción del Instituto, mientras que la UNAM editaba los trabajos que no interesaban a los editores comerciales.

La crisis y la transición de los años ochenta y noventa condujeron al fin de los grandes relatos en las ciencias sociales —ora basados en el marxismo, ora en el subdesarrollo y la dependencia en América Latina— y al empuje hacia la investigación especializada. A temas como el Estado los sustituyó el interés por asuntos específicos, como la política electoral y el diseño institucional de las políticas públicas en un contexto democrático. El Instituto dio cuenta de ello al modificar las siete áreas temáticas existentes, para conformar otras donde, por ejemplo, desapareció la de asuntos laborales.

Ello no obstó para que se reconfigurara la inserción de los investigadores sociales en el ámbito estatal, ahora en el papel de especialistas en temas específicos. De hecho, la formación de los científicos sociales de nuevas generaciones se inclina a cambiar: crecientemente educados en universidades estadounidenses, cuentan con una preparación en matemáticas aplicadas a las ciencias sociales, en enfoques comparativistas internacionales, y se mantienen atentos a las revistas de ciencias sociales en lengua inglesa. Con estos cambios, además, tiende a cuestionarse la autorrepresentación de los científicos sociales como actores socio-políticos.

Este volver la mirada de América Latina a Estados Unidos se da como tendencia general, reflejada en las coautorías de la ciencia en su conjunto, tal y como se destaca en las publicaciones de investigadores de instituciones mexicanas reportadas en la base de datos ISI-Thompson en el periodo 1981-2008 (Gil y Ruiz: 2009). Pero, además, se liga con la creación, por decreto presidencial del 16 de julio de 1984, del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), cuyos efectos se examinan más adelante.

En el mismo sentido se situaba entonces la centralización de la investigación en ciencias sociales. Para 1986, en el D. F. se ubicaba 69.3% de los investigadores del país, 64% del total de los proyectos de investigación y 46.2% del número total de centros de investigación. Esto puede servir como antecedente para referirnos a la fundación del Comecso, en 1977. En 1985, con el apoyo de la Secretaría de Educación Pública (SEP), éste instrumentó el Programa Nacional de Formación de Profesores Universitarios en Ciencias Socia-

les, y formó, asimismo, grupos de trabajo que realizaban seminarios anuales (IIS: 1999).[1]

En 1989, el IIS-UNAM casi no tenía fuentes de financiamiento alternativas a las presupuestales proporcionadas por la UNAM. Ésta le suministró a aquél recursos que representaron 7.73% de la asignación total que la Universidad destinaba al programa de investigación en humanidades y ciencias sociales. Cinco institutos del área recibían asignaciones superiores.

De 17 libros que aparecen mencionados en el informe 1988-1989 correspondiente a las actividades de la dependencia, sólo 5 son de autor único, y 33 el número de capítulos de libro que se mencionan. En el periodo 1988-1994 se contrató a 10 nuevos investigadores. En 1988, la planta de investigadores era de 33 titulares y 33 asociados, con 103 proyectos de investigación en 7 áreas: sociología de la población; sociología agraria; sociología de la cultura, las ideologías y las instituciones; sociología política; sociología urbana y regional, y sociología del conocimiento, la comunicación y la antisocialidad (IIS: 1999). Hoy en día, el IIS-UNAM está compuesto por 90 investigadores (71 titulares y 19 asociados), con más de 150 proyectos, organizados en 26 líneas de investigación y agrupados en 8 áreas.

En el Instituto, asimismo, desde los años noventa camina sobre pasos firmes la profesionalización de la investigación, en la cual se expresa, entre otros aspectos, un creciente cosmopolitismo, acompañado de una internacionalización de las formas de trabajo, así como de los focos temáticos.

3. El IIS-UNAM: su misión e identidad

Si bien es natural que el destino de cualquier centro de investigación en ciencias sociales sea sensible a los cambios sociales y políticos del entorno nacional e internacional, es necesario recalcar la particular sensibilidad del IIS-UNAM al respecto. Esto es así por las características de sus figuras fundadoras, por su relevancia en el concierto de las ciencias sociales en México y América Latina y por su inserción en la UNAM, institución sumamente alerta a los cambios nacionales que imantan en su seno las aristas de distintas coyunturas críticas. Los investigadores del IIS-UNAM siempre se han preocupado por —y se han involucrado con— estos grandes debates, ya sobre las cuestiones nacionales en general, ya acerca de las crisis enfrentadas por la propia Universidad. Por supuesto, éste no es el único filón de identidad del IIS-UNAM, pero, como insistentemente lo recalcan los investigadores entrevistados, no se puede tener una plena valoración de la autopercepción comunitaria de sus integrantes sin considerar las dificultades para metabolizar internamente los procesos de inflexión y crisis, en especial para los investigadores con más de 10 años en el Instituto.

Una segunda cuestión identitaria que señalaron los investigadores es la respuesta de los mismos, y de la propia dependencia, a la profesionalización de la investigación y al conjunto de medidas y políticas de evaluación de la productividad académica y de finan-

[1] Para los interesados en conocer los grupos, véase la nota 88 de esa publicación.

ciamiento de la investigación, instaladas a partir de los años noventa, temas a los que volveremos más adelante. No hay duda de que estas políticas pusieron en cuestión algunas formas de trabajo largamente establecidas, pero también es de notarse que ello no representa un dilema para los investigadores jóvenes, quienes ven la evaluación y el financiamiento por proyecto como componentes normales de la profesión académica.

Estos asuntos no podrían sino incidir en la manera en que los investigadores definen el contenido y las formas de su trabajo. Siempre sensibles a los problemas nacionales, los investigadores desarrollan modos diferenciados de abordarlos.

No obstante la importancia de los factores externos aquí señalados, no se puede perder de vista que las trayectorias de los investigadores se definen, sobre todo internamente, por su evolución intelectual, es decir, por las preguntas de investigación, por el cambiante abordaje de contenidos y métodos, y, sobre todo, por la progresiva y natural especialización intelectual. Fue de sumo interés constatar en los entrevistados una reflexión sofisticada y matizada sobre los problemas, las teorías y los métodos que han animado su trabajo a lo largo de los años. En estas reflexiones hay una considerable inversión personal y colectiva, no desprovista de desazones por problemas no resueltos, búsquedas infructuosas o paradigmas perdidos, pero con una carga positiva de voluntad por debatir y buscar nuevos planteamientos científicos y organizativos. Se puede decir que, sin excepción, los entrevistados mostraron gran interés en expresarse al respecto. Es posible que resultara natural haberlo hecho ante interlocutores externos o desconocidos, pero en todos los casos se observó inquietud por el déficit en la interlocución interna y un indudable interés por crearla.

Sobra señalar que no hay —ni podría haber— consenso en torno de los temas y problemas que el IIS-UNAM debería abordar. Para algunas personas es de suma importancia dedicar un mayor esfuerzo al análisis y la evaluación de problemas de políticas públicas, con miras a ofrecer vías de acercamiento y mejoramiento de los problemas sociales. Para otras, tal enfoque, calificado de "tecnocrático", no corresponde al Instituto, históricamente más preocupado por la crítica sobre los grandes asuntos nacionales y la colaboración con grupos sociales. Sin pretender que éstas sean las únicas posiciones observadas, sirven de muestra para subrayar la riqueza intelectual que encierra el IIS-UNAM; riqueza conocida por todos, pero quizá insuficientemente reconocida. No sería extraño que, en el contexto de las ciencias sociales mexicanas, tan poco volcadas a su asociación comunitaria y tan ayunas de espacios de interlocución propiamente intelectual, este patrón se reprodujera al interior del IIS-UNAM. Si el propio Instituto se ha esforzado, a través de la promoción del Comecso, en fomentar la interlocución profesional con otros grupos de científicos sociales en el país, también es importante explorar caminos para mejorar su interlocución interna.

Aquí reside, en tanto forma de organizar el trabajo intelectual, la problemática central de un centro de investigación. ¿Está el IIS-UNAM en condiciones de aprovechar su vasto capital académico para abrir nuevas rutas y fomentar una mayor colaboración interna y externa? o, como señalan algunos entrevistados, ¿no ha encontrado el modo de capitalizar suficientemente lo construido?

La siguiente tabla muestra los esquemas de valores que la Comisión de Evaluación advirtió a través de las entrevistas con los investigadores y de los documentos consultados.

Tabla 1. Los valores establecidos en el IIS-UNAM

NIVEL	CONTENIDO	FUENTES DE INFORMACIÓN	VALORACIÓN
INDIVIDUAL	Autonomía y libertad intelectuales	Entrevistas; Encuesta; Informes (la diversidad de temas y líneas de investigación)	Alta
	Colaboración externa	Informes; Encuesta	Alta
COLECTIVO/ INSTITUCIONAL	Colegialidad académica	Entrevistas; Encuesta; Informes publicados	Baja; informal, poco centrada en asuntos académicos
	Participación en gobierno interno	Encuesta; Informes; Entrevistas	Media-alta, pero hay una evidente escisión interna en el Instituto
	Proyección externa del IIS-UNAM	Entrevistas; Informes	Baja

En suma: una muy alta valoración de la autonomía y la libertad intelectuales, pero fuertes inquietudes sobre la cohesión, la identidad y el futuro del IIS-UNAM.

4. Diagnóstico: asuntos clave de la organización y el funcionamiento del IIS-UNAM

La Comisión de Evaluación identificó varios "nodos clave" que inciden de manera importante en la vida académica, la organización y las relaciones del IIS-UNAM, tanto hacia su interior como hacia la UNAM y el campo de las ciencias sociales en general. Son, pensamos, puntos nodales que merecen reflexión, así para tener una mejor comprensión de su situación actual como para visualizar su desarrollo futuro.

4.1. La organización del IIS-UNAM como centro académico

Hemos dicho que el IIS-UNAM, en tanto parte de la Universidad, es, asimismo, una estructura compleja, con múltiples anidamientos, actores, culturas y formas de acción. Hacia adentro, la que predomina es la autoorganización de los investigadores, con referentes y objetivos individuales. No obstante, ellos se desarrollan progresivamente hacia afuera,

con un creciente número de "redes", contactos, cursos y referentes externos. En esta dimensión, ha habido cambios significativos en el IIS-UNAM.

Aunque el Instituto aparece formalmente organizado por áreas, la principal forma de agrupamiento interno no tiene su referente en éstas ni en las líneas de investigación, sino que se basa en las relaciones personales, que eventualmente se cruzan con intereses académicos comunes o bien con preocupaciones en torno de las decisiones políticas y administrativas. Lo anterior puede ocurrir en el Colegio de Personal Académico o alrededor de proyectos académicos específicos, seminarios, etcétera.

Las formas individuales de trabajo, no obstante, no son las únicas. Llamó la atención de la Comisión de Evaluación que existan varios grupos de trabajo académico —si bien organizados de diversas maneras—, cuya productividad es consistente y, en algunos casos, cuya persistencia es notable. Entre otros, se han configurado y han venido funcionando los siguientes grupos: el de Estudios Agrarios, el Seminario de Educación Superior, el de Estudios de la Ciencia y la Tecnología, así como el de Demografía.

Las formas de sociabilidad —que en los hechos organizan las relaciones entre los miembros del Instituto— están atravesadas por líneas de estratificación o segmentación internas:

1. La generacional, especialmente entre individuos con más y con menos de 10 años de antigüedad en el IIS-UNAM.

2. La "política", basada en diferentes visiones de la misión e identidad del IIS-UNAM.

3. La percepción de lo que es y debería ser el trabajo del investigador, que parece combinar elementos de papeles intelectuales variados:

- El estudioso y ensayista que "cultiva" determinados temas de su interés.
- El investigador que publica de manera consistente resultados de investigación empírica y, generalmente, trabaja en forma individual.
- El investigador cosmopolita-emprendedor, que organiza eventos, seminarios y proyectos.
- El investigador que asesora y colabora con diversos grupos sociales.
- El investigador interesado en problemas de política pública y que, eventualmente, es consultor de instituciones y gobiernos.
- El becario de posdoctorado que desarrolla proyectos en colaboración con algún investigador y percibe al IIS-UNAM como un entorno de estímulo intelectual y una plataforma de desarrollo profesional.

Con una mera pretensión exploratoria, se podría decir que los integrantes del IIS-UNAM representan diversas combinaciones de su pertenencia a una generación (o estrato de edad), de su apreciación de la política institucional, y de sus roles y formas de trabajo intelectuales.

Desde la perspectiva de la institución, lo central son las reglas del juego y las formas de autoridad que el conjunto pueda aceptar como válidas. Las entrevistas dejan claro que, a lo largo de los últimos 15 años, un asunto clave en la vida del IIS-UNAM ha sido la reconfiguración de las reglas del juego internas. Lo que para algunos es el tránsito de un orden institucional negociado políticamente hacia otro fundado en la autoridad académica, para otros representa la marginación de un grupo de investigadores. Si hay quienes ven las políticas de evaluación y financiamiento de la investigación hoy establecidas como una oportunidad —imperfecta y costosa, se admite— para profesionalizar la investigación, otros las interpretan como instrumentos de burocratización, cuyo efecto es la trivialización de la producción académica.

El IIS-UNAM no es el único centro académico que experimenta tales discrepancias. Para los evaluadores fue evidente que la importancia de este debate, que supera los acontecimientos locales, ha de colocarse en el contexto histórico de la difícil constitución de instituciones de investigación en países donde las universidades están fundadas, típicamente, en pactos políticos que subordinan la autoridad académica a una institucionalidad negociada. Así, lo que está en juego no son solamente los intereses de los investigadores hoy inmersos en este debate, sino la posibilidad de instaurar nuevas formas de interacción con diferentes grupos de la sociedad.

Todos los entrevistados reconocen que en el IIS-UNAM predomina el trabajo individual y que la cohesión interna es baja. Para acrecentarla, mediante la reagrupación de los investigadores, los directivos del Instituto han desarrollado varias acciones, mas la percepción de los entrevistados es que éstas han sido poco eficaces o, en algunos casos, molestas o contraproducentes. Lo que pocos reconocen es que esta situación es típica de los centros de investigación en general, y, particularmente, de los de ciencias sociales. En éste que nos ocupa, sin embargo, la "falta de cohesión interna" se presenta como un problema importante. Es de considerarse que la precariedad asociativa de los científicos sociales mexicanos tenga alguna relación con la necesidad sentida al interior del IIS-UNAM.

En el apartado 4.3, sobre la colaboración y la internacionalización, se retoma este tema y se presenta un ejercicio que da cuenta de las formas de trabajo de los investigadores del Instituto, y en la parte final de este informe nos extendemos sobre las razones que podrían explicar tal percepción y exponemos algunas acciones que se podrían emprender.

Hagamos un paréntesis para explorar las percepciones de los investigadores acerca de algunos de estos importantes temas, valiéndonos para ello de los resultados de la encuesta diseñada y aplicada especialmente para esta evaluación.

Los investigadores jerarquizan así las preocupaciones que orientan su trabajo:

- *Contribuir a la explicación de los fenómenos sociales*
- *Contribuir a la solución de los problemas sociales*
- *Contribuir al conocimiento universal*
- *Construir liderazgo personal y prestigio en su campo*

Los objetivos previstos al definir sus temas de investigación, en orden de importancia:

- *Contribuir al conocimiento profundo de éstos*
- *Abrir nuevos campos de conocimiento*
- *Contribuir a la solución de un problema social*
- *Dar respuesta a demandas externas*

4.1.1. La mirada desde dentro. Algunas percepciones de los investigadores acerca de las modalidades de su trabajo académico y la vida interna del Instituto

Como ya se expuso, entre el 16 de enero y el 6 de febrero de 2009 se levantó una encuesta para conocer las percepciones de los investigadores sobre algunos temas relacionados con su trabajo académico en el Instituto. Tanto el levantamiento de la encuesta como la sistematización de datos estuvieron a cargo de la Unidad de Estudios sobre Opinión (UDESO), del IIS-UNAM.

Entre los hallazgos más interesantes se encuentran:

- La mayoría de los académicos considera que su trabajo de investigación busca *contribuir a la explicación de los fenómenos sociales* (85.2% ponderó esta opción con el valor 1 y 2, de un total de 5). La opción de *contribuir a la solución de los problemas sociales* también obtuvo un valor alto en las preferencias: 63.0% la ponderó con el valor 1 y 2.
- Solamente 9 investigadores, de 83, señalaron como preocupación prioritaria en su trabajo el *contribuir al conocimiento universal*, pero 45 la colocaron en el segundo o tercer lugares de importancia, de 5 posibles.
- El *construir liderazgo personal y prestigio en mi campo* no parece ser una preocupación prioritaria más que para una minoría, ya que 73.9% ubicó este tema en los últimos dos lugares (4 y 5).

Al inquirírseles sobre los objetivos que prevén al definir sus temas de investigación:

- La opción *abrir nuevos campos de conocimiento* superó como prioridad, en los primeros dos lugares, a la de *contribuir a la solución de un problema social* (70% contra 60%). Las mayores frecuencias las obtuvo la formulación *contribuir al conocimiento profundo de los mismos [de los temas de investigación]*, a la que 80% confirió los valores 1 y 2 de la jerarquía, integrada por cuatro opciones.
- En el extremo opuesto, la opción de definir los temas de investigación con el objetivo de *dar respuesta a demandas externas* se consideró en los niveles más bajos de la jerarquización realizada (94.5% lo ponderó con los valores 3 y 4).

Los investigadores

trabajan predominantemente:

- *De forma individual (41%)*
- *De forma colectiva (9%)*
- *Ambas formas (50%)*

Así jerarquizan las formas en las que acostumbran definir su agenda de investigación

- *De manera individual*
- *Conjuntamente con otros investigadores*
- *En interacción con los actores bajo estudio*
- *En interacción con los estudiantes*

Lo anterior, aunado a lo expresado a lo largo de las entrevistas, nos permite afirmar que el investigador del IIS-UNAM atribuye un contenido concreto a la libertad de investigación, que le permite definir sus temas y enfoques. Este contenido concreto se orienta mayormente por un *ethos* académico, con una tendencia preferente a la producción de conocimiento, que en el Instituto no es ajena a la de contribuir con sus trabajos a la solución de los problemas sociales; formulación que, precisamente, sirvió de sustento a la fundación del Instituto, en 1930.

El investigador del IIS-UNAM se percibe en menor medida como productor de conocimiento universal en el campo de las ciencias sociales. Esto no quiere decir que no asuma la importancia de la innovación, entendida como apertura de nuevos campos de conocimiento, sino que, en lo que a los objetivos de su trabajo se refiere, se inclina más bien hacia el estudio de fenómenos sociales que ocurren, u ocurrieron, a escala nacional o local, y no hacia el desarrollo de teorías o metodologías. El análisis de la producción de los investigadores fortalece esta conclusión.

La preferencia por lo individual y lo colectivo permea las distintas modalidades del trabajo académico y está presente en las percepciones respecto del mismo. Sobre este asunto dos preguntas (3 y 5) del cuestionario arrojan alguna luz.

Al interrogarse sobre la forma de definir su agenda de investigación, la repuesta que obtuvo mayor número de menciones fue *de manera individual*, seguida de *conjuntamente con otros investigadores*. El tercero y cuarto lugares en número de menciones correspondió a *en interacción con los actores bajo estudio* y *en interacción con sus estudiantes*. De manera coherente con lo anterior, 41% de los investigadores del Instituto que atendió a la encuesta respondió que la forma predominante de su trabajo académico es individual; 9%, que es colectiva y 50%, que es individual y colectiva.

Si ponemos atención al tema de la opción entre lo individual y lo colectivo, concluiremos que predomina el polo que corresponde a formas individuales en el trabajo académico. Sin embargo, no es conveniente hacer interpretaciones apresuradas sobre este punto. Estamos ciertos de que una parte de los investigadores que se ubicaron en el polo individual desarrolla vínculos académicos con otros colegas, y aun incluye en sus proyectos a otros colaboradores y a estudiantes. Vale la pena resaltar que se preguntó *sobre la forma* predominante *de su trabajo académico*. En la medida en que se trata de percepciones, las respuestas no son ajenas a la forma en la que los investigadores se representan a sí mismos ni, incluso, a estereotipos.

Interlocución entre colegas

- *69% afirma que sí cuenta con interlocutores académicos dentro del instituto (51)*
- *31%, que no cuenta con esta interlocución (23)*

Principales razones por las que no cuentan con interlocutores internos (21 investigadores)

- *porque quienes desarrollan su línea de investigación no pertenecen al IIS-UNAM (33%)*
- *porque la organización académica del Instituto no facilita esa interlocución (24%)*

Las formas vigentes de valorar el trabajo académico en las ciencias sociales son ambiguas. La importancia de la labor en equipo, desde el punto de vista de sus virtudes tanto en términos de la generación de conocimiento como de favorecer la cohesión y la cooperación, se contrapone a otro tipo de incentivos, provenientes de los sistemas de evaluación que hacen más atractivo para el investigador publicar de manera individual. Por lo tanto, si estamos en lo correcto, es esperable que, aun en el caso del investigador que forma parte de seminarios o grupos, estaría presente una tendencia a registrar y asumir su forma de trabajo (pensada en función de la manera en la que piensa publicar) como *individual*.

En el otro extremo, tenemos que 9% declaró que su forma de trabajo predominante es colectiva; en esta respuesta se expresa, como en el caso anterior, la identificación de los investigadores con un determinado estilo de labor. Es muy probable que este porcentaje corresponda a aquellos investigadores que forman parte de grupos de trabajo consolidados y que se han venido desempeñando así durante cierto tiempo. La mitad del universo señaló que su forma de trabajo predominante es individual y colectiva, lo que a nuestro juicio sugiere, precisamente, esa facilidad que tiene que ver con la adopción de estrategias cambiantes.

La interlocución con los colegas es un aspecto que configura una parte importante del clima de cualquier institución académica. Al respecto, llama la atención que, en el IIS-UNAM, 27% declaró que *no requiere interlocutores académicos en el Instituto*. El restante 73% asume que sí los necesita, y, en una respuesta posterior, sobre *si cuentan con estos interlocutores*, 68.9% declaró que *sí* cuenta con ellos.

En cuanto a los que declaran que no cuentan con interlocutores, independientemente de si los requieren o no, y que conforman un subgrupo de 21 investigadores, las razones que encuentran para explicar esta ausencia son muy variadas: sobresale que 1 de cada 3 aduce que quienes desarrollan su línea de investigación están fuera del Instituto, y casi la cuarta parte (5 personas) señala que la razón consiste en la organización académica del IIS-UNAM, que no facilita la interlocución.

Con relación al *intercambio de inquietudes de trabajo con otros miembros del IIS-UNAM*, aspecto que nos proporciona una aproximación sobre la densidad de interacciones informales con efectos sobre el clima de trabajo, 62.5% declaró que lo hace *con frecuencia* o *siempre que sea posible*; en el otro extremo, 37.5% afirma que, en su caso, es *poco frecuente o inexistente*. En contraste, solamente 2.8% declaró que nunca, 27.8%, que pocas

Interacciones entre colegas

Conversan sobre temas de trabajo

- con frecuencia o siempre que sea posible (62.5%)
- pocas veces o casi nunca (37.5%)

Conversan sobre la situación del país o del mundo

- siempre o siempre que sea posible (69.5%)
- nunca o pocas veces (30.5%)

Les interesa

- Compartir información y conocimientos (60% de las respuestas como primera o segundo lugar en importancia)
- Compartir los problemas del instituto (30% de las respuestas como primera o segundo lugar en importancia

veces y el restante 69.5%, que *con frecuencia* o *siempre que sea posible* intercambia inquietudes sobre el país o el mundo, lo cual llama la atención, dado que se trata de una dependencia especializada en el estudio de fenómenos sociales. Esto indicaría marginación, poca asistencia a las instalaciones del Instituto, alienación y/o insuficientes espacios de convivencia social.

La encuesta también esclarece que el aspecto que mayormente da lugar a la interacción interna es el interés por *compartir la información y el conocimiento*: concentró 60% de las respuestas como primera y segunda opciones. El interés por *compartir los problemas del Instituto* fue ubicado en el primero y el segundo lugares de importancia, en 30% de las respuestas. Es interesante que *la cercanía de los cubículos,* que, podría pensarse, es favorecedora de estas interacciones cara a cara, no es percibida como tal, ya que 30% de las respuestas ubicó esta circunstancia en los últimos lugares de la jerarquización (7 y 8).

Aunque no existe un consenso preciso sobre en qué consiste la política académica, a la pregunta sobre *quién decide los asuntos clave* de ésta en el Instituto, 80% de las respuestas colocó en los lugares 1 y 2, de 7 posibles, a la Dirección de la dependencia y 60%, a los órganos colegiados.

Es de destacar que casi 60% de los entrevistados cree fundamental el papel de estos cuerpos colegiados en la toma de decisiones institucionales, mientras que un tercio lo considera complementario y el 9% restante, irrelevante. Esta valoración posiblemente se vincule al hecho de que existen numerosos cuerpos que inciden en prácticamente todos los aspectos organizacionales de la dependencia y a que, como veremos, buena parte de los miembros de la planta académica de investigadores forma parte de ellos. Adicionalmente, hemos de tener en cuenta que todos los investigadores o un porcentaje de ellos, según sea el caso, intervienen en la elección o selección de algunos de los integrantes de estos cuerpos: en el más importante, el Consejo Interno, los representantes investigadores son electos por voto universal y directo de los miembros de ese grupo.

4.2 La docencia y el posgrado

Los informes del IIS-UNAM dan cuenta de una amplísima y diversa actividad docente. Si bien la impartición de clases es una obligación estatutaria del personal académico de la UNAM, así como una actividad que se desarrolla por interés y vocación en

forma individual,[1] hay una razón de carácter estratégico para ocuparse de la docencia y el posgrado en el Instituto. Aquí nos extenderemos, sin por ello demeritar la licenciatura, sobre el nivel de posgrado. La experiencia de todos los centros de investigación científica de éxito en el mundo contemporáneo indica que la actividad científica no puede desarrollarse y reproducirse plenamente sin una asociación estrecha con la formación de posgrado. En los programas de maestría y doctorado, los científicos forman jóvenes generaciones de investigadores, reclutan asistentes y participantes en los proyectos de investigación, ponen a prueba las ideas y las evidencias desarrolladas en ésta, abren formas de diálogo indispensables para el despliegue de ideas y la cohesión social interna del centro en el que laboran, y se proyectan hacia afuera y adelante en el espacio y el tiempo. Para que esto suceda, es importante contar con una relación orgánica entre la investigación y el posgrado.

Importa, por lo pronto, hacer una distinción: una cosa es "dar clases" atendiendo a la obligación reglamentaria por los requerimientos de las evaluaciones (Pride, SNI, entre otras), y algo muy diferente tener como instituto una relación orgánica con programas de maestría y doctorado. Ello no sucede en el IIS-UNAM.

La negociación que trae aparejada la reforma del posgrado de la UNAM ha vuelto compleja la relación del IIS-UNAM con este ciclo de estudio: es un ejemplo de incentivos institucionales en tensión, que son distintos para los investigadores del IIS-UNAM y para los profesores de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (FCPyS), su principal socio en el posgrado. Por un lado, en función del nombramiento —como profesores o investigadores, situación que en ocasiones vuelve incómoda la relación—, hay distintas maneras de vinculación a la docencia. Por el otro, los objetivos (generalmente implícitos) que la FCPyS atribuye al posgrado no siempre coinciden con los de los investigadores del IIS-UNAM. En tercer lugar, como la FCPyS es la dependencia que lleva el control escolar y emite los certificados a los estudiantes, la participación de los investigadores del IIS-UNAM en la gestión del posgrado suele ser marginal. Las dificultades experimentadas en el seno del comité de posgrado, tal y como han sido reportados en las entrevistas, dan cuenta de esta complejidad.

Uno de los efectos de lo anterior parecería ser que resulta difícil llevar un adecuado seguimiento del trabajo de los tesistas e incorporarlos a dinámicas colegiadas de desarrollo académico; otro, que su incorporación a la actividad de investigación, al no tener un orden institucional, queda a decisión del investigador que dirige la tesis. De los investigadores encuestados, 78% reporta que incorpora estudiantes a sus investigaciones, cifra alta y digna de elogio, en vista de la situación del posgrado. No obstante, la opinión de la Comisión de Evaluación es que el IIS-UNAM como tal no tiene un proyecto académico para la formación de posgrado. En la parte final de este documento se hacen propuestas al respecto.

[1] En la encuesta aplicada en febrero para esta evaluación, 95.9% de los encuestados (71 investigadores de un total de 74) declaró que imparte o ha impartido clases y sólo 4.1%, que no lo ha hecho.

Práctica docente

Preferencias:

- *14%, solamente en nivel licenciatura*
- *45%, solamente en posgrado*
- *41%, en los dos niveles*

Formación de las nuevas generaciones

Por orden de importancia:

I. Dirección de tesis

II. Docencia pizarrón

III. Seminarios de proyectos de investigación

IV. Seminarios optativos

V. Tutorías a alumnos

VI. Diplomados y cursos de actualización fuera de la UNAM

La pregunta "¿Cómo contribuye el investigador encuestado a la formación de recursos humanos?" proporciona una idea más directa de la relación docencia-investigación. De los académicos del Instituto, 70% manifestó como primera y segunda prioridades, de un total de seis alternativas jerarquizadas, que lo hacía a través de la dirección de tesis. La mitad de los encuestados puso como primera y segunda prioridades a la actividad docente directa en pizarrón. En el último sitio dentro de la escala de valoración, 50% consignó la realización de diplomados y cursos de actualización fuera de la UNAM. Ahora bien: cuando esta contribución a la formación de recursos humanos se la relaciona con la antigüedad de los investigadores en el Instituto, 60% de aquellos que tienen un máximo de cuatro años en la dependencia se pronunció por la docencia pizarrón como la mayor valorada, dentro de una escala de 1 a 6, donde 1 es el valor máximo y 6 el mínimo. Llama la atención que, aunque hay contrastes, en los restantes siete grupos de antigüedad las prácticas de docencia pizarrón también tienden, en general, a ser las dominantes. Es la excepción el grupo con 20-24 años de antigüedad: la docencia pizarrón no se valoró entre las dos primeras prioridades; así también, el grupo de 40 años o más de antigüedad, entre quienes esta práctica tampoco apareció como la principal. En este último grupo, destaca el hecho de que 60% considera que su principal contribución a la formación de recursos humanos es a través de los seminarios de proyectos de investigación.

4.3. La colaboración y la internacionalización

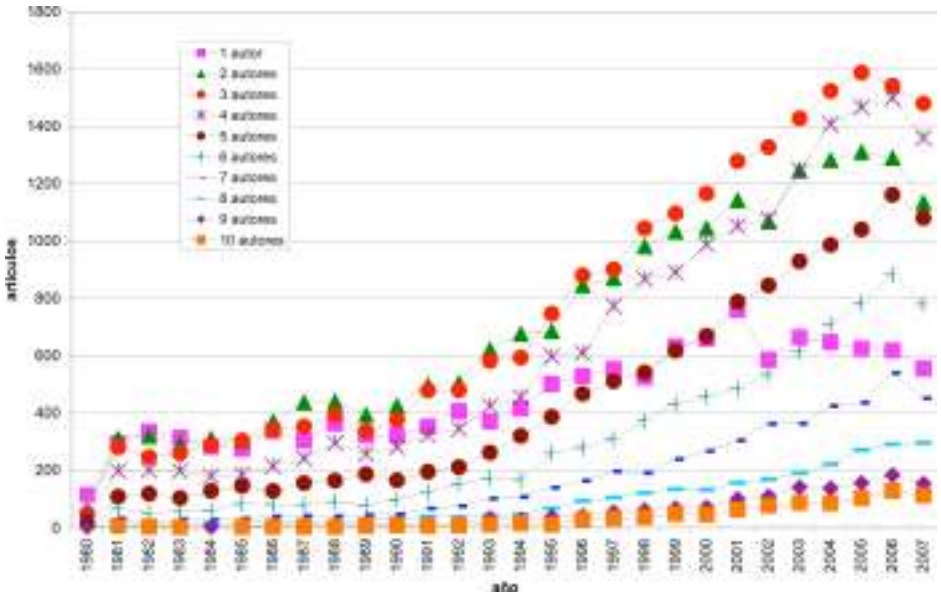
El IIS-UNAM es un instituto que siempre ha hecho hincapié en la cultura de la diseminación pública de resultados a través de la palabra escrita. Como suele suceder en las ciencias sociales y las humanidades, el Instituto canaliza su producción principalmente por medio de libros y artículos en revistas nacionales, cuya producción no es muy visible en las bases de datos internacionales. Así, se observa que: *a*) la producción científica sistematizada a partir de los informes individuales de 2007 arrojó un total de 205 productos, distribuidos en 67 artículos en revistas nacionales y 24 en revistas internacionales, 83 capítulos de libros y 31 libros reportados como publicados; *b*) en promedio, se tienen 2.3 productos por investigador, es decir, dentro del rango en el subsistema de Humanidades, que oscila entre 1.8 y 3.3; *c*) si se revisan los proyectos, 128 fueron individuales, mientras que 125 fueron colectivos.

Como sucede en otras instituciones de la región, el acceso a las bases datos que el Instituto da a los usuarios locales es

restringido, porque aquéllas se desarrollaron para uso interno; además, son pocas las publicaciones a las que se puede acceder por vía electrónica (de contar con este recurso, se ayudaría a superar el problema de la mala distribución de los productos). Estas circunstancias dificultan el acceso a la información. Con todo, de la que se dispone sobre publicaciones de los investigadores, incluida en la página web del IIS-UNAM, no sólo resulta útil para medir la producción y productividad de la investigación, sino también para explorar concretamente una actividad tan trascendental —toda vez que se reconoce crecientemente la naturaleza interactiva y colectiva de la producción del conocimiento para el éxito del aparato científico nacional— como lo es la colaboración entre los investigadores.

Con información de 1981 a 2007 de las bases de datos *National Citation Report Mexico* (NCR, julio de 2004) y *Web of Science* (1995-2007) —que contiene información de artículos publicados en revistas internacionales indizadas por ISI-Thomson—, Jorge Gil y Alejandro Ruiz, del Laboratorio de Redes, Departamento de Modelación Matemática de Sistemas Sociales, IIMAS-UNAM, seleccionaron aquellos en los que ha participado, al menos, un autor afiliado a instituciones nacionales. La gráfica muestra la tendencia en las coautorías de los artículos; éstos incluyen 22 áreas del conocimiento (Gil y Ruiz: 2009).

Gráfica 1. Publicación anual de artículos por número de autores por artículo



FUENTE: Laboratorio de Redes, Departamento de Modelación Matemática de Sistemas Sociales, IIMAS-UNAM, 2008 (Gil y Ruiz: 2009).

A partir de datos registrados en *Web of Science* entre 1999 y 2002, se ha señalado para todas las áreas de la UNAM que los artículos publicados en colaboración internacional recibieron más citas que los trabajos estrictamente nacionales (Russell *et al.*: 2006).

A escala nacional, la tasa de crecimiento de las coautorías en ciencias sociales en el periodo 1990-2004 fue de 50.3 y la media de autores por documento en el periodo, de 2.24 (Foro Consultivo CyT, 2006).

Un ejercicio a partir de las 473 publicaciones que se encontraron en la página web del IIS-UNAM[1] revela que predominan ampliamente las publicaciones individuales, con 74%. Del 26% restante que tiene publicaciones en coautoría, la colaboración se realizó predominantemente con otros investigadores del mismo Instituto (40%). Para el examen de las coautorías de esas publicaciones se extrajeron a sus autores, lo que arrojó un total de 177, tanto del IIS-UNAM como de otras instituciones. La siguiente imagen grafica los artículos según la autoría. Del lado izquierdo, abajo, se ven los que son sólo un autor; del mismo lado, arriba, los de dos autores; en la parte central, arriba, los de tres y el resto (de cuatro o más).

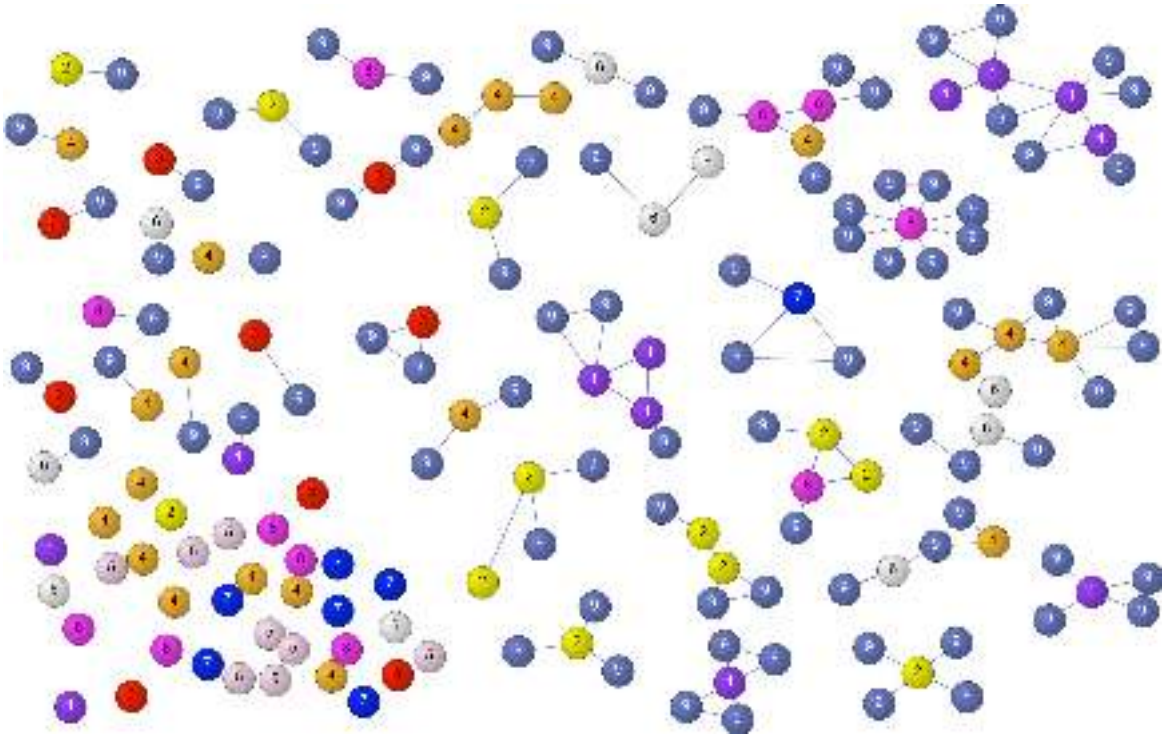
[1] En la página web del IIS-UNAM aparece registrado un promedio de cuatro o cinco publicaciones del grueso de los investigadores. La Comisión de Evaluación, más allá de hacer un estudio pormenorizado, tomó ese universo de más de 400 publicaciones como una muestra aleatoria para explorar hábitos de publicación individual, de dos, tres, cuatro o más autores; la colaboración intrainstitucional, interinstitucional; nacional; internacional; tipo de publicación, etc. Este ejercicio se realizó en los meses de noviembre y diciembre de 2008, y si bien se tuvo acceso a los currículum vítae (CV) de los investigadores, posteriormente se optó por trabajar con la base de datos de las 473 publicaciones del portal. El procesamiento de toda la información vertida en los CV rebasaba a la Comisión, así que este esfuerzo debe interpretarse como un ejercicio a partir de la información —que es pública— de la web.

Gráfica 2. IIS-UNAM: Publicaciones individuales y coautoría

Fuente: <www.iis.unam.mx>, consultada en noviembre y diciembre de 2008.

Asimismo, se relacionaron las publicaciones por autor y por área. La siguiente gráfica representa dicha información. Las áreas tienen los siguientes números y colores: 1, Estudios Agrarios, nodos morados; 2, Estudios de la Educación y de la Ciencia, nodos amarillos; 3, Estudios Urbanos y Regionales, nodos rojos; 4, Gobierno, Procesos y Actores Sociales, nodos naranja; 5, Historia Social y Política, nodos rosas; 6, Población y Estudios Demográficos, nodos blancos; 7, Sociolingüística y Cultura, nodos azul rey; 8, Sociología de los Procesos Políticos, nodos fucsia; 9, nodos azules, corresponde a autores externos al IIS-UNAM.

Gráfica 3. IIS-UNAM: Publicaciones en coautoría por área



Fuente: <www.iis.unam.mx>, consultada en noviembre y diciembre de 2008.

Las áreas de Estudios de la Educación y la Ciencia; Gobierno, Procesos y Actores Sociales, y Sociología de los Procesos Políticos han colaborado en la edición de tres libros, como respuesta al incentivo que se tuvo en su momento.

Hay 13% de colaboraciones con colegas de la propia UNAM, seguidas de: 31%, con otras instituciones mexicanas; menos de 10%, con investigadores de instituciones estadounidenses y latinoamericanas, y, menos aún, con investigadores europeos. Estos datos parecieran corroborar que la construcción de un espacio de investigación y profesionalización nacional ha sido una preocupación constante del IIS-UNAM a lo largo de su historia. Además, se confirmaría una hipótesis planteada en otros contextos, según la cual a mayor tamaño de las redes locales, menor la producción y productividad internacional de un investigador. Este hallazgo se apoya en el hecho de que, al tener más contactos locales, el investigador está significativamente asociado con la publicación en revistas locales. Después de todo, las ciencias sociales tienden a estar más naturalmente vinculadas con lo local.

Para tener una visión más completa de la internacionalización y visibilización de la investigación, estos datos deben complementarse con otros, como lo son las estadías breves y las participaciones en eventos científicos, fundamentales para mantener activa y actualizada la actividad de investigación. Se observa que en 2007-2008 había 15

investigadores en estancias sabáticas, 10 de las cuales se realizaron en el exterior (los países de destino fueron Francia, Reino Unido, España, Brasil, Ecuador, Austria, Irlanda, Canadá y Estados Unidos). Entre las estancias investigación en el mismo lapso de tiempo, dos investigadores fueron a Alemania, cuatro a Francia, dos a Estados Unidos, uno a Canadá, uno a España y tres a otros destinos dentro de México. En cuanto a la participación en eventos científicos, los investigadores del IIS-UNAM intervinieron en 98 reuniones nacionales, muy por encima de lo que había sucedido en el lapso anterior, ya que en 2006-2007 sólo lo habían hecho 11 personas. Para reuniones en el exterior se mantuvieron valores similares: 63 participaciones en 2006 y 59 en 2008.

Un órgano tradicional, y de valor emblemático, del IIS-UNAM es la *Revista Mexicana de Sociología* (*RMS*). Ésta ha encontrado, sin perder su identidad como medio de difusión local institucional, formas de alcanzar los estándares internacionales de las revistas de corriente principal. Es la revista de ciencias sociales más antigua en América Latina. Precisamente, al cumplir, en 2009, 70 años de publicación ininterrumpida (comenzó a circular en marzo de 1939), la *RMS* continúa saliendo con regularidad (desde hace varios años lo hace a tiempo con la fecha de portada: el número del primer trimestre de 2009 ha visto la luz en estos días).

A lo largo de sus siete décadas de existencia, a la vez que ha experimentado cambios que reflejan la propia evolución del Instituto,la *RMS* muestra que éstos han derivado de los ocurridos en las propias disciplinas —la sociología de manera destacada— que nutren sus colaboraciones. A grandes rasgos, en sus primeros años de vida era una publicación que se alimentaba sobre todo de ensayos, sin que fueran precisamente trabajos de investigación, aportados por intelectuales destacados de la cultura nacional.

Dos décadas más tarde, al inicio de los años sesenta, fue transformándose en foro de discusión en el que se debatían los grandes problemas nacionales, al tiempo que se incrementaban, sobre todo, las colaboraciones derivadas de investigaciones realizadas por integrantes de la planta académica del Instituto. Las cuestiones agrarias, el indigenismo, las clases dominantes y la cultura nacional se convirtieron en algunos de sus principales temas. Con los años sesenta se entró en un periodo en el que asuntos como el desarrollismo y la visión latinoamericanista, así como del cambio social, pasaron a un primer plano. Muchos de los textos que se publicaron en esa y la siguiente década se hacían eco de las inquietudes por la transformación de la sociedad, buena parte de los cuales eran materiales apuntalados teóricamente en el marxismo.

La siguiente etapa de la revista se fue configurando al parejo de la crisis económica que tuvo lugar al iniciarse la década de los ochenta, y se expresó en una publicación que iba apartándose de los modelos teóricos del periodo anterior, cuestionándolos y explorando nuevas líneas de análisis social. Al mismo tiempo, se abrió más a colaboraciones de investigadores de otras instituciones, nacionales y del extranjero. Aunque, ciertamente, la *RMS* nunca estuvo dentro de los parámetros de una revista de autoconsumo, esta diversidad de aportes se mantiene hasta nuestros días, de suerte que la proporción de artículos publicados por investigadores del Instituto se ha conservado en poco menos de 15% durante las últimas dos décadas. Incluso en los años 2007 y 2008, de 39 artículos publicados, 5 son de académicos del IIS-UNAM, proporción que sólo llega a 11.1 por ciento.

En la actualidad la revista está registrada en el Índice de Revistas Científicas Mexi-

canas del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), e indizada en más de una veintena de publicaciones internacionales. Sus materiales publicados son referencia frecuente en un sinnúmero de estudios realizados en el país y el extranjero. Por otra parte, el tiempo promedio que transcurre entre la recepción y la dictaminación de un artículo, dando a conocer el dictamen a su autor, es de cuatro meses (se está reduciendo); el que pasa entre la entrega de dictámenes favorables y la publicación de un artículo, nunca es mayor a un año.

Desde el verano de 2005 comenzó a circular una nueva publicación periódica en el Instituto, la *Revista de Investigación Social* (*RIS*). Entre sus principales referentes, este producto editorial se impuso convocar a las comunidades académicas nacionales, sin cerrarse a las internacionales. En la presentación de su primer número se expresó una visión: abrirse a enfoques contemporáneos e incluir textos que abordaran análisis de coyuntura. Para ello se estableció que los materiales por publicar no excedieran los 30 mil caracteres. En su cobertura comprende tres categorías de artículos: de investigación, de debate teórico y de discusión de temas públicos. Con el planteamiento inicial de que la periodicidad de la *RIS* fuese semestral, hasta ahora ha dado a la luz cinco ejemplares y está por aparecer el número 6. Empero, la publicación sale con retraso, casi no la conocen los propios investigadores del Instituto y no tiene mucha circulación.

Con relación a la *RIS*, la Comisión de Evaluación se permite hacer las siguientes sugerencias:

a) impulsar más la participación de colaboraciones entre los investigadores del Instituto y de otras entidades académicas del país y el extranjero;

b) promoverla aún más a través de todos los medios que permitan difundir su existencia, y hacerla llegar a otras instituciones vía intercambio, como se hace con la *RMS*;

c) de no realizarse las acciones apuntadas, o de no tener éstas la eficacia deseada, se debe discutir la conveniencia de desaparecer esta publicación.

Finalmente, el Instituto auspicia una tercera publicación periódica, la revista *Discurso*. Se trata de un esfuerzo editorial compartido con la Facultad de Filosofía y Letras (FFyL), de la UNAM. Tiene ya más de 25 años e incluye, sobre todo, colaboraciones de investigadores reconocidos en el campo de la lingüística y la filosofía. Su periodicidad, planteada como bimestral, en los últimos años ha tenido, empero, una aparición muy irregular. Así, del número doble 21-22 (otoño de 1996-primavera de 1997), aparecido con casi dos años de retraso, se pasó al 23-24, que se calendarizó como primavera-otoño 2001: un salto de cuatro años, en los que no se publicó, mientras que el número 25 correspondió a la primavera de 2004 (tres años más sin salir). De igual forma, el número 26 circuló en el invierno de 2004, y el siguiente, el 27, no salió sino hasta la primavera de 2007.

Sugerencias sobre la revista *Discurso*:

a) abrir un debate en el Consejo Interno, y acaso convocar a los investigadores inte-

resados en ella, con el objeto de discutir mecanismos regularizar su publicación;

b) discutir con las instancias corresponsables de la FFyL los términos para actualizarla;

c) convertirla en una serie, distinta a la de una revista regular, en la que desapareciese la exigencia de la periodicidad, que —ha mostrado— es imposible cumplir.

La Comisión tiene una sugerencia general para las tres revistas que publica el IIS-UNAM: Poner en línea los artículos para que se consulten electrónicamente.

4.4. Los sistemas de estímulos y su componente de evaluación

Si bien en sentido estricto los sistemas de evaluación escapan del control institucional que corresponde a los alcances de la Comisión, hemos decidido incluir este tema en el presente informe por considerarlo de crucial importancia, ya que determina y pauta los comportamientos del personal, así como, eventualmente, la consecución exitosa de la misión institucional.

Las diversas instancias de evaluación sobre el desempeño de los académicos del Instituto, como son: el Consejo Interno, la Comisión Dictaminadora, el Consejo Técnico de Humanidades y la Comisión del Programa de Primas al Desempeño del Personal Académico de Tiempo Completo (Pride), están reguladas por la legislación universitaria y funcionan por igual para el conjunto del personal académico de la UNAM. A ellas se agrega, como principal instancia externa a la Universidad, el Sistema Nacional de Investigadores (SNI). Adicionalmente, deben mencionarse las evaluaciones del Conacyt y otras instancias gubernamentales, así como las de agencias internacionales que financian algunos proyectos; todas ellas terminan por incidir en las estrategias y las prácticas de investigación.

Estos sistemas, que empezaron a instrumentarse en la década de 1980, y se generalizaron y multiplicaron en la de 1990 y en lo que va de la actual, tuvieron un efecto muy marcado en la vida académica de la Universidad y del país, aunque sus consecuencias no fueron necesariamente las que se esperaban en toda su extensión. Los números hablan por sí solos: en el año 2006, 76% de los investigadores (64) pertenecía al SNI: 5% en calidad de candidatos; 20% en nivel I; 46% en nivel II, y 29% en nivel III. En el año 2008, 80% —de los 90 del Instituto— eran investigadores nacionales; 4% de ellos, candidatos; 18%, nivel I, y 78% ocupaban los niveles II y III. Así, además de que un número muy elevado de investigadores pertenece al SNI, de los seis jóvenes que ingresaron en el Instituto durante los últimos tres años, cinco están en el sistema. Esto ilustra la influencia de este esquema de evaluación.

Otro sistema de evaluación, incluso más extendido que el SNI, corresponde al Pride: en 2008, 84 de los 90 investigadores estaban en él; 3%, en el nivel A; 19% en el nivel B; 39% en el nivel C, y 39% en el nivel D, es decir, 78% de los investigadores del IIS-UNAM se ubicaba en los niveles más altos. Los cinco investigadores contratados por obra determinada, que pertenecían al Programa de Apoyo a la Incorporación del Personal Académico de Carrera de Tiempo Completo (PAIPA), en 2006 ya habían logrado su ingreso en el Pride.

Pero, al margen de que los integrantes de esta comunidad institucional hayan asimilado las reglas del juego académico determinadas por los sistemas de evaluación existentes, hay una insatisfacción generalizada respecto de los mismos. Se reconoce que ha habido desviaciones y sesgos indeseados en su aplicación a lo largo de los años, lo cual ha ido en perjuicio no sólo de la formación de nuevas generaciones de investigadores, sino de la producción misma del conocimiento. En último término, se pierde demasiado tiempo en el llenado de formularios de evaluación que duplican la información y, peor aún, orientan en ciertas direcciones, de manera unilateral y fragmentaria, la actividad y la preocupación de los investigadores.

Las instancias y los procedimientos de evaluación sobre el desempeño de los investigadores del Instituto para la asignación de estímulos han influido en las formas y los criterios de investigación. En especial, ello obedece a que los resultados de esas evaluaciones se traducen en los montos de ingreso complementario que los académicos habrán de tener.

Como esas entidades evaluadoras califican, entre otros aspectos, la productividad, los académicos, en atención a la exigencia de presentar suficientes publicaciones y a fin de ser evaluado para, por lo menos, conservar la categoría y el ingreso, se afanan en producir cantidad de materiales, aunque con frecuencia —afirman los entrevistados— ello puede ir en desmedro de la calidad de las publicaciones. Amén de la de investigación, todo académico del Instituto cubre las tareas relativas a la docencia, la participación institucional, la difusión y la trayectoria académica, actividades que también se cuantifican en las evaluaciones.

En el mismo sentido, las investigaciones de largo aliento han ido perdiendo vigencia, ya que ahora se tiende a privilegiar que los proyectos de investigación se cumplan en dos o tres años como máximo. Así, los académicos se trazan objetivos de corto plazo y optan por estudios que reclaman periodos más breves. En el mismo sentido, y en la medida en que las evaluaciones sobre el desempeño se hacen sobre la base de la actividad individual, no se ven muy favorecidos los proyectos en los que intervienen varios investigadores. Ello alienta, inevitablemente, las investigaciones con un solo responsable o, en todo caso, la publicación de resultados con autoría unipersonal. En consecuencia, se afecta a colaboración —e incluso la actividad— interdisciplinaria.

Debe admitirse que las presiones para individualizar el trabajo no obstan para que en el IIS-UNAM se mantengan prácticas para realizarlo colectivamente. Todavía más: en sentido contrario al inducido por las instancias evaluadoras del desempeño individual, varios académicos se agrupan para llevar adelante proyectos de investigación en los que la colaboración entre investigadores de casa y/o externos saca adelante estudios que son producto de varios colaboradores, cosa que, incluso, refuerzan las propias entidades de la UNAM, en programas como el de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT), que exige la intervención de investigadores de otras dependencias de la propia institución.

Afortunadamente, los investigadores suelen sortear de manera razonable las diversas instancias y modalidades de evaluación, cuyos criterios han cambiado a lo largo del tiempo básicamente en torno de los siguientes aspectos: el trabajo colectivo *vs.* el individual; la publicación de un investigador *vs.* la inclusión de estudiantes y tesistas en los proyectos; el trabajo unidisciplinario *vs.* el multidisciplinario. Frente a esta realidad cambiante, los aca-

démicos se han visto obligados a mantenerse alertas, y a explorar estrategias que, en combinación con los puntajes deseados, les permitan maximizar la producción científica. Si bien estas estrategias ya forman parte de la vida académica contemporánea, los investigadores no ven con buenos ojos sus efectos. Entre los más jóvenes del Instituto se observó una mayor aceptación general de estas reglas del juego académico que entre los de mayor edad.

Pero los problemas fundamentales, tal y como lo expresaron algunos entrevistados, serían básicamente dos: la multiplicidad de formas e instancias de evaluación, y la existencia de incentivos cruzados o contradictorios. Como se señaló anteriormente, esta problemática rebasa al control del IIS-UNAM como tal, pero sería conveniente que los efectos combinados del conjunto de estímulos y evaluaciones fueran objeto de análisis (o meta-evaluación) por parte de las instancias correspondientes en la Universidad.

4.5 El financiamiento externo a la investigación

La necesidad de sostener la investigación en las instituciones de educación superior ha hecho que el peso de su financiamiento externo sea cada vez mayor. Hace ya varios años que las limitaciones presupuestales institucionales obligan a buscar la diversificación de las fuentes de financiamiento. La UNAM no escapa a esta regla. De hecho —más allá de la institución universitaria— las ventanas de oportunidad competitivas para el financiamiento de distintos rubros de actividad académica se amplían, y siguen creciendo, tanto en el sector público como en el privado, comenzando por los programas de apoyo a la investigación desarrollados por el Conacyt, y por organismos como la Comisión Federal de Electricidad (CFE), el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), el Gobierno del Distrito Federal, el Banco de México, la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, la Comisión Europea, seguidos por fundaciones privadas del país y del exterior, como The International Development Research Centre (IDRC), Science of Anticipation, Recognition, Evaluation, Control of Health Risks (sida-SAREC), paralelamente a fondos extrapresupuestales, como los de los proyectos PAPIIT, ingresos extraordinarios y el Fondo para el Desarrollo de la Investigación en Ciencias Sociales, dentro de la propia UNAM.

Todavía hay un amplio margen para ampliar y profundizar los esfuerzos conducentes para financiar la investigación institucional, y pueden definirse acciones conjuntas de las autoridades con los investigadores que podrán postular a financiamientos aún inexplorados.

4.6. El funcionamiento de las áreas de servicio

4.6.1 Evaluación del servicio de cómputo

En octubre de 2007 se conformó una comisión para evaluar las actividades y los recursos del Departamento de Cómputo del IIS-UNAM, cuyo informe final se dio a conocer en enero de este año. La comisión quedó integrada por tres investigadores del Instituto: los doctores Miguel Armando López Leyva, Cecilia Rabell Romero —quien fue sustituida por la doctora Marta Mier y Terán Rocha— y Ricardo Tirado Segura; la técnica académica e integrante del Comité de Planeación de Cómputo, licenciada Sofía Aké, y dos personas de

la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico (DGSCA): la ingeniera María de la Luz Castañeda de León y la licenciada María Teresa Ventura Miranda. A continuación se transcriben los aspectos más relevantes (véase el informe completo en los anexos).

Además de hacer una revisión de la infraestructura, se levantó una encuesta para conocer la percepción de los usuarios del IIS-UNAM acerca de los servicios de cómputo, la cual, en términos generales, es buena, no obstante que el personal secretarial lo calificó entre los rubros de "aceptables" y "satisfactorios".

Las opiniones de los usuarios institucionales entrevistados pueden resumirse así: en el Departamento de Publicaciones y la Coordinación de Difusión, se tiene una opinión muy favorable; en el de Biblioteca, si bien en términos generales también es positiva, es menos favorable que en los dos casos anteriores. Finalmente, en la Secretaría Administrativa se tiene una opinión claramente negativa sobre los servicios que recibe.

Las percepciones de los diferentes usuarios deben ponderarse tomando en cuenta varios factores que inciden en la calidad de los servicios prestados. En cuanto al personal administrativo de base, es de considerarse que en muchos casos los equipos con que cuentan son viejos y obsoletos, lo que en ocasiones hace imposible su buen funcionamiento. Por lo que se refiere a la Secretaría Administrativa, el servicio que se le proporciona está afectado por la intervención de instancias de la administración central de la Universidad, que participan en el diseño, el uso cotidiano y la asesoría para utilizar los programas en línea que se emplean para las tareas especializadas.

De esta manera, la falta de actualización de una parte de los equipos, la insuficiencia de licencias de software y las frecuentes solicitudes de asesoría por parte de los usuarios, aunadas a la amplia variedad de servicios que ofrece el departamento, propician que el personal se vea rebasado por la carga de trabajo.

Por otra parte, el reducido presupuesto para adquisiciones, el cual impide que la renovación del equipo se realice a un ritmo conveniente, afecta, asimismo, la calidad de los servicios prestados por el Departamento de Cómputo.

La Comisión de Evaluación de las Actividades del Departamento de Cómputo propuso una serie de recomendaciones. He aquí las básicas:

En cuanto a la organización del servicio, no concentrarlo en algunas personas, y mostrar flexibilidad en la atención a diversas demandas; capacitar intensivamente al personal del departamento y estrechar los vínculos con otras dependencias de la UNAM que hacen labores semejantes.

Es deseable que se contrate al menos a dos técnicos académicos o, en su defecto, un servicio externo de mantenimiento preventivo, lo que liberaría de esa actividad al personal actual, en ocasiones rebasado. La renovación deseable del equipo sería de 10 a 20% anual, y si bien el presupuesto asignado no es suficiente para esta meta, un mecanismo para alcanzarla consistiría en obtenerlo mediante los financiamientos a los proyectos de investigación. Asimismo, se sugiere dar continuidad a los esfuerzos realizados por las autoridades universitarias en el sentido de obtener licencias de los programas a precios accesibles. Los equipos obsoletos, por su parte, deberían reciclarse, donarse o darse de baja, con lo cual se ganaría espacio.

En materia de cómputo un ámbito sustancial es la capacitación a los distintos sectores del personal, tanto en cuanto a las rutinas básicas como a las más especializadas; por ejemplo, para la Secretaría Administrativa, a fin de que pueda operar de la mejor manera los programas de la administración central.

Finalmente, el informe dedica una sección a la mejora de la comunicación por medio de intranet y la página web del Instituto, que, consideramos, es muy sugerente y que sería importante poner en práctica a la brevedad.

4.6.2. Evaluación del servicio de biblioteca

En junio de 2007, entregó su informe la comisión *ad hoc* para la evaluación de los servicios de la biblioteca. Esta comisión estuvo integrada por Alejandro Añorve, de la Asociación Mexicana de Bibliotecarios, A. C.; Magdaleno Azotla, del Instituto Mora; Fernando González, del Colegio Nacional de Bibliotecarios; Haydée Pérez, de Flacso-Sede Académica de México, y Álvaro Quijano, de El Colegio de México. Como enlace académico fungió la doctora Georgette José Valenzuela, del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM.

Al igual que con la evaluación de los servicios de cómputo, aquí sólo se presentan los puntos sustanciales del servicio de biblioteca (véase el informe completo en el anexo). Los insumos para esta evaluación fueron determinadas herramientas metodológicas propias de la evaluación de bibliotecas, más una encuesta a los usuarios del Instituto. Dicha comisión consideró prioritaria una serie de acciones, como la adquisición de los materiales producidos por los académicos, publicados o inéditos, como parte del patrimonio y la memoria institucionales; la actualización de sus manuales de organización, de procedimientos y de políticas; la construcción de un portal para la difusión de sus servicios, y la búsqueda de mecanismos para estrechar la vinculación con los investigadores.

Con relación al espacio de que dispone la biblioteca, se recomienda contar con cubículos que propicien el trabajo en equipo. Para extender los servicios se sugiere que, aprovechando las nuevas tecnologías, la consulta en las terminales se amplíe —más allá del catálogo— a las bases de datos. Con el fin de lograr una mejora continua, se propone que periódicamente se hagan ejercicios de autoevaluación y que, una vez que las sugerencias se hayan realizado, la encuesta se aplique de nueva cuenta. Asimismo, con respecto de la información y los servicios bibliotecarios, se considera importante identificar los hábitos y los comportamientos de los usuarios y, para éstos, diseñar un programa de formación. Por último, se sugiere que la biblioteca cuente al menos con 5% del presupuesto global de la institución.

5. Hallazgos y opciones para la acción

Las tres fortalezas del Instituto

- *Su planta de investigadores. (40 menciones en los primeros tres lugares)*
- *Libertad de investigación (34 menciones en los primeros tres lugares)*
- *Dirección y cuerpos colegiados (29 menciones en los primeros tres lugares)*

Tres dificultades

- *Escaso presupuesto para apoyo directo a la investigación (38 en los primeros 3 lugares)*
- *Excesivos requerimientos académico-administrativos (31 en los primeros 3 lugares)*
- *Falta de asistentes de investigación (28 en los primeros tres lugares)*

El cuestionario aplicado incluyó una pregunta abierta, en la que se pedía que los investigadores mencionaran tres fortalezas del IIS-UNAM**.** Hubo gran variedad de respuestas. Procedimos a elegir los tres temas que, en distintas formulaciones, aparecieron con mayor frecuencia. De este subconjunto, la Comisión desprendió los siguientes hallazgos:

- Para los investigadores del IIS-UNAM la principal fortaleza de su centro estriba en la planta de investigadores. Algunas de las formulaciones son: *Académicos muy reconocidos; buena calidad de su cuerpo de investigadores; cuenta con una masa crítica de investigadores; investigación de alto nivel; planta académica consolidada*. La firmeza de esta percepción se manifiesta en que 24 de los 65 investigadores que contestaron esta pregunta la colocaron en primer lugar, 13 en el segundo y 3 en el tercero.
- En segundo término apareció el tema de la libertad de investigación, con expresiones como las siguientes: *autonomía de los investigadores en la definición de temas y proyectos de investigación y libertad de cátedra; libertad de investigación [respeto]; libertad para elegir temas novedosos de investigación; ambiente de libertad para investigar, me atrevo a decir notable*. Este tema agrupó 15 menciones en el primer lugar, 6 en el segundo, y 13 en el tercero. De lo anterior podemos señalar que el aprecio por la libertad de investigación forma parte de la valoración positiva de los investigadores sobre su centro de trabajo.
- En tercer lugar se encuentran las respuestas que se refieren al adecuado desempeño de la Dirección y de los cuerpos colegiados. Como ejemplos señalamos: *comisiones con reglas claras; la existencia de un cuerpo colegiado [Consejo Interno] con capacidad de decisión; apertura e interés de la Dirección por el trabajo académico*. Este tema fue mencionado en primer término por 7 investigadores, por 11 en el segundo y por otros 11 en el tercero.
- Aparte de estos tres grandes temas, aparecieron dos más que merecen mención: el apoyo técnico y administrativo, y el ambiente general de la dependencia. Ejemplos del primero: *la biblioteca y cómputo; técnicos académicos calificados; excelencia del equipo del Departamento de Cómputo; apoyo administrativo eficiente de los financia-*

mientos externos; apoyo de la biblioteca. Del segundo: *ambiente de trabajo adecuado; el ambiente de trabajo combina exigencia, cordialidad y una cierta dosis de flexibilidad; ambiente socio-cultural de respeto y afecto.*

Los problemas y las dificultades

Se pidió a los investigadores que jerarquizaran una lista de nueve aspectos de la infraestructura y la administración que pueden dificultar el desarrollo de su trabajo. Los tres que agruparon mayor cantidad de menciones en los primeros lugares fueron:

- El *escaso presupuesto para apoyo directo a la investigación*, mencionado en primer lugar por 19 investigadores, en segundo por 10 y en tercero por 8.
- Los *excesivos requerimientos académico-administrativos*, elegidos como primera opción por 10 investigadores en primer lugar, 10 en segundo y 11 en tercero.
- La *falta de asistentes de investigación*, respuesta elegida en primer lugar por 5 investigadores, por 14 en segundo y por 9 en tercero.

Tanto de las respuestas a la encuesta como de las entrevistas se desprende una genuina y generalizada preocupación por el mejoramiento académico del IIS-UNAM. La Comisión está convencida de que la renovación de la vida académica institucional es factible, a condición de que los individuos acepten que su compromiso con el desarrollo del Instituto puede implicar una concesión personal, en tiempo y energía, y, sobre todo, en la voluntad de reconocer que la libertad académica y la autonomía personal —valores afortunadamente consolidados en el Instituto— tienen su contraparte en la contribución al desenvolvimiento de la institución que los hace posibles. Si reconocemos que las razones que convergen en las características de la vida académica actual del Instituto son complejas y variadas, es imposible pensar en iniciativas simples para dinamizarla. Sin embargo, a juicio de la Comisión, habrán de considerarse varias dimensiones.

Una es la importancia de mejorar y ampliar las formas en que socializan los investigadores jóvenes y los becarios de posdoctorado con el conjunto de la planta académica. La Comisión recibió una impresión sumamente positiva de las energías e inquietudes de estas personas, quienes a su vez verían con buenos ojos la oportunidad de una mayor integración institucional.

Un segundo aspecto que interesa a los investigadores es la posibilidad de emprender discusiones sobre el estado actual de las ciencias sociales y sus retos. Si en una primera aproximación esto podría parecer difícil o de poca importancia, no está de más reconocer que el asunto preocupa a muchos investigadores sociales en diversas latitudes. A la Comisión le interesa en particular recoger aquí la sugerencia de un entrevistado: la de emprender conversaciones en las que los investigadores reflexionen sobre sus trayectorias y curiosidades intelectuales y profesionales —en las que resaltarían las temáticas y opciones teóricas y metodológicas que han abordado a lo largo del tiempo— como me-

dio para activar discusiones que puedan tener sentido tanto en lo personal como en la proyección intelectual.

Sería recomendable pensar en una diversidad de iniciativas, cuyas virtudes —a sabiendas de que ninguna será, por sí misma, la que "funcione"— habrán de ser la experimentación y la persistencia, y tomar en cuenta que para plantearlas no habrá que buscar acuerdos o consensos, sino formas de exploración continua. Sería conveniente, por lo tanto, hacer un esfuerzo para fomentar una discusión sistemática de los problemas de nuestro tiempo y ubicarse ante ellos.

Una iniciativa concreta consistiría en organizar el "café académico": una reunión de tiempo acotado en la que, cada dos o tres semanas, los investigadores discutirían: las preguntas de investigación que se formulan; las maneras de reactivar la vida académica; los hallazgos en temas de frontera; la pertinencia de incluir nuevas temáticas de investigación, etc. En otras palabras, de lo que se trata es de contar con más espacios de discusión que estimulen el trabajo académico del IIS-UNAM.

En cuanto a la renovación de la planta académica, se dio un paso importante y sólido al haber buscado la contratación de académicos con alto perfil para determinados campos temáticos que —se estimaba— debían apuntalarse. Sería aconsejable acompañarlo, a fin de no reproducir el esquema del investigador aislado y con vínculos predominantemente hacia el exterior, de otras medidas encaminadas a lograr la integración de estos nuevos investigadores a una vida académica colectiva y/o colegiada. Para decirlo de otro modo, habría que activar los canales de comunicación interpersonal, esto es, ir más allá presentar a los nuevos integrantes en una reunión o por medio de un boletín, generando, de manera más o menos continua, otras vías de mancomunidad.

Vinculadas, más bien, con la gestión administrativa, las áreas de investigación en las que se encuentran agrupados los investigadores del Instituto son, en su mayoría, un mero referente formal. Algunas de ellas funcionan con cierta regularidad y realizan varias reuniones por año; otras, sin embargo, llevan a cabo muy esporádicos encuentros y prácticamente no tienen vida académica.

Son múltiples las razones que han incidido en esta situación, pero todo indica, ciertamente, que es muy difícil reactivar su funcionamiento regular, lo cual no supone desatender la necesidad de seguir explorando, mediante esfuerzos de intercambio y discusión sobre las investigaciones y otras cuestiones académicas compartidas, fórmulas que permitan revitalizar la participación y la deliberación académica.

Para hacer frente a esas inercias en las que está sumida buena parte de las áreas, se ha propuesto, a través de líneas de investigación, una salida que no necesariamente constituye una alternativa a las áreas: se trata de una fórmula más flexible y dinámica, que no fija de manera permanente a un investigador con un colectivo, sino que le brinda la posibilidad de interactuar académicamente con colegas que estudian asuntos que, cercanos o no a su tema central de investigación, son de su interés. Por supuesto que esto implica que, atendiendo al propio dinamismo de sus diversos proyectos e intereses, los investigadores se organicen de una nueva manera y con mayores márgenes de desplazamiento.

Al esfuerzo de la organización en líneas —que hasta ahora ha permitido visualizar a

los investigadores al interior, y facilitado la vinculación entre los académicos— hay que darle tiempo. El análisis de las redes de colaboración que realizó la Comisión de Evaluación a través de las publicaciones reportadas en la página web del Instituto evidencia no sólo los intereses de investigación, individuales y colectivos, sino también que la reorganización del trabajo en líneas de investigación exigirá la responsabilidad de todos de romper inercias del pasado.

Luego en el IIS-UNAM y en las diferentes instancias que lo conforman hace falta una reflexión interna que analice, como un todo, su forma de organización y sus criterios de evaluación. Pero como acaso sea sensato reconocer que no existe una fórmula perfecta de organización para una comunidad tan compleja como el Instituto, esto no sería sino un llamado a la paciencia y a la voluntad de experimentar.

La Comisión de Evaluación sugiere la conveniencia de revisar el sistema de posgrados en la UNAM, tras varios años de haberse reformado: no obstante que se trata de una reforma importante, que ha potenciado los recursos académicos de la Universidad y tiende a promover la interacción interdisciplinaria, ha sido menos eficaz en el IIS-UNAM que en otros programas de posgrado. De ahí la inquietud sobre las ventajas, o desventajas, de que el funcionamiento efectivo de los programas de posgrado dependa sobre todo de las formas de colaboración que logren generar distintas dependencias de la UNAM. De hecho, el IIS-UNAM y la FCPyS, aparte de que coinciden en su objeto de trabajo y de estudio, y no obstante sus diferencias en cuanto a composición interna y formas de autoridad y operación, son dependencias universitarias que deben colaborar para ofrecer posgrados en ciencias sociales. Acerca de esta colaboración, los investigadores del Instituto han expresado varias inquietudes, las cuales, tal y como está estructurado el sistema de posgrado, han de resolverse localmente, en interacción con la FCPyS.

De todo lo anterior, la Comisión de Evaluación se plantea varias preguntas: ¿A qué normas de calidad deberían apegarse los nuevos programas de posgrado? ¿Con qué criterios se puede saber si un posgrado está cumpliendo sus objetivos? ¿Qué experiencias de colaboración intra-UNAM presentan lecciones positivas para el conjunto? Es evidente que estos asuntos rebasan al Instituto, y que, más bien, tocan la política general de posgrado en la UNAM. De donde se piensa que la superación de los problemas experimentados por el IIS-UNAM en esta materia no dependen exclusivamente de éste, y que podrían ser objeto de una reflexión en otro nivel, como la Coordinación de Humanidades y la Dirección General de Posgrado.

Al trabajar la información tanto de la institución como de los investigadores, la Comisión valoró contar con datos completos y actualizados, por lo que, a pesar de la resistencia que los académicos solemos oponer al llenado de informes, pudimos constatar que al final del día el beneficio es para el investigador, porque: permite conocer su experiencia en ciertas temáticas; ello le da proyección, tanto al interior como hacia el exterior, y posibilita ofrecer hacia afuera expertos en el análisis y, eventualmente, en la formulación de estrategias para enfrentar problemas sociales.

La página de internet del IIS-UNAM representa para el Instituto una ventana. Por lo tanto, sería deseable una revisión, lo más frecuente que sea posible, de su contenido (por ejemplo, el portal no hace mención de las unidades de Estudios sobre la Violencia ni de la Estudios sobre Opinión).

Con relación al acceso a las bases de datos y publicaciones desde internet, éste es muy limitado. Por ejemplo, no se puede consultar en línea los artículos de la *RMS* (para hacerlo, hay que solicitarlo en forma expresa); la información de la revista *RIS* no es cabal ni está actualizada (sólo aparece el índice del número de invierno de 2007). Sería importante analizar la manera en que sea posible tener acceso en línea a los resultados de investigación del personal académico del IIS-UNAM.

El portal de internet del Instituto también tiene un papel importante en materia de posgrado: seguramente los estudiantes de este ciclo de estudio en la UNAM tendrían mucho interés en conocer el proyecto formativo del Instituto, señalando los enfoques, los temas y las metodologías que a éste le interesan. El portal, entonces, podría contar con información sobre las tesis terminadas y en curso de realizarse, con datos sobre el tesista y su director, así como sus direcciones electrónicas. Una consulta al portal de posgrado de la FCPyS muestra escasa información sobre el plan de estudios y las líneas de trabajo. La Comisión de Evaluación sugiere emprender una reflexión, que sería fructífera en las conversaciones entre el Instituto y la FCPyS, sobre estos aspectos.

Acerca de las evaluaciones de los servicios de cómputo y biblioteca, consideramos que es importante atender sus recomendaciones a la brevedad.

6. Bibliografía

Foro Consultivo Científico y Tecnológico (2006). Diagnóstico de la política científica, tecnológica y de fomento a la innovación en México (2000-2006), octubre.

Gil, Jorge, y Ruiz, Alejandro. (2009). *Análisis preliminar de las publicaciones de investigadores del SIC-UNAM-México 1981-2008.* Laboratorio de Redes del Departamento de Modelación Matemática de Sistemas Sociales del IIMAS (en proceso de dictamen).

Instituto de Investigaciones Sociales (1990). *La sociología mexicana desde la universidad.* IIS-UNAM, México.

Russell, Jane M., *et al*. (2006). *Colaboración científica de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y su política institucional*. En *Revista Española de Documentación Científica*, vol. 29 (1), pp. 56-73.

7. Anexos

1 Resultados de la encuesta

2 Evaluación de cómputo

3 Evaluación de la biblioteca

Nota Metodológica[1]

Percepciones de los investigadores del IIS-UNAM sobre la dinámica institucional

Introducción

De acuerdo con el reglamento del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto puede realizar ejercicios de evaluación con el objetivo de contribuir a mejorar el funcionamiento institucional. En este sentido, por instrucciones de la Dirección General y del Consejo Interno del Instituto se estableció una Comisión de Evaluación Institucional para que realizara un ejercicio de evaluación, mismo que empezó a partir de octubre del 2008. Dentro de las principales actividades definidas por la Comisión de Evaluación Institucional se encuentra la aplicación de un cuestionario para conocer las percepciones y opiniones de los y las investigadoras del Instituto sobre la dinámica interna del mismo. Las preguntas tienen que ver con el funcionamiento de los órganos del Instituto, las políticas de apoyo a la investigación y la vida académica de la Institución. El cuestionario se aplicó en el mes de enero y febrero del 2009 y fue totalmente anónimo, el levantamiento de la información estuvo a cargo de la Unidad de Estudios Sobre la Opinión (UDESO) del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM.

[1] Elaborada por la Unidad de Estudios Sobre la Opinión (UDESO) del Instituto de Investigaciones Sociales (IIS) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

El presente documento tiene como objetivo primordial dar a conocer de manera general la metodología que se utilizo para recabar las percepciones de los investigadores y las investigadoras del Instituto de Investigaciones Sociales sobre la dinámica institucional.

Metodología

Cuestionario

Se aplicó un cuestionario que consto de 34 preguntas divididas en dos secciones: *datos generales* y *percepciones sobre el Instituto de Investigaciones Sociales*. La primera sección incluía tan sólo tres preguntas que buscaban recopilar información sobre la antigüedad en el Instituto, años cumplidos y sexo del investigador(a). La segunda sección integrada por 31 preguntas tuvo como finalidad conocer las percepciones y opiniones de los y las investigadoras del Instituto sobre la dinámica interna del mismo, es decir, conocimiento de los órganos del Instituto, las políticas de apoyo a la investigación y la vida académica de la institución.

En términos generales el cuestionario contó con 3 preguntas abiertas, 2 de las cuales correspondían a datos generales y una donde el investigador(a) podía escribir su punto de vista respecto a las fortalezas del IIS en el contexto de las Instituciones de Investigación en Ciencias Sociales.

Por otro lado, contó con 23 preguntas cerradas de las cuales 18 eran de una sola opción, 3 de opción múltiple y 2 contenían varias opciones de respuesta en donde el investigador(a) tenía que señalar si o no.

De igual forma, el cuestionario contó con 8 preguntas que implicaban jerarquizar todas las categorías de respuesta previamente definidas en cada una de ellas, esto con el fin de obtener un orden jerárquico para analizar prioridades en cuanto a situaciones o factores relacionados con la investigación, las instancias que deciden sobre asuntos clave de la

política académica, formación de recursos humanos, relaciones interpersonales, entre otros.

Población objetivo

Se considera como población objetivo a los y las investigadoras de tiempo completo y asociados del Instituto de Investigaciones Sociales que tengan más de un año de antigüedad.

Levantamiento de la información

La aplicación del cuestionario se realizó a través de dos vías, la primera consistió en la utilización de un programa para encuestas electrónicas denominado "Qualtrics", y la segunda, en la distribución del cuestionario impreso por parte del personal de la UDESO.

En un primer momento se envío el cuestionario a través del programa "Qualtrics" el cual genera una dirección en Internet para tener acceso al mismo. Se utilizó una lista de 95 correos electrónicos de los y las investigadoras del Instituto y se les invitó a responder el cuestionario a través de esta vía.

En un segundo momento, transcurridas dos semanas de haber enviado el cuestionario a través del programa "Qualtrics", el personal de la UDESO entregó de forma impresa el cuestionario a los y las investigadoras del Instituto para dar una segunda opción en el proceso de levantamiento de la información.

Periodo de levantamiento

El levantamiento de la información se llevó a cabo a partir del 16 de enero al 6 de febrero del 2009.

Observaciones generales

El presente estudio recopiló las percepciones y opiniones de 84 investigadores e investigadoras del Instituto. Sin embargo, la distribución porcentual en cada una de las preguntas no corresponde en la mayoría de las veces a ese total, esto debido a diferentes razones las cuales se enlistan a continuación:

1. A pesar de que el programa "Qualtrics" no permitía que el entrevistado(a) avanzara a la siguiente pregunta sin haber contestado la anterior, los cuestionario que no fueron respondidos por esta vía, algunos de ellos, tienen ausencia de respuestas.
2. 30% de los cuestionarios que fueron respondidos a través del programa "Qualtrics" estaban incompletos, es decir, sólo tenían respuestas en algunas preguntas las cuales en la mayoría de las veces correspondían a las de datos generales. Tan solo el 70% de los cuestionarios que fueron respondidos a través de esta vía tenían respuestas en todas las preguntas.
3. Por la misma naturaleza de las preguntas (opción múltiple, jerarquización, etc.) no siempre se obtiene una distribución en donde el cien por ciento corresponde a total de respondientes.
4. Cuatro preguntas del cuestionario (10, 13, 21 y 23) determinan la aplicación de preguntas subsecuentes, es decir, dependiendo de la respuesta que daba el o la investigadora en cada una de estas preguntas, aplicaba la pregunta siguiente o se tenía que saltar un número determinado de preguntas.

Percepciones de los Investigadores del IIS-UNAM sobre la Dinámica Institucional

Coordinación y supervisión

Mtra. Liliana Giraldo Rodríguez

Apoyo técnico

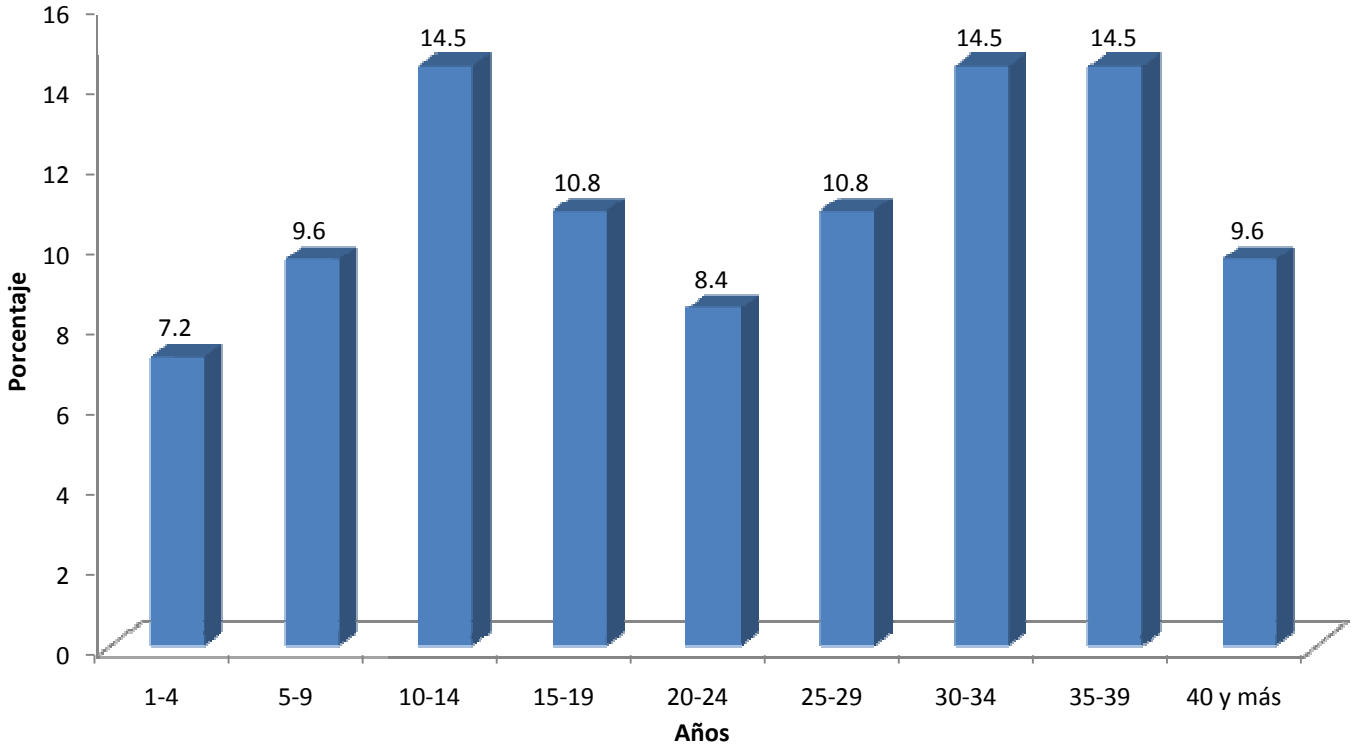
Lic. Karina Barrios

Lic. Nadia Sonia Torres

Apoyo secretarial

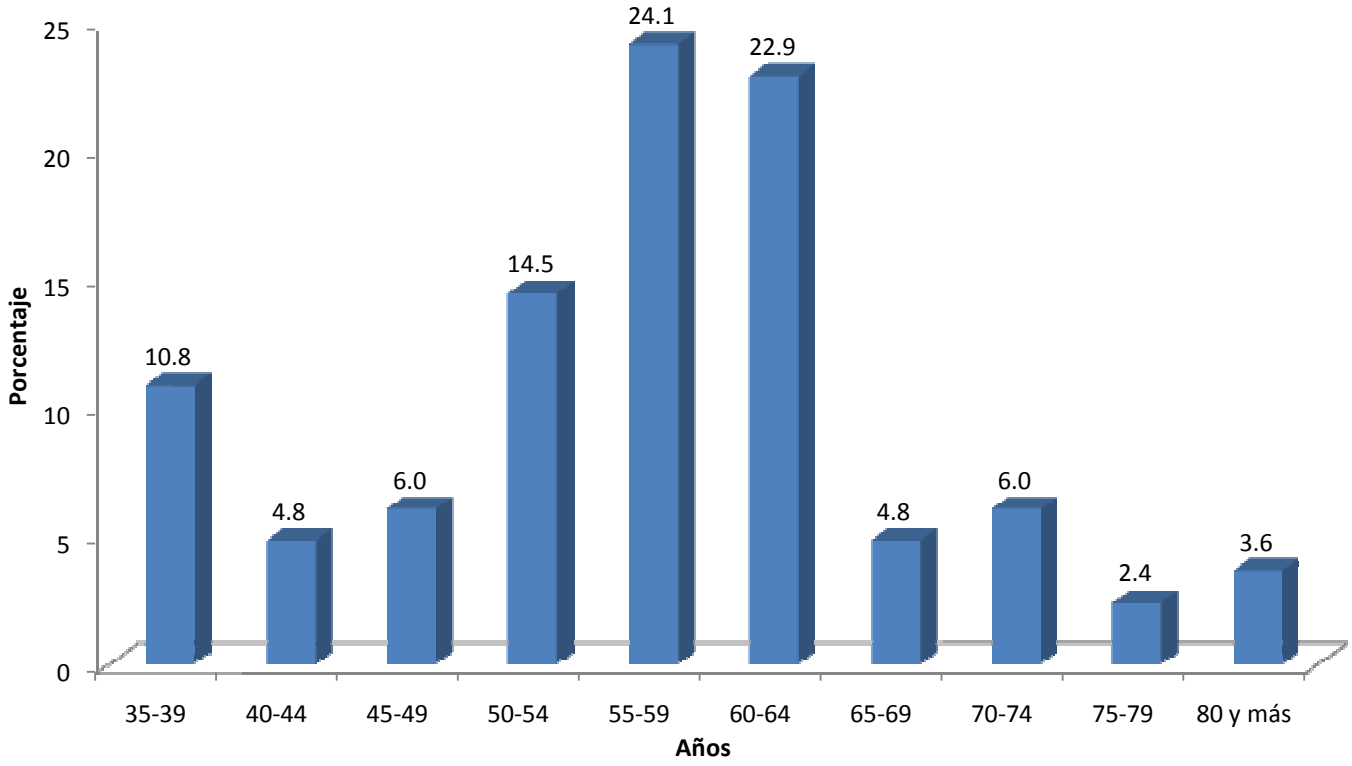
Lourdes Flores

Antigüedad en el IIS

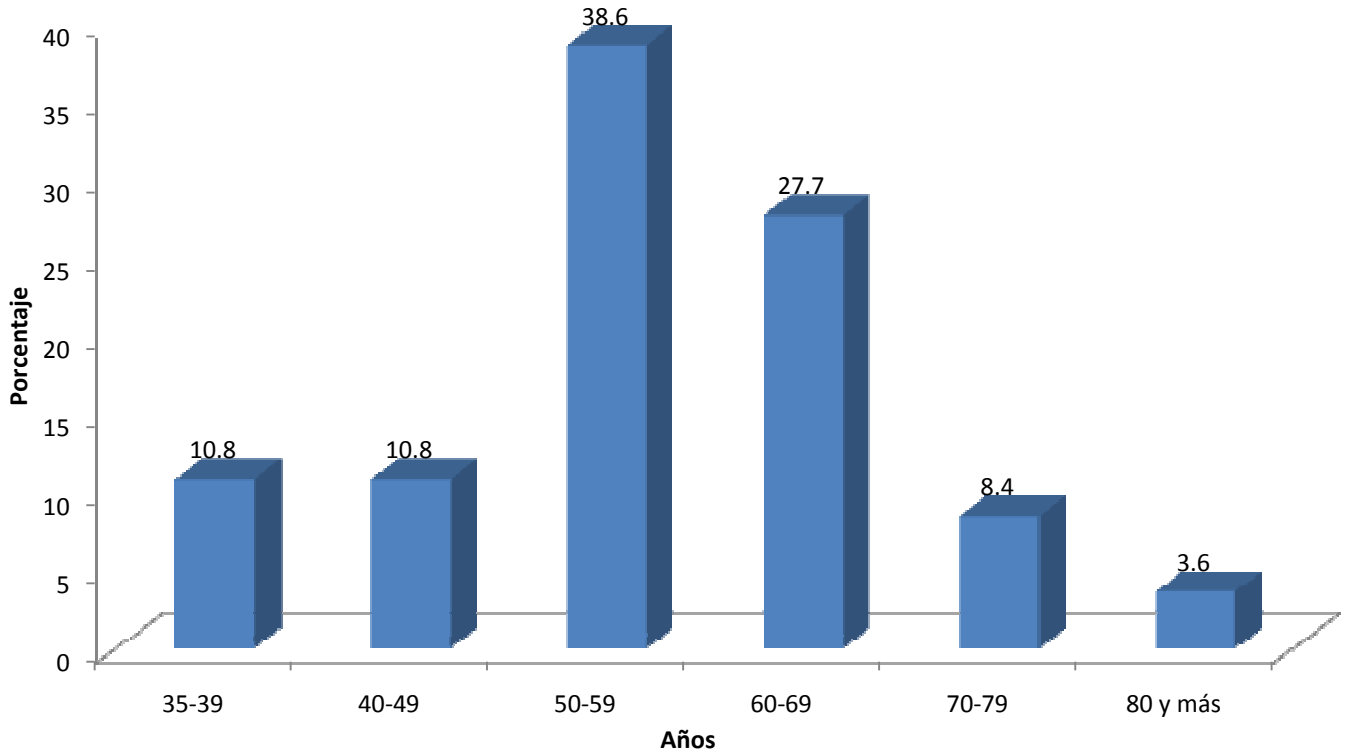


Total de respuestas = 83

Grupos de edad

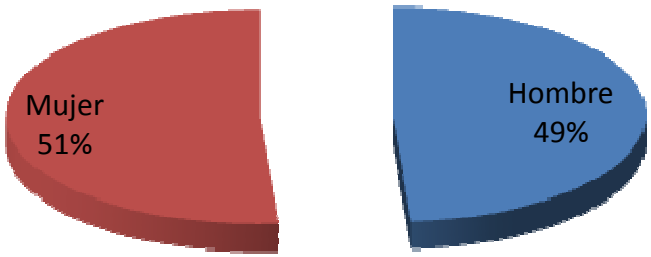


Total de respuestas = 83



Total de respuestas = 83

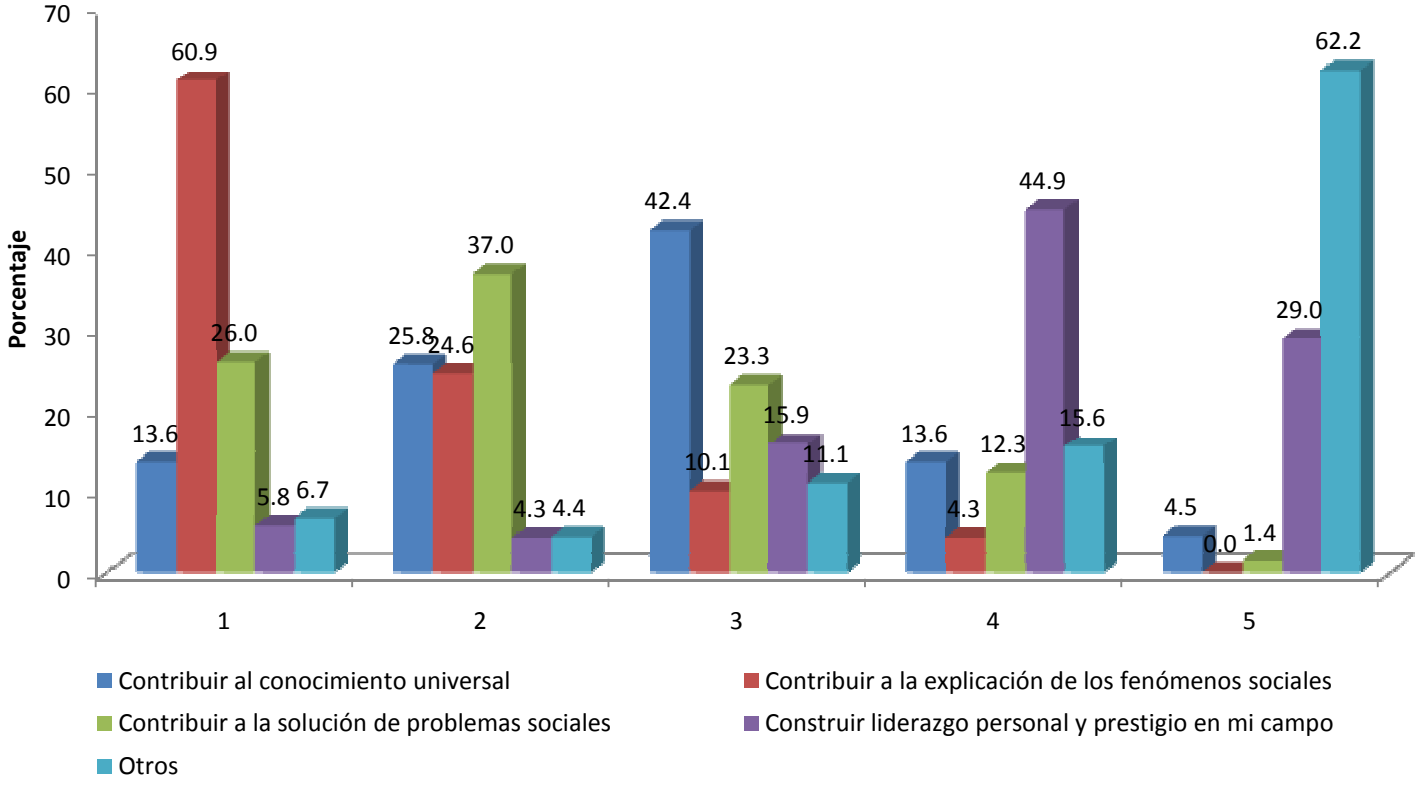
Sexo



Total de respuestas = 84

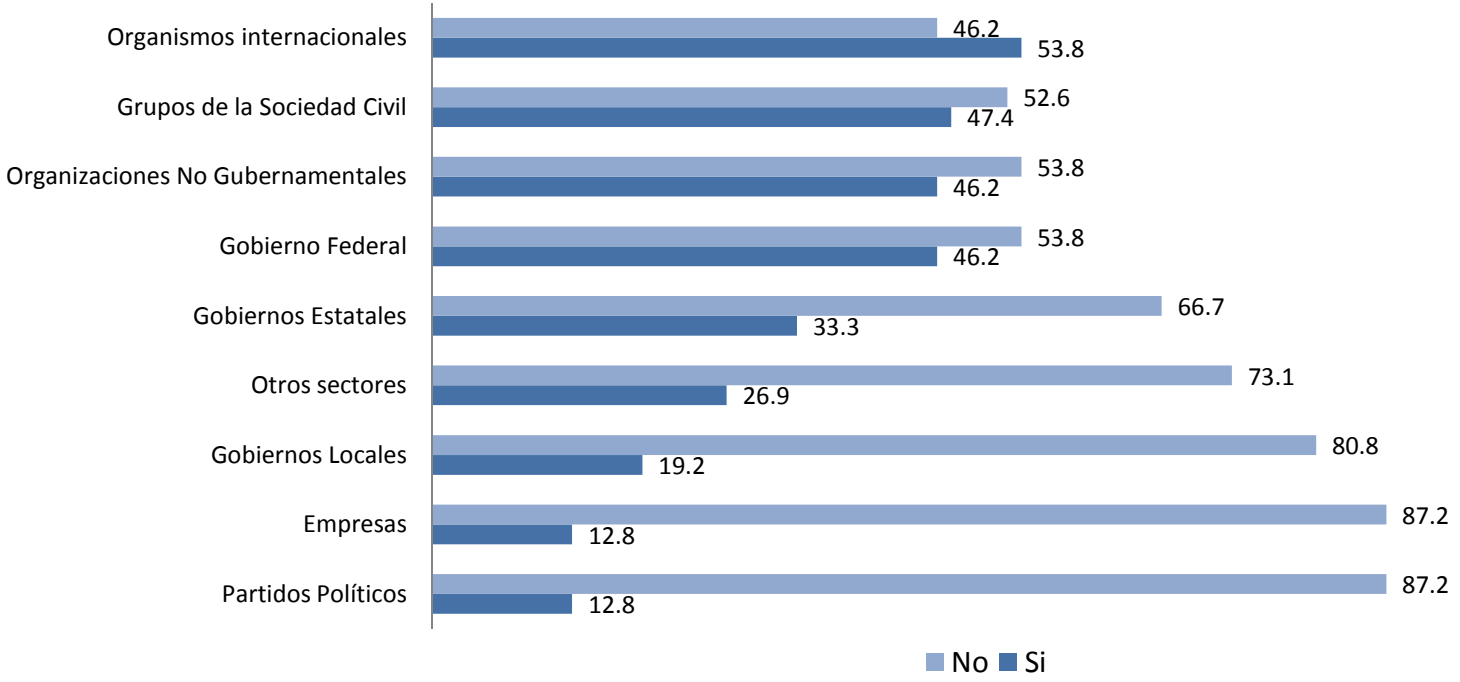
1. ¿Cuáles son las preocupaciones que guían su trabajo de investigación? .

(Seleccione en orden de importancia donde 1 es el más importante y 5 el menos importante)



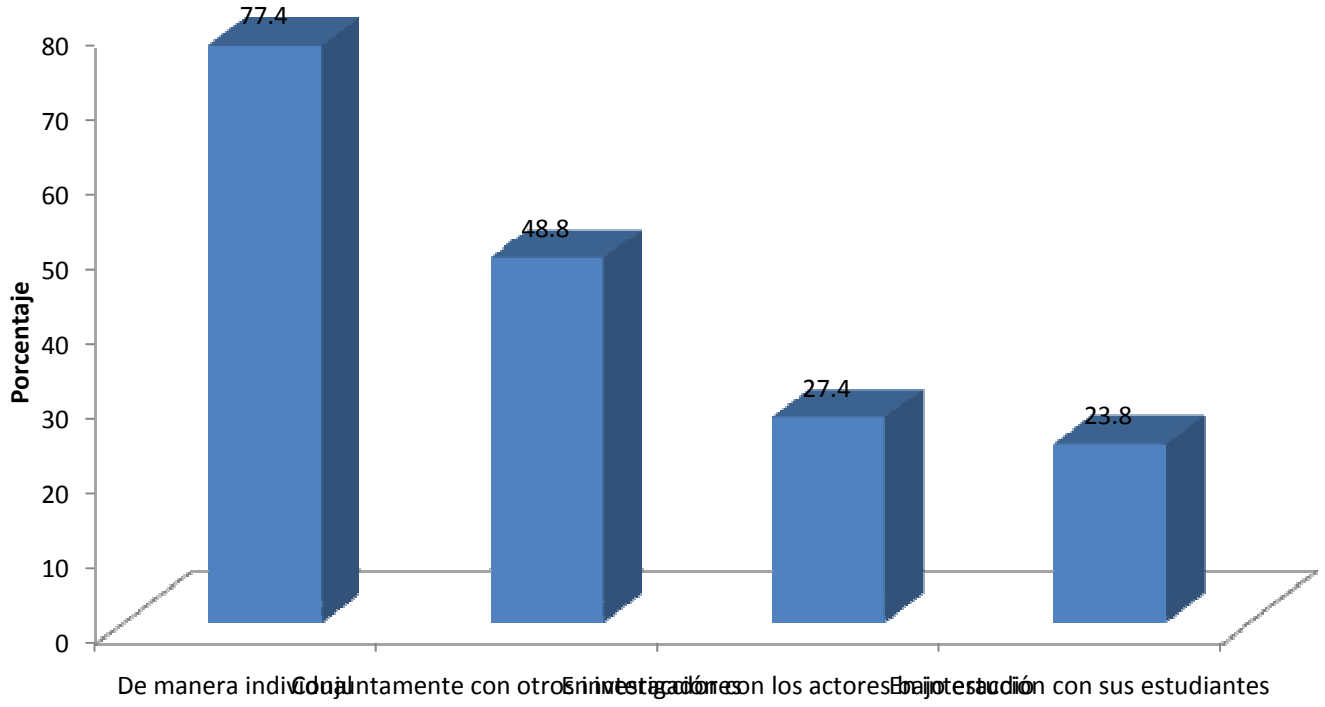
Respuesta	Total
Contribuir al conocimiento universal	66
Contribuir a la explicación de los fenómenos sociales	69
Contribuir a la solución de problemas sociales	73
Construir liderazgo personal y prestigio en mi campo	69
Otros	45

2. En los últimos tres años su trabajo de investigación ha tenido una relación con:



Total = 78 para todas las respuestas.

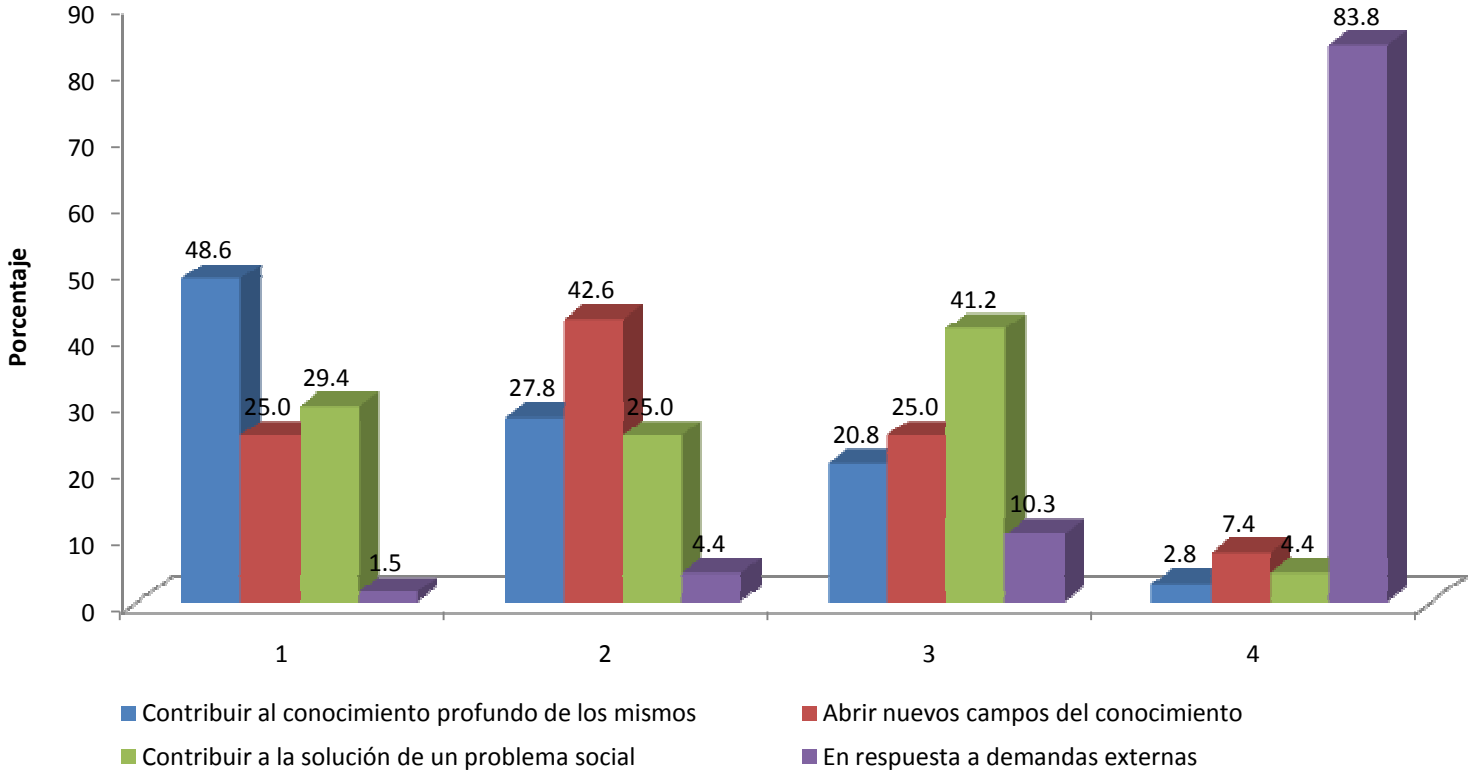
3. ¿Cómo elabora su agenda de investigación?



Pregunta de respuesta múltiple.

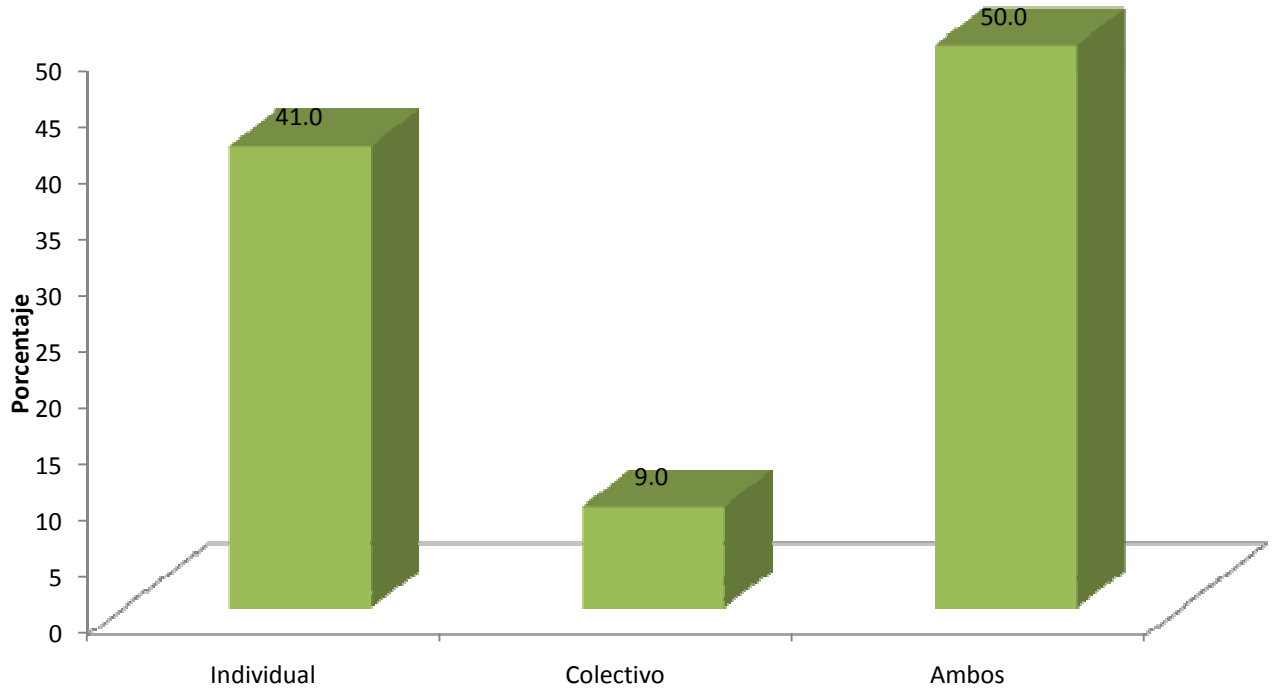
4. Al definir sus temas de investigación ¿qué objetivos contempla?.

(Seleccione en orden de importancia donde 1 es el más importante y 4 el menos importante)



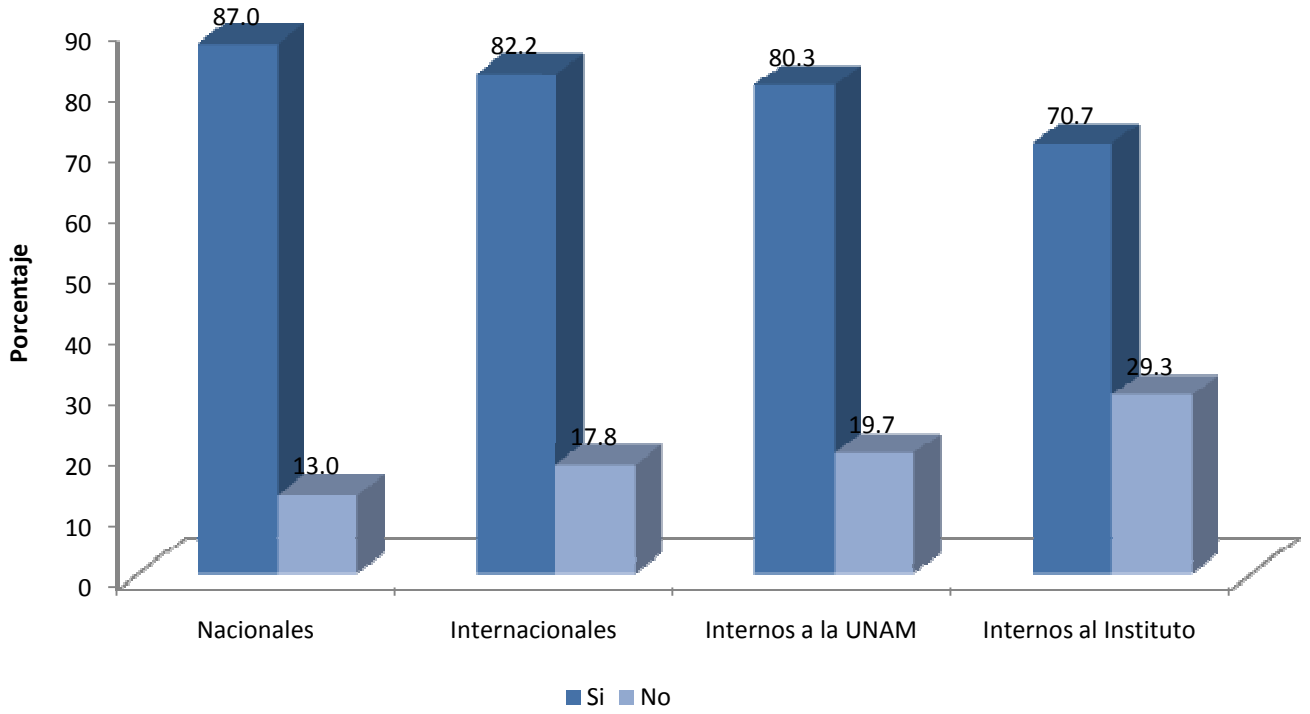
Respuesta	Total
Contribuir al conocimiento profundo de los mismos	72
Abrir nuevos campos del conocimiento	68
Contribuir a la solución de un problema social	68
En respuesta a demandas externas	68

5. ¿Cuál es la forma predominante de su trabajo académico?



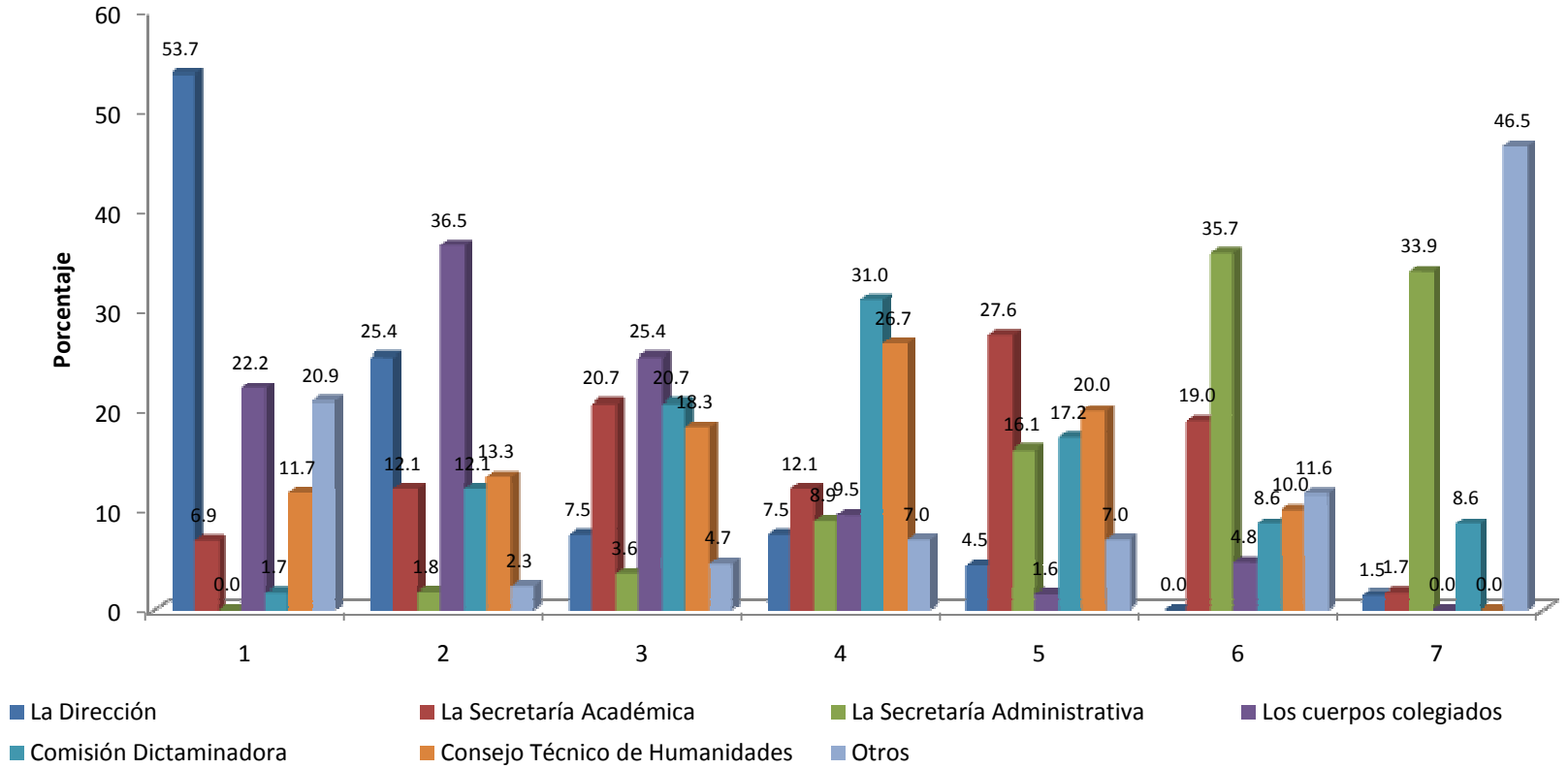
Total de respuestas = 78

6. ¿Cómo son sus vínculos de trabajo?



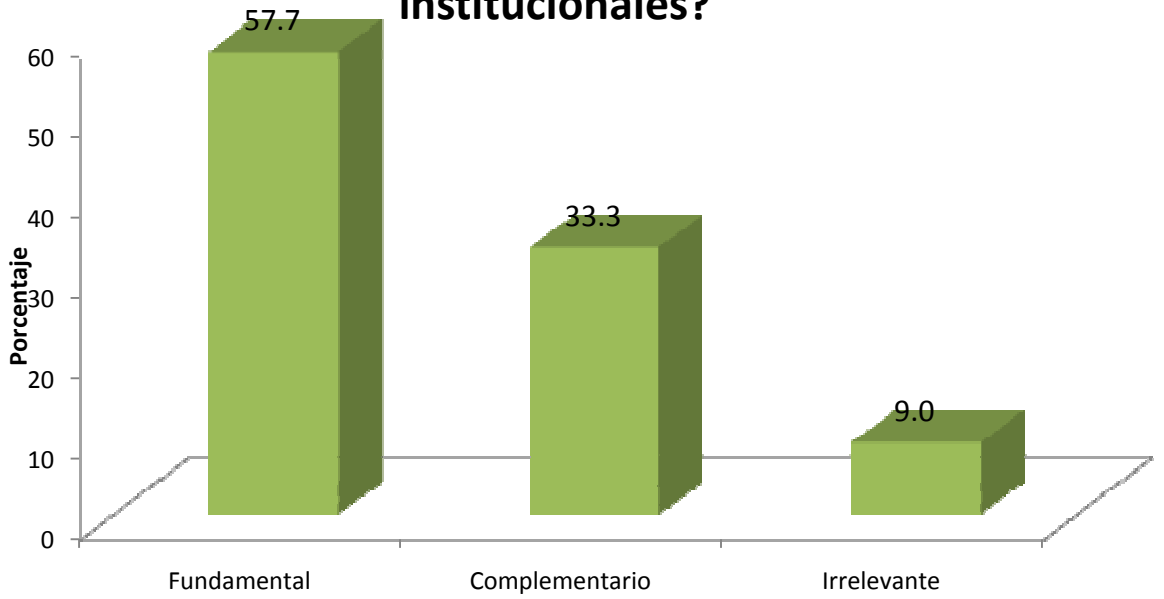
Respuesta	Total
Nacionales	77
Internacionales	73
Internos a la UNAM	76
Internos al Instituto	75

7. ¿Qué instancia decide sobre asuntos clave de la política académica del Instituto?. (Señale en orden de importancia donde el 1 es el más importante y 7 el menos importante)



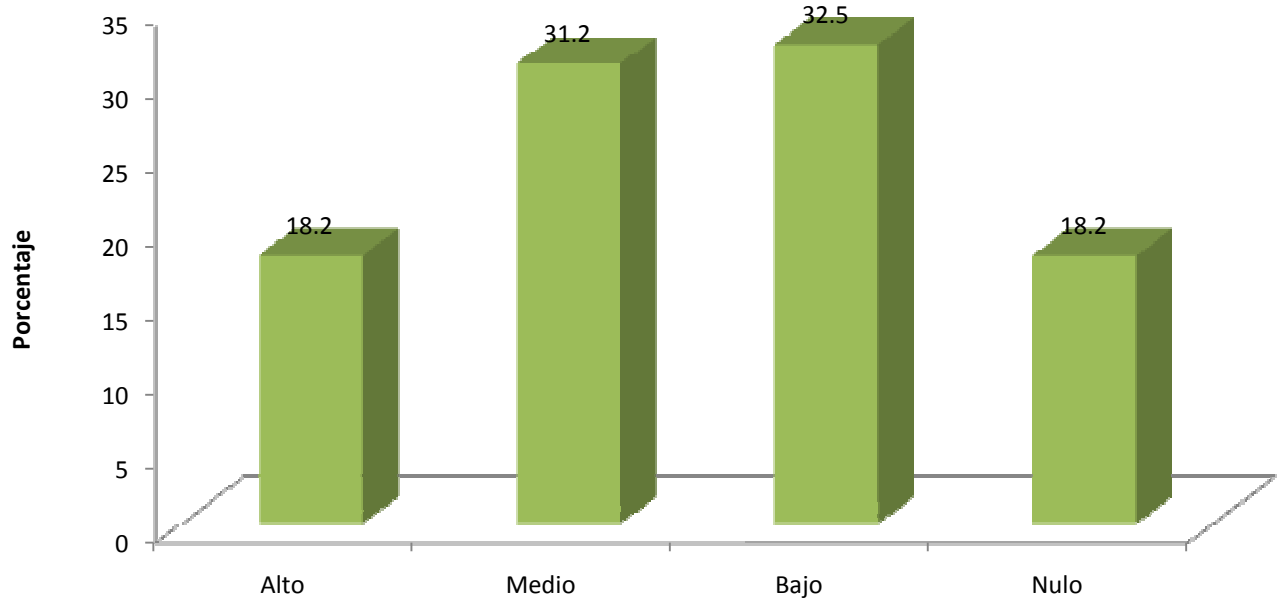
Respuesta	Total	Respuesta	Total
La Dirección	67	Comisión Dictaminadora	58
La Secretaría Académica	58	Consejo Técnico de Humanidades	60
La Secretaría Administrativa	56	Otros	43
Los cuerpos colegiados	63		

8. ¿Cómo considera usted que es el papel de los cuerpos colegiados en la toma de decisiones institucionales?



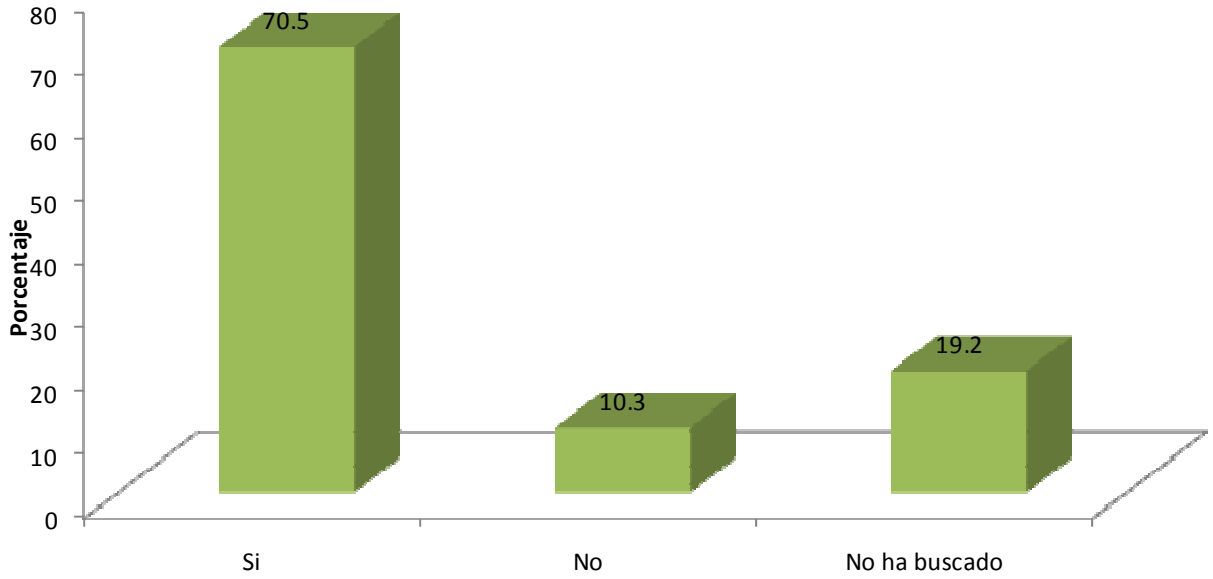
Total de respuestas = 78

9. ¿En qué grado el apoyo financiero del Instituto estimula las prioridades de su investigación?



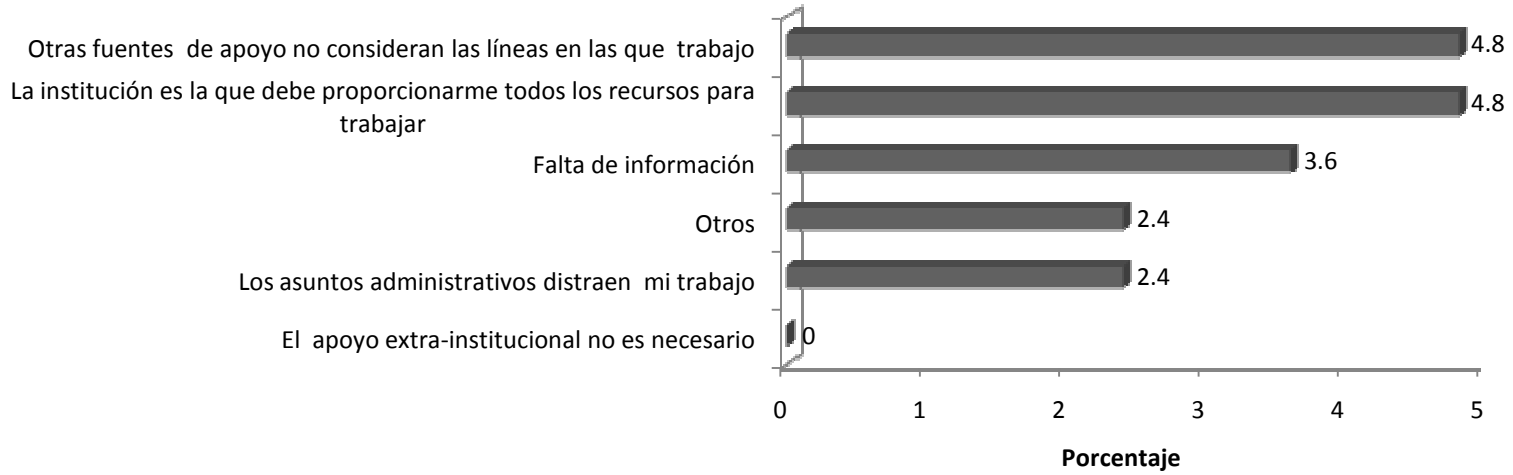
Total de respuestas = 77

10 ¿Ha conseguido financiamiento extra-presupuestal para alguna de sus investigaciones?



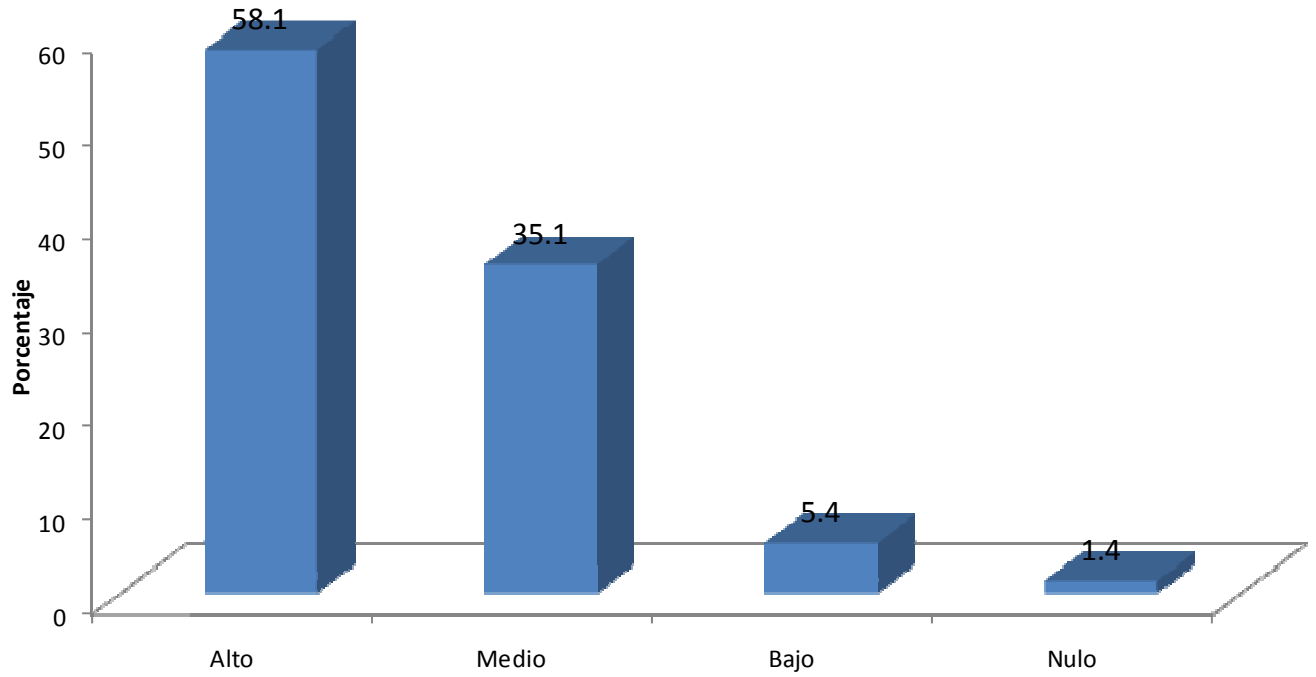
Total de respuestas = 78

11. ¿Cuáles son las razones?



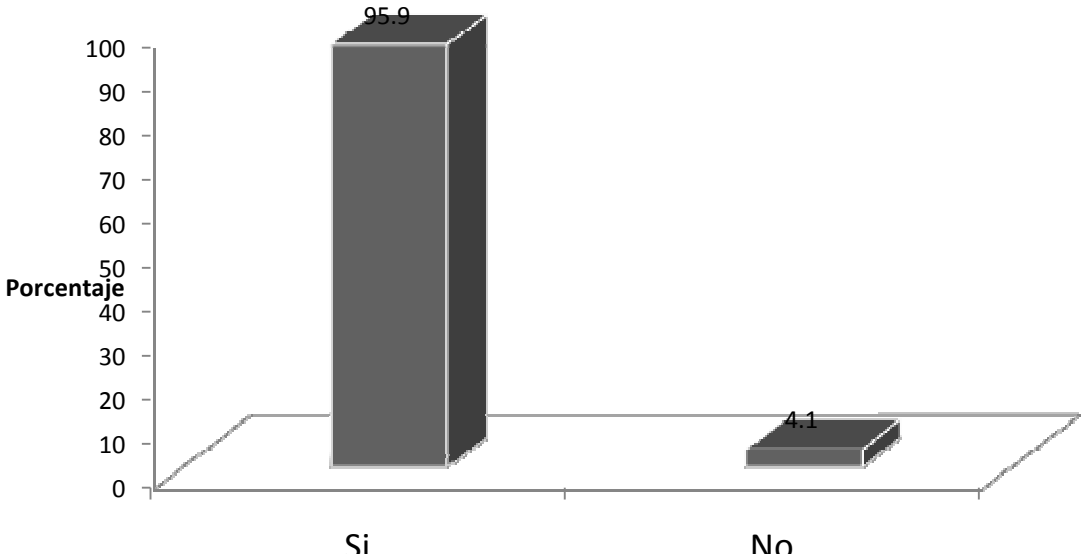
Pregunta de respuesta múltiple.

12. ¿Cuál es el grado de relación de su trabajo de investigación con la docencia?



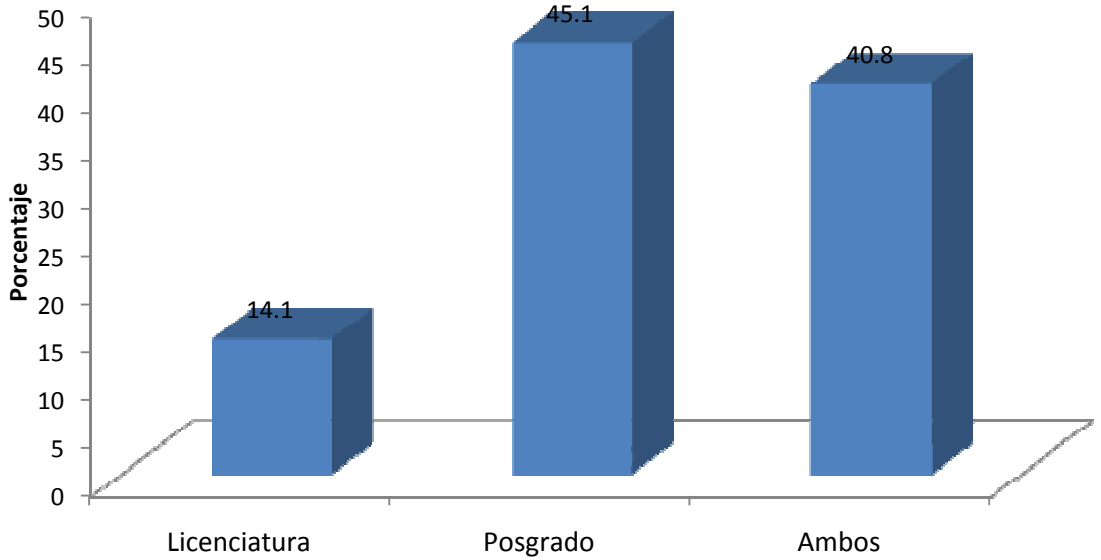
Total de respuestas = 74

13. ¿Imparte o impartió clases?



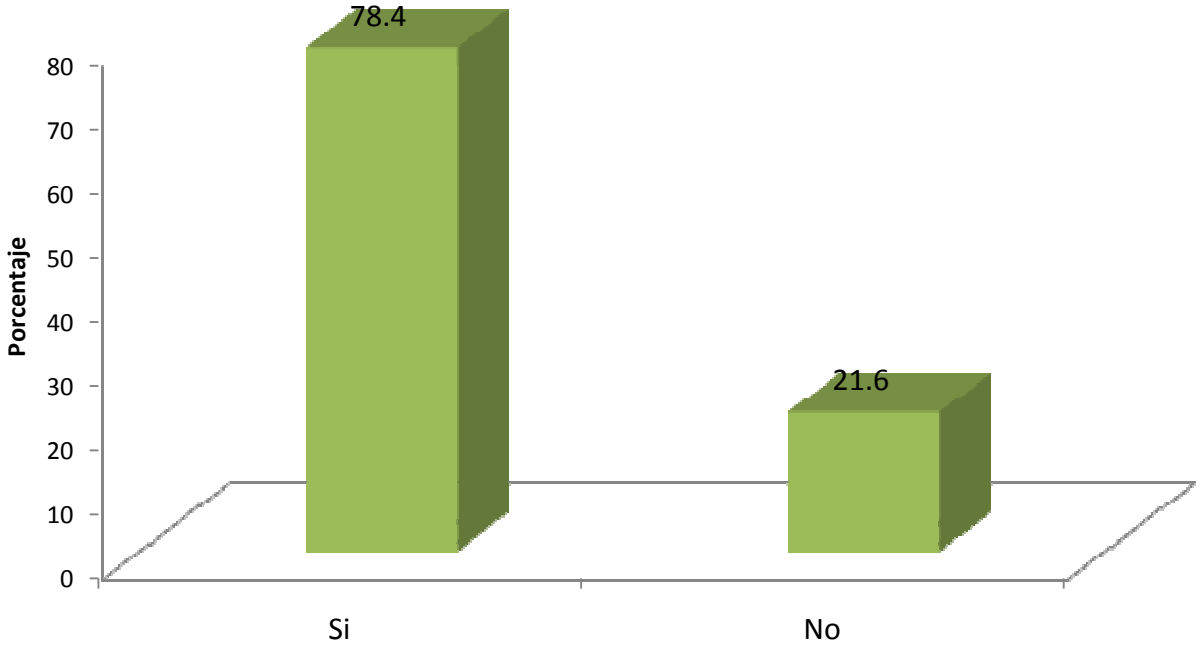
Total de respuestas = 74

14. Cuando decide impartir clases prefiere usted hacerlo en:



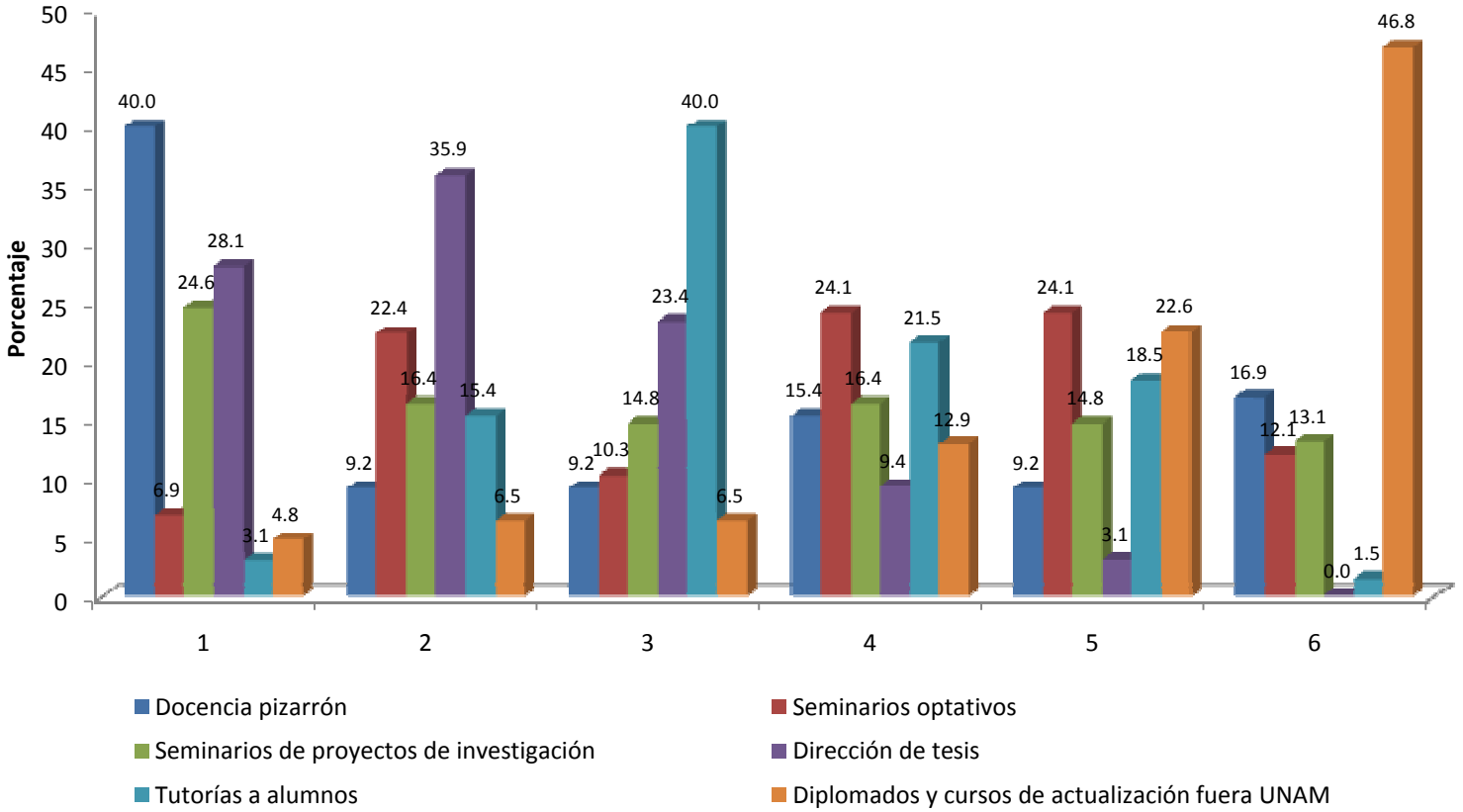
Total de respuestas = 71

15. ¿Participan estudiantes en sus proyectos de investigación?



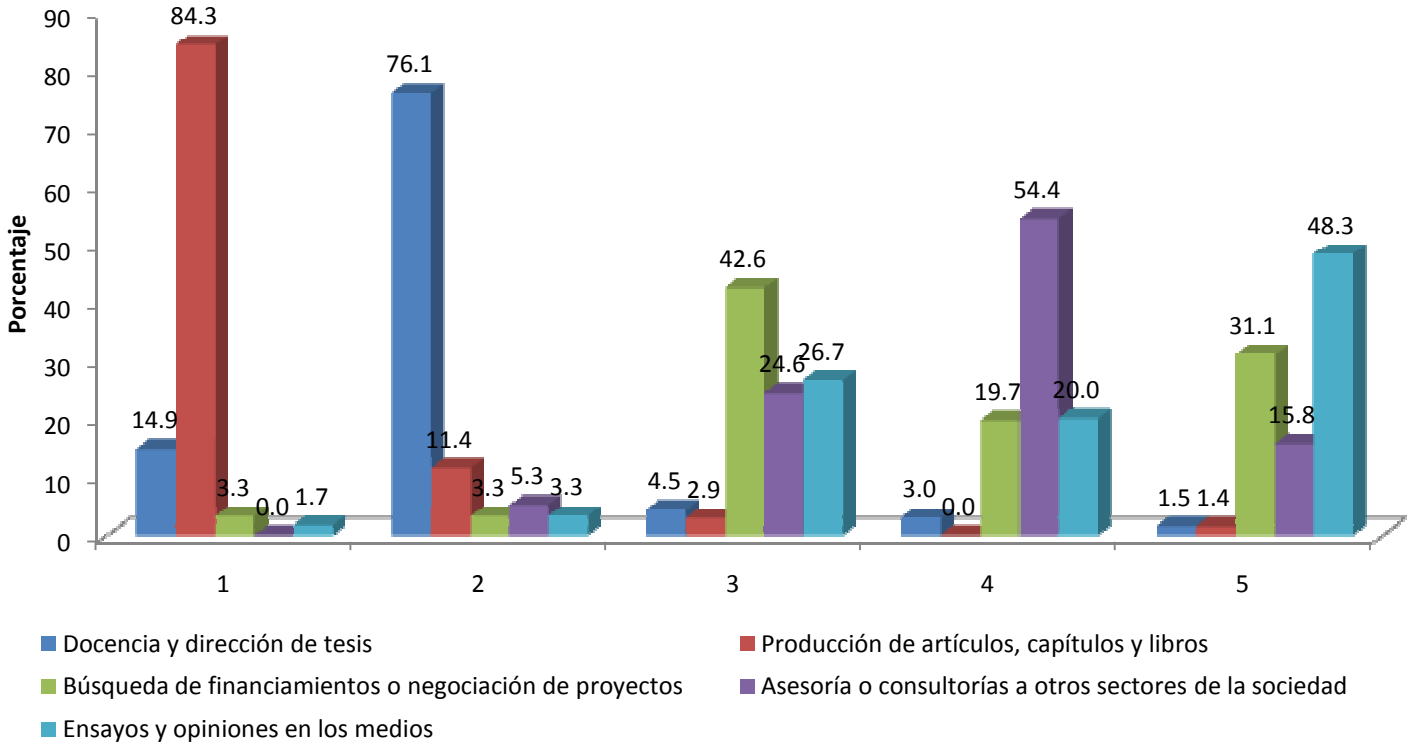
Total de respuestas = 74

16. ¿De qué manera contribuye usted a la formación de recursos humanos?. (Señale en orden de importancia en donde 1 es el más importante y 6 el menos importante).



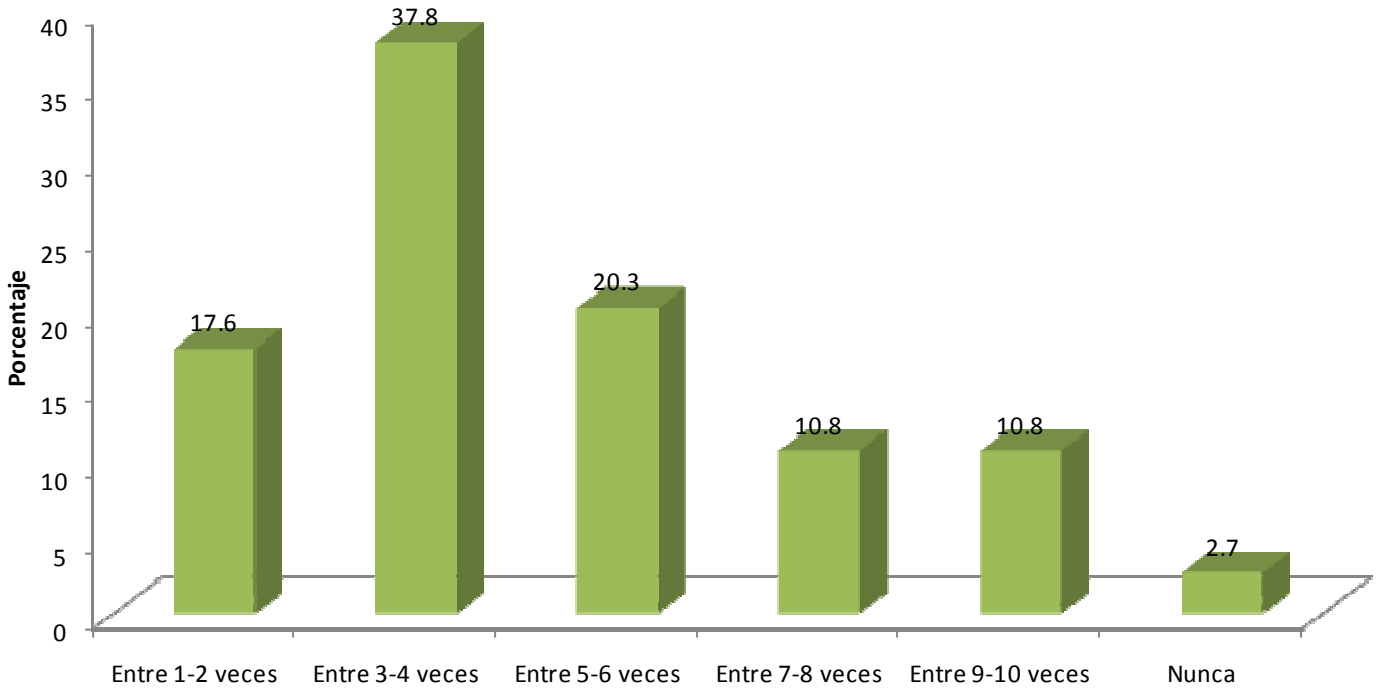
Respuesta	Total	Respuesta	Total
Docencia pizarrón	65	Dirección de tesis	64
Seminarios optativos	58	Tutorías a alumnos	65
Seminarios de proyectos de investigación	61	Diplomados y cursos de actualización fuera UNAM	62

17. En orden de importancia (en donde 1 es el más importante y 5 el menos importante) indique a qué actividades le dedicó más tiempo en los últimos dos años.



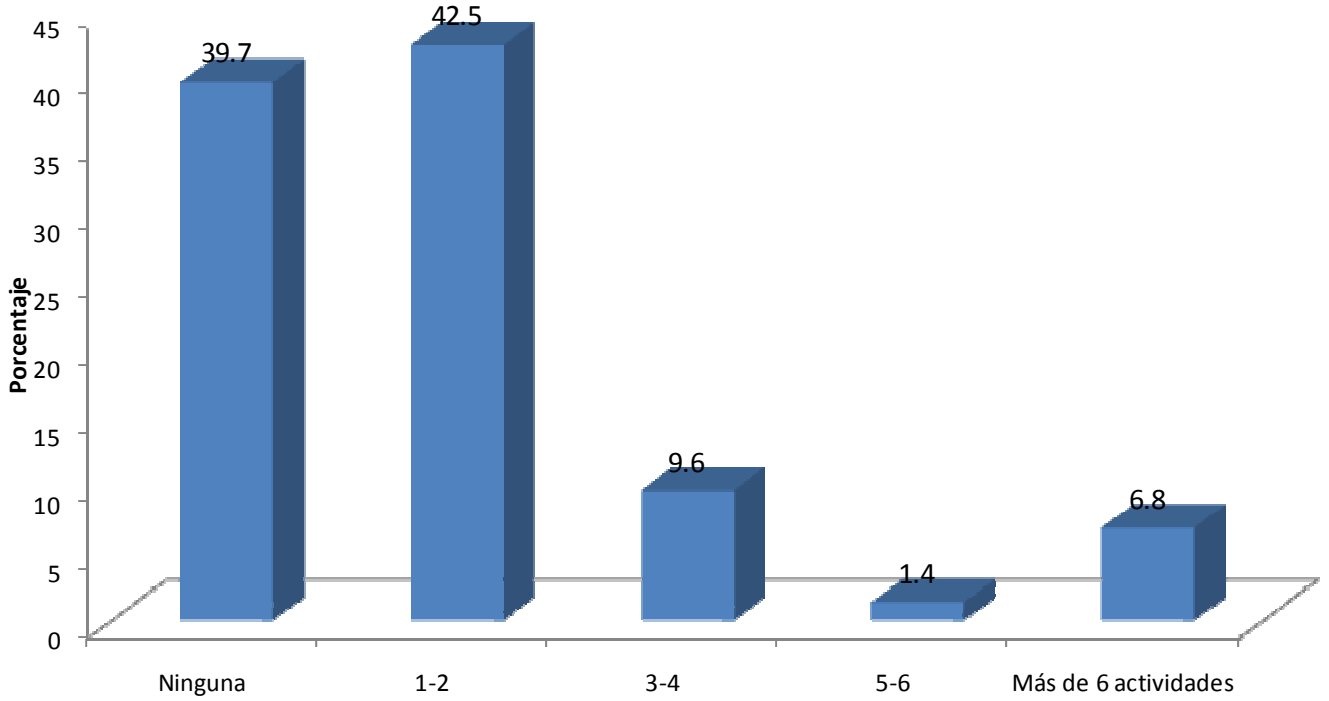
Respuesta	Total	Respuesta	Total
Docencia y dirección de tesis	67	Asesoría o consultorías a otros sectores de la sociedad	57
Producción de artículos, capítulos y libros	70	Ensayos y opiniones en los medios	60
Búsqueda de financiamientos o negociación de proyectos	61		

18. ¿Durante el último año cuántas veces asistió usted a reuniones o actos académicos organizados por el Instituto?



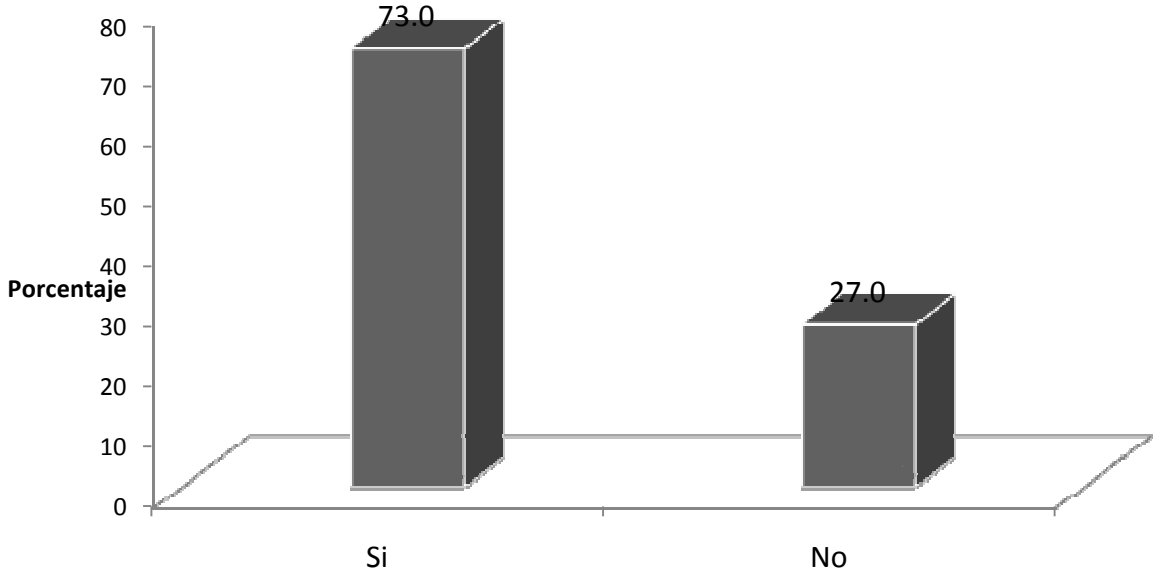
Total de respuestas = 74

19. ¿Durante el año, cuántas actividades institucionales organizó?



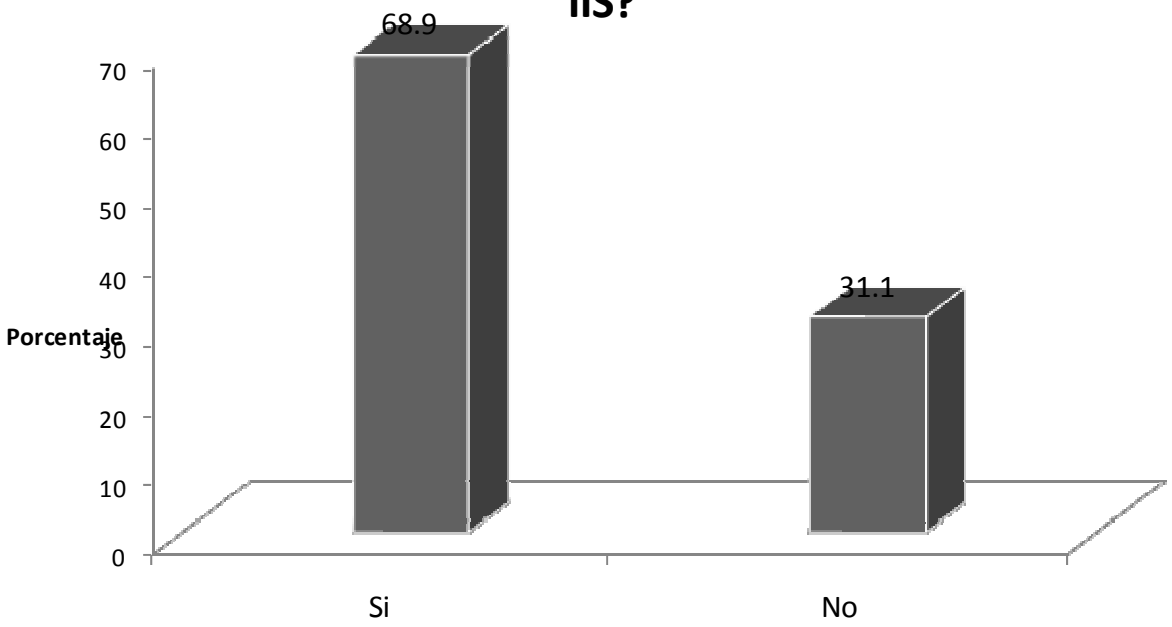
Total de respuestas = 73

20. ¿Su investigación requiere de interlocutores académicos en el IIS?



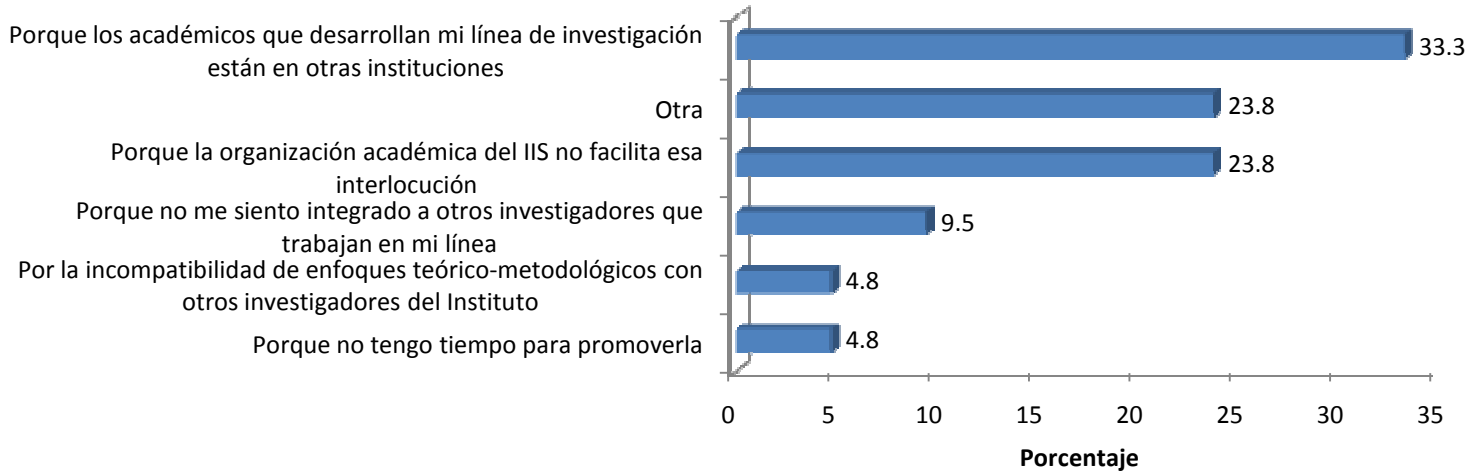
Total de respuestas = 74

21. ¿Cuenta usted con esos interlocutores en el IIS?



Total de respuestas = 74

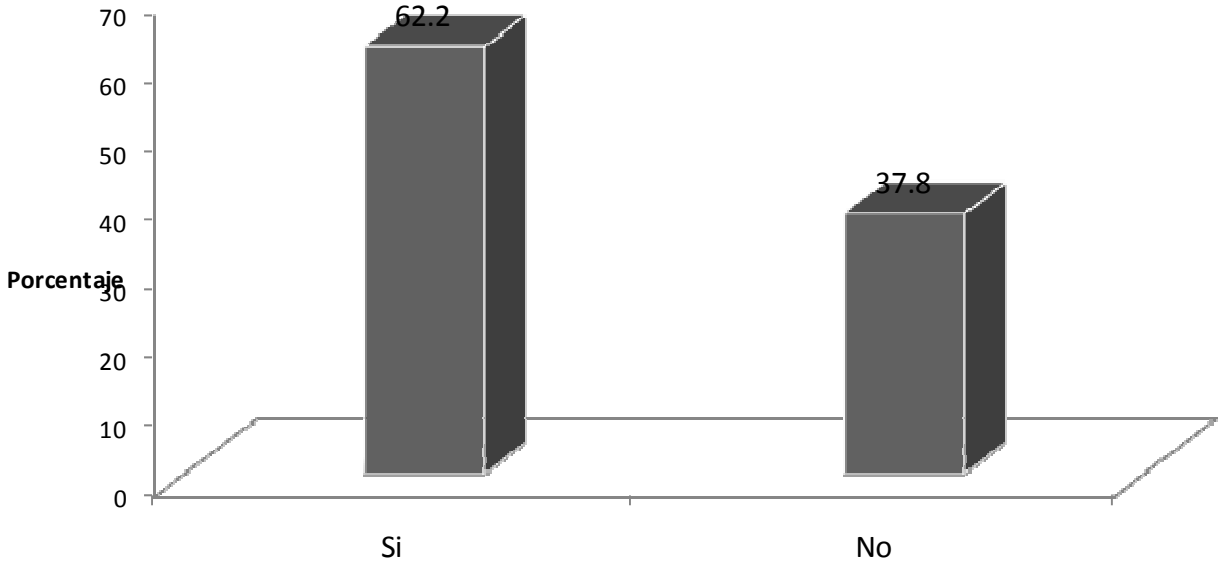
22. ¿Podría indicar la razón principal para no contar con ellos?



Total de respuestas = 21

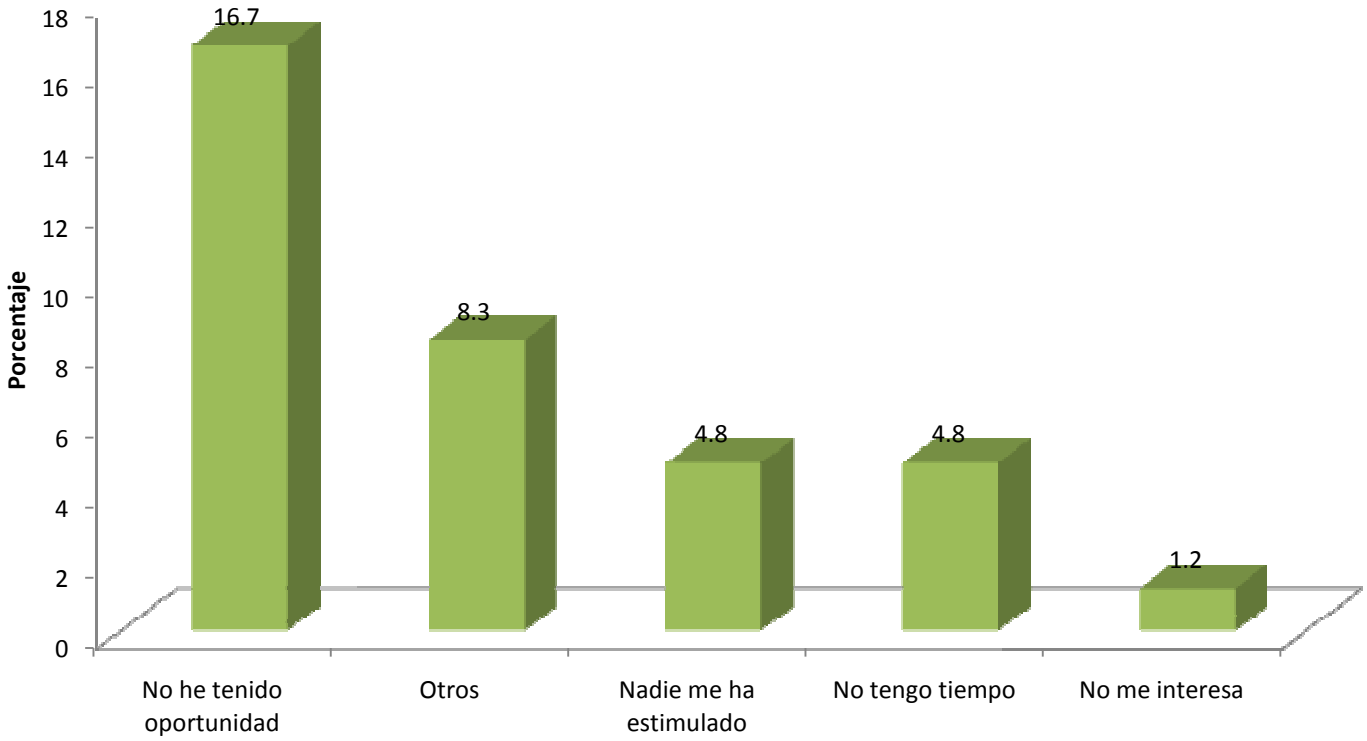
Esta pregunta depende de la respuesta de pregunta 21

23. ¿En los últimos cuatro años ha participado usted en algún cuerpo colegiado del Instituto?



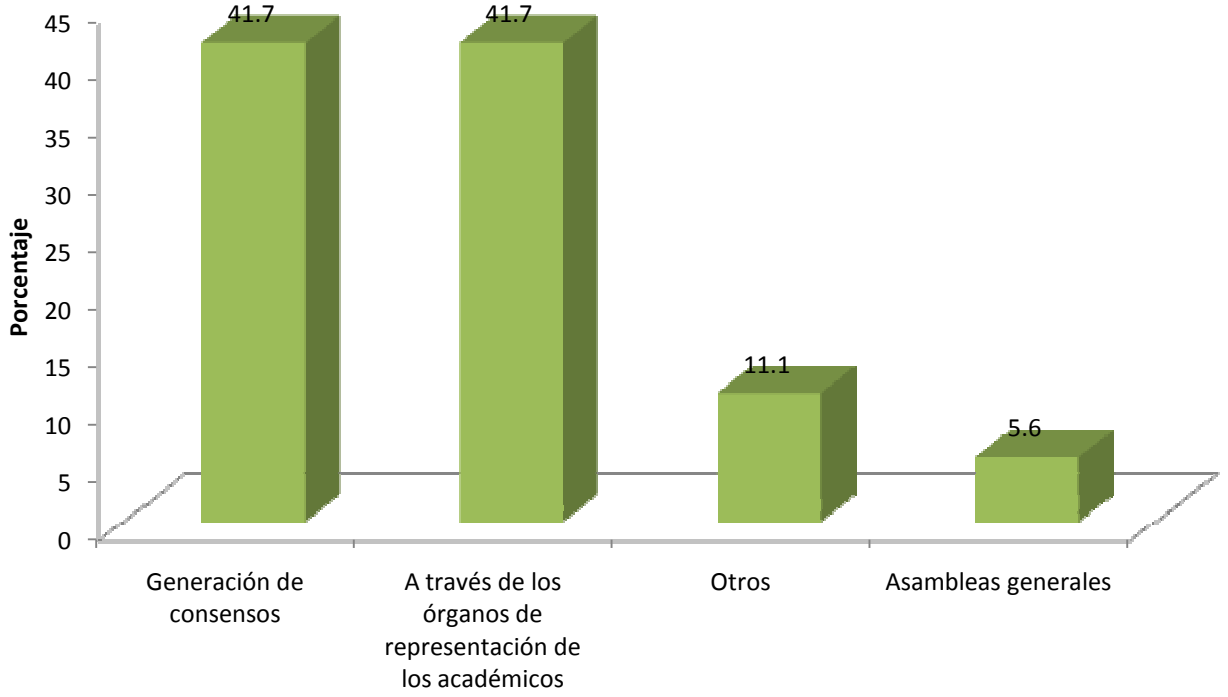
Total de respuestas = 74

24. ¿Por qué ?



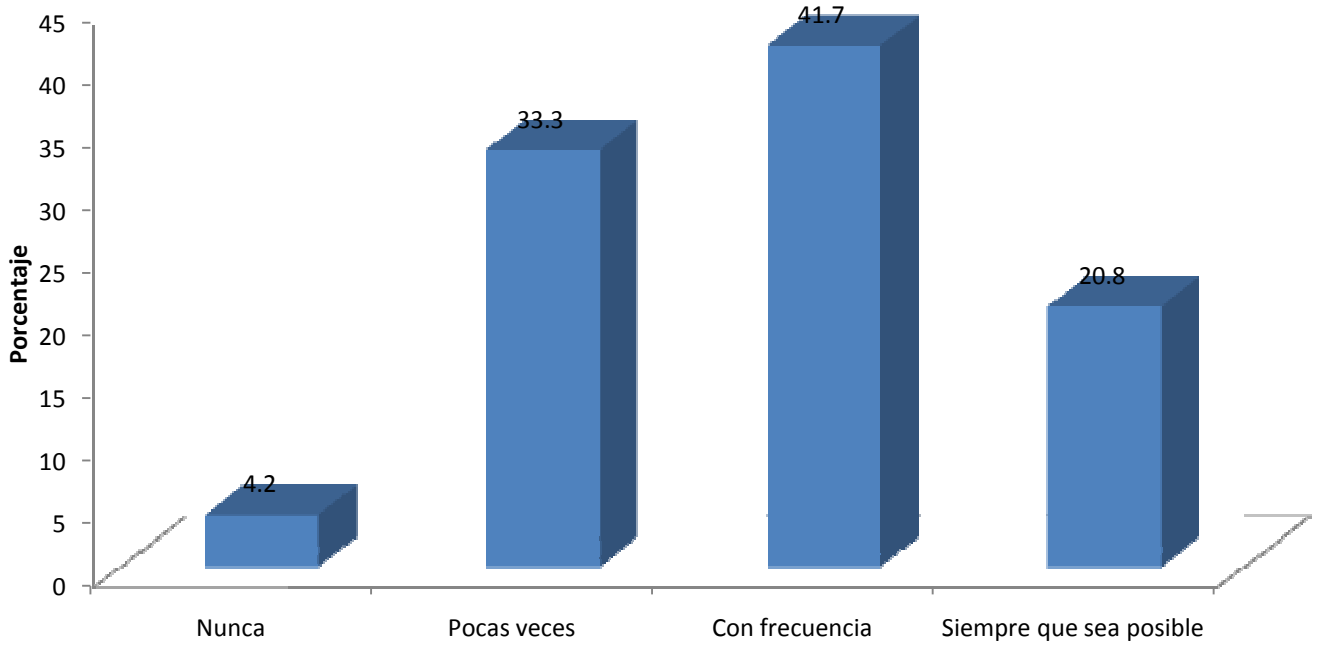
Pregunta de respuesta múltiple.

25. ¿Desde su perspectiva cuál sería la forma ideal para la toma de decisiones sobre política institucional?



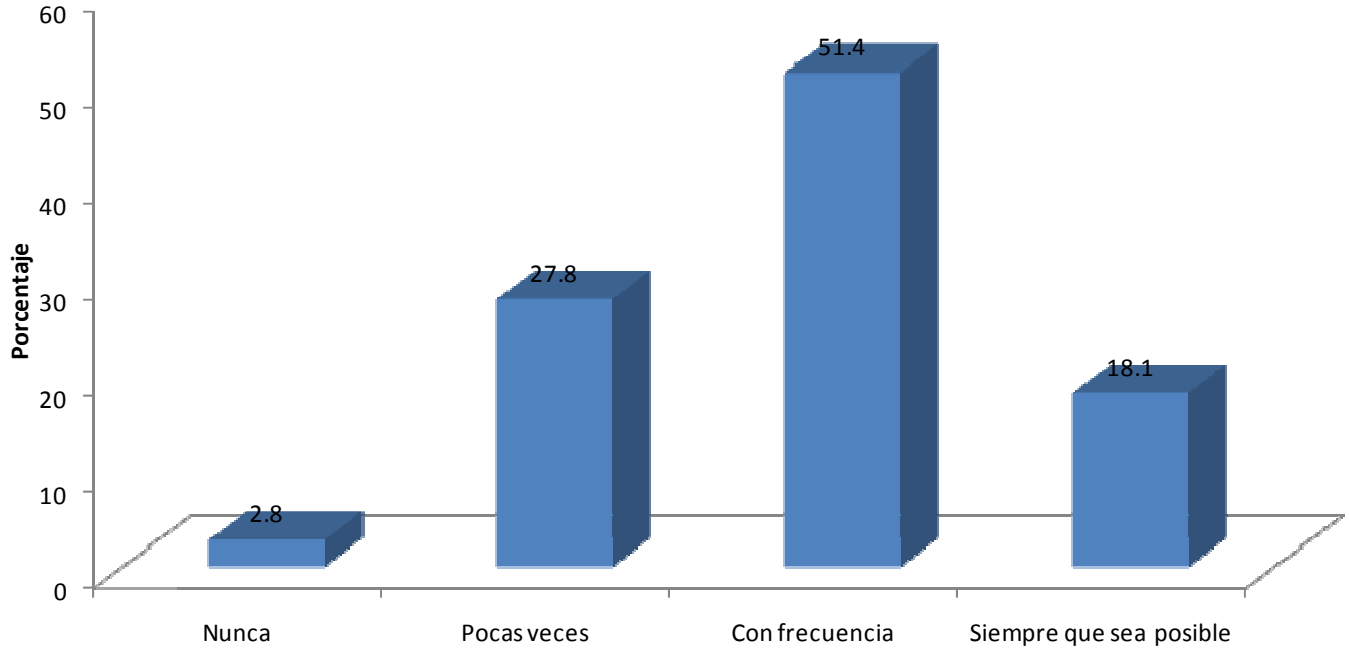
Total de respuestas = 72

26. ¿Con qué frecuencia comenta o intercambia usted sus inquietudes de trabajo con otros integrantes del Instituto?



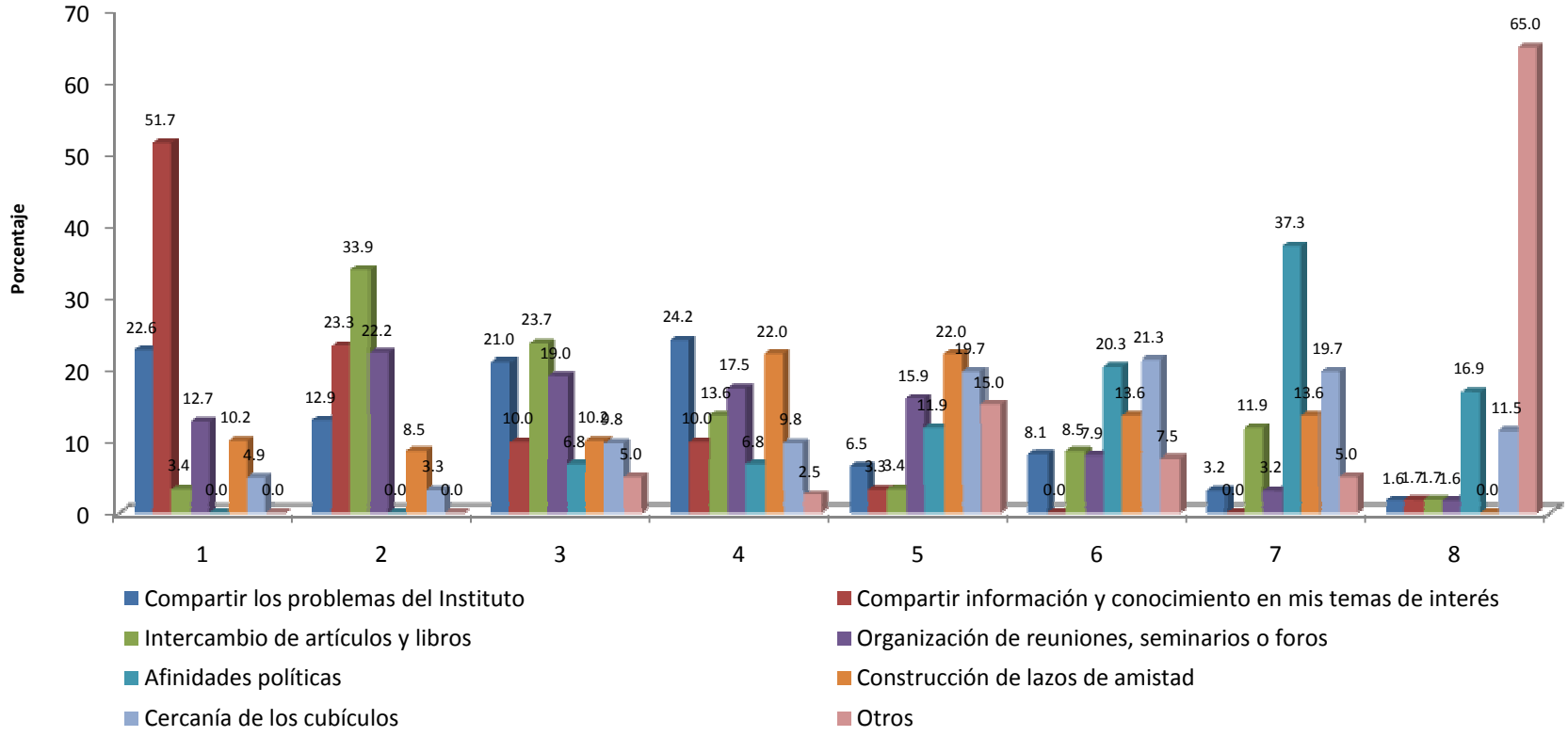
Total de respuestas = 72

27. ¿Con qué frecuencia comenta o intercambia usted sus inquietudes sobre la situación del país o la situación internacional con otros integrantes del Instituto?



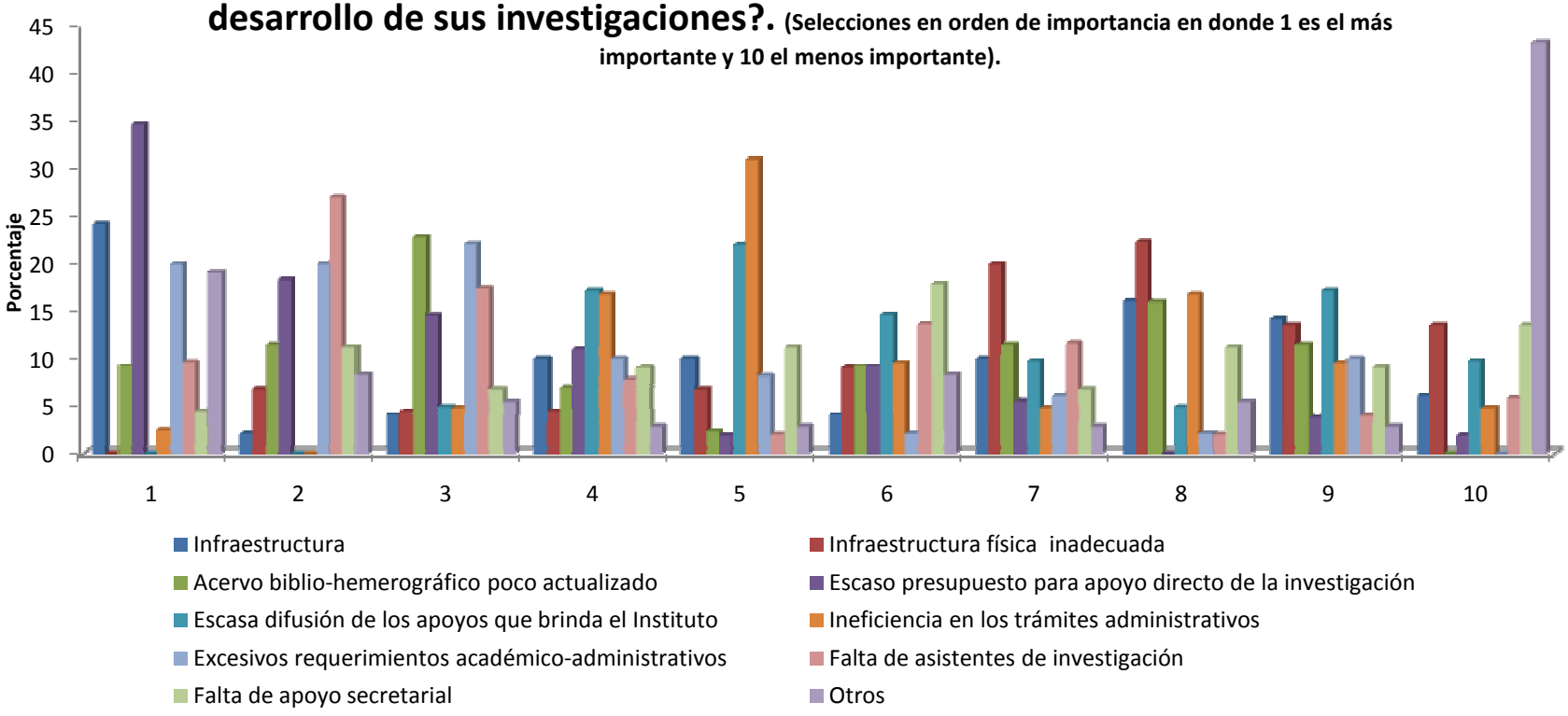
Total de respuestas = 72

28. ¿Qué aspectos son más importantes para la interacción con sus colegas en el Instituto?. (Seleccione en orden de importancia donde 1 es el más importante y 8 el menos importante)



Respuesta	Total	Respuesta	Total
Compartir los problemas del Instituto	62	Afinidades políticas	59
Compartir información y conocimiento en mis temas de interés	60	Construcción de lazos de amistad	59
Intercambio de artículos y libros	59	Cercanía de los cubículos	61
Organización de reuniones, seminarios o foros	63	Otros	40

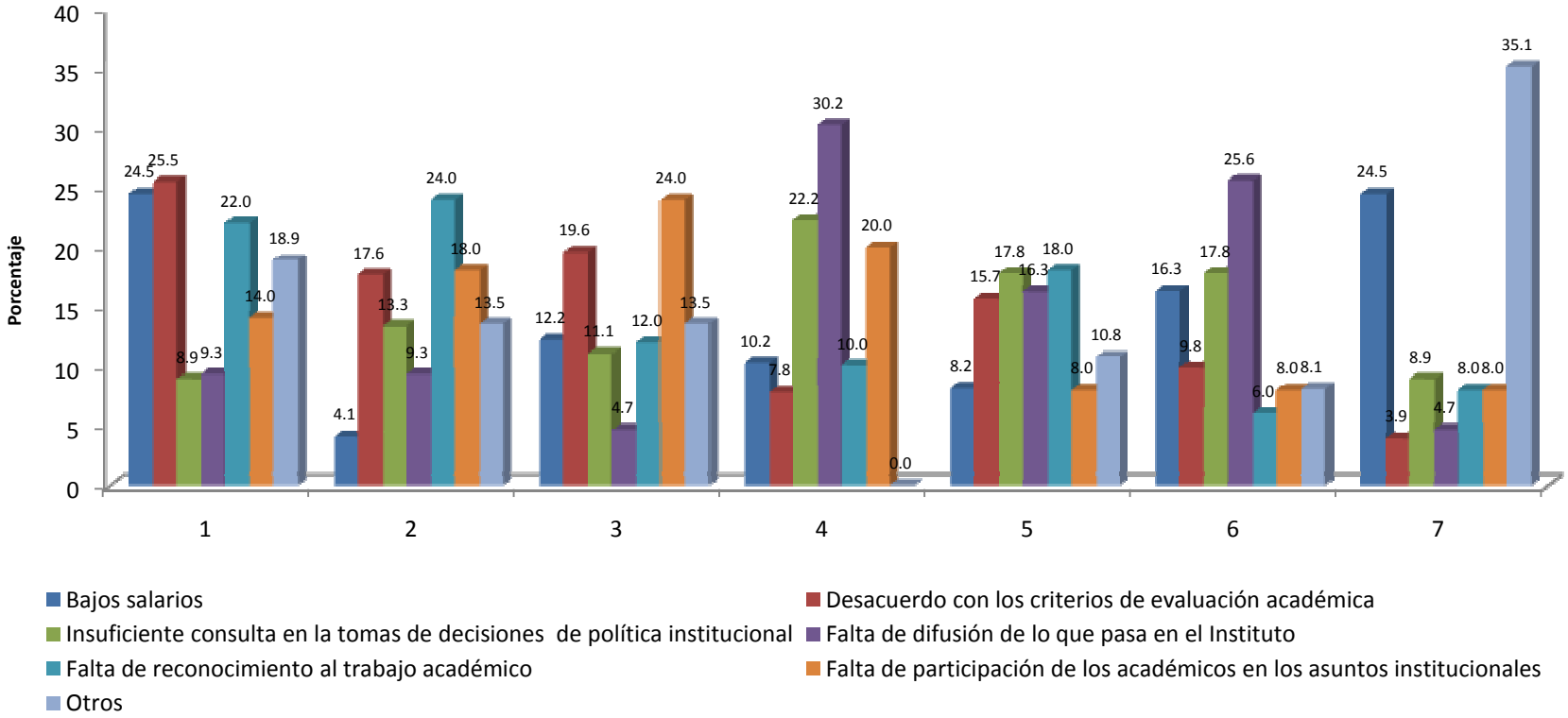
29. ¿Qué aspectos de infraestructura y apoyos administrativos dificultan el desarrollo de sus investigaciones?. (Selecciones en orden de importancia en donde 1 es el más importante y 10 el menos importante).



Respuesta	Total	Respuesta	Total
Infraestructura	50	Ineficiencia en los trámites administrativos	42
Infraestructura física inadecuada	45	Excesivos requerimientos académico-administrativos	50
Acervo biblio-hemerográfico poco actualizado	44	Falta de asistentes de investigación	52
Escaso presupuesto para apoyo directo de la investigación	55	Falta de apoyo secretarial	45
Escasa difusión de los apoyos que brinda el Instituto	41	Otros	37

30. ¿Qué aspectos limitan su desarrollo académico personal?.

(Selecciones en orden de importancia en donde 1 es el más importante y 7 el menos importante).



Respuesta	Total
Bajos salarios	49
Desacuerdo con los criterios de evaluación académica	51
Insuficiente consulta en la tomas de decisiones de política institucional	45
Falta de difusión de lo que pasa en el Instituto	43

Respuesta	Total
Falta de reconocimiento al trabajo académico	50
Falta de participación de los académicos en los asuntos institucionales	50
Otros	37

Evaluación de las Actividades del Departamento de Cómputo

Informe final

Comisión de Evaluación de las Actividades del Departamento de Cómputo

Enero de 2009

Índice

I. Introducción 3

II. Diagnóstico 5

III. Evaluación de los servicios 11

IV. Conclusión general y recomendaciones 22

V. Anexos 27

I. Introducción.

1. Integración y objetivo de la Comisión.

Con fundamento en el artículo 59 del Reglamento Interno del Instituto de Investigaciones Sociales (IIS) de la UNAM, que faculta a la Dirección para hacer evaluaciones sobre el estado y la marcha de los distintos departamentos e instancias que lo componen, el 10 de octubre de 2007 se procedió a conformar la *Comisión de Evaluación de las Actividades del Departamento de Cómputo*.

El 17 de octubre de 2007 se instaló formalmente dicha Comisión, quedando integrada del siguiente modo: tres investigadores del Instituto, los doctores Miguel Armando López Leyva, Cecilia Rabell Romero -quien fue sustituida por Marta Mier y Terán Rocha- y Ricardo Tirado Segura; la técnica académica e integrante del Comité de Planeación de Cómputo, Lic. Sofía Aké; y dos personas que trabajan en la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico (DGSCA), la Ing. María de la Luz Castañeda de León y la Lic. María Teresa Ventura Miranda.

El objetivo principal de la Comisión consistió en hacer una evaluación de las actividades y los recursos del Departamento de Cómputo del Instituto, a fin de proveer elementos para lograr una mejora en el rendimiento y el desempeño de las actividades académicas del Instituto.

2. Estrategia de trabajo.

La Comisión trabajó en tres etapas:

Primera: los integrantes de la Comisión tuvimos reuniones periódicas -semanales y quincenales- para definir las características de nuestra encomienda, los criterios académicos y técnicos para realizar la evaluación, así como la forma de trabajo.

Segunda: las tareas se distribuyeron en dos grupos de los integrantes de la Comisión. Para la evaluación técnica, la Ing. Castañeda y la Lic. Ventura, con el apoyo de la Lic. Ake, examinaron las instalaciones del Instituto y valoraron el estado de la infraestructura y de los dominios tecnológicos. Para la evaluación de la satisfacción de los servicios, los doctores López Leyva, Mier y Terán, Rabell y Tirado elaboraron y aplicaron una encuesta a los investigadores, secretarias y técnicos académicos, y entrevistaron a los responsables de las secretarías Técnica y Administrativa y de las jefaturas de los departamentos adscritos a esta secretaría, a los jefes de los departamentos técnicos de Biblioteca, Cómputo y Publicaciones, y a la encargada de la coordinación de Difusión; también se elaboró y aplicó un cuestionario al personal del Departamento de Cómputo.

Tercera: los doctores López Leyva, Mier y Terán y Tirado integraron la información recabada y la evaluación realizada por ambos grupos, y procedieron a elaborar este documento que entregamos a la Dirección del Instituto.

El presente Informe Final consta de cuatro apartados. El referido al *Diagnóstico* contiene la descripción y la valoración de la forma en que se encuentra organizado el Departamento de Cómputo, y la infraestructura, los equipos y el software de que dispone, así como los servicios que presta a los usuarios. El recuento se realizó a partir de las siguientes fuentes de información: Reglamento Interno del Instituto, Plan de Desarrollo Institucional (2005-2009), Informes de actividades de la Dirección (2005-2006, 2006-2007, 2007-2008) y del Departamento de Cómputo (2006-2007), Expediente del IIS elaborado por el Consejo Asesor de Cómputo de la UNAM e Inventario del Departamento; también se analizaron los dominios tecnológicos y otros elementos aportados por el personal de DGSCA, las entrevistas con la Secretaria Técnica, la Jefa del Departamento de Cómputo y los técnicos académicos adscritos al mismo.

El siguiente apartado, *Evaluación de los servicios*, está dedicado a analizar la satisfacción de los usuarios a partir de los resultados de la encuesta realizada a los investigadores, a los técnicos académicos y a las secretarias, así como de las entrevistas hechas a los usuarios institucionales. El análisis de los resultados de la encuesta y de las entrevistas se desarrolla sobre cuatro elementos básicos: a) equipo disponible, b) requerimientos de servicios, c) capacidad de respuesta en términos de tiempo y eficacia en resolución de problemas y d) evaluación general del desempeño del Departamento.

El tercer apartado, *Conclusión general y recomendaciones*, resume el resultado de la evaluación y pretende sugerir vías de solución de los problemas detectados así como señalar aquellos aspectos que, encontrándose en una buena situación, pueden mejorar si se trabaja en ellos. Las recomendaciones se organizan en seis dimensiones: a) organización; b) personal; c) infraestructura, equipos y software; d) capacitación; e) comunicación y f) presupuesto.

Finalmente, en los *Anexos,* se adjuntan los documentos elaborados por los integrantes de la Comisión para fundamentar el presente Informe.

II. Diagnóstico.

1. *Lineamientos o políticas generales sobre el Departamento (visión, misión y objetivos).*

El Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM tiene como objetivo realizar investigaciones científicas en el campo de las Ciencias Sociales para contribuir al desarrollo de estas disciplinas y al conocimiento y solución de los problemas nacionales, de acuerdo con los principios de libertad de investigación y pluralidad teórico - metodológica.

En la consecución de este objetivo, el Departamento de Cómputo se constituye en una instancia de carácter técnico, encargada de apoyar las tareas de investigación y las de los departamentos de apoyo. Su misión estriba en desarrollar, mantener y actualizar los recursos en materia de cómputo y promover las nuevas tendencias tecnológicas que fortalezcan el quehacer científico; las labores de su personal técnico especializado consisten en hacer que funcione y se amplíe la infraestructura informática para garantizar el acceso a las nuevas tecnologías.

Bajo esa línea de interpretación general, en el Plan de Desarrollo Institucional (2005-2009) se le otorga un papel fundamental al Departamento de Cómputo en el desarrollo de las actividades del Instituto en términos del incremento de la calidad y oportunidad de los apoyos a la investigación.

2. *Servicios que presta el Departamento.*

De acuerdo con el Reglamento Interno del Instituto (artículo 44), las funciones que tiene asignadas el Departamento de Cómputo son las siguientes:

a) Apoyar las investigaciones que requieran sus servicios.

b) Asesorar a los investigadores en la programación y el procesamiento de datos.

c) Auxiliar en otras actividades del Instituto que necesiten sus servicios.

d) Salvaguardar la información procesada en el Departamento.

e) Capacitar al personal académico y administrativo en el uso de la computadora y programas específicos que requieran.

En concordancia con las funciones establecidas, los servicios de apoyo directo a la investigación son los siguientes:

a) Capacitación en uso de *software* especializado en las actividades de investigación (tanto a investigadores como a asistentes y becarios).

b) Elaboración de bases de datos y sistemas relacionados con proyectos de investigación.

c) Apoyo técnico especializado en la realización de eventos (conferencias, seminarios, coloquios) y en la impartición de docencia.

d) Videoconferencias en la Sala de Usos Múltiples del Instituto.

En cuanto al apoyo institucional, el Departamento brinda los siguientes servicios:

a) Intranet, que incluye sistemas para el tratamiento de solicitudes de algunos servicios que se proporcionan en los departamentos de Biblioteca, Cómputo y Publicaciones.

b) Otros sistemas que operan administrativamente a través de la red, tales como el control de proyectos de investigación con financiamiento externo, el control de recursos financieros de los investigadores, el ingreso a la Coordinación de Colecciones de Libros del Instituto y al Sistema Integral de Administración Financiera (SIAF).

c) Asesoría especializada en el uso de los sistemas mencionados de información y de control.

Otros servicios que ofrece el Departamento de manera rutinaria, y que impactan en el desempeño general de las actividades cotidianas del Instituto, son las siguientes:

a) Desarrollo, mantenimiento y administración de la página electrónica del Instituto.

b) Mantenimiento y administración de los servidores.

c) Mantenimiento y administración de los equipos de cómputo y las impresoras.

d) Actualización permanente de licencias de antivirus y antispyware.

3. Organización del Departamento.

De acuerdo con el informe de actividades de la Dirección y el del Departamento de Cómputo, ambos de 2006-2007, este Departamento cuenta con seis técnicos académicos, dos técnicos administrativos, una capturista-secretaria. Uno de los técnicos académicos, la actuaria Patricia Martínez Omaña, se halla al frente del Departamento, y el personal restante tiene asignadas las siguientes actividades:

- Dos técnicos académicos se encargan de atender a los usuarios en los servidores. Ellos administran y mantienen las bases de datos, las páginas electrónicas y los programas, además de respaldar periódicamente la información y las bases de datos.

- Un técnico académico se encarga de la administración de la red interna, los accesos remotos, la red de impresión y de un servidor de aplicaciones bajo ambiente Windows; también es responsable de la organización y administración del equipo de la sala de becarios 2 y del servicio de videoconferencia.

- Un técnico académico está a cargo de la asesoría de *software* especializado y de capacitar en su uso a los investigadores y a sus asistentes y/o becarios. Este técnico académico proporciona también apoyo técnico para el manejo del Repositorio del Instituto.

- Un técnico académico está encargado de la asesoría y capacitación en manejo de bases de datos y en el *software* especializado; además, brinda soporte técnico a los usuarios en el horario vespertino.

- Dos técnicos administrativos se encargan del mantenimiento correctivo y preventivo, de la instalación de *software*, de la instalación y configuración del equipo y del rastreo de virus.

Además de estas responsabilidades específicas de cada uno, todos los miembros del Departamento proporcionan soporte a los usuarios.

El Departamento de Cómputo brinda sus servicios a 289 usuarios: 90 investigadores, 21 técnicos académicos, 11 empleados de confianza, 41 trabajadores administrativos y 126 colaboradores de investigación (asistentes y becarios). Para el mejor desempeño de sus tareas, el Departamento se apoya en un Comité de Planeación que se reúne aproximadamente cada cuatrimestre. Dentro de las funciones de este Comité, se encuentran la evaluación de las necesidades de equipo del personal del Instituto, la asignación de equipo nuevo, la optimización del proceso de escalonamiento de equipo disponible, y la elaboración de propuestas para incorporar nuevas

tecnologías informáticas que apoyen y faciliten las tareas de investigación y aquellas de índole administrativa.

4. Infraestructura, equipos y software del Instituto y del Departamento.

El equipo del Departamento consta de computadoras, medios de digitalización de imágenes, impresoras, proyectores multimedia y otros medios periféricos que están ubicados en el propio Departamento, en las dos salas de becarios, en la Dirección, en las secretarías Académica, Administrativa y Técnica, en los otros departamentos de apoyo (Biblioteca, Cómputo y Publicaciones) y la coordinación de Difusión, en los cubículos de investigadores, asistentes y becarios, y, en el caso de algunos equipos portátiles, fuera de las instalaciones del IIS.

El incremento y la actualización del equipo en los tres últimos años, así como la situación actual del equipo, pueden observarse claramente en los cuadros que se presentan a continuación. De acuerdo con el informe de actividades de la Dirección (2007-2008), el informe de la DGSCA y la información proporcionada por el Departamento de Cómputo, para agosto de 2008 el Instituto contaba con 297 equipos de cómputo, 120 impresoras, 18 escáners y 7 proyectores multimedia. Además, se contaba con un sistema de videoconferencia y un plotter.

Equipo en uso (2006, 2007 y 2008)

Computadoras

Tipo	Agosto 2006	Agosto 2007	Agosto 2008
Pentium III y anteriores	118	72	57
Pentium IV y posteriores	172	195	214
Equipo de alto rendimiento	4	4	5
Total computadoras de escritorio	**294**	**271**	**276**
Computadoras portátiles	S.D.	S. D.	21
Total computadoras	**294**	**271**	**297**

Impresoras

Tipo	Agosto 2006	Agosto 2007	Agosto 2008
Matriz de puntos	13	13	5
Inyección de tinta	74	74	62
Láser personal	34	34	30
Láser de red	14	14	16
Láser a color	4	4	4
Térmica	1	3	3
Total	140	142	120

Escáners

Tipo	Agosto 2006	Agosto 2007	Agosto 2008
Cama plana	16	16	18

Proyectores

	Agosto 2006	Agosto 2007	Agosto 2008
Proyector multimedia	6	6	7

En cuanto al software, en el año 2006-2007 se adquirió un número considerable de licencias de antivirus y otro par de programas mientras que, en el último año, se adquirieron licencias de *Office* y dos programas más especializados.

Adquisición de software (2006-2007)

Descripción	Cantidad
Actualización de Symantec Norton Antivirus (equipos de trabajo en grupos)	20 licencias
McAfee Anti-Virus Scan Enterprice 8.0, 3 años (equipos de usuarios finales)	76 usuarios
McAfee Anti-Spyware Enterprice (herramienta para la depuración y mantenimiento del software instalado en equipos)	11 usuarios
Norton SystemWorks 2006 Premiere Win	1 licencia
Acrobat Professional Win ver. 8.0	1 licencia
Winware Workstation para Windows ver 5.5.1	1 licencia

Adquisición de software (2007-2008)

Adobe InDesign CS3 para Windows XP	3 licencias
Office Profesional 2007	10 licencias
GenoPro 2007	2 licencias

5. Presupuesto

Los montos del presupuesto asignado a la adquisición de equipo de cómputo del Instituto en los tres últimos años fueron los siguientes:

Presupuesto anual (2006, 2007 y 2008)

Año	Monto
2006	$ 220,000
2007	$ 170,000
2008	$ 200,000

Este presupuesto es muy reducido, considerando que, como antes se dijo, el Instituto cuenta con 297 equipos de cómputo, 120 impresoras, 18 escáners, 7 proyectores multimedia, un sistema de videoconferencia y un plotter que, para mantenerse actualizados, deberán ser sustituidos a un ritmo de 10% a 20% anual.

Además, el presupuesto no ha tenido una tendencia al aumento, con lo que se hace imposible no sólo el crecimiento del número y la calidad de los equipos, sino el simple reemplazo de los equipos que van volviéndose obsoletos.

Cabe decir, sin embargo, que el Instituto ha logrado a través de contratos con diferentes entidades y proyectos de investigación financiados por el Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) algunos ingresos extraordinarios. De ese modo, en 2008 pudieron adquirirse otros equipos de cómputo por un monto de $ 51,911 pesos. El financiamiento externo de proyectos permite a algunos investigadores acceder a recursos para infraestructura y así actualizar sus equipos de cómputo y el software que emplean.

No obstante lo anterior, el presupuesto disponible para la adquisición de equipo es a todas luces reducido e insuficiente, como se podrá apreciar más adelante en las percepciones de algunos de los usuarios.

III. Evaluación de los servicios.

1. Satisfacción de los usuarios.

En este apartado, presentamos por separado las percepciones de los investigadores, de los técnicos académicos y del personal administrativo secretarial, así como de los distintos usuarios institucionales. Cabe señalar que la información sobre las opiniones de investigadores, técnicos académicos y personal administrativo secretarial proviene de los cuestionarios de la encuesta aplicados de manera individual, mientras que la de los usuarios institucionales se originó en las entrevistas realizadas por los miembros de la Comisión de Evaluación a los jefes de los Departamentos, a los funcionarios de la Secretaría Administrativa y a la encargada de la coordinación de Difusión.

i. Equipo disponible.

Investigadores

Todos los investigadores que dieron respuesta al cuestionario (60) dijeron emplear computadora para desarrollar su trabajo de investigación en el Instituto, y todos menos uno mencionaron que también utilizan computadora para su trabajo de investigación en su casa. Entre quienes utilizan equipo de cómputo para el trabajo de investigación en ambos espacios, se indagó en qué lugar habían trabajado más tiempo durante 2007. Los resultados muestran que algo más de la mitad (54%) dijo haber trabajado más tiempo en el equipo de cómputo del Instituto, tres investigadores (5%) mencionan que trabajaron un tiempo semejante en ambos espacios, y más de una tercera parte (39%) dijo haber trabajado más tiempo en la computadora de su casa que en la del Instituto.

Respecto al equipo de cómputo con el que cuentan los investigadores en el Instituto, casi dos de cada tres de ellos consideran que la computadora que tienen es adecuada. Entre quienes consideran que su computadora no es adecuada, los motivos principales de su insatisfacción son la obsolescencia, la lentitud y la capacidad limitada del equipo, así como la falta de bocinas y el tamaño pequeño de los monitores.

Técnicos académicos

Todos los técnicos (14) utilizan computadora para desarrollar sus labores en el Instituto. La mayoría de ellos (8) considera que el equipo que tiene es inadecuado. La razón de su opinión negativa es la obsolescencia que se refleja en lentitud, la falta de capacidad, los monitores deficientes y el software en desuso.

Personal administrativo secretarial
Los 27 integrantes del personal administrativo secretarial encuestados utilizan equipo de cómputo para desarrollar su trabajo; diez de ellos consideran que el equipo que tienen es adecuado, pero la mayoría (15) percibe que su equipo es inadecuado, y dos secretarias no contestaron esta pregunta. Las razones de su insatisfacción están vinculadas a la obsolescencia del equipo y, en uno de los casos, al software desactualizado.

Secretaría Administrativa
Los responsables de esta Secretaría consideran que los equipos en su secretaría son inadecuados, que algunos no funcionan bien, y que otros están saturados o no tienen la capacidad necesaria.

Departamento de Publicaciones
La jefa de este Departamento manifiesta que el personal cuenta con equipos adecuados, aunque son necesarias algunas mejoras.

Departamento de Biblioteca
En términos generales, el jefe de este Departamento considera que los equipos con que cuentan son buenos, aunque percibe algunas deficiencias: los CPU's para atención al público sólo sirven para el acervo local, y tienen un escáner que no funciona.

Coordinación de Difusión
La encargada de ésta considera que el equipo de que disponen para realizar las actividades en esta Coordinación no es satisfactorio, particularmente por la lentitud de las computadoras y la falta de impresora.

ii. Requerimientos y problemas.

Investigadores
A la pregunta sobre los problemas que tuvieron a lo largo de 2007 con su equipo de cómputo, con los programas o con cualquier otro tema relacionado con los servicios del Departamento de Cómputo, una tercera parte contestó no haber tenido problema alguno. Entre los otros investigadores, los problemas más recurrentes fueron los relacionados con algún aparato (monitor, mouse, teclado, etc.) o con la presencia de virus. Problemas por la falta de capacidad de la computadora y con el correo electrónico también fueron mencionados por

algunos de los investigadores. En dos cuestionarios, se menciona la falta de apoyo en el manejo del *software*.

Técnicos académicos
Casi todos los técnicos (12) tuvieron algún problema con su equipo de cómputo en 2007. Los problemas mencionados se refieren tanto a las fallas y la obsolescencia del equipo y de los programas de *software*, como al suministro de electricidad; también se menciona en uno de los cuestionarios la actitud negativa del personal de cómputo.

Personal administrativo secretarial
La mayoría de los miembros (18 de los 27) del personal administrativo secretarial entrevistados mencionaron haber tenido problemas en 2007. Éstos son de diversa índole: fallas, lentitud y falta de capacidad del equipo, falta de actualización del *software* y problemas ocasionados por virus.

Secretaría Administrativa
El requerimiento más recurrente es que se designe a un técnico que resuelva de manera eficaz los problemas de funcionamiento de los programas en línea que diseña e impone la administración central para desarrollar muchas de sus tareas especializadas. Los responsables de esta Secretaría reconocen que estos problemas se deben, en parte, a insuficiencias en la asesoría de la administración central de la Universidad al Instituto. Ellos demandan mejores equipos y soluciones eficaces y permanentes a problemas específicos: falta de asesoría, poco tiempo de atención y falta de comunicación de los asesores de cómputo con la administración central de la Universidad y con el personal de esta Secretaría para atender los problemas de los programas en línea.

Departamento de Publicaciones
La jefa de este Departamento requiere con urgencia un nuevo programa de diseño porque el que tienen actualmente es obsoleto. También plantea que necesitan máquinas más potentes y monitores con pantallas planas para algunos de los técnicos de este Departamento, así como cursos de capacitación y actualización, y recomienda tomar medidas de prevención en el mantenimiento del equipo de cómputo.

Departamento de Biblioteca
El jefe de este Departamento recomienda que se anticipen los problemas en el equipo de cómputo mediante medidas preventivas eficaces, y solicita soluciones más rápidas cuando éstos se presentan; también solicita la reparación o sustitución de algunos equipos que desde hace tiempo no funcionan bien (los CPU's para consulta del público usuario y un escáner).

Coordinación de Difusión
La encargada de esta Coordinación considera que los equipos con que cuentan funcionan mal, por lo que solicita su cambio, y pide que se les proporcione una impresora.

iii. Capacidad de respuesta (en términos de tiempo y eficacia en la resolución de problemas).

Investigadores
En general, la percepción de los investigadores sobre la respuesta por parte del Departamento de Cómputo a los problemas es positiva. De los 41 investigadores que dijeron haber tenido algún problema durante 2007, dos de cada tres considera que la respuesta fue rápida, uno de cada tres percibe que la respuesta fue lenta o más o menos, y sólo un investigador contestó que no había tenido respuesta.

Los investigadores perciben también eficacia en la atención a los problemas: tres de cada cuatro investigadores mencionan que el problema fue resuelto. No obstante, cinco investigadores afirman que el problema no se resolvió y cinco más no contestaron a esta pregunta.

De los investigadores que no vieron su problema resuelto, algunos mencionan como razón que el *software* del Departamento de Cómputo no está actualizado, otro menciona que el Departamento no tiene recursos para actualizar el equipo. Además, un investigador afirma que solicitar un nuevo equipo es burocrático, otro aduce la incompatibilidad de horario y otro más dice que no ha recibido explicación alguna sobre el problema que no le han resuelto.

Uno de cada tres investigadores menciona haber tenido un segundo problema. En este caso, lo más frecuente fue tener dificultades con algún aparato, con algún *software* (por falta de actualización o de acceso, o por desconocimiento de su manejo) y con la conexión a internet o con el correo electrónico; sólo un investigador percibe actitudes negativas en el personal del Departamento. En este segundo problema, las percepciones en cuanto a la rapidez y la eficacia con las que el Departamento de Cómputo resuelve los problemas son también en su mayoría positivas: dos de cada tres investigadores contestan que la respuesta fue rápida y tres de cada cuatro que el problema fue resuelto. La causa por la que no se resolvieron los problemas está relacionada con la falta de *software* actualizado.

Uno de cada cinco investigadores dice haber tenido un tercer problema en 2007. El tipo de problema que se menciona es semejante al de los dos casos anteriores salvo que, en esta ocasión, la mitad de los investigadores menciona que su

problema está relacionado con su falta de capacitación en el uso del software. Aquí, la percepción de la rapidez y eficacia en la solución del problema es menos positiva: sólo cerca de la mitad considera que fue rápida y eficaz.

Los investigadores que mencionaron un cuarto y un quinto problema fueron pocos: seis y cinco, respectivamente. El tipo de problemas es el mismo que en los casos anteriores y la percepción sobre la respuesta del Departamento de Cómputo es casi siempre que es lenta, aunque eficaz la mayoría de las veces.

Finalmente, un investigador menciona un sexto problema y lo relaciona con la falta de compromiso de algunos de los miembros del Departamento para apoyar las actividades de investigación.

Técnicos académicos

De los 12 técnicos académicos que reportaron haber tenido algún problema en 2007, la mayoría (7) considera que la respuesta por parte del Departamento de Cómputo fue rápida, dos consideran que fue lenta, uno menciona que no recibió respuesta a su problema y dos más no especificaron cómo fue la respuesta a su problema.

En cuanto a la eficiencia para resolver los problemas, la mitad de los técnicos (6) considera que el Departamento de Cómputo resolvió su problema pero otros cinco técnicos perciben que su problema no fue resuelto por el Departamento y dan como razón que no solicitaron su apoyo (3), o que el equipo es obsoleto o que no han encontrado los controladores.

Cuatro técnicos reportaron haber tenido un segundo problema en 2007. Uno de ellos tuvo problemas con un aparato, otro con la capacidad de la computadora, otro con un *software* obsoleto y uno más menciona que no recibe apoyo de manera inmediata por parte del personal de cómputo. Las otras opiniones respecto a la prontitud de respuesta son muy distintas: uno considera que fue rápida, otro que fue lenta, otro que fue más o menos rápida, y otro más opina que no recibió respuesta.

Dos técnicos reportan haber tenido un tercer problema, relacionado con la falta de apoyo especializado y pertinente.

Personal administrativo secretarial

Este personal percibe la atención a sus problemas de manera muy variada. De las 18 secretarias que dijeron haber tenido algún problema, la mitad considera que la atención es rápida, cuatro consideran que fue más o menos y cuatro más que fue lenta; en uno de los cuestionarios se menciona que no se recibió atención para resolver el problema. Entre quienes reportaron algún problema, casi dos de cada tres (11) opinan que el Departamento de Cómputo lo resolvió, pero cinco

reportaron que éste no solucionó el problema y dos se abstuvieron de contestar a la pregunta. Las razones por las que no se resolvió el problema fueron la falta de equipo actualizado o porque el usuario lo resolvió por su cuenta.

Los problemas que se mencionan en segundo lugar (10) están más vinculados con el uso de programas. El personal administrativo secretarial percibe, aquí también, una respuesta a su problema muy diversa. Cuatro personas opinan que la respuesta fue rápida, dos que fue más o menos y dos que fue lenta; en uno de los casos se menciona que no se recibió atención y otros dos cuestionarios no tenían respuesta a esta pregunta. Sobre la eficacia, la opinión está dividida: la mitad percibe que su problema fue atendido exitosamente y la otra mitad percibe que su problema no fue resuelto. La razón de la falta de solución se vincula con el equipo obsoleto y con que la solución no depende del Departamento de Cómputo sino de otra instancia (Departamento de Servicios Generales).

Secretaría Administrativa

Los responsables de esta Secretaría consideran que los servicios son deficientes, tanto en los tiempos de respuesta como en la eficacia de la misma. Ellos afirman que los técnicos del Departamento de Cómputo no establecen la comunicación necesaria con los técnicos de la administración central que crearon los programas en línea y que esa es una de las causas de las deficiencias en su asesoría. Les parece que esto se ha agudizado en los últimos tiempos, y que el encargado de darles los servicios no lo hace adecuadamente.

Los responsables de esta Secretaría expresan que hay lentitud en la atención que se les da, que el tiempo que se les concede es insuficiente, y que hay problemas que no se resuelven; en otros casos, mencionan que las soluciones resultan parciales e incompletas y, al cabo de poco tiempo, los problemas vuelven a aparecer.

Departamento de Publicaciones

La jefa de este Departamento califica como prontas y eficaces las respuestas a sus problemas de cómputo, y menciona que las relaciones interpersonales de los miembros de su Departamento con los técnicos de cómputo son muy buenas.

Departamento de Biblioteca

En general, el jefe del Departamento de Biblioteca considera que la eficacia de los servicios de cómputo es buena, aunque desde hace tiempo algunos equipos no funcionan o son insuficientes, y califica como lenta la respuesta que les dan a sus solicitudes.

Coordinación de Difusión

En esta Coordinación, la encargada tiene muy buenas relaciones con el personal del Departamento de Cómputo y considera que las soluciones que dan a sus dificultades son muy eficaces, sólo el trámite de reposición de equipos le parece lento.

iv. Evaluación general del desempeño del Departamento.

Investigadores

La opinión de los investigadores sobre si el Departamento de Cómputo cubre sus necesidades es, en general, positiva: cuatro de cada cinco investigadores consideran que el Departamento satisface sus necesidades de investigación. Entre quienes consideran que sus necesidades no están cubiertas, las razones más frecuentes son la falta apoyo en asesorías sobre uso de *software* especializado y sobre manejo estadístico de información; también, mencionan que requieren mayor apoyo en las labores de investigación.

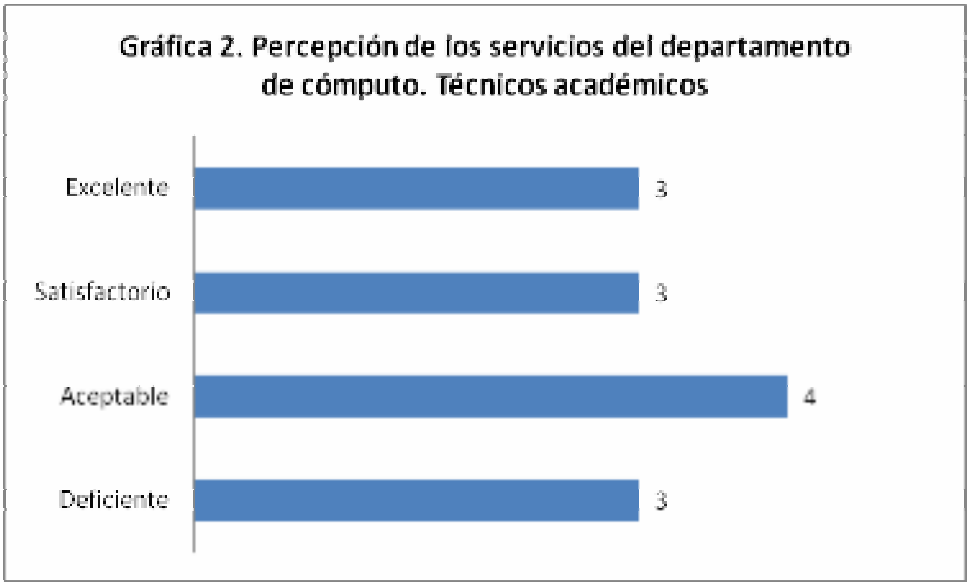
Al solicitarles a los investigadores una calificación del servicio de cómputo, luego de realizar un balance de los distintos aspectos ya mencionados, ellos expresan una percepción favorable: 22 investigadores lo consideran excelente, 26 satisfactorio y 8 aceptable (Gráfica 1). Sólo dos de los investigadores encuestados tienen una opinión negativa, ya que consideran que el servicio del Departamento es deficiente, y dos más no emitieron respuesta a esta pregunta.[1]

[1] La calificación parece estar relacionada con el equipo con que cuenta el investigador. Al contrastar esta opinión con la percepción que los investigadores tienen de su equipo, se observa que nueve de cada diez investigadores que consideran tener un equipo adecuado opinan que los servicios del departamento son excelentes o satisfactorios; no obstante, aún entre quienes consideran que su equipo es inadecuado, esta proporción es de siete de cada diez.

Técnicos académicos

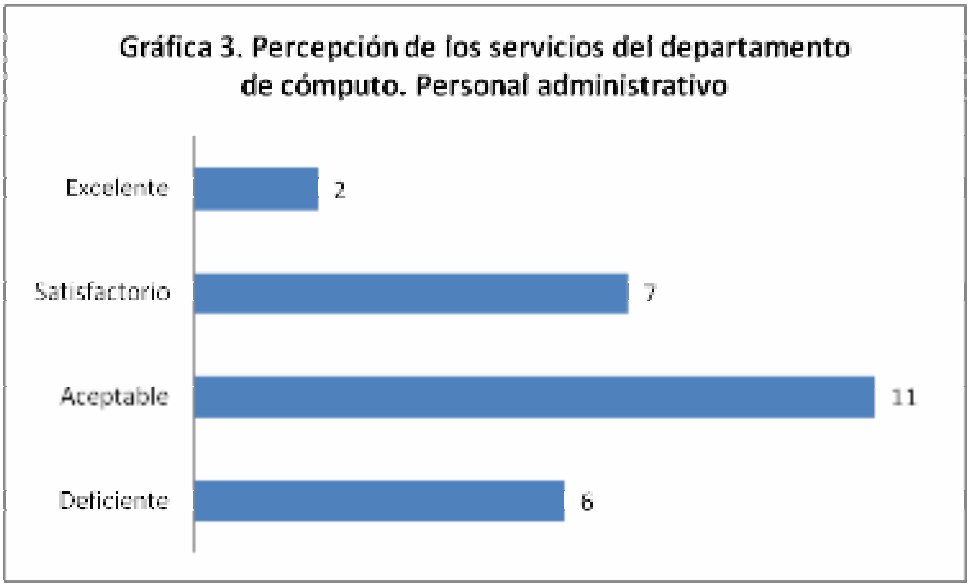
La mayoría (nueve de los 14) de los técnicos considera que el Departamento cubre sus necesidades, uno considera que más o menos, dos consideran que no cubre sus necesidades y dos más no dieron respuesta a esta pregunta. Los que no están satisfechos mencionan, como razones de su insatisfacción, la ausencia de personal calificado en programas muy específicos, la lentitud del servicio y la falta de disposición.

La calificación que los técnicos académicos dan a los servicios del Departamento de Cómputo es, en general, menos positiva que la de los investigadores (Gráfica 2). La categoría más frecuente (4 casos) es sólo aceptable y las otras dos categorías positivas, excelente y satisfactorio, tienen la misma frecuencia que la categoría deficiente (3 casos); además, hay dos cuestionarios sin respuesta a la solicitud de calificación.



Personal administrativo secretarial

La opinión de este personal administrativo sobre el conjunto de los servicios del Departamento de Cómputo no es particularmente favorable (Gráfica 3). Nada más dos personas los consideran excelentes y siete satisfactorios. Al igual que los técnicos académicos, la categoría con mayor frecuencia es la de sólo aceptable (11 casos). Además, hay seis personas que los consideran deficientes, y una más no dio respuesta a esta solicitud de calificación.



Secretaría Administrativa
Los responsables manifiestan una marcada insatisfacción con los servicios que reciben.

Departamento de Publicaciones
La jefa expresa en general una alta satisfacción con los servicios que reciben.

Departamento de Biblioteca
El jefe afirma que los servicios que reciben son, en general, eficaces aunque insuficientes en cuanto a la velocidad de la atención.

Coordinación de Difusión
La encargada considera que los servicios que les proporcionan son muy buenos, que comprenden bien sus problemas y los atienden muy bien, inclusive de modo "excelente".

v. Ámbitos de atención

Investigadores
Más de la mitad de los investigadores propuso ideas para mejorar los servicios de cómputo. Las sugerencias son muy variadas pero se pueden agrupar en las que se relacionan con el mayor apoyo a la investigación, la actualización de los paquetes de *software* con licencia, la capacitación del personal de cómputo en paquetes novedosos, la impartición de cursos sobre manejo de *software*, la difusión de los servicios de asesoría que proporciona el Departamento, la asistencia en el equipo de la casa, la creación de espacios en la red para que los alumnos tengan acceso a la bibliografía de los cursos y para que los investigadores suban sus trabajos, la creación de una dirección electrónica de ayuda para resolver problemas de manera rápida y eficiente, una mejor distribución de las cargas entre el personal del Departamento, la contratación de personal adicional y la revisión de las líneas de alta potencia del servicio eléctrico.

Técnicos académicos
La mitad de los técnicos dieron ideas para mejorar los servicios del Departamento de Cómputo. Las sugerencias incluyen la capacitación del personal de cómputo y la contratación de ingenieros en computación, la impartición de cursos de actualización, el poner en funcionamiento el sistema Linux y la mejora el equipo.

Personal administrativo secretarial
Entre las secretarias, las ideas para mejorar la situación son numerosas: 18 de ellas emitieron sugerencias. Éstas consisten en que se les proporcione asesoría en el uso de *software*, se les capacite en uso de la red y en diversos programas, se

capacite también a los miembros del Departamento de Cómputo y a los investigadores, y se contrate personal calificado en el Departamento. Se sugiere también otorgar mayores recursos al Departamento para actualizar y dar mantenimiento al equipo. En uno de los casos, se menciona la pertinencia de delegar tareas sencillas en el personal administrativo, en otro se solicita que se proporcione el servicio con mayor rapidez, y en uno más que se mejore el trato hacia el personal de base.

Secretaría Administrativa

La percepción de los responsables de esta Secretaría es que hay debilidades en los servicios que les presta el Departamento en los siguientes ámbitos: el equipo con que cuentan, la calidad y el tiempo de las asesorías que reciben, la atención que se da a los problemas específicos que se presentan y la comunicación que tienen con el Departamento. No hacen referencias explícitas a fortaleza alguna en los servicios.

Departamento de Publicaciones

La jefa de este Departamento percibe algunas debilidades menores en los servicios debidas a equipos insuficientes, a *software* obsoleto y a falta de capacitación especializada. Por otro lado, ellos dan cuenta de fortalezas del Departamento de Cómputo puesto que mencionan que la comunicación y la atención son muy buenas, y que los problemas se resuelven con eficacia y prontitud.

Departamento de Biblioteca

Las debilidades percibidas por el jefe de la Biblioteca se refieren a que las respuestas a los problemas son lentas o no solucionan los problemas, y a que el equipo es inadecuado en algunos casos. No obstante, también se percibe que otras soluciones son eficaces.

Coordinación de Difusión

La encargada de esta Coordinación percibe que sus equipos son deficientes. Sin embargo, también advierte que la comunicación, la atención y la eficacia de los servicios que les prestan son muy buenos.

IV. Conclusión general y recomendaciones

1. Conclusión general

Si se considera como criterio principal de la evaluación la percepción que tienen los usuarios del Instituto sobre los servicios que reciben, puede decirse que la calidad de las actividades del Departamento de Cómputo es, en términos generales, buena.

Esta calificación tiene, sin embargo, sus matices, dependiendo de la consideración de los distintos tipos de usuarios encuestados y entrevistados por la Comisión. Si se compara el grado de satisfacción expresado por los diferentes miembros del Instituto que fueron consultados, el resultado puede resumirse esquemáticamente como a continuación se describe.

Entre los miembros del personal que contestaron el cuestionario, es claro que los investigadores tienen mayormente una opinión muy favorable sobre los servicios que les brinda el Departamento; sigue luego, en el orden de satisfacción, el sector de los técnicos académicos que en proporción mayoritaria calificó el servicio como "aceptable" y, en menor grado, "satisfactorio" y "excelente"; finalmente, el personal administrativo secretarial también aprueba los servicios, aunque con menos énfasis, ya que la mayor parte los califican solamente como "aceptables" y "satisfactorios".

Por otro lado, las opiniones de los usuarios institucionales entrevistados pueden resumirse así: en el Departamento de Publicaciones y la Coordinación de Difusión, se tiene una opinión muy favorable; en el Departamento de Biblioteca, se tiene una opinión de los servicios que, si bien en términos generales es también positiva, es menos favorable que en los dos casos anteriores. Finalmente, en la Secretaría Administrativa se tiene una opinión claramente negativa sobre los servicios que recibe.

Si la atención se centra en el binomio académicos - administrativos, es muy claro que el personal académico tiene una mejor opinión de los servicios recibidos que el personal administrativo. Destaca en particular la calificación entre "satisfactorio" y "excelente" expresada por la gran mayoría de los investigadores, y la opinión desfavorable que prevalece en la Secretaría Administrativa.

Las percepciones de los diferentes usuarios deben ponderarse tomando en cuenta varios factores que inciden en la calidad de los servicios que se les prestan. En cuanto al personal administrativo de base, es de considerarse que los equipos con que cuentan son -en muchos casos- viejos y desactualizados, lo que muchas veces hace imposible un buen funcionamiento. Por lo que se refiere a la Secretaría Administrativa, el servicio que se le proporciona está afectado por la

intervención de instancias de la administración central de la Universidad que intervienen en el diseño, el uso cotidiano y la asesoría para utilizar los programas en línea que se emplean para las tareas especializadas.

De esta manera, la falta de actualización de una parte de los equipos, la carencia de suficientes licencias de *software* y las frecuentes solicitudes de asesoría por parte de los usuarios, aunadas a la amplia variedad de servicios que ofrece el Departamento, propician que el personal se vea rebasado por la carga de trabajo.

Otra cuestión más que incide en la calidad de los servicios que presta el Departamento es el reducido presupuesto para adquisiciones, el cual impide que la renovación del equipo se realice a un ritmo conveniente.

2. *Recomendaciones*

a) Organización.

i. Aunque el perfil ideal del Departamento sería la especialización de su personal (es decir, que cada miembro del personal se especialice en varios tipos de tareas que pueda cumplir con calidad), dada la limitación numérica de la planta laboral, se recomienda una mejor distribución de las cargas para evitar que la atención de ciertos servicios se concentre en algunas personas, quienes en ocasiones se ven sobrepasadas por el exceso de trabajo.

ii. Es conveniente sensibilizar a todos los miembros del Departamento sobre la necesidad de compartir con sus compañeros, en la medida de lo posible, la información, los conocimientos, las habilidades y destrezas que han adquirido en el desempeño de su trabajo en el Departamento.

iii. También conviene hacer conscientes a los técnicos del Departamento de que, independientemente de la especialidad de cada uno, en casos de emergencia o de existencia de cargas excepcionales de trabajo, deberán apoyar a sus compañeros que se ven rebasados para atender los requerimientos laborales.

b) Personal.

i. Se sugiere hacer más intensiva la capacitación del personal del Departamento de Cómputo, en especial que todos sus miembros tomen cursos de actualización para que estén en posibilidad de asesorar con prontitud y convenientemente a los distintos usuarios.

ii. Se recomienda gestionar la contratación de cuando menos dos técnicos académicos más, con conocimientos actualizados de hardware y software, quienes podrían

mejorar la distribución del trabajo (mencionada en el inciso anterior) y aligerar las cargas, así como estimular la superación de los actuales miembros del Departamento.

iii. Sería conveniente considerar la posibilidad de que los miembros del personal del Departamento establezcan contactos con personal que realiza tareas semejantes en otras dependencias de la UNAM, que organicen de manera conjunta talleres, charlas, cursos, entre otras actividades, en los que se propicie el intercambio de conocimientos y experiencias. Estas actividades serían muy estimulantes y favorecerían la optimización de recursos.

c) Infraestructura, equipos y software.

i. En algunos Departamentos, los equipos son insuficientes y/o se encuentran desactualizados. Se sugiere revisar la funcionalidad de esos equipos y crear un plan permanente para irlos renovando en un plazo breve, de acuerdo con los recursos disponibles. Lo ideal es una renovación de entre un 10 y 20% del equipo cada año.

ii. La sustitución del cableado es deseable, ya que se mejoraría el servicio de conexión a la red. Aunque no es necesario que su cambio sea inmediato, es importante contemplarlo en los planes a futuro.

iii. Ante la insuficiencia de recursos, se recomienda propiciar la compra de equipos (computadoras e impresoras) y *software* mediante proyectos de investigación, ya sean financiados por entidades externas o por la propia Universidad.

iv. Como resultado de la sustitución de los equipos obsoletos, éstos debieran ser dados de baja en el inventario y retirados de las instalaciones del Instituto para liberar espacio y reciclarlos o, de ser el caso, donarlos a donde puedan todavía ser útiles.

v. Si no se aumentase la planta laboral,, debe considerarse la posibilidad de incrementar el presupuesto para contratar un servicio externo de mantenimiento preventivo del equipo, con lo cual los miembros del personal podrían liberar tiempo para dedicarlo a las otras labores que tienen que atender.

d) Capacitación

i. Se advierte una gran disposición de los usuarios a aprender. Por lo mismo, se sugiere implementar una política de capacitación para los distintos sectores del personal, con el objeto de hacer un mejor uso de los programas más comunes así como para manejar los programas más novedosos. Con ello seguramente se reducirían muchas de las consultas menores que se realizan al personal del Departamento.

ii. En particular, es conveniente dar capacitación a algunos miembros de la Secretaría Administrativa para que estén en mejores condiciones de operar por sí mismos los programas en línea que les suministra la administración central de la Universidad y a través de los cuales realizan muchas de sus tareas cotidianas.

e) Comunicación.

i. Se recomienda generar mecanismos de difusión permanentes de los servicios que proporciona el Departamento. La página del Instituto, a través de Intranet, sería un lugar adecuado para poner en línea documentos útiles para los usuarios.

ii. Se sugiere la creación de espacios en la red para facilitar a los alumnos y a los demás interesados el acceso a contenidos y bibliografías de los cursos, así como a trabajos de investigación que se encuentren en etapas anteriores a su publicación.

iii. Sería deseable hacer llegar a los usuarios información básica acerca de cómo usar adecuadamente los equipos a su disposición. Algunos de los servicios que presta el personal del Departamento de Cómputo se relacionan con cuestiones sencillas –equipos desconectados, pantallas apagadas, olvido de contraseñas- que, de evitarse, coadyuvaría a mejorar el servicio que proporciona.

iv. Ante el aumento en el número de usuarios, la solución a problemas podría efectuarse a través de internet o de una línea telefónica, de manera que el servicio fuera permanente dentro de ciertos horarios determinados. Esto proporcionaría a los usuarios un servicio más expedito y haría más eficiente el trabajo de los técnicos del Departamento.

v. Debe incrementarse la comunicación del Departamento y sus integrantes con los distintos sectores de usuarios; en particular, parece necesario mejorar la relación con los miembros de la Secretaría Administrativa.

vi. Igualmente, tanto el Departamento de Cómputo como los demás usuarios institucionales que usan programas especializados en línea que les suministra la administración central de la Universidad, deben establecer una buena comunicación con esas instancias externas al Instituto.

vii. Debe exhortarse a las autoridades universitarias a continuar con los esfuerzos para establecer convenios con distintas empresas y organizaciones, de manera que sea posible la adquisición de licencias de *software* a precios accesibles.

g) Presupuesto.

i. Es necesario que se incremente el presupuesto dedicado a las actividades, programas y equipos de cómputo del Instituto, a fin de poder hacer frente a urgentes necesidades, como la renovación de los equipos en un 10 a 20% anual, la compra de licencias de software, el mejoramiento de la infraestructura de internet y la contratación de dos técnicos más.
ii. Si no se aumentase el tamaño de la planta laboral en los términos recomendados, sería conveniente que, como se dijo antes, se considere la creación de una partida presupuestal para contratar servicios técnicos de mantenimiento preventivo.

V. Anexos.

1. *Resultados de las entrevistas.*
2. *Resultados de las encuestas.*
3. *Evaluación técnica.*

Ciudad Universitaria, D. F., a 17 de mayo del 2007

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES

Comisión *Ad-Hoc* para la Evaluación de la Biblioteca

Observaciones y Recomendaciones

Evaluadores:

Alejandro Añorve/ Asociación Mexicana de Bibliotecarios A.C.
Magdaleno Azotla / Instituto José Ma. Luis Mora
Fernando González / Colegio Nacional de Bibliotecarios
Haydée Pérez / FLACSO-Sede Académica de México
Álvaro Quijano / El Colegio de México

Enlace Académico:
Georgette José / Instituto de Investigaciones Sociales

Presentación

Este documento es el resultado del trabajo iniciado por esta Comisión desde el ocho de noviembre de 2006, mismo que **se** desarrolló en reuniones semanales. Brinda las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó después de deliberar en el seno de la Comisión con el Coordinador de la Biblioteca y sus colaboradoras. El documento sigue, después de las observaciones generales, la estructura de la guía elaborada por la ANUIES[1]. Con base en esa estructura, la Comisión expone sus observaciones y recomendaciones.

[11] Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Consejo Regional Centro Occidente, Grupo de Trabajo de Bibliotecas, **Guía Metodológica para Evaluar las Bibliotecas de las Instituciones de Educación Superior de la Región Centro Occidente de ANUIES,** México: ANUIES, 2000.

Metodología

Con la intención de fijar las características de la evaluación de manera cualitativa y cuantitativa se realizaron diferentes reuniones de trabajo (8, 16, 23, 30 de noviembre y 7 de diciembre del 2006; 11, 18, 25 de enero, 1, 8, 15 de febrero, 1º de marzo, 18 de abril **y** 17 de mayo del 2007). En la primera reunión la Dra. Rosalba Casas Guerrero, Directora del Instituto de Investigaciones Sociales, instaló la Comisión *ad hoc* y nombró a la Dra. Georgette José Valenzuela como enlace académico con la Comisión. Asimismo, participaron en las reuniones con voz pero sin voto el Mtro. Jesús Francisco García Pérez y las licenciadas Leticia Limón y Susana Martínez.

Para identificar la percepción que tiene el personal académico del Instituto sobre los servicios que brinda la Biblioteca, se determinó utilizar el modelo de *LibQual* de la *Association of Research Libraries*.

Por otra parte y a fin de conocer y evaluar aspectos normativos bibliotecarios se aplicó la *Guía Metodológica para Evaluar las Bibliotecas de las Instituciones de Educación Superior de la Región Centro Occidente de ANUIES*, la cual permite establecer un diagnóstico sobre el estado actual de la Biblioteca y permite sentar las bases para establecer un proceso de mejora continua.

El ocho de febrero la Comisión presentó al Dr. Fernando Castaños, coordinador de la UDESO del IIS, el modelo *LibQual*, en una versión adaptada para el IISUNAM, con el objetivo de conocer su opinión acerca de la estructura del mismo. Cabe señalar que este cuestionario inicialmente fue desarrollado para medir la percepción del consumidor sobre la calidad de productos y servicios en general. Posteriormente la Association of Research Libraries (ARL) lo retomó y desarrolló una adaptación particular denominada *LibQual* que ha sido probada en al menos ocho países.

La Comisión se reunió nuevamente el 15 de febrero con el Dr. Castaños y con su asesoría se realizaron las siguientes adaptaciones al cuestionario:

- Se redactó de manera impersonal
- Se adoptó una escala directa (*Muy Alto, Alto, Bajo, Muy Bajo*) ya que los términos de *Acuerdo* y *Desacuerdo* no son fáciles de graduar.
- Las preguntas 10, 16 y 20 quedaron redactadas como en el original en primera persona

En la misma reunión se acordó realizar una prueba piloto aplicando el instrumento a cinco miembros del personal académico del Instituto, para medir el tiempo que se requería para en responder el cuestionario y para detectar si las preguntas estaban elaboradas conforme al resultado esperado.

Asimismo, se tomó en consideración lo siguiente:

> Que con respecto a las encuestas vía *e-mail*, en México todavía no están totalmente probadas por lo que si el índice de respuesta no era muy alto se tendría que entrevistar a los investigadores de manera directa.
>
> Que si la encuesta se aplicaba en forma personal, resultaría un buen ejercicio de relación con los investigadores.

Por consiguiente, **se** acordó aplicar la encuesta vía e-mail y, en caso de ser necesario, se aplicaría en forma personal.

Durante la segunda quincena de febrero se aplicó la prueba piloto y se obtuvieron cinco encuestas. El 1º de marzo se reunió la Comisión para discutir las observaciones que el personal académico había enviado, mismas que fueron atendidas con lo que se afinaron los últimos detalles del instrumento y se acordó que el Instituto iniciara su distribución.

Etapas del trabajo:

- Instalación de la Comisión por parte de la directora del IISUNAM
- Establecimiento de cronograma: noviembre, diciembre, enero, febrero, marzo, abril y mayo.
- Definición de parámetros e indicadores.

- Recepción y revisión de los documentos presentados por el Coordinador de la Biblioteca.
- Revisión de los instrumentos para evaluar.
- Revisión individual de los documentos.
- Asignación de tareas a desarrollar.
- Elaboración de propuestas.
- Análisis de la información y evidencias.
- Elaboración del borrador del informe.
- Opiniones e inclusión de sugerencias aportadas.
- Evaluación cuantitativa: sobre el nivel de satisfacción de los usuarios.
- Evaluación Cualitativa: sobre los materiales que la biblioteca aportó
- Diseño del cuestionario y valoración del tipo de preguntas a incluir (preguntas concretas).
- Prueba piloto: aplicación del cuestionario a cinco integrantes del personal académico del IISUNAM).
- Aplicación general.

Observaciones generales

En opinión de esta Comisión, la Biblioteca del Instituto de Investigaciones Sociales cumple de forma adecuada el objetivo de apoyar las funciones académicas de la institución a la que sirve y lo hace con una relevancia que se proyecta hacia fuera, situación que la hace visible como una de las bibliotecas más importante en el área, tanto en México como en el concierto latinoamericano.

Sin embargo, los lazos establecidos dentro del Instituto distan de favorecer la labor de la Biblioteca. La escasa asistencia de los investigadores a la misma, si bien refleja los hábitos propios de la idiosincrasia del área social (también presentes en las bibliotecas de donde provienen los evaluadores de la Comisión), es un tema que debe preocupar a la administración del IISUNAM, ya que es a partir del contacto personal que será posible acercar la Biblioteca a las expectativas de sus usuarios. Se sugiere que está asuma un rol más pro activo para establecer lazos más personalizados y directos con los investigadores.

La Biblioteca es parte del Instituto y como tal, depende de que éste fije claramente lo que espera de la primera en sus planes estratégicos. Para que la Biblioteca ocupe el lugar que le corresponde en la visión estratégica del Instituto, es necesario potenciar su papel de soporte **en** las funciones sustantivas de investigación y docencia, así como para colaborar en la difusión de la producción de los investigadores.

La Biblioteca debe tender a convertirse en un centro de aprendizaje para sus usuarios y, para ello, debe propiciar el acceso fácil y atractivo a todos sus recursos mediante el uso racional de las tecnologías de información y de comunicación. Este acceso requiere que la Biblioteca intensifique el desarrollo de las habilidades de sus usuarios en el uso de recursos documentales, impresos y electrónicos. En particular, la Comisión recomienda la inmediata construcción de una página o portal en donde se difundan los recursos y servicios que ofrece a su comunidad.

Como un eslabón importante en la cadena de gestión de la información del Instituto, se hace necesario que la Biblioteca se plantee la posibilidad de impulsar, como una de sus funciones, la de acopio, organización, difusión y acceso a los materiales producidos por los académicos ya sea que estén publicados o no, pues forman parte del patrimonio y la memoria institucionales.

Estructura organizacional

Los métodos de trabajo y de la creciente normatividad que rigen la actuación profesional de los bibliotecarios en todo el mundo, muestran una tendencia contraria a la improvisación y a la tradición oral en el manejo de recursos, procesos y servicios. La reciente proclividad mexicana a la certificación de la calidad, por ejemplo, impone la necesidad de establecer, explícitamente y con claridad las políticas a seguir, y documentar los procesos como un mecanismo que permita asegurar la calidad de los productos y servicios para los usuarios finales.

El párrafo anterior llama la atención sobre el hecho de que la Biblioteca del Instituto, como se detalla a continuación, muestra una carencia u

obsolescencia en algunos instrumentos fundamentales, como son los casos del *Manual de Procedimientos* y el de *Políticas de Desarrollo de Colecciones*. La falta de actualización del primero dificulta la mejora continua y la evaluación del desempeño del personal, mientras que la ausencia del segundo puede aumentar de manera excesiva el poder del Comité de Biblioteca, delegando en él las decisiones sobre lo que puede y debe adquirirse.

Elemento fundamental para guiar una organización es la existencia y aplicación de un plan de desarrollo institucional. En este sentido y con base en la documentación disponible, la Comisión observó que los procesos de planeación se encuentran en una fase inicial en el Instituto, lo cual se refleja en el hecho de que en el último informe de labores de la administración, en la parte relativa a la Biblioteca se reconoció el aporte de la misma a las tareas sustantivas del Instituto, aunque los puntos de vista expresados son generales sin especificidad sobre las metas o los objetivos alcanzados o los indicadores que permitirían dar seguimiento a estrategias de mediano y largo plazo.

Esta situación institucional también se refleja en el propio plan de desarrollo bibliotecario donde sólo se marcan líneas generales de trabajo. Sería conveniente vincular estas líneas de trabajo con las tareas sustantivas del Instituto dentro de un proceso de planeación estratégica.

Los incipientes procesos de planeación en la Biblioteca provocan que exista poca documentación relativa a programas de trabajo, manuales de organización y de procedimientos. En lo relativo al catálogo de puestos se aplica la normatividad establecida en la UNAM. En donde se observa un trabajo más permanente es en el desarrollo de la normatividad que regula los servicios y procesos de la Biblioteca.

Con respecto a su ubicación en el organigrama del Instituto, consideramos que es muy buena y brinda las posibilidades para un desarrollo adecuado pues permite una interlocución directa y permanente con la autoridad principal del Instituto.

En lo relativo al Comité de Biblioteca, las evidencias mostradas señalan que se encuentra involucrado en el desarrollo de la misma, sin embargo al no existir una planeación institucional de mediano plazo, sus

actividades, al igual que las de las autoridades de la Biblioteca y del propio Instituto, parecen ser más reactivas que activas.

Lo mismo aplica para los procesos de evaluación que se aplican en la Biblioteca, que miden los desempeños particulares de las áreas sin embargo sería conveniente vincular estos controles a un proceso integral de mejora continua.

Recursos

En lo relativo al capital humano, la Biblioteca cuenta con cinco profesionales, cuatro de ellos con puestos de responsabilidad técnico-administrativa. De acuerdo con el Criterio 2.2 Personal[2], se debería contar con al menos un profesional por cada 1 000 alumnos; por ello, se estima que tomando en cuenta la posibilidad de servicios especializados, este personal es adecuado en razón del tamaño de la comunidad del IISUNAM, tomando en cuenta la posibilidad de brindar servicios personalizados.

Con respecto al espacio disponible para los usuarios se observa que la relación directa corresponde a poco menos de 2.20m^2 por usuario (382 m^2/175 usuarios registrados = 2.18m^2 por usuario). El Criterio 2.3 Planta física (usuarios),[3] recomienda 2.30m^2 por usuario, por lo que se considera como un mínimo aceptable.

Por otra parte, se dispone de 16 lugares para usuarios; el Criterio 2.3 Planta física (usuarios),[4] recomienda que haya del 10% al 20% de lugares simultáneos para los lectores por turno. Con base en el crecimiento previsto a largo plazo (de 10 a 15 años), el número mínimo de lugares requerido sería de 17, por lo que también se podría considerar como el mínimo aceptable. No obstante, la Comisión considera que en el largo plazo, y en virtud de las actuales tendencias educativas que favorecen los espacios de trabajo comunitario, sería importante que se contemplara la integración de espacios para trabajo en equipo donde los miembros de la comunidad puedan brindar

[2] Ibidem.
[3] Ibidem.
[4] Ibidem.

asesorías dentro de la Biblioteca sin alterar el ambiente de estudio de la misma.

La Norma 4.15 CONPAB[5], sugiere que el espacio por usuario en programas de investigación sea de 4.5m^2, y que el 10% de los lugares disponibles sea para estudio en cubículo; en este sentido, sería necesario conocer las tendencias del tamaño de los grupos de trabajo del IISUNAM, para adecuarse a la realidad.

La Biblioteca cuenta con 81 581 volúmenes alojados en una superficie de 341 m^2 mediante el uso de estantería compacta. El Criterio 2.4 Planta física (colecciones),[6] recomienda 60m^2 por cada 10 000 volúmenes en estantería normal, lo que equivaldría a 60m^2 por cada 20 000 volúmenes en estantería compacta. La proporción actual es de 14 354 vols. en 60 m^2, por lo que el espacio real para dar cabida al crecimiento de las colecciones es de cerca del 20% (descontando un 20% necesario para la manipulación de los materiales). Es necesario realizar una proyección del crecimiento de las colecciones con el objetivo de determinar la vida útil de estos espacios.

Los espacios para oficinas y servicios constan de 139m^2 para un total de nueve personas, por lo que en promedio se dedican 15.45m^2 por persona. De acuerdo con el Reglamento de Construcciones para el D. F.,[7] el requerimiento por persona varía de 6m^2 hasta 8m^2 en espacios comunes. Para Ario Garza[8] los espacios para oficinas varían según el nivel jerárquico de los 9m^2 a los 30m^2 en función de personas por atender, mesa de trabajo en grupo, etcétera. En consecuencia los espacios disponibles son adecuados al número de trabajadores y a la demanda esperada.

---

[5] Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior, A. C., Comisión Permanente de Normatividad 2004-2006, **Normas para bibliotecas de instituciones de educación superior e investigación**, Guadalajara, Jalisco, CONPAB-IES, 2005

[6] **Guía metodológica**... *op. cit*., ANUIES

[7] "Reglamento de Construcciones para el Distrito Federal", **Diario Oficial de la Federación**, 2 de agosto de 1993.

[8] Garza Mercado, Ario, **Función y forma de la biblioteca universitaria**, México, El Colegio de México, 1984 (Jornadas, 83).

La Biblioteca destina dos equipos de cómputo para consulta independiente de los usuarios, si bien por razones de seguridad sólo se permite el acceso al catálogo en línea local, y no se posibilita el acceso a recursos remotos (vía Internet). El Criterio 2.6 Tecnología aplicada a los Procesos y Servicios, recomienda el uso de al menos una computadora por cada 100 usuarios. Con respecto a este criterio, actualmente se cubren las necesidades actuales. La reciente incorporación de un servidor Unix para la interacción con el sistema ALEPH (procesos centralizados en la Dirección General de Bibliotecas), coloca a la Biblioteca en un sitio privilegiado dentro del sistema bibliotecario de la UNAM. Sin embargo, sería recomendable tener un plan de desarrollo tecnológico que prevea la actualización de los equipos para de esta manera contar con los desarrollos tecnológicos más recientes que permitan la mejora de los servicios y funciones.

Es importante que las terminales de la Biblioteca no sólo brinden el acceso al catálogo de la misma, sino que también permitan la auto-consulta de las ricas colecciones de bases de datos que se tienen contratadas. Asimismo, sería conveniente aprovechar al máximo la infraestructura inalámbrica que ya se encuentra disponible.

Desarrollo de Colecciones

El desarrollo de colecciones es una tarea profesional en busca del crecimiento balanceado de los repertorios bibliográficos de tal manera que aseguren la satisfacción de las demandas de información de la comunidad a la que pertenece la Biblioteca. En esta actividad intervienen procesos como: **la** selección, **la** adquisición, la evaluación de colecciones, el descarte y la preservación de los recursos de información. La finalidad del desarrollo de colecciones de la Biblioteca del IISUNAM es la de proveer de los recursos informativos necesarios para respaldar la investigación y satisfacer las necesidades informativas y bibliográficas de la comunidad académica. En varios documentos de la Biblioteca se hace referencia a la política de desarrollo de colecciones de manera general. Sería deseable especificar las políticas y no dejarlas en forma implícita, ya que la forma actual bajo la que se opera no garantiza a futuro la congruencia de las mismas.

Selección

La selección de libros y revistas se hace con base en las sugerencias que realizan los investigadores y conforme a las novedades que identifican los bibliotecarios: La decisión es tomada por el Comité de Biblioteca, que está integrado por el titular del Instituto (quien preside el comité); en **su** ausencia, por quien esté a cargo de la secretaría Técnica, el jefe de la Biblioteca, seis investigadores, un representante del personal Académico que labore en la Biblioteca y un representante del personal bibliotecario administrativo que labore en la Biblioteca (todos ellos nombrados por el Consejo Interno del Instituto), quienes conocen los recursos de información que sus usuarios requieren.

Adquisición

La adquisición se realiza de manera centralizada a través de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM, pues ésta es una de las formas establecidas para la adquisición y crecimiento de las colecciones. Se sugiere documentar el proceso interno que se realiza en la Biblioteca. Las políticas de adquisición que se elaboren deberán expresar de forma clara los objetivos que se proponen alcanzar en la institución en esta materia a corto y a largo plazo, así como establecer prioridades para hacer las solicitudes.

Canje

De acuerdo con los comentarios del personal de la Biblioteca del IISUNAM, ésta tiene convenios de canje con instituciones nacionales y extranjeras. Es conveniente documentar estos lineamientos.

Donación

Constituye un parte importante en el desarrollo de colecciones, por lo que la Biblioteca debe marcar los lineamientos para aceptar e incorporar al acervo los materiales que lleguen por esta vía.

Presupuesto

El punto frágil de las bibliotecas es el presupuesto destinado a la compra de documentos y recursos informativos.
Las normas de la Asociación de Bibliotecarios de Instituciones de Enseñanza Superior y de Investigación (ABIESI) señalan que "el presupuesto mínimo anual de la biblioteca deberá ser el 5% del presupuesto total de la Universidad. Este 5% ha sido calculado tomando en consideración el número de lectores, formación del acervo y calidad de los servicios. La proporción del presupuesto general de la Universidad que se destine para el sostenimiento del servicio bibliotecario determinara, en gran parte, la calidad de sus recursos, servicios y equipo."[9]

Con un presupuesto de poco más de un millón de pesos para el desarrollo de colecciones de la Biblioteca del IISUNAM y de acuerdo a la norma mencionada en el párrafo anterior, se considera una base razonable para compras documentales: $211 141.00 para compra de libros, y $900 000.00 para compra de revistas. Si hiciéramos una distribución de este presupuesto entre los aproximadamente 80 investigadores la asignación *per capita* sería la siguiente

$ 2 638.90 por investigador para compra de libros
$ 11 250.00 por investigador para compra de revistas.

Es recomendable que el jefe de la Biblioteca reúna la información relativa al presupuesto global de la institución y de este forma pueda determinar el porcentaje que debería corresponderle a la biblioteca.

Mantenimiento y preservación

En este rubro se observó, en la visita realizada a la Biblioteca del IISUNAM, que el mantenimiento y la preservación de las colecciones es bueno, existe una "Propuesta de control integral de mantenimiento de limpieza en la biblioteca", elaborada por el Jefe de la Biblioteca en

[9] Asociación de Bibliotecarios de Instituciones de Enseñanza Superior y de Investigación**, Normas para el** s**ervicio bibliotecario,** Xalapa, Veracruz, 1968, p. 4 (Archivo de ABIESI, núm. 2).

donde se mencionan los procedimientos a seguir; sin embargo, en esta propuesta no está considerado el aspecto de preservación de la colección.

Descarte

La Biblioteca no tiene establecidos los lineamientos por escrito para normar el proceso del descarte de los recursos informativos a ser retirados de las colecciones. Dichos criterios deberían ser los fundamentos para cualquier decisión que pueda tomar la Biblioteca.

Áreas temáticas de la Colección

La falta de información específica acerca de los porcentajes de distribución de las áreas temáticas no permite visualizar la proporción en que la colección se está desarrollando (Ver Cuadro 1). Tampoco se perciben los volúmenes adquiridos por compra, canje o donación anualmente.

Colecciones existentes en la Biblioteca desde su creación a febrero del 2007

Cuadro: 1

Colección	Total de Títulos	Total de Volúmenes
Monografías	25 820	31 351
Publicaciones Periódicas	459	36 166
Tesis	138	138
Folletería	1423	2 413
Cd-Roms	119	282
Material del INEGI	4 043	7 303
Acervo Dr. Benítez	2 001	2 046
Material de IFE	1 441	1 775
Videos	69	107
TOTAL	35 513	81 581

Se sugiere realizar un cuadro como el que a continuación se muestra,

Distribución porcentual de los acervos impresos por
áreas temáticas del conocimiento para tener un indicador

Área temática	Porcentaje del Acervo
Ciencias Sociales(General)	
Estadística	
Sociología(General y Teórica)	
Historia Social.Reforma Social, grupos Sociales	
Familia	
Comunidades	
Nota. Desarrollar la tabla de acuerdo a las áreas temáticas	

Por lo que se refiere a la colección de revistas se presenta el mismo caso que con las monografías, falta información documentada respecto a la temática y a los porcentajes de distribución que existen por cada área temática. Es una debilidad que se convertirá en fortaleza si los procedimientos se documentan.

Revistas

Desde su creación la Biblioteca ha formado y mantenido su colección de revistas impresas para atender las necesidades académicas y de investigación del Instituto. No obstante, por la carencia documentada de los lineamientos a seguir, no se pudieron determinar, de manera especifica, los procedimientos de adquisición (suscripción a títulos nuevos, retrospectivos, renovación de suscripciones, canje y donación), y tampoco los de evaluación en el uso de las revistas con el propósito de identificar los títulos que son poco utilizados o no se usan. Lo mismo aplica para las colecciones electrónicas de revistas. Se sugiere documentar estos procesos.

En cuanto a la cantidad de volúmenes y títulos, CONPAB[10] en su norma 5.3 recomienda:

Concepto	Volúmenes	Títulos	Títulos
Colección básica para cada licenciatura*	50,000	20,000	
Por usuario (alumno, profesor TC, investigador TC)	15	8	
Por cada materia impartida	25	10	
Colección básica por cada programa de maestría	1,500	1000	1,000
Colección básica por cada programa de doctorado	2,000	1500	

*Considerar volúmenes por área de conocimiento.

Asimismo, la norma 5.4 refiere que de forma adicional[11] , el acervo de la biblioteca debe actualizarse anualmente con:

Un volumen por alumno

10 volúmenes por académico de tiempo completo o su equivalente.

La norma 5.5[12] indica que por cada programa educativo se recomiendan de cinco a 10 títulos de revistas académicas.

[10] Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior, A.C., Comisión permanente de Normatividad 2004-2006, **Normas para bibliotecas de instituciones de educación superior e investigación**, Guadalajara, Jalisco, CONPAB-IES, 2005, p. 23
[11] Ibidem.
[12] Ibidem.

Estudios de Comunidad

En la Biblioteca especializada el estudio de comunidad es un factor determinante para el desarrollo de colecciones. Es importante analizar los hábitos, los comportamientos, las motivaciones, las actitudes, las opiniones, las expectativas, los deseos, las necesidades y las demandas de los usuarios con respecto a la información y los servicios bibliotecarios. Se trata de recabar información acerca de aquellos individuos y grupos con los que la Biblioteca está más vinculada y comprometida para tomar decisiones convenientes y útiles para servir a los grupos implicados. La Biblioteca debe considerar este aspecto en su proceso de planeación del desarrollo de colecciones.

Evaluación de las Colecciones

Por lo expuesto anteriormente, la Biblioteca tendrá que considerar la aplicación de métodos y procedimientos que juzgue pertinentes acorde a sus necesidades. Se sugiere, entre otros métodos cuantitativos y cualitativos el de procedimientos de recuentos de citas para el caso de las revistas. Esto permitirá que la Biblioteca obtenga información acerca del tamaño de la colección, actualidad, obsolescencia y uso; así como para medir el valor de la colección en tareas cooperativas, descubrir vacíos y/o lagunas.

Servicios

En comunidades académicas bien definidas, como es el caso del Instituto de Investigaciones Sociales, los procesos de comunicación y de trabajo en grupos colegiados y de investigación, representan una cotidianeidad que debe de ser atendida por la unidad proveedora de los recursos de información. El horario en el cual los investigadores y demás profesionales de la disciplina pueden acudir a la Biblioteca debe relacionarse con el horario de labores del Instituto (9:00 a 21:00) y cubrir un mínimo de 12 horas diarias, de acuerdo a lo marcado en las Normas de la ANUIES.

Uno de los parámetros que permiten conocer la calidad de los servicios bibliotecarios que se ofertan es el número de préstamos que se realizan.

Por la información proporcionada y los datos recopilados, observamos una cantidad de préstamos baja (en promedio 198 por mes), que quizás se deba a las características de la propia comunidad, y no a problemas relacionados con las herramientas manuales y automatizadas que se utilizan.

De acuerdo a las evidencias documentales y a los informes a los cuales se tuvo acceso, se brinda el servicio de consulta a través de los recursos documentales y tecnológicos que posee la Biblioteca, sin embargo no existen parámetros o indicadores que permitan medir la satisfacción de las necesidades del servicio.

El servicio de obtención de documentos se brinda con base en las necesidades de los investigadores y cuando éstos lo requieren. Sin embargo, carecemos de elementos que permitan medir la eficiencia de este servicio, razón por la cual se sugiere implementar un indicador que defina la eficiencia o la ineficiencia del mismo, así como el porcentaje de satisfacción de las necesidades de información de los usuarios que acuden a ella.

Por otra parte, no existe un programa documentado y debidamente estructurado de formación de usuarios pues se imparten cursos o talleres cuando son solicitados, o bien cuando se adquiere un nuevo recurso de información (bases de datos principalmente). Se sugiere elaborar un programa permanente que permita fomentar el desarrollo de las habilidades informativas en la comunidad del Instituto.

Evaluación

La evaluación es un proceso sistemático y permanente que comprende la búsqueda y obtención de información de diversas fuentes acerca de la calidad del desempeño, avance, rendimiento o logro de un proceso, producto o servicio.

La Biblioteca debe ir más allá de la función de atender la demanda real de información de sus usuarios: se deben implementar mecanismos de evaluación y control que permitan identificar con claridad de qué forma los distintos sectores de la comunidad académica están utilizando los servicios y colecciones. Los indicadores derivados de estas mediciones

permitirán establecer las bases de un proceso de mejora continua, mismo que ayudará a la Biblioteca del IISUNAM a determinar si los objetivos que persigue son congruentes con la misión institucional y si garantizan que la Institución se beneficie con lo que se hace.

El seguimiento en el uso de las colecciones, los patrones de conducta ante los servicios electrónicos y un permanente contacto con los usuarios, contribuirán a determinar de que forma el uso que hace la comunidad universitaria de los recursos de la Biblioteca está enmarcado dentro del proyecto académico del Instituto.

En este sentido, es importante que la Biblioteca implemente procesos participativos en donde la Dirección del Instituto, el cuerpo de investigadores y los bibliotecarios profesionales estructuren la visión a mediano plazo, y en razón de ella orienten los procesos de planeación y evaluación de la Biblioteca.

En particular con respecto a los procesos de evaluación es recomendable:

- Aplicar periódicamente procesos de auto-evaluación (por ejemplo cada dos años). Como punto de partida se podrían utilizar las normas nacionales existentes en la materia (CONPAB-IES y ANUIES). Es recomendable documentar este proceso.

- Aplicar procesos de *benchmarking*[13] con bibliotecas de características similares. Con la información así recopilada se puede crear una base de datos confiable para medir desempeños y emular las mejores prácticas que pudieran desarrollarse en bibliotecas afines.

- Una vez implementados los ajustes recomendados en este documento, es necesario volver a aplicar el cuestionario *LibQual*, una vez adecuado a las propias características del Instituto, y comparar cómo se han modificado los resultados.

[13] Es una evaluación comparativa que establece un punto de referencia a partir del cual se comparan de manera sistemática, los productos, servicios y métodos de una empresa con sus competidores.

Prioridades, Recomendaciones y Sugerencias

Prioridades

1) Que el Instituto elabore un plan estratégico para la Biblioteca en el que participe la comunidad académico-administrativa que incluya, entre otros aspectos, la ampliación física de las instalaciones y un plan de desarrollo tecnológico.

2) Que la Biblioteca asuma un rol más pro-activo para establecer lazos más personalizados, cotidianos y directos con los investigadores.

3) Que la Biblioteca elabore y /o actualice sus *Manuales de Organización, de Procedimientos* y de *Políticas*.

4) Que la Biblioteca inicie la inmediata construcción de una página web o portal en donde se difundan los recursos y servicios que ofrece a su comunidad.

5) Que la Biblioteca establezca como una prioridad la adquisición de los materiales producidos por los académicos, ya sea que estén publicados o no, pues forman parte del patrimonio y la memoria institucionales.

Recomendaciones:

1) Que se diseñen e integren cubículos de estudio que permitan el trabajo en equipo dentro de la Biblioteca.

2) Que se diseñe e implemente un programa de formación de usuarios.

3) Que la Biblioteca aplique periódicamente procesos de auto evaluación y de *benchmarking*.

4) Que una vez implementados los cambios recomendados, la Biblioteca vuelva a aplicar el instrumento *LibQual*.

Sugerencias:

1) Que la Biblioteca elabore un plan que siga los lineamientos establecidos en el plan estratégico del Instituto y donde se vinculen claramente las líneas de trabajo con las tareas sustantivas del Instituto.

2) Que las terminales de la Biblioteca no sólo brinden el acceso al catálogo de la misma, sino que también permitan la consulta a las bases de datos que se tienen contratadas.

3) Que se aproveche al máximo la infraestructura inalámbrica que ya se encuentra disponible.

4) Que se garantice que la Biblioteca reciba al menos el 5% del presupuesto global de la institución.

5) Que se identifiquen y cuantifiquen las áreas temáticas en las cuales el acervo bibliográfico está distribuido.

6) Que se elabore un estudio de la comunidad para identificar los hábitos **y** los comportamientos de los usuarios con respecto a la información y los servicios bibliotecarios.

7) Que se amplíe el horario de la Biblioteca hasta cubrir el horario de labores del Instituto (de 9:00 a 21:00 hrs.).