

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON ENFOQUE
PROSPECTIVO PARA LA BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL DE LA
UNIVERSIDAD DEL VALLE, PERIODO 2014 – 2019**

Andrés Felipe Narváez González

Jakelinne Hernández Ríos



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI**

2014

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON ENFOQUE
PROSPECTIVO PARA LA BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL DE LA
UNIVERSIDAD DEL VALLE, PERIODO 2014 – 2019**

Andrés Felipe Narváez González

Jakelinne Hernández Ríos

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Director de Trabajo de Grado:

Pedro León Cruz Aguilar

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI**

2014

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad del Valle por su excelencia académica, así como a los profesores de la Facultad de Ciencias de la Administración, por sus valiosos aportes en nuestra formación académica y personal.

A nuestro director de trabajo de grado, el profesor Pedro León Cruz Aguilar, por ser la luz que nos llevó al final del camino para culminar esta investigación; gracias a sus valiosos conocimientos en el tema de Prospectiva y a su gran disposición para orientarnos en este difícil reto.

A la directora de la Biblioteca Mario Carvajal, Sra. Clemencia García Aldana, y a los coordinadores de área de esta dependencia, quienes contribuyeron en el desarrollo de este estudio con gran disposición e interés.

A los directores de las principales bibliotecas universitarias en la región, Sres. Clemencia García Aldana, Nancy Vanegas Cuevas, Ruby Chauz Rugeles, Andrés Santiago Londoño Restrepo y Ana Lucía Córdoba, por participar desinteresada y amablemente en esta investigación con sus valiosos conocimientos y experiencia en el campo bibliotecario.

A nuestras hijas Angélica y Alejandra por su comprensión ante tantas ausencias en el desarrollo de este posgrado.

A Teresa Ríos, por su apoyo incondicional para realizar este posgrado.

Y por supuesto, a todas aquellas personas que de una u otra forma nos ayudaron a alcanzar esta importante meta en nuestras vidas.

Andrés y Jakelinne

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPITULO 1.....	10
1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1.1 Antecedentes.....	10
1.1.2 Identificación del problema.....	12
1.1.3 Ubicación del problema.....	14
1.1.4 Tenencia.....	14
1.1.5 Magnitud	16
1.1.6 Cronología del problema	17
1.1.7 Posibles causas	18
1.1.8 Formulación del problema.....	19
1.2 JUSTIFICACIÓN	19
1.3 OBJETIVOS	24
1.3.1 Objetivo general	24
1.3.2 Objetivos específicos	24
1.4 ESTADO DEL ARTE	25
1.5 MARCO REFERENCIAL.....	27
1.5.1 Marco Conceptual.....	27
1.5.2 Marco Teórico.....	30
1.6 METODOLOGÍA	44
1.6.1 Tipo de estudio	44
1.6.2 Metodología prospectiva.....	45
1.6.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información	48
CAPITULO 2.....	49
2.1 MARCO HISTÓRICO	49
2.1.1 Orígenes de la Universidad del Valle	49
2.1.2 Surgimiento y desarrollo de la Biblioteca Mario Carvajal.....	50
2.1.3 Mario Carvajal Borrero	53
CAPITULO 3. ENTORNO EXTERNO	55
3.1 ENTORNO EXTERNO	55
3.1.1 Entorno tecnológico	55
3.1.2 Entorno cultural.....	57
3.1.3 Entorno económico	61
3.1.4 Entorno sociodemográfico.....	65
3.1.5 Entorno Institucional	67
3.1.6 Entorno medioambiental.....	71

3.1.7 Entorno jurídico-político	73
3.1.8 Entorno geofísico	75
3.2 MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO EXTERNO.....	79
3.3 SECTOR DE LAS BIBLIOTECAS.....	92
3.3.1 Subsector de las bibliotecas universitarias	92
3.4 MATRIZ DE VARIABLES EXTERNAS CLAVES	96
CAPITULO 4. ENTORNO INTERNO.....	97
4.1 ANÁLISIS INTERNO	97
4.1.1 Innovación en servicios.....	97
4.1.2 Gestión de calidad	100
4.1.3 Difusión de servicios	103
4.1.4 Servicios al público.....	103
4.1.5 Procesos técnicos.....	113
4.1.6 Talento humano.....	122
4.1.7 Sistemas de información.....	124
4.1.8 Inversión e infraestructura	128
4.2 MATRIZ DE VARIABLES INTERNAS CLAVES	131
4.3 VALIDACION DE VARIABLES POR PARTE DE EXPERTOS EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS.....	132
4.4 MATRICES DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS.....	152
4.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	152
4.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	153
4.5 ANALISIS DOFA DE LA BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL.....	154
4.5.1 Matriz DOFA de la Biblioteca Mario Carvajal.....	154
CAPITULO 5. MIC MAC. ANALISIS ESTRUCTURAL	161
5.1 VARIABLES DE MAYOR RELEVANCIA DE LA BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL	161
5.2 MATRIZ DE INFLUENCIA DIRECTA DE LAS VARIABLES CLAVE DE LA BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL	166
5.3 PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS DIRECTAS DE LAS VARIABLES CLAVE DE LA BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL	168
5.4 DETERMINACION DE LAS VARIABLES CLAVES	172
CAPITULO 6. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS.....	173
6.1 DEFINICIÓN DE ESCENARIOS A PARTIR DE LAS VARIABLES CLAVES DE LA BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL	173

6.2 POSIBLES ESCENARIOS A FUTURO A PARTIR DE LAS VARIABLES CLAVES DE LA BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL	180
6.3 ESCENARIO ESCOGIDO PARA LA BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL	184
CAPITULO 7. MAPA ESTRATÉGICO.....	185
7.1 DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO.....	185
7.1.1 Misión propuesta con base en el escenario escogido para la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle	185
7.1.2 Visión propuesta con base en el escenario escogido para la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle	185
7.2 PERSPECTIVAS	185
7.2.1 Perspectiva de Impacto	185
7.2.2 Perspectiva de los Usuarios	186
7.2.3 Perspectiva de los Procesos Internos	186
7.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	187
7.2.5 Perspectiva de Sostenibilidad	187
7.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	187
7.4 MAPA ESTRATÉGICO BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL.....	190
7.5 PLAN DE ACCION 2014-2019 BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL.....	191
8. CONCLUSIONES	202
9. RECOMENDACIONES	205
BIBLIOGRAFÍA	207
ANEXO NO. 1.CUESTIONARIO APLICADO PARA REALIZAR EL ANÁLISIS INTERNO	219
ANEXO NO. 2.INFORME MICMAC BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL	223
ANEXO NO. 3. ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS EXPERTOS EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS.....	240
ANEXO NO. 3A. VARIABLES PRESENTADAS A LOS EXPERTOS EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS.....	262

Lista de Gráficos

	Pág.
Gráfico No. 1. Modelo de prospectiva estratégica para la Biblioteca Mario Carvajal.....	47
Gráfico No. 2. Fuerzas de Porter adaptadas al Subsector de las Bibliotecas Universitarias....	92
Gráfico No. 3. Origen de Ventaja competitiva en una Biblioteca Universitaria.....	93
Gráfico No. 4. Mapa de Procesos de la Universidad del Valle.....	114
Gráfico No. 5. Adquisición de material bibliográfico por compra.....	118
Gráfico No. 6. Adquisición de material bibliográfico por donación y canje.....	119
Gráfico No. 7. Materiales procesados e incorporados a las colecciones.....	120
Gráfico No. 8. Plano de influencias / dependencias directas.....	168
Gráfico No. 9. Mapa Estratégico Biblioteca Mario Carvajal.....	190

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla No. 1. Matriz muestral de ingreso de usuarios vs inversiones generales en la Biblioteca Mario Carvajal. Periodo 2005-2011	11
Tabla No. 2. Matriz muestral de respuesta de encuestas de la población objetivos de la Biblioteca Mario Carvajal en el año 2011	17
Tabla No. 3. Descripción de los conceptos de Forecasting, Foresight y Prospectiva Estratégica	39
Tabla No. 4. Etapas del modelo prospectivo	41
Tabla No. 5. Entorno Tecnológico	57
Tabla No. 6. Entorno Cultural	61
Tabla No. 7. Valor Agregado Sector Actividades Culturales y PIB	61
Tabla No. 8. Total Ejemplares vendidos en Colombia y al exterior por subsector (nacionales e importados)	63
Tabla No. 9. Ventas realizadas al mercado nacional de producción local, libros importados y exportaciones	63
Tabla No. 10. Costo por libro	63
Tabla No. 11. Entorno Económico	65
Tabla No. 12. Tasa Bruta de Cobertura 2004-2012	66
Tabla No. 13. Entorno Sociodemográfico	67
Tabla No. 14. Entorno Institucional	70
Tabla No. 15. Entorno Medioambiental	73
Tabla No. 16. Entorno Jurídico – Político	75
Tabla No. 17. Entorno Geofísico	78
Tabla No. 18. Matriz integrada del entorno externo	79
Tabla No. 19. Matriz de Variables Externas Claves de la Biblioteca Mario Carvajal	96
Tabla No. 20. Sistema SQRR de la Biblioteca Mario Carvajal. Año 2012	102
Tabla No. 21. Total Ejemplares disponibles en colecciones para su uso	106
Tabla No. 22. Préstamo, renovaciones y cancelaciones	106
Tabla No. 23. Préstamos de material bibliográfico por estamento. Año 2011	106
Tabla No. 24. Formación de usuarios	107
Tabla No. 25. Préstamo interbibliotecario. Año 2012	107
Tabla No. 26. Préstamos. Año 2012	108
Tabla No. 27. Servicios más usados	111
Tabla No. 28. Adquisición de material bibliográfico por compra, donación y canje. Año 2012	119
Tabla No. 29. Materiales procesados e incorporados a las colecciones	120
Tabla No. 30. Planta de cargos	122
Tabla No. 31. Presupuesto de ingresos vigencia 2012	128
Tabla No. 32. Principales inversiones en la Biblioteca Mario Carvajal. Año 2012	130

Tabla No. 33. Matriz de Variables Internas Claves de la Biblioteca Mario Carvajal.....	131
Tabla No. 34. Validación de variables por expertos en bibliotecas universitarias.....	133
Tabla No. 35. Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Biblioteca Mario Carvajal.....	152
Tabla No. 36. Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Biblioteca Mario Carvajal.....	153
Tabla No. 37. Matriz DOFA para la Biblioteca Mario Carvajal.....	154
Tabla No. 38. Listado de Variables Clave de la Biblioteca Mario Carvajal.....	161
Tabla No. 39. Puntuación total de variables clave a través del software MICMAC.....	167
Tabla No. 40. Escenarios a partir de las Variables Claves de la Biblioteca Mario Carvajal.....	173
Tabla No. 41. Posibles escenarios a futuro para la Biblioteca Mario Carvajal.....	180
Tabla No. 42. Objetivo estratégico por cada perspectiva.....	188
Tabla No. 43. Plan de Acción 2014-2019 Biblioteca Mario Carvajal.....	190

Lista de Anexos

Anexo No. 1. Cuestionario aplicado para realizar el análisis interno.....	219
Anexo No. 2. Informe MICMAC Biblioteca Mario Carvajal.....	223
Anexo No. 3. Entrevistas realizadas a expertos en bibliotecas universitarias.....	240
Anexo No. 3A. Variables presentadas a expertos en bibliotecas universitarias.....	262

INTRODUCCIÓN

Al remitirse a los antecedentes de las bibliotecas universitarias, se observa que tradicionalmente han cumplido la doble función de custodia y preservación de los documentos. Con el paso del tiempo y en cumplimiento de su función como garante de acceso y difusión de la información a través de diversidad de servicios especializados, pero en virtud de las nuevas tecnologías, el rol de las bibliotecas universitarias en la generación de los saberes crea una nueva expectativa. Esta situación es la razón de ser de la presente investigación, debido a que el auge de las Tecnologías de la Información y Comunicación – TIC's en la primera década del siglo XXI ha evidenciado un cambio en las formas en que las personas obtienen la información, y en este contexto las bibliotecas deben reestructurarse con el fin de ofrecer servicios que respondan a las nuevas demandas de información de tipo académico, científico e investigativo de los usuarios. De igual forma, surge un nuevo concepto de espacios bibliotecarios e implementación de tecnologías para estar a la vanguardia con los cambios que se presentan en las tendencias en el acceso a la información.

Dados los cambios constantes que deben gestionar las bibliotecas universitarias, es pertinente realizar un estudio prospectivo para conocer los posibles escenarios de futuro para la Biblioteca Mario Carvajal y la biblioteca universitaria Latinoamericana en general y así, vislumbrar cómo será la posible demanda de servicios bibliotecarios por parte de los usuarios en los próximos años. De igual forma, con este estudio se busca otorgar a las directivas de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, como caso aplicado, un mapa estratégico para la toma de decisiones que puede servir de base para replantear muchos de los procesos internos y servicios que se vienen gestionando en esta biblioteca en la actualidad. Dicho mapa estratégico fue elaborado a partir de escenarios del futuro, orientados a crear imágenes de los futuros posibles que podrían presentarse para dicha biblioteca.

La investigación se desarrolló de la siguiente manera:

En el primer capítulo se realiza el tratamiento del problema en el cual se plantean los antecedentes, se identifica y ubica el problema, sus posibles causas, la magnitud y cronología del mismo que tendrá como resultado la formulación del problema. Asimismo, se presentan la justificación, los objetivos, el estado del arte, el marco teórico y la metodología utilizada para el estudio.

En el segundo capítulo se expone el marco histórico donde se relatan los orígenes, tanto de la Universidad del Valle, como de la Biblioteca Mario Carvajal y se termina con una breve biografía de Mario Carvajal Borrero, fundador de la biblioteca que lleva su nombre.

En el tercer y cuarto capítulo se identifican variables más importantes extraídas del análisis de los factores i) externos, donde se realiza una completa evaluación de los diferentes entornos; y del sub-sector de las Bibliotecas Universitarias y ii) internos, donde se hace una descripción de los recursos y las capacidades de la biblioteca. En el cuarto capítulo también se aplicará el método Delphi Simple, para el cual se consultan varios expertos en campo bibliotecario de la región, con el fin de validar las variables claves encontradas en el macroentorno. A partir de esta validación, se realiza el análisis DOFA para elaborar diversas estrategias que puede adoptar esta biblioteca universitaria para su evolución.

En el quinto capítulo, se priorizan las variables claves internas y externas de la Biblioteca Mario Carvajal validadas por expertos del campo bibliotecario, para la construcción de la matriz de análisis estructural a través del software MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados. Multiplicación Aplicada a una Clasificación), con el cual se obtuvo una matriz de influencia directa de dichas variables clave, y un plano de influencias/dependencias directas de estas variables, que permite determinar las variables de mayor relevancia para esta biblioteca universitaria.

En el sexto capítulo, se realiza la construcción de los posibles escenarios de futuro de la Biblioteca Mario Carvajal en el horizonte de tiempo planteado. Estos posibles escenarios se definieron con base en la técnica de los ejes de Schwartz (1993), obteniendo cuatro escenarios posibles, donde uno de ellos se convierte en el escenario deseable y escogido como más probable.

En el séptimo capítulo, se presenta la misión y la visión propuesta con base en el escenario futuro escogido, así como las perspectivas y los objetivos estratégicos definidos, dando como producto el mapa estratégico de la Biblioteca Mario Carvajal para los próximos años. Posteriormente, se formula el Plan de Acción 2014-2019.

Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación realizada y las respectivas recomendaciones como herramientas puestas a disposición de la dirección de la Biblioteca Mario Carvajal para que se orienten estrategias con miras a hacer frente a los futuros retos que se presentan en materia de servicios bibliotecarios y satisfacción de las necesidades de información de la cambiante tipología de usuarios.

CAPITULO 1.

1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes

El desarrollo del Sistema de Bibliotecas de la Universidad del Valle ha sido paralelo al desarrollo de la misma Universidad. Antes de la creación del Departamento de Bibliotecas en el año 1963, estas unidades de información en la Universidad se crearon por iniciativa de los Decanos de las Facultades existentes y cada una de ellas tenía su propia colección de material bibliográfico. En todos los casos las bibliotecas se crearon y desarrollaron como soporte a los programas de enseñanza (Universidad del Valle, S.F. B).

A grandes rasgos, se puede decir que tres grandes factores han marcado el desarrollo de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, (Universidad del Valle, S.F. B):

1. En 1962, el asesor de la Fundación Rockefeller, Mario Malczewski, Director de la Biblioteca de la Universidad de Washington Seattle, presenta al rector, Doctor Mario Carvajal, un informe de su asesoría y recomendaciones para el desarrollo administrativo, colecciones y servicios bibliotecarios en la Universidad del Valle. A raíz del informe del Doctor Malczewski, en 1963 surge un Departamento de Bibliotecas, caracterizado por la centralización, tanto administrativa, como de sus colecciones. Esta centralización se hace con el apoyo de la Fundación Rockefeller. Durante esta década el desarrollo de las colecciones de biblioteca es sustancial debido al soporte económico de la Fundaciones Rockefeller y Kellogg. Esta última para colecciones de Salud.

2. En la década de los años 70's, la Biblioteca presenta un gran cambio operativo debido al traslado a la Ciudad Universitaria y la construcción de un edificio propio para la Biblioteca, con un área construida de 18.000 metros cuadrados, el edificio de Bibliotecas más grande construido en el país con este propósito. Durante esta época también hay un gran desarrollo en las colecciones y los servicios gracias al préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo a la Universidad. A mediados de los 70's y la década de los 80's ocurre la peor crisis para la Biblioteca y es la falta de fondos para financiar las colecciones de revistas que habían sido suscritas gracias al apoyo de la Fundación Rockefeller y el Banco Interamericano de Desarrollo, con lo que se podría calificar la época de la "Crisis Financiera".

3. Durante los 90's y específicamente en 1992, la administración consideró fundamental el apoyo a la Biblioteca asignándole fondos del proyecto estampilla en un promedio de 400 millones de pesos anuales.

En la última década, esta biblioteca universitaria obtiene año tras año mayores recursos como resultado del uso eficiente de los mismos, pasando de \$1.106.296.000 en el año 2005 a \$2.700.802.000 en el año 2011 (Universidad del Valle, 2011A). No obstante, el número de ingreso de usuarios a la Biblioteca Mario Carvajal se incrementó en un 40.72% al pasar de 698.416 usuarios en el año 2005 a 982.861 en el año 2009, pero disminuyó en un 15.51% entre el año 2009 y el año 2011 con un total de ingresos de 830.401 usuarios (Universidad del Valle, 2011A).

Por lo anterior, es de gran relevancia destacar que la Universidad del Valle ha hecho una inversión en la Biblioteca Mario Carvajal que ha aumentado en un 144% (ver Tabla No. 1) de 2005 a 2011, un hecho significativo aunque el aumento de usuarios fue de un 18.9% para el mismo periodo (ver Tabla No. 1), lo cual puede significar que hay una subutilización de los recursos y servicios con que cuenta esta biblioteca. Esta situación es quizá la razón de ser de la presente investigación, debido a que el auge de las Tecnologías de la Información y Comunicación – TIC’s en la primera década del siglo XXI ha evidenciado un cambio en las formas en que las personas obtienen la información, y en este contexto las bibliotecas deben saber cómo reestructurarse con el fin de crear servicios para atender las nuevas demandas de información de tipo académico, científico e investigativo de los usuario, la nueva configuración que deben tener los espacios bibliotecarios y la implementación de tecnologías para estar a la vanguardia con los cambios que pautan las tendencias en el acceso a la información. Sin embargo, se cree que las bibliotecas tienden a enfocarse en actividades de evaluación y adquisición, organización y presentación de recursos de todo tipo sin importar la procedencia o formato, y dado que los avances tecnológicos y la relativa facilidad en el acceso a dichas tecnologías, las bibliotecas se volverán más lugares sociales y de estudio, que lugares para encontrar información (González, 2010).

Tabla No. 1

Matriz muestral de ingreso de usuarios vs inversiones generales en la Biblioteca Mario Carvajal. Periodo 2005-2011

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total	Variacion %
Ingreso de Usuarios	698.416	805.998	865.782	897.687	982.861	787.221	830.401	5.868.366	18,90
Inversiones Generales	1.106.296	1.368.747	1.733.175	1.869.100	2.146.174	2.205.282	2.700.802	13.129.576	144,13

Fuente: Los autores con base en Universidad del Valle (2011A)

Cabe anotar, que a pesar que la Biblioteca Mario Carvajal tiene camino por recorrer para considerarse un centro de información moderno y vanguardista con las nuevas tendencias y configuraciones de bibliotecas que existen en el mundo, esta dependencia ha llevado a cabo modificaciones en sus procesos e iniciativas de gran importancia para responder a requerimientos

puntuales demandados por su público objetivo. Para citar algunos, de acuerdo a los Informes de Gestión de la Biblioteca Mario Carvajal de los años 2010 al 2012, esta biblioteca llevó a cabo actividades orientadas al mejoramiento de los servicios a partir del ofrecimiento de nuevas fuentes de información, de la ampliación en las posibilidades de consulta de los recursos electrónicos por fuera del campus universitario, de la implementación de nuevas estrategias de difusión de los servicios y del inicio de la consolidación del Sistema de Bibliotecas con la conexión en red de las bibliotecas de las sedes.

1.1.2 Identificación del problema

A partir de la primera década del siglo XXI las Tecnologías de la Información y Comunicación –TIC’S- han cambiado radicalmente, lo cual ha propiciado la transformación de muchos sectores económicos y que también ha influenciado la transformación de las universidades, en donde la “biblioteca” ha debido modificar e innovar en servicios para procesos de búsqueda, localización, recolección, organización y puesta a disposición de la comunidad universitaria y la sociedad vallecaucana los recursos y servicios independientemente del medio en que se contenga.

Al remitirse un poco a los antecedentes de las bibliotecas universitarias, estas tradicionalmente han cumplido la doble y “pobre” función de custodia y preservación de los documentos. Con el paso del tiempo y en cumplimiento de su función como garante de acceso y su difusión a través de diversidad de servicios especializados, pero en virtud de las nuevas tecnologías, el rol de las bibliotecas universitarias en la captura, procesamiento y transmisión de la información que contribuye en gran medida a la generación de los saberes crea una nueva expectativa. Por lo tanto, la Biblioteca Mario Carvajal se vislumbra como una especie de repositorio institucional, es decir, como el lugar por excelencia para albergar las colecciones multidisciplinarias tanto en medio impreso, como digital y, con el propósito de organizar, sistematizar y albergar con seguridad las ediciones digitales de la Universidad del Valle. Así mismo, el talento humano de la biblioteca universitaria toma un papel más relevante de lo que es en la actualidad, porque debe dejar atrás el tradicional concepto de “guardián” de las colecciones para convertirse en orientador de las búsquedas, localización y recuperación de la información, promotor de servicios tradicionales y novedosos, así como su relevante rol en la formación de usuarios, la apropiación de las nuevas tecnologías e implementación de las mismas en los procesos de la institución, por lo cual el Bibliotecario debe tener constantes capacitaciones que le permitan responder a las necesidades de información de los usuarios con altos estándares de calidad y al mismo tiempo ser un promotor de la cultura.

Se puede ver entonces como las tendencias exigen a la biblioteca universitaria adaptar sus servicios constantemente para dar frente a las transformaciones de un mundo globalizado en el

cual el acceso a la información supera los límites físicos de una organización y el usuario se relaciona directa e individualmente con dicha información, por lo cual estos servicios bibliotecarios se convierten en medios de los procesos de enseñanza-aprendizaje y de apoyo a la investigación y a la generación de nuevo conocimiento. No obstante, la directora de la Biblioteca Mario Carvajal sostiene que las colecciones en los años venideros tendrán equilibrio entre los medios físicos y los virtuales, así como en la atención a los usuarios y la difusión y disposición de todos los servicios bibliotecarios.

Dados estos retos, la Universidad del Valle dentro de su Plan Estratégico de Desarrollo para el período 2005 – 2015 incluye a la Biblioteca Mario Carvajal dentro del primer asunto estratégico titulado “Calidad y Pertinencia”... ya que su gestión y contribución es considerada decisiva en la misión de la Institución, la cual busca “educar en el nivel superior, mediante la generación y difusión del conocimiento en los ámbitos de la ciencia, la cultura y el arte, la técnica, la tecnología y las humanidades, con autonomía y vocación de servicio social. Atendiendo a su carácter de institución estatal, asume compromisos indelegables con la construcción de una sociedad justa y democrática” (Universidad del Valle, 2005A, p.37). Atendiendo este perfil institucional, la Biblioteca Mario Carvajal desempeña un papel fundamental en la generación del conocimiento en la Universidad del Valle, por lo cual ha realizado grandes esfuerzos por invertir sumas importantes en fondos bibliográficos para ofrecer más y mejores servicios bibliotecarios a su público objetivo.

En este aspecto, es importante mencionar que para el año 2011, se registró un crecimiento del 25.84% en inversiones generales en esta dependencia, con respecto al año 2009 (Universidad del Valle, 2011A). Gran parte de esta inversión, se puede ver en el aumento del total de ejemplares que posee la biblioteca, representados en libros impresos, libros digitales, tesis, revistas impresas, revistas electrónicas, microfichas, CD-rom, grabaciones sonoras, películas y videograbaciones, diapositivas, mapas, impresos y digitales, maquetas, entre otros, que pasaron de 572.420 ejemplares en el año 2004 a 767.628 en el año 2011, un 3.67% más que en el año 2010 (Universidad del Valle, 2011A). Sin embargo, para el año 2011 los usuarios que acceden a los servicios bibliotecarios disminuyeron en un 15.51% con respecto al 2009, es decir que pasaron de ingresar 982.861 usuarios en 2009 a ingresar 830.401 usuarios en 2011, a pesar de la inversión realizada hasta ese entonces en esta biblioteca universitaria (Universidad del Valle, 2011A).

Por lo anterior, se evidencia como problema la necesidad de formular un plan estratégico que permita optimizar los procesos y avanzar en los inconvenientes que se presentan en esta biblioteca, con un enfoque prospectivo en el cual se logren identificar escenarios futuros que den respuesta a nuevos entornos sociales basados en el conocimiento, donde las universidades y por ende las bibliotecas desempeñan un papel protagónico en proveer ambientes propicios para acceder a la información a través de servicios bibliotecarios adaptados a las nuevas necesidades

de los usuarios, jugando un papel clave el entorno tecnológico, las transformaciones culturales y anticipando los posibles cambios en la enseñanza superior para los próximos años. De igual forma, se pretende que este estudio permita a los directivos tener a su disposición una herramienta para la toma de decisiones.

1.1.3 Ubicación del problema

La Universidad del Valle cuenta con una biblioteca central ubicada en su sede principal en la Ciudad Universitaria Meléndez y dos bibliotecas satélites en la Sede de San Fernando, todas ellas ubicadas en la ciudad de Cali. Esta investigación se llevará a cabo en la Biblioteca Mario Carvajal ubicada en su sede principal de Meléndez, dado su tamaño, el número de usuarios que acuden a sus servicios y los recursos que gestiona.

Al detallar un poco más sobre la División de Bibliotecas de la Universidad del Valle, es preciso mencionar que esta dependencia se encuentra conformada por la Biblioteca Mario Carvajal, Biblioteca San Fernando, Colección Clínica del Hospital Universitario y las bibliotecas de las 9 sedes regionales de la Institución. Esta división ha sido una figura importante para llevar a cabo acciones encaminadas al mejoramiento continuo basado en la modernización de la gestión académico administrativa en la dependencia a partir de los recursos que se invierten provenientes de los recursos por estampilla, lo cual le ha permitido realizar compra de materiales bibliográficos, compra y mantenimiento de muebles y equipos, adquisición de equipos de computo y software y, obras de mantenimiento en el edificio de la biblioteca. Igualmente, ha sido un hito importante la recuperación integral del edificio y de su articulación a un modelo de pensamiento estratégico del Sistema Bibliotecario que ha sido reproducido en otras instituciones universitarias colombianas (Universidad del Valle, 2005A).

1.1.4 Tenencia

Para el desarrollo de la investigación en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, se han definido tres tipos de usuarios en los cuales se enfocará el estudio: estudiantes, egresados y docentes de la Institución. Esta delimitación obedece a que son los segmentos que en mayor medida acuden a la biblioteca y por lo tanto demandan diversidad de servicios bibliotecarios y recursos bibliográficos para estudios académicos, científicos e investigativos.

Esta clasificación de usuarios fue tomada como muestra en la Encuesta de Satisfacción de Usuarios de la Universidad del Valle año 2011, por su tamaño e importancia en la Institución, arrojando resultados de insatisfacción sobre procesos de la Biblioteca Mario Carvajal en aspectos de comunicación (falta de información sobre nuevas adquisiciones), disponibilidad y

actualización de recursos bibliográficos (carencia de libros actualizados) y disponibilidad de equipos de cómputo (mediateca).

De acuerdo a una breve entrevista que se le realizó en el año 2012 a la Directora de la Biblioteca Mario Carvajal (Anexo No. 1), Clemencia García Aldana, estas insatisfacciones pueden ser el resultado de procesos internos mal ejecutados, como la falta de celeridad en normalizar los materiales bibliográficos recientemente adquiridos y/o por falta de personal para estas labores, lo cual afecta la calidad en la prestación de los servicios bibliotecarios. Lo anterior, pone en evidencia que la dependencia destina importantes recursos económicos en adquisición de fondos bibliográficos, pero son subutilizados al no llegar oportunamente al usuario, posiblemente por algunas fallas en los procesos internos y quizá también por una incipiente comunicación y promoción, afectando gravemente procesos de formación, investigación y generación de conocimiento y deteriorando la percepción y la calidad de los servicios de la biblioteca.

Otro aspecto interno que se presenta en este centro bibliotecario es la demora del servicio en el proceso de préstamo, pues los usuarios deben esperar largos espacios de tiempo para obtener el material bibliográfico que requieren, generando una desmotivación para acudir nuevamente al recinto bibliotecario.

De la misma manera, la directora de la biblioteca comenta que los empleados de la dependencia se quejan por no conocer algunas decisiones implementadas por parte de las directivas, al igual que otras comunicaciones que surgen a nivel interno y, que según ellos, afectan sus áreas de trabajo. Esta situación puede afectar directamente el servicio que se ofrece a los usuarios, ya que genera confusión en el desempeño de las funciones que puede conllevar a errores y mal clima laboral, lo cual puede ser percibido por los usuarios.

De igual forma, entre los coordinadores de área y directivas de la Biblioteca Mario Carvajal también existe un malestar en el sentido de la resistencia que ponen los empleados para la implementación de decisiones, pues según estos últimos se les debe consultar toda acción que se necesite ejecutar; frente a ello, las directivas expresan que esta medida conllevaría a ineficiencias y retrasos en situaciones que ameritan efectuar acciones rápidas. Igualmente cabe mencionar, que la mayoría de los empleados de esta dependencia pertenecen al Sindicato SINTRAUNICOL de la Universidad, por tanto las directivas sostienen que los continuos permisos y concesiones que se les otorgan, entorpecen la eficiencia en los procesos y afectan los servicios bibliotecarios que se prestan a la comunidad académica.

1.1.5 Magnitud

A la Biblioteca Mario Carvajal se le asignan cada año mayores recursos como resultado del uso adecuado de los mismos, pasando de \$ 1.106.296.000 en el año 2005 a \$ 2.700.802.000 en el año 2011 (Universidad del Valle, 2011A), los cuales se han destinado en inversión en equipos de computo y software, compra y mantenimiento de muebles y equipos, obras de mantenimiento de edificios y en el aumento de los fondos bibliográficos en cada una de las áreas y la diversificación y mejoramiento de los servicios bibliotecarios que allí se prestan. Aunque, el número de ingreso de usuarios de la biblioteca se incrementó de 315.716 usuarios en el año 2004 a 982.861 en el 2009, disminuyeron a 830.401 usuarios en 2011, a pesar de la inversión realizada hasta ese entonces en esta biblioteca universitaria (Universidad del Valle, 2011A). Frente a ello, se podría hacer un análisis sobre las causas que determinaron ese descenso de usuarios.

Ampliando otros rubros de la inversión en la Biblioteca Mario Carvajal, se debe mencionar que en términos de recursos bibliográficos para el año 2011 se registró un crecimiento del 25.84% con respecto al año 2009 (Universidad del Valle, 2011A). Gran parte de esta inversión, se puede ver en el aumento del total de ejemplares representados en libros impresos, libros digitales, tesis, revistas impresas, revistas electrónicas, microfichas, CD-ROM, grabaciones sonoras, películas y videograbaciones, diapositivas, mapas, impresos y digitales, maquetas, entre otros, que pasaron de 572.420 ejemplares en el año 2004 a 767.628 en el año 2011, un 3.67% más que en el año 2010 (Universidad del Valle, 2011A). Sin embargo, para el año 2011 los usuarios que acceden a los servicios bibliotecarios disminuyeron en un 15.51% con respecto al 2009, es decir que pasaron de ingresar 982.861 usuarios en 2009 a ingresar 830.401 usuarios en 2011, a pesar de la inversión realizada hasta ese entonces en esta biblioteca universitaria (Universidad del Valle, 2011A).

Para profundizar un poco más sobre los resultados de la anterior encuesta sobre insatisfacciones, la Universidad del Valle realizó una encuesta electrónica a través del correo electrónico a 21.879 estudiantes, 606 docentes y aproximadamente 18.644 correos de egresados de la Universidad del Valle, cuyos datos sobre el tamaño de la muestra se calcularon con un nivel de confianza del 95% para una distribución normal, y un error del 5% (Universidad del Valle, 2011B), y aunque las tasas de respuesta no fueron significativamente altas, están en los rangos usuales para encuestas por correo electrónico (Malhotra, 2004), y se pueden ver en la siguiente tabla:

Tabla No. 2

Matriz muestral de respuesta de encuestas de la población objetivos de la Biblioteca Mario Carvajal en el año 2011

	Población	Correos	Tamaño de muestra mínimo	Encuestas contestadas	Tasa de respuesta
Estudiantes	27094	21879	379	317	1.45%
Docentes	2600	606	335	29	4.79%
Egresados	38617	18644	353	1502	8.06%

Fuente: Universidad del Valle, (2011B)

De acuerdo a la Medición de la satisfacción de usuarios de la Universidad del Valle realizada en el 2011 se encontró que el 65.40% de los estudiantes eligieron las opciones conforme o insatisfecho en la percepción sobre la difusión de las nuevas adquisiciones (libros, software, videos, etc.), de la Biblioteca Mario Carvajal a través de los medios adecuados, lo cual corrobora la información otorgada por la directora de esta biblioteca universitaria. De la misma manera, los egresados respondieron en un 58.70% como conformes o insatisfechos sobre dicha percepción que tienen sobre la difusión de las nuevas adquisiciones de la biblioteca. Sin embargo, los docentes eligieron en un 57.14% las opciones conforme o muy satisfecho en cuanto a la percepción relacionada con la difusión de las nuevas adquisiciones de esta biblioteca, lo cual se debe analizar el por qué la comunicación de la Biblioteca Mario Carvajal funciona en unas direcciones y en otras presenta anomalías.

1.1.6 Cronología del problema

De acuerdo a la información localizada mediante búsquedas bibliográficas, visitas a la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad del Valle y entrevista con la directora de la Biblioteca Mario Carvajal (Anexo No. 1), se puede establecer que desde el año 2002 se tienen datos en los que se puede basar la presente investigación, como la “Encuesta de satisfacción de usuarios de la Universidad del Valle, 2011”, los informes de seguimiento año tras año al Plan de Desarrollo 2005-2015 de la Institución, los informes de gestión de la Biblioteca Mario Carvajal, los informes de gestión de la Institución, anuarios estadísticos de la Universidad del Valle, entrevistas con personal directivo y operativo de la dependencia, entre otros reportes.

Como se ha presentado hasta ahora, la Biblioteca Mario Carvajal tiene problemas suficientes para ser analizados tanto a nivel interno en sus procesos como los retos que se le presentan para hacer frente a los cambios y tendencias en cuanto a gestión del conocimiento y acceso a la información, y aunque parezcan aislados, ameritan una investigación que permita el

mejoramiento de los procesos y los servicios bibliotecarios que se prestan en tan importante área de la Universidad del Valle, así como el análisis de su constante transformación para dar respuesta a los requerimientos de los usuarios, muy influenciados por los avances de las TIC's y a las nuevas configuraciones como centros intermediarios para el acceso al conocimiento.

Dadas estas pautas de cambio y vigilancia constante que debe gestionar la Biblioteca Mario Carvajal y las problemáticas internas descritas anteriormente, es pertinente realizar un estudio prospectivo para conocer los posibles escenarios de futuro para la Biblioteca Mario Carvajal, como una biblioteca universitaria latinoamericana del sector público y así poder conocer cómo será la posible demanda de servicios bibliotecarios por parte de los usuarios en los próximos años; igualmente se espera otorgarles a las directivas un mapa para la toma de decisiones que probablemente replanteen muchos de los procesos y los espacios físicos con que cuenta esta biblioteca en la actualidad.

1.1.7 Posibles causas

Frente a este panorama cabe citar a Edsall (citado por Fernández, 2004), quien afirma que “la ausencia de un proceso de comunicación efectiva sobre fines, objetivos, servicios, provoca en el usuario desinterés, incompreensión e infrautilización de los servicios”. Por lo tanto, esta idea generalizada convierte a las bibliotecas en entes ignorados, subestimados y en desuso.

De acuerdo con Edsall (citado por Fernández, 2004), hay dos factores que inciden de forma negativa en la evolución y desarrollo de la biblioteca: el primero es el acceso a la información a través de la web, y el segundo es la cultura mediática y audiovisual para acceder a la información. Estos factores hacen que la biblioteca sea mirada como un intermediario de segundo plano, y los usuarios no la identifican como un repositorio institucional y cultural donde se ofrecen diversos servicios bibliotecarios para la obtención de información de valor y un espacio intercultural y académico. Otro aspecto importante, es que la cultura audiovisual, digital y el tiempo y el esfuerzo, hace que el usuario se aleje de los recintos bibliotecarios desconociendo las limitaciones del acceso a la información y la calidad de la misma.

Sumado a lo anterior, según la entrevista realizada a Clemencia García Aldana (Anexo No. 1), directora de la Biblioteca Mario Carvajal, los cuellos de botella detectados anteriormente en algunos procesos al interior de esta dependencia pueden ser resultado de la falta de personal para realizar las tareas de adquisición de material bibliográfico, la falta de personal para la sala de préstamos, la falta de herramientas que permitan agilizar los cuellos de botella o la posible reestructuración de los procesos para que funcionen óptimamente y los servicios bibliotecarios generen satisfacción completa a los usuarios.

Igualmente, la directora sostiene que aunque los empleados de esta biblioteca universitaria se sienten orgullosos de laborar en esta dependencia, existe tensión en el clima laboral debido a que los mismos exigen participar en la toma de todas las decisiones de la Biblioteca Mario Carvajal en consenso, lo cual no siempre es viable, afirma la funcionaria directiva, debido a que se deben tomar decisiones inmediatas y de manera autoritaria, para que los procesos funcionen de manera óptima, eficiente y eficaz con el fin de prestar servicios bibliotecarios de alta calidad que permita la retención y el ingreso de nuevos usuarios.

Por último, se puede decir que a nivel general de las bibliotecas universitarias, la razón de ser de muchos de los problemas detectados, es porque se requiere de un estudio prospectivo que le permita a las directivas conocer los posibles escenarios futuros de la biblioteca universitaria para anticiparse al rol que desempeñarán estas instituciones en los años venideros y se puedan tomar decisiones de manera más acertada y rápida ante la cambiante demanda de servicios bibliotecarios que requieren los usuarios del mañana.

1.1.8 Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben plantear para atender las futuras demandas de los servicios bibliotecarios en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle en la ciudad de Cali en el periodo 2014-2019 y cuales serian sus implicaciones?

1.2 JUSTIFICACIÓN

El incremento de los volúmenes de información, las diversas fuentes de acceso a ella, las tendencias y necesidades cada vez más complejas de los usuarios de la información y el papel que han desempeñado en los últimos tiempos las tecnologías de la información y la comunicación, hacen que las bibliotecas y más propiamente las universitarias se vean obligadas a elevar constantemente sus niveles de análisis, planeación, creatividad, innovación, eficiencia y eficacia en sus actividades. Dentro de este contexto, adquieren gran importancia los estudios de prospectiva que pueden aportar a las directivas de la biblioteca un abanico de escenarios de futuro sobre las posibles demandas de los servicios bibliotecarios que puedan generar los usuarios de la Biblioteca Mario Carvajal en el periodo 2014-2019.

De igual forma, con este enfoque prospectivo se pretende elaborar los escenarios de futuro para el caso de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, orientados a crear imágenes de los futuros posibles que podrían presentarse para dicha biblioteca universitaria objeto del presente estudio. Se utilizará la metodología de planificación estratégica por escenarios de Schwartz (1993), como un medio efectivo para analizar la dinámica organizacional

de una manera reflexiva y estratégica, identificando a tiempo las señales de alarma y proceder de una forma preactiva y proactiva según la necesidad de sus directivas.

Es importante mencionar, que en la revisión bibliográfica realizado no se encontraron estudios previos sobre prospectiva en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, lo cual generaría un aporte importante y novedoso para esta dependencia, teniendo en cuenta las características del modelo prospectivo adaptado a organizaciones del Estado, que ameritan un tratamiento especial del tema, como es el caso de las actividades de intercambio en el servicio bibliotecario del cual se obtiene a cambio el esfuerzo y dedicación del usuario para formarse y acceder a la información y al conocimiento, así como también el impacto positivo y de generación de desarrollo en la sociedad.

En este contexto, cabe mencionar cifras relevantes relacionadas con la actividad propia de la Biblioteca Mario Carvajal. En la última década, esta biblioteca universitaria ha obtenido año tras año mayores recursos como resultado del uso adecuado de los mismos, pasando de \$1.106.296.000 en el año 2005 a \$ 2.700.802.000 en el año 2011, es decir un incremento del 144%, y de los cuales se ha invertido un 66.86% en fondos bibliográficos, 20.88% en compra y mantenimiento de muebles y equipos, 8.8% en equipos de cómputo y software y, 3.44% en obras de mantenimiento de edificios (Universidad del Valle, 2011A). No obstante, el número de ingreso de usuarios a la Biblioteca Mario Carvajal se ha incrementado de 698.416 usuarios en el año 2005 a 982.861 en el año 2009, pero disminuyó a 830.401 usuarios en 2011 que corresponde a 15.51% menos que en 2009, lo cual representa un aumento real de usuarios entre 2005 y 2011 del 18.9% (Universidad del Valle, 2011A).

De lo anterior, se debe destacar el hecho de que la Universidad del Valle ha aumentado la inversión en la Biblioteca Mario Carvajal en un 144% de 2005 a 2011, mientras que el aumento de usuarios solo aumento un 18.9% para el mismo periodo.

Esta situación es quizá una de las principales razones para haber realizado de la presente investigación, ya que se busca analizar todos los servicios y actividades que surgen en la biblioteca y así conocer la forma en que debe reestructurarse para atender las nuevas demandas de los usuarios, la nueva configuración en sus espacios físicos y la implementación de tecnologías para estar a la vanguardia con los cambios que pautan las tendencias en el acceso a la información. Por lo anterior y para no quedarse en las prácticas tradicionales subutilizando los recursos invertidos, es necesario que las directivas de la Biblioteca Mario Carvajal se apoyen en un plan prospectivo estratégico que permita visualizar los posibles escenarios futuros en los entornos bibliotecarios de Latinoamérica, lo cual permita una adecuada toma de decisiones orientadas hacia la construcción de un espacio moderno para acceder a la información, ofreciendo servicios bibliotecarios precisos para satisfacer al usuario e invitarlo a “disfrutar” un nuevo concepto en el tema de bibliotecas.

Para citar un ejemplo, la Biblioteca Central de la Universidad Autónoma de México viene realizando mejoras innovadoras en el campo de bibliotecas universitarias latinoamericanas, de las cuales se destacan los convenios con entidades gubernamentales de gran importancia como el del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), del cual sirve de repositorio; igualmente ocurre con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Esta biblioteca mexicana también cuenta con publicaciones oficiales de diferentes Secretarías, Organismos Federales y de los Estados de la República (Hernández, 2007), es decir, se ha convertido en un centro de información por excelencia donde entidades de diversos sectores acuden para que organicen la información que expiden y sirva de consulta para la comunidad.

Un servicio importante de esta biblioteca mexicana apoyado en las tecnologías, es el servicio de consulta en línea llamado “Pregúntale al Referencista”, que es una especie de chat, donde el usuario puede realizar sus solicitudes o consultas en línea.

Asimismo, entre la Biblioteca Mario Carvajal y la Biblioteca Central de México también hay servicios en común como préstamo en sala, a domicilio, interbibliotecario, obtención de documentación, consulta a bases de datos referenciales y texto completo, tanto nacionales como internacionales, Jardín Cibernético (préstamo de computadoras portátiles), Sala de Discapacitados (software para usuarios con discapacidad). Adicionalmente, cuentan con un servicio de 11 horas ininterrumpidas, aunque en la Biblioteca Mario Carvajal son 14, sólo que en este centro de información mexicano se presta el servicio todos los días, incluyendo domingos y festivos.

En materia de personal, Hernández afirma que en esta biblioteca mexicana existe un buen enlace con estamentos que asesoran a la biblioteca de la UNAM para mejorar su desempeño, como ocurre con los docentes, pues 25 de ellos forman la planta de personal, junto con 135 administrativos. Este personal docente especializado en sus diferentes disciplinas es considerado un factor importante en la aplicación de políticas y funciones que se realizan en los diferentes departamentos de la Biblioteca Central de la UNAM.

Otro aspecto de gran relevancia en esta unidad de información, es la alfabetización informacional de los usuarios a través del aprovechamiento de las TIC's; pues tienen claro que su público objetivo debe adquirir competencias, aptitudes, conocimientos y valores necesarios para acceder, usar y comunicar la información en cualquiera de sus formas. Según Bernard, (citado por Hernández, 2007) “un usuario alfabetizado en información debería tener y manejar los siguientes elementos para participar y desenvolverse en la sociedad actual de forma efectiva” y para ello debe:

- Identificar la necesidad de información
- Crear y organizar información
- Elaborar estrategias de búsqueda de información
- Habilidades tecnológicas e informáticas
- Evaluar y tratar la información
- Utilizar y comunicar la información
- Conocimiento sobre aspectos éticos y sociales
- Una actitud activa para el aprendizaje durante toda la vida
- Una actitud crítica hacia los medios de comunicación
- La capacidad de autoevaluarse

Con la formulación de estos pilares, surge la idea, a manera de ejemplo, de que la Universidad pudiera en algún momento implementar en sus currículos de programas, un curso o capacitación obligatorio donde se doten a todos sus estudiantes sobre la adquisición de herramientas y capacidades para utilizar y acceder a la información y a los múltiples servicios que ofrece la biblioteca, y así sean aprovechados al máximo los recursos que se invierten en esta unidad de información que desempeña un papel tan importante en la generación y difusión del conocimiento.

Un segundo ejemplo de mucha relevancia es el de la Biblioteca Universitaria de la Universidad de Murcia –BUMU- en España, en la cual se realizan mejoras continuas como las sesiones de presentación de la BUMU, en colaboración con centros y Vicerrectorado de Estudiantes y empleo: “Conoce tu biblioteca”, “Catálogo ALBA”, “Portal web”, Utilización del metabuscador “Galileum”, entre otras; asimismo, organizan visitas para conocer las distintas secciones de la BUMU; tienen formularios de “Pregunte al bibliotecario” y “El bibliotecario en línea”.

Adicionalmente, la BUMU realiza publicidad impresa de los servicios bibliotecarios de la BUMU: conoce nuestros servicios, carta de servicios, Guía de la biblioteca universitaria, Digitum (modelo de gestión y difusión del conocimiento). También desempeña actividades innovadoras como el desarrollo de otras herramientas de la web social 2.0, herramientas de comunicación, oferta a los usuarios atención específica sobre sus servicios y recursos de información disponibles, ofrece un espacio para actividades de estudio e investigación, planifica espacios y equipamientos como Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación – CRAI- , sigue avanzando en los contenidos y el acceso a la Biblioteca Digital, impulsa actividades de contenidos digitales en acceso abierto, incrementa la presencia de la Biblioteca en proyectos cooperativos de ámbito regional, nacional e internacional, mejora las alianzas internas, entre otras actividades.

Sin embargo, la Biblioteca Universitaria de Murcia - BUMU tiene en común con la Biblioteca Mario Carvajal algunos servicios como la sección de “Preguntas más frecuentes”, Información electrónica de nuevas adquisiciones, actividades extensión cultural, préstamo de portátiles en sala para acceso a recursos de información con fines académicos, entre otras.

Se pueden ver entonces importantes avances de dos bibliotecas universitarias, una de México y otra de España, lo cual refleja cierta brecha comparadas con Biblioteca Mario Carvajal en el contexto hispanoamericano. De la misma manera, al analizar la estructura del sistema bibliotecario colombiano, según datos del Ministerio de Cultura en 2005, existen 328 instituciones de educación superior (tomando la clasificación general del Ministerio de Educación Nacional), lo que supone que existe al menos un número igual de bibliotecas universitarias (sin contar con sedes regionales o locales), algunas de las cuales igualmente cuentan con bibliotecas satélites (Zapata, 2010), pero no se tienen datos de estudios de tipo prospectivo en alguna de ellas, por lo cual esta investigación podría marcar un referente importante para el sector de las bibliotecas y le otorgaría elementos valiosos a la Biblioteca Mario Carvajal para evaluar y mejorar su gestión y proyectarse hacia el futuro principalmente en el tema de los servicios que están en constante cambio.

Finalmente, otros aspectos importantes que se deben tener en cuenta en el tema de las bibliotecas es que estos entes se proyectan como especies de repositorios institucionales, es decir, como lugares por excelencia para albergar las colecciones multidisciplinarias tanto en medio impreso, como digital y su propósito es organizar, sistematizar y albergar con seguridad las ediciones digitales de las universidades.

Así mismo, el talento humano de la biblioteca universitaria toma un papel más relevante de lo que es en la actualidad, pues el bibliotecario tradicional debe pasar a convertirse en asesor en las búsquedas, localización y recuperación de la información, así como desempeñar un rol importante en la formación de usuarios, la apropiación de las nuevas tecnologías e implementación de las mismas en los procesos de la institución.

En breve, la tendencia de la profesión del bibliotecario es ocupar posiciones como informacionista y especialista (González, 2010), como un facilitador de información que añadirá valor a los recursos basados en la red y el hecho de que el entrenamiento de los usuarios requerirá cada vez más la instrucción personalizada, terminara indicando que la cantidad de tiempo del staff dedicado al entrenamiento pudiera elevarse. De esta manera, se pronostica un indispensable énfasis en la formación de profesionales de la información en detrimento de los graduados de técnicos en biblioteca, y sumado a esto, según los expertos, se prevé que las habilidades con la tecnología y las de comunicación serán las más necesarias para el bibliotecario académico del futuro. Consecuentemente con la idea de que las bibliotecas académicas, por medio de sus colecciones altamente especializadas, ofrecerán un soporte importante a la

educación y la investigación en las instituciones a las que pertenecen, el conocimiento temático permanecerá como uno de los más importantes de este bibliotecario en el futuro.

Por otra parte, el presente estudio es la respuesta de los estudiantes de la Maestría en Administración al requerimiento del programa académico de posgrado sobre la realización del trabajo de grado para así optar a dicho título. El otro propósito de este estudio, es dar un aporte a la Universidad del Valle y a la Biblioteca Mario Carvajal que genere un impacto positivo en su gestión y desarrollo, dado el gran afecto y la gratitud que tenemos hacia la institución.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Formular un plan estratégico con enfoque prospectivo para la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle ubicada en la ciudad de Cali para el periodo 2014-2019.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.
- Identificar y estudiar los factores: i) externos relacionados con los entornos y sub-sector de las bibliotecas universitarias e ii) internos, relacionados con los recursos y capacidades
- Seleccionar las variables claves mediante el análisis estructural a través del software MIC MAC (Matriz de Impactos Cruzados. Multiplicación Aplicada a una Clasificación).
- Construir los posibles escenarios de futuro de la Biblioteca Mario Carvajal en el horizonte de tiempo planteado.
- Formular el direccionamiento estratégico para la Biblioteca Mario Carvajal.
- Elaborar un Mapa Estratégico de la Biblioteca Mario Carvajal, con base en el escenario apuesta recomendado que plantee objetivos estratégicos.
- Formular el Plan de Acción año 2014 para la Biblioteca Mario Carvajal, con sus respectivos indicadores, metas, iniciativas estratégicas y responsables.

1.4 ESTADO DEL ARTE

El tema de la prospectiva en el campo bibliotecario ha generado cierto interés en los últimos años por parte de académicos e investigadores a nivel global. Ante las pocas investigaciones en este campo, la construcción del estado de arte por si mismo representa un desafío. Por lo tanto, en esta investigación, se presentarán los estudios recuperados que se consideran relevantes y próximos a esta pesquisa.

En el presente estudio se ha encontrado que el futuro de la biblioteca universitaria ha sido explorado en algunas ocasiones bajo los enfoques de los estudios de futuro, quizás por el hecho de que la Educación Superior y la Universidad como organización han sido objeto de estas iniciativas desde hace ya varios años de ejercicio de los estudios de futuro. El concepto de estudios de futuro se ha utilizado para referirse a un holgado grupo de trabajos sobre el futuro que han tenido a lo largo de varios años diversas clasificaciones, pero con el propósito en particular de anticiparse al futuro de la humanidad en algunas áreas temáticas a través de métodos científicos. La planeación a largo plazo, la investigación del futuro y sus resultados en cuanto a pronóstico tecnológico y la planeación por escenarios fueron creaciones norteamericanas entre los años 1950 y 1970. La prospectiva y sus términos asociados, la prospectiva estratégica y la previsión humana y social, surgieron en cambio en Europa con un enfoque más humanista en las mismas décadas. Otros enfoques independientes, desarrollados durante la década de 1970, son las visiones de futuro (visioning) y los estudios de la problemática global (global studies). Ya hacia la década de 1990 se encuentra más desarrollado el termino estudios de previsión (foresight studies) (Medina & Ortégón, 2006).

El término de “futures studies” fue considerado en la comunidad académica como un concepto adecuado para designar el campo, por su elasticidad para incorporar diversos enfoques e incluir todas las vías de pensamiento acerca del futuro (Masini, 1993). En América Latina, se le llama a todo el campo prospectiva, sin diferenciar los enfoques.

Como se pudo ver entonces, las décadas de los años 1950 y 1960 representan la época dorada de los estudios de futuro en Norteamérica y Europa. Esta corriente y el desarrollo de herramientas para su realización generaron impacto en los bibliotecarios de ese entonces y en sus visiones del futuro. Por lo tanto, bajo la influencia del interés de la posguerra en las cuestiones de la información, por una parte, y por otra por el propio desarrollo de la planeación a largo plazo y las investigaciones de futuro en Norteamérica en esa época, comenzaron a surgir en los Estados Unidos las primeras evidencias de este tipo de estudios para el desarrollo de las instituciones y los servicios científico informativos, en gran parte de los casos promovidos por entidades, organizaciones científicas y los gobiernos estatales.

A partir de 1970, se localizan datos de pronósticos realizados para las universidades, como por ejemplo el informe relacionado con los pronósticos sobre las normas y la utilización del espacio usado en la planeación de las instituciones de educación superior en Estados Unidos, en el cual se incluye la biblioteca, y programas de planeación a largo plazo para bibliotecas académicas, como es el caso de Holanda (Wezeman, 1970). Además, por esa época se exhortaba a la aplicación de las técnicas de la investigación de futuros para pronosticar el futuro de la biblioteca académica (Drake, 1976). De la misma manera, aspectos como la cooperación interbibliotecaria (Interlibrary Cooperation Planning Institute, 1976), los cambios en los roles y las funciones de la biblioteca universitaria en la década de los 80's (Matheson, 1982), el crecimiento de las colecciones (Mason, 1983), la circulación de los fondos bibliográficos (Brooks & Forys, 1986) (Ahiakwo, 1988), el aumento de los precios en los servicios para poder mantener los niveles de adquisiciones (Smith, 1984) y el papel de la biblioteca universitaria en el futuro en su cometido para los servicios públicos (Association of Research Libraries, 1984) han sido objeto de investigación en algunas aproximaciones hacia al futuro de la biblioteca universitaria con anterioridad a los años 90's.

Un estudio de mayor alcance fue desarrollado por Higuchi (1990) con un panel de expertos internacionales 143 panelistas, con vista a aclarar las predicciones de los bibliotecarios académicos sobre los posibles cambios del entorno social y las tecnologías que podrían influir en las actividades de la biblioteca académica en el siglo XXI, así como evaluar los nuevos servicios que se esperaban fueran introducidos en ellas, y predecía el período de introducción en cada caso. Parte de los hallazgos del estudio fueron el advertir el mayor interés de los bibliotecarios por los cambios relacionados con “la información” más que en los cambios sociales en general. De la misma manera sobresalieron, por su relevancia, los nuevos servicios de entrega de información mediante el uso de computadores y las redes de comunicación en las respuestas, fue evidente que estos servicios formaban parte de los servicios básicos de las bibliotecas académicas norteamericanas y en lo relacionado con la tecnología, las relacionadas con discos láser, preservación y conservación de materiales y la publicación electrónica.

Por otro lado, es relevante mencionar que en los últimos años se ha desarrollado un importante debate en torno a las transformaciones en la educación superior. Se habla de un nuevo “marco” que implica básicamente un cambio en el modelo de enseñanza, ahora centrado en el aprendizaje y basado en una serie de competencias que convierten al estudiante en protagonista de su propia instrucción o autoformación. Este cambio de paradigma docente integra las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's), así como los planteamientos del “e-learning” y la alfabetización digital, en los futuros modelos educativos. Igualmente, la preocupación por la disminución en los presupuestos, el incremento de las especialidades, el desnivel de prestigio entre la enseñanza y la investigación, la masificación, y la calidad, así como el incremento de la competencia o productos “sustitutos”, son algunos de los temas en discusión.

De esa gran profundidad provienen cambios esperados que Drucker (citado por Bastos, 2010) mencionó a finales de los años 90, en donde decía que "en treinta años los campus de las grandes universidades serían reliquias".

Por tal motivo, la biblioteca académica se ha convertido en un tema de la literatura sobre el futuro en el campo profesional, debido a que las transformaciones que se han venido presentando en la universidad, como institución educativa y protagonista especial de la sociedad del conocimiento, se le suman las propias del ambiente de la información, como el incremento de la importancia de los documentos en formato electrónico, la digitalización y la virtualización, así como la evolución de la Internet, el desarrollo de las redes sociales y el aumento del uso de diversos dispositivos móviles. Estos dos elementos, el progreso en las TIC's como base del diseño de nuevos servicios y los cambios en la enseñanza superior se han señalado como los que desempeñarán el papel predominante en forjar la imagen de las bibliotecas académicas futuras (Feret & Marcinek, 2005) (Ludwig & Starr, 2005).

Por todos los hechos presentados en este aparte, se puede desarrollar un posible perfil de futuro para la biblioteca universitaria a partir de los resultados aportados por los estudios de futuro recuperados, que tuvieron como objeto de investigación esta clase de instituciones. No obstante, es importante aclarar que con esta propuesta de investigación se pretende abordar el asunto desde la prospectiva en el marco de las ciencias administrativas para tratar de resolver la inquietud central de esta investigación.

1.5 MARCO REFERENCIAL

1.5.1 Marco Conceptual

El concepto de biblioteca ha evolucionado a través del tiempo, y aunque en la actualidad existen diferentes definiciones de lo que se comprende por biblioteca, en este estudio se adopta la definición propuesta por la American Library Association (ALA), la cual define a la biblioteca como la colección de material de información organizada para que accedan a ella un grupo de usuarios. Estos centros de información tienen personal encargado de los servicios y programas relacionados con las necesidades de los lectores.

Las categorías de biblioteca se establecen de acuerdo a los servicios que ofrecen, los usuarios que atienden, las instituciones de las cuales dependen y las fuentes de financiamiento. Entre las más comunes se encuentran las infantiles, las escolares, las legislativas, las nacionales, las públicas, las universitarias y las especializadas. No obstante, para el presente estudio se presentarán las últimas tres debido a la relación que presentan con la institución objeto de estudio de la presente investigación.

Biblioteca pública: La Internacional Federation of Library Associations (IFLA) la define como “un centro local de información que facilita a sus usuarios todas las clases de conocimiento e información”. En síntesis, es el tipo de biblioteca más universal que existe, sus principales características son que utiliza recursos públicos, está destinada al público en general y por ende ofrece los servicios más diversos.

Biblioteca universitaria: De acuerdo a la American Library Association (ALA) este tipo de biblioteca (o sistema de estas) es mantenida y administrada por una universidad para cubrir necesidades de información de sus estudiantes y apoyar sus programas educativos, de investigación y demás servicios.

Biblioteca especializada: Según Orera (2000), se define como “...biblioteca establecida, mantenida y administrada por una firma comercial, una corporación privada, una asociación, un organismo estatal y otro grupo o entidad que tienen interés por una materia específica para atender las necesidades de información de sus miembros o personal y alcanzar los objetivos de la organización”.

Para una mayor claridad en los términos utilizados en el presente estudio relacionados con área de conocimiento de bibliotecología, se presentan a continuación las siguientes definiciones:

Bases de datos: índices tematizados de registros bibliográficos, comprendiendo referencias y accesos a textos completos de colecciones digitales que incluyen artículos de revistas y publicaciones periódicas, reportes, patentes, libros, entre otros recursos de información científica.

Biblioteca Digital: Según Berry (2001) es “la biblioteca donde el usuario puede acceder al universo de conocimientos con mayor rapidez, desde su escritorio o terminal de comunicaciones. En este sentido, se afirma que las personas dejan de depender de la biblioteca como edificio”.

Catálogo: Es un conjunto ordenado de materiales que forman una colección concreta, con indicación mediante un símbolo del lugar que ocupan los documentos.

Codigos QR o QR-Code: Los QR-codes son códigos de barras bidimensionales caracterizados por tener una alta velocidad en su decodificación, gran capacidad de almacenamiento de información y codificación de conjuntos de caracteres especiales. El interés en estos códigos de barras ha resurgido recientemente debido a la posibilidad que tienen los usuarios de crear y decodificar la información contenida en un QR-code mediante el uso de teléfonos inteligentes. (Villarrea, 2013)

Colección: Según Jaramillo (2008), son “todos aquellos materiales, no sólo libros, que la biblioteca dispone para satisfacer las necesidades de información y conocimiento de sus usuarios”

Conmutación bibliográfica: servicio que consiste en enviar y recibir artículos de revistas, capítulos de libros y otro tipo de documentos digitales vía e-mail. Este servicio se ofrece entre aquellas bibliotecas que pertenecen a convenios previamente establecidos.

CRAI: Según Domínguez (2005) se define como el espacio físico y virtual donde convergen infraestructuras tecnológicas, recursos humanos, espacios, equipamientos y servicios, proporcionados en cualquier momento y cualquier sitio orientados al aprendizaje del alumno y a la investigación.

Creative Commons: Es una corporación creada en el 2001, como un ambicioso proyecto referido al destino de los espacios públicos y la propiedad intelectual en la era de las redes electrónicas, con el fin de promover, facilitar y garantizar el intercambio colectivo de obras y trabajos de artistas, científicos y desarrolladores de programas, como forma de proteger una cultura de la libertad basada en la confianza de poder facilitar intercambios creativos comunitarios. De esta manera se facilitan los procesos de licenciamiento para poder quebrar los ya viejos y toscos términos del copyright.

Diseminación Selectiva de la Información: Es un servicio especializado dentro del quehacer bibliotecario, que permite que la divulgación de la información sea de manera selecta, prioritaria y cubra las necesidades específicas del usuario al que va dirigida proporcionándole documentos propios para su trabajo, evitando en lo posible la pérdida de tiempo del lector.

Metabuscador: Es una interfaz unificada que permite interrogar a la vez distintas bases de datos, y presenta los resultados de forma unitaria.

Préstamo interbibliotecario: Permite que las colecciones de una biblioteca sean accesibles a otras, previo convenio entre ellas, con lo cual el usuario ve ampliadas las opciones para tener acceso a la información de su interés.

Referencista: Según Straw (2001) es el rol actual que deben desempeñar los bibliotecarios en la era del internet, pues su función consiste en “ayudar a los usuarios a hacer mejores preguntas, evaluar información y entender las estructuras de la información”.

Tiflotecnologías: Según José Antonio España Caparrós, citado por Arregui (2004), es el “conjunto de técnicas, conocimientos y recursos encaminados a procurar a los ciegos o

deficientes visuales los medios oportunos para la correcta utilización de la tecnología, con el fin de favorecer su autonomía personal y la plena integración social, laboral y educativa”.

1.5.2 Marco Teórico

1.5.2.1 Planeación estratégica: La Planificación Estratégica según David, Sánchez & Valdés (2003) se conceptualiza como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos”.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección, la cual otorga a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

Es importante mencionar que aunque existen toda una variedad de modelos de Planeación Estratégica en las organizaciones, todos deben cumplir tres etapas fundamentales: formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

A. Formulación de la Estrategia: consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán (Serna, 1997)

B. Implementación de la Estrategia: Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Esta fase está compuesta por 4 factores principales: diseño de una estructura organizacional, diseño de sistemas de control, adecuación de la estrategia, la estructura y los controles y manejo del conflicto, las políticas y el cambio (Hill & Jones, 2009)

C. Evaluación de la Estrategia: Una vez implementada la estrategia los directivos deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. Esta última fase sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios (David, Sánchez & Valdés, 2003)

En esta fase se plantean las preguntas más importantes del control estratégico:

¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?

¿Están logrando los resultados deseados?

Para terminar esta fase, se debe informar que hay 3 actividades fundamentales para evaluar estrategias: revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes; medición del desempeño y aplicación de acciones correctivas.

1.5.2.1.1 Evaluación del Entorno Externo: Para desarrollar estrategias que puedan ser alcanzables hacia futuro, se requiere conocer a cabalidad cual es la situación que rodea a la organización, estableciendo para ello criterios sobre cómo podría influir el entorno sobre la misma. Esta fase puede ser definida como el proceso de llevar a cabo una auditoría del entorno de la dirección estratégica, la cual comprende la identificación de oportunidades que podrían ser aprovechadas de manera conveniente por la organización y la identificación de amenazas que podrían afectar de manera negativa a la organización (David, Sánchez & Valdés, 2003).

Entre los principales entornos del macroambiente que podrían tener efecto sobre la organización están (Betancourt, 2011):

- Entorno Social
- Entorno Cultural
- Entorno Demográfico
- Entorno Medioambiental
- Entorno Político-Gubernamental e Institucional
- Entorno Económico
- Entorno Tecnológico
- Entorno Jurídico

Los pasos a desarrollar en la auditoría se resumen en:

- Recopilación de información sobre el entorno y factores de gran influencia
- Evaluación y depuración de la información recopilada
- Selección y organización de los factores externos claves que influyen en la organización (Lista de factores clave)

1.5.2.1.2 Matriz Integrada del Entorno Externo: La auditoría del entorno externo se sirve de una herramienta práctica, la Matriz Integrada del Entorno Externo, la cual permite agrupar y cuantificar el efecto e influencia del medio externo que rodea la organización a través del análisis

de los distintos factores que han sido seleccionados como claves para la investigación. La matriz se construye con la variable clave seleccionada, su relación con el sector, su justificación y tendencia y, su impacto sobre la organización objeto de estudio (Betancourt, 2011).

1.5.2.1.3 Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter para el análisis del sector: Este modelo representa una herramienta útil dentro de la evaluación del ambiente externo, debido a que permite establecer un panorama claro del sector y el grado de atractividad del mismo, basado para ello en la identificación, evaluación y determinación de cinco fuerzas competitivas fundamentales (David, Sánchez & Valdés, 2003):

1. Entrada Potencial de Nuevos Competidores: indica lo fácil o difícil del ingreso de nuevos competidores en el sector, aun existiendo barreras de entrada del mismo.

2. Poder de Negociación de Consumidores: capacidad de organización de los clientes a fin de establecer condiciones para la adquisición de productos o servicios conforme sus requerimientos actuales y futuros.

3. Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos: representa la posibilidad de existencia de productos que puedan sustituir a otros conforme determinadas diferencias y características.

4. Poder de Negociación de Proveedores: capacidad de organización de proveedores a fin de establecer nuevas condiciones o restricciones para la adquisición de materias primas e insumos.

5. Rivalidad Entre Empresas Competidoras: Que tan fuerte e intensa es la rivalidad existente entre las industrias del mismo rubro, existiendo la posibilidad de predominancia de alguno.

1.5.2.1.4 Evaluación del Entorno Interno: Para complementar el análisis externo, es necesario establecer un análisis específico sobre la situación interna de la organización, para ello se lleva a cabo una evaluación detallada sobre las principales condiciones que se encuentran presentes actualmente en las distintas áreas, funciones y actividades como parte de los procesos que son desarrollados.

En esta fase, se lleva a cabo una auditoria de la situación interna de la dirección estratégica, la cual comprende la identificación de las principales fortalezas con las que cuenta la organización y que pueden ser aprovechadas y, la identificación de las debilidades significativas que forman parte de la organización y que debieran ser superadas. (David, Sánchez & Valdés, 2003)

Las fuerzas internas presentes en toda organización pueden ser identificadas sobre distintas áreas operativas y actividades (Hill & Jones, 2009):

- Investigación y Desarrollo
- Producción
- Mercadotecnia y Ventas
- Servicio a Clientes
- Manejo de Materiales (Logística)
- Recursos Humanos
- Sistemas de información
- Infraestructura de la Compañía

Los pasos a desarrollar en la auditoria se sintetizan así:

- Recopilación de información sobre la situación interna de la empresa.
- Evaluación y depuración de la información recopilada
- Selección y organización de los factores claves internos que influyen en la organización en mayor medida (Lista de factores clave)

Según Hill & Jones (2009), el análisis interno es un proceso de tres pasos. Primero, los administradores deben entender el proceso mediante el cual las organizaciones crean valor para los usuarios y utilidad para ellas, y necesitan conocer la función de los recursos, capacidades y competencias distintivas involucradas en este proceso. Segundo, tienen que entender la importancia que tiene una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el usuario en la creación de valor y generación de una alta sostenibilidad. Tercero, deben tener capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de su organización para identificar qué impulsa la capacidad de obtener utilidades y dónde podrían encontrarse las oportunidades para mejorar.

La ventaja competitiva sobre sus rivales se logra cuando sus excedentes son mayores que el promedio de las otras organizaciones que operan en el sector. Una *ventaja competitiva sostenida* se logra cuando se puede mantener un excedente superior al del promedio durante varios años.

Los recursos son los activos de una organización. Se pueden dividir en dos categorías: tangibles como terrenos, edificios, planta, equipo, inventario y capital e intangibles creados por administradores y otros empleados, como marcas, reputación de la organización, conocimientos y propiedad intelectual de la entidad, que incluye desde su protección hasta las patentes, derechos reservados y marcas comerciales (Hill & Jones, 2009).

Las capacidades se refieren a las habilidades de una organización para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Estas habilidades radican en sus reglas, normas, valores, rutinas, procesos, sistemas de control, sistemas de contratación y procedimientos; es decir, el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales. (Hill & Jones, 2009).

Las *competencias distintivas* son fortalezas de la organización que permiten conseguir mayor eficiencia, innovación de calidad y capacidad de respuesta hacia los usuarios (Hill & Jones, 2009). Para ello, se debe contar con 1) un recurso valioso y específico propio y las capacidades (habilidades) necesarias para aprovecharlo o 2) capacidad específica para manejar los recursos. La competencia distintiva de una organización es más sólida cuando posee ambos elementos: los recursos valiosos y específicos y las capacidades específicas para manejarlos.

La ventaja competitiva lleva de la mano a una sostenibilidad superior. En el nivel básico, la sostenibilidad de una organización depende de tres factores: 1) el valor que los usuarios/clientes asignan a los servicios/productos de la organización, 2) la retribución/precio que ésta cobra por sus servicios/productos y 3) los costos de crear esos servicios/productos. El valor que los usuarios asignan a los servicios/productos refleja los excedentes que obtienen de él, la alegría o satisfacción que reciben cuando lo consumen o se convierten en sus propietarios. (Hill & Jones, 2009).

La cadena de valor se refiere a la cadena de actividades de una organización que transforman los insumos en servicios/productos que valoran los usuarios/clientes. Estas actividades pueden ser principales tales como: investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia y ventas, y servicio a usuarios (Hill & Jones, 2009); y de apoyo, como: logística, talento humano, sistemas de información e infraestructura de la organización (Hill & Jones, 2009).

Las actividades principales de *Investigación y desarrollo* se encargan de diseñar los servicios y los procesos; los *servicios* buscan satisfacer las cambiantes necesidades de los usuarios con sentido de alta calidad, lo cual conduce a la diferenciación (y valor más alto) y menores costos; la *difusión de servicios* tiene como objetivo crear valor a la organización a través del posicionamiento de la marca y la publicidad, lo cual puede aumentar el valor y la utilidad que los usuarios perciben en un servicio, y por ende la organización puede aumentar sus excedentes; y el *servicio a usuarios* que tiene como función ofrecer atención y servicio después de la venta del servicio. Esta función puede crear un excedente superior si soluciona los problemas de los usuarios y los atiende después de que han adquirido el servicio.

Las actividades de apoyo como la *logística* tienen como función controlar de manera eficiente el flujo del material físico a través de la cadena de valor, desde su adquisición hasta la puesta al servicio de la comunidad de usuarios, tratando de reducir el costo para crear valor. El *talento*

humano garantiza que la organización tenga personal con las habilidades necesarias y esté capacitado, motivado y compensado adecuadamente para realizar sus tareas de creación de valor. Los **sistemas de información** buscan apoyar funciones vitales en la organización tales como inventarios, precios, ventas, servicios, atención a usuarios y demás. Estos sistemas incluido el internet, permiten mejorar la eficiencia y eficacia con la que una organización maneja el resto de sus actividades de creación de valor. Por último, la actividad de apoyo **infraestructura de la organización** está conformada por la estructura, estilo de dirección, sistemas de control y cultura organizacionales.

Cuanto más pronto **otras organizaciones imiten las capacidades distintivas** propias, será menos durable su ventaja competitiva, convirtiéndose el esfuerzo constante como un factor determinante en la creación de nuevas capacidades para estar un paso adelante de los imitadores. Desde el comienzo es importante subrayar que a fin de cuentas casi cualquier característica distintiva puede ser imitada. El tema crucial es el tiempo: cuanto más tarden las otras organizaciones en imitarla, más oportunidades tiene la organización de establecer una posición firme en el sector y una reputación entre los usuarios. La eficacia de las barreras que impiden la imitación difiere considerablemente, pues depende de si el competidor trata de **imitar recursos o capacidades** (Hill & Jones, 2009).

La **imitación de recursos** se refiere a las competencias distintivas más fáciles de imitar basadas en la posesión de recursos tangibles y valiosos específicos de la organización. Mientras que la **imitación de capacidades** de una organización es más difícil que copiar recursos tangibles e intangibles, principalmente porque las capacidades se basan en la manera en que se toman las decisiones y se manejan los procesos en una determinada entidad.

1.5.2.1.5 Matriz Integrada del Entorno Interno: La auditoria de la situación interna, se aplica a través de la Matriz Integrada del Entorno Interno, la cual permite resumir y recopilar los factores internos de mayor importancia que tienen repercusión en la situación de la organización. La matriz se construye con las variables clave seleccionadas.

1.5.2.1.6 Matriz de evaluación de factores externos (EFE): Es claro que los estrategas de las organizaciones deben identificar y evaluar tanto sus fortalezas y debilidades internas como sus oportunidades y amenazas externas, para así formular estrategias adecuadas y elaborar planes de acción que lleven a la consecución de los objetivos organizacionales.

Del mismo modo, la matriz de evaluación de factores externos (EFE) planteada por David (2008), permite evaluar y obtener información sobre los entornos que afectan su organización como el económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, legal, tecnológico y competitivo.

Esta herramienta se desarrolla en cinco pasos:

1. Se elabora un listado de máximo 20 factores externos entre oportunidades y amenazas que afectan a la organización, apoyándose en porcentajes y cifras comparativas.
2. Se asigna una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. A cada factor externo clave se le asigna una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor. La valoración corresponde a 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta es mayor al promedio, 2= la respuesta es el promedio y 1= la respuesta es deficiente.
4. Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Finalmente se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable y se obtiene la puntuación ponderada total para la organización en cuestión.

La puntuación ponderada más alta posible para una organización es 4.0 y la más baja es 1.0. La puntuación ponderada total promedio es 2.5. Una organización que obtenga una ponderación total de 4.0 significa que responde eficazmente a las oportunidades y minimiza las amenazas existentes en su sector o industria. Si por el contrario, obtiene una puntuación total de 1.0, indica que no aprovecha las oportunidades, ni mitiga los efectos adversos de las amenazas externas.

1.5.2.1.7 Matriz de evaluación de factores internos (EFI): Esta herramienta, también propuesta por David (2008), evalúa las fortalezas y debilidades claves que inciden directamente en las áreas funcionales de la organización y ayuda a identificar y evaluar las relaciones existentes entre ellas. Al igual que la matriz EFE, esta herramienta se desarrolla en cinco pasos:

1. Se elabora una lista máximo de 20 factores internos entre fortalezas y debilidades, siendo muy específico en su definición. Se deben utilizar porcentajes y cifras comparativas.
2. Se asigna a cada factor interno una ponderación que va desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). Esta ponderación se asigna dependiendo de su importancia con respecto al éxito que busca la organización en un sector determinado, independientemente de si es considerada una fortaleza o debilidad. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

3. Los factores se clasifican de 1 a 4 indicando si representan: 1= debilidad importante, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor o 4= fortaleza importante. Las clasificaciones están basadas en la organización y las ponderaciones están basadas en la industria o sector.

4. Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar el puntaje ponderado de cada variable.

5. Se suman los puntajes ponderados de cada factor con el fin de obtener el puntaje ponderado total de la organización.

La matriz EFI debe arrojar un puntaje ponderado total desde 1.0 bajo hasta 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales por debajo de 2.5 indican que la organización está débil internamente, mientras un puntaje por encima de 2.5 indica que una organización es eficiente en sus operaciones.

Cabe anotar que cuando un factor clave es fortaleza y debilidad al tiempo para la organización, se debe incluir dos veces en la matriz EFI, con su correspondiente ponderación y clasificación a cada declaración.

1.5.2.2 La Prospectiva y la Estrategia:

1.5.2.2.1 Planeación por escenarios. Para abordar el tema de Prospectiva, es pertinente referirse primero a la planeación por escenarios (o análisis de escenarios) ya que de este enfoque surge la prospectiva como un modelo metodológico.

Vergara, Fontalvo, & Maza (2010) afirman que la planeación por escenarios tiene su origen en la concepción militar en la segunda guerra mundial en los años 40's, pero se consolida como un modelo de planeación organizacional en 1950, introducido por Herman Kahn (Chermack, Lynham & Ruona, 2001). Su extensión al área empresarial inicia en las compañías de energía, que dada la crisis del petróleo en los 70's, involucró una caída del precio del barril y el auge de la OPEC, donde se empleó la técnica de escenarios para anticiparse al futuro, convirtiéndose en un método popular utilizado en organizaciones tanto privadas como públicas (Marcus, 1998).

De acuerdo a Khakee (citado por Vergara, Fontalvo & Maza, 2010), la palabra escenario ha tenido diferentes significados o conceptos, pero siempre con un trasfondo de pensar en el futuro. Por tanto, las palabras adscritas a la definición de escenario son planeación, imaginación, proyección, análisis y conocimiento. Estos autores afirman que la primera definición la realizaron Kahn & Wiener (1967) quienes consideraron los escenarios como secuencias hipotéticas de eventos construidos con el propósito de centrar la atención en los procesos causales y la toma de decisiones.

Dada sus características, es evidente que la planeación por escenarios se considera como parte de la planeación estratégica, relacionada con las herramientas y tecnologías para manejar la incertidumbre sobre el futuro. Los escenarios por si solos no son una estrategia (Ogilvy & Schwartz, S.F.). Por lo tanto, es indiscutible su aplicación al ámbito organizacional como herramienta poderosa para que líderes se anticipen a posibles cambios y puedan incidir en ellos.

Una apreciación ampliada sobre la planeación por escenarios la proporcionan Peterson, Cumming & Carpenter (citados por Vergara, Fontalvo & Maza, 2010), interpretándola en usar los escenarios contrastantes para explorar la incertidumbre que rodea las consecuencias futuras de una decisión. Ello consiste en capturar varias imágenes del futuro que en conjunto muestren las condiciones de incertidumbre que enfrentará una organización.

Vergara, Fontalvo & Maza (2010), afirman que desde sus inicios, para la planeación por escenarios se han desarrollado diversas metodologías catalogadas en tres grandes escuelas: la lógica e intuitiva, la prospectiva y de tendencia probabilística. Es así como las metodologías para la planeación por escenarios se integraron a la toma de decisiones y estrategias para aprovechar mejor los escenarios creados.

Un modelo destacado y tomado para este estudio es el propuesto por Schwartz (1993), el cual consta de 8 pasos:

- Identificación del problema
- Identificación de los factores claves
- Identificación de las fuerzas motrices generales
- Desarrollar la lógica del escenario
- Desarrollar el detalle de cada escenario
- Considerar las implicaciones de los escenarios
- Identificar indicadores claves de alertas

En este sentido, Gregory, Harris & Ogilvy (1998), afirman que la planeación por escenarios no se acaba cuando los escenarios son diseñados, por lo que deben establecerse indicadores que permitan detectar si un escenario se está haciendo realidad. De igual forma estos autores plantean que los escenarios deben desarrollarse para estudiar los factores que inciden en una situación, imaginar varios caminos que podrían desarrollarse y la secuencia de pasos que deben seguirse.

Banister & Stead (2003) resumen las ventajas de la planeación de escenarios en cinco puntos:

- Proveer bases firmes para la toma de decisiones
- Identificar amenazas y oportunidades

- Sugerir una variedad de enfoques diferentes
- Ayudar a evaluar políticas y acciones alternativas
- Incrementar la creatividad y la elección en la toma de decisiones

Para finalizar este breve recuento de la planeación por escenarios, Vergara, Fontalvo & Maza (2010) concluyen que a pesar de que el estudio de la planeación por escenarios ligada a la planeación estratégica es reciente, existe un gran interés en el mundo en explotar esta herramienta, marcando una tendencia para lograr una metodología descrita en pasos sencillos, que permita integrar el proceso de desarrollo de los escenarios al proceso de toma de decisiones.

1.5.2.2.2 Prospectiva: La Prospectiva tiene sus orígenes con la obra de Gastón Berger “Fenomenología del tiempo y prospectiva”, seguido de los trabajos de Bertrand y Hugues de Jouvenel “El arte de la conjetura” y la Fundación “Futuribles International”, hasta llegar a Michel Godet que con “De la anticipación á la action” y sus contemporáneos constituyen la última generación de prospectivistas conocida como la escuela francesa (Mojica, 2002).

El principal propósito de la prospectiva estratégica es explorar, crear y probar sistemáticamente todas las visiones del futuro posible, probable y deseable, y con base en sus consecuencias, orientar las estrategias y acciones para la construcción de un futuro deseable (Red Eye en América Latina, S.F.).

Chun (2009), elabora la siguiente comparación de algunos métodos enfocados en la concepción de escenarios futuros:

Tabla No. 3
Descripción de los conceptos de Forecasting, Foresight y Prospectiva Estratégica

FORECASTING	FORESIGHT	PROSPECTIVA ESTRATÉGICA
Se basa en tendencias	Se basa en tendencias	Se basa en las relaciones de las variables, actores y objetivos.
Estudia su evolución mediante herramientas estadísticas	Estudia su evolución por la opinión de expertos	Estudia relaciones mediante opiniones cualitativas que la transforman en cuantitativas
El futuro es uno e inevitable	El futuro es uno, debemos prepararnos para él.	No hay un solo futuro, existen varios escenarios futuribles, uno busca su futuro
El futuro está condicionado por la evolución estadística	El futuro se analiza con la opinión de expertos	Los escenarios futuribles se determinan por relaciones

Fuente: Chung, (2009)

La prospectiva surge entonces como herramienta para *incursionar* en posibles escenarios futuros, no basada en la predicción sino en la identificación de las fuerzas que impulsan un cambio. Por lo tanto, la prospectiva es un proceso intelectual, *orientado hacia la acción*, que emplea técnicas particulares con el fin de modificar el presente y actuar sobre el futuro (Medina, 1998).

Otra concepción relevante es la emitida por La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que define la Prospectiva como “Tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales”. De igual forma, el Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTI) señala que para reducir la incertidumbre sobre el futuro y facilitar la toma de decisiones estratégicas “se debe partir de un conocimiento experto del presente e información de calidad, y a partir de allí, vislumbrar cómo será el futuro que nos espera y trazar los posibles caminos para alcanzarlo”.

En cuanto a los campos de aplicación de la Prospectiva, Medina (1996) afirma que existen varios pero adquieren relevancia los siguientes:

Prospectiva tecnológica: Se relaciona con el impacto de las creaciones tecnológicas en el ámbito social.

Prospectiva Social: Se enfoca en el análisis de las crisis de las sociedades, en lo relacionado con la industrialización y el surgimiento de la sociedad de la información.

Prospectiva territorial: Se refiere al estudio en un espacio determinado donde adquiere relevancia la variable territorial.

Prospectiva estratégica: Se considera una herramienta poderosa de conocimiento y gestión para pensar en el futuro dirigiendo acciones de tipo estratégico.

Prospectiva política: Se enfoca en la identificación de problemas y las políticas que pretenden dar respuesta a ello con miras a generar impactos en el futuro.

La prospectiva es de gran utilidad, cuando se tiene claro el foco estratégico al cual se quiere apuntar, con el fin de lograr un escenario deseable para la organización. Pero se debe tener claro, que la herramienta prospectiva no se debe tomar como una verdad absoluta sobre el futuro, pues son solo construcción de previsiones o escenarios que pueden variar según cambien múltiples variables que afectan el desarrollo de cualquier situación. A pesar de ello, es preferible tener

cierta previsión sobre cómo puede evolucionar el futuro en diferentes escenarios, que no estar preparado en lo mínimo con respecto a él. Esa es la razón de ser de la Prospectiva (Martin, S.F.).

1.5.2.2.3 Modelo Prospectivo: Teniendo en cuenta que el proceso prospectivo pretende dar una guía sobre la construcción del escenario probable y varios escenarios alternos, el modelo se presenta de la siguiente manera para ubicar el escenario más útil y provechoso para una entidad (Mojica, 2002).

Tabla No. 4
Etapas del modelo prospectivo

Etapas	Resultados	Técnicas
Precisión de tendencias, factores de cambio y características del entorno.	Reconocimiento de la situación actual del tema en estudio.	Árbol de competencias de Marc Giget.
Identificación de “variables estratégicas”	Detección de los componentes más importantes y más gobernables del tema.	Importancia y gobernabilidad Análisis estructural
Estimativo y diseño de escenarios	Obtención de un escenario probable, de varios escenarios alternos y de un “escenario deseable”.	Delphi simple Análisis morfológico Ejes de Peter Schwartz
Detección del comportamiento de los actores sociales	Descripción del poder que manejan y de las posibles jugadas de los actores sociales.	Juego de actores
Futuro deseable	Diseño de objetivos, detección de acciones.	Importancia y gobernabilidad

Fuente: Mojica, (2002)

1.5.2.3 Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC): El método estructural MICMAC busca analizar de manera cualitativa las relaciones entre las variables que componen un sistema dentro de entidad, sociedad, país etc. Es parte del análisis estructural apoyarse en el juicio cualitativo de actores y/o expertos que son parte de un sistema. El acrónimo MICMAC proviene de las palabras: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (Godet, 2000). El objetivo del Análisis Estructural MICMAC es identificar las principales variables, influyentes y dependientes; así como las variables esenciales para la evolución del sistema. Las fases de este método según Godet (1999) son las siguientes:

Fase 1: listado de las variables del sistema,

Fase 2: la descripción de relaciones entre variables del sistema, y

Fase 3: la identificación de variables clave y sus categorías e interpretación.

1.5.2.4 Método Prospectivo y Estratégico: Se encuentran gran cantidad de definiciones y bibliografía referente al estudio de la prospectiva y organizaciones que hacen esfuerzos por estudiar, mejorar y aplicar los diferentes métodos y/o herramientas que faciliten el estudio de los posibles escenarios futuros. Algunos de estos métodos son los siguientes:

1.5.2.4.1 Análisis Estructural: Es una herramienta diseñada para el enlace de ideas mediante la correlación de elementos y/o factores que constituyen el sistema, los cuales son relacionados en una matriz por los actores que pertenecen a ella. Este método es utilizado en la construcción de la base para el diseño de escenarios, y según Ballesteros (2008) se usa principalmente “para encontrar las variables influyentes, dependientes y esenciales para entender la evolución del sistema y predecir su comportamiento futuro. Este método facilita a un determinado grupo plantearse buenas preguntas y construir una reflexión colectiva.

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y/o expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de “consejeros” externos. Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave o esenciales a la evolución del sistema. (Godet, 1999).

1.5.2.4.2 Análisis de Escenarios: Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y del camino de los eventos coherentes que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura (Godet, 1999). Se debe tener en cuenta que un escenario no es un fin en sí mismo, pues no tiene sentido más que a través de sus resultados y consecuencias y constituye un enfoque indispensable para orientar las opciones estratégicas y ayudar a elegir la mejor estrategia posible.

Para que el diseño de escenarios sea válido debe tener las siguientes características: Coherencia (que el relato este articulado lógicamente y razonablemente), Pertinencia (los escenarios previos deben estar articulados al tema principal y no a otro concepto), y Verosimilitud (las ideas del relato deben pertenecer al mundo de lo creíble) (Mojica, 2002).

Existen técnicas cualitativas y cuantitativas que permiten avanzar en la construcción de escenarios. De las técnicas cuantitativas, el método más utilizado es el Sistema de Matrices de Impacto Cruzado (SMIC) que, utilizando probabilidades condicionales, cuantifica las posibilidades de ocurrencia de los eventos; y entre las técnicas cualitativas, sobresale el método Delphi, que a través de entrevistas sucesivas a expertos, facilita la consecución de grandes

consensos en la construcción de los futuribles. Otro método utilizado es el Análisis Morfológico, el cual estudia las posibles combinaciones de las partes esenciales del sistema estudiado dando como resultado diversas imágenes del futuro.

Hay distintas maneras de construir escenarios. El procedimiento clásico comprende un cierto número de pasos precisos que se encadenan lógicamente: construcción de la base (aislamiento de las variables esenciales del sistema estudiado), construcción de los escenarios (sobre la base de la evolución previsible del sistema estudiado), y la fase normativa (a partir del futurible se deducen las acciones estratégicas a emprender prioritariamente y se construyen los planes de acción) (Institute Prospective Technological Studies, 1995).

1.5.2.5 Mapa Estratégico: Según Kaplan & Norton (2008A) el mapa estratégico “Es una poderosa herramienta para visualizar la estrategia como una cadena de relaciones de causa y efecto entre objetivos estratégicos. La cadena empieza con los objetivos financieros de largo plazo de la empresa, luego se vincula con objetivos respecto de la lealtad de los clientes y la propuesta de valor de la empresa. Desde aquí, se vincula con objetivos relacionados con procesos cruciales, con las personas, la tecnología, el clima organizacional y la cultura requeridos para la ejecución exitosa de la estrategia”.

1.5.2.6 Cuadro de Mando Integral: Kaplan & Norton (2009) afirman que “el Cuadro de Mando Integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El Cuadro de Mando Integral enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetos e indicadores estratégicos”. Para ello, Kaplan y Norton analizan a la organización desde diferentes perspectivas.

1.5.2.7 Perspectivas: De acuerdo a Kaplan & Norton (2008B), las perspectivas se pueden clasificar de la siguiente manera:

1.5.2.7.1 Perspectiva de Impacto. Permite establecer los beneficios que recibe la sociedad (comunidad, empresa pública y privada), por el uso de los diversos servicios de la organización.

1.5.2.7.2 Perspectiva de los Usuario. Determina la propuesta de valor de la organización para quienes demandan sus servicios.

1.5.2.7.3 Perspectiva de los Procesos Interno. Determina los procesos claves que debe realizar la organización para elaborar la propuesta de valor que ofrece a sus clientes/usuarios.

1.5.2.7.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Se relaciona con el desarrollo del talento humano y los recursos físicos y/o tecnológicos requeridos para el logro de la misión y visión organizacionales.

1.5.2.7.5 Perspectiva de Sostenibilidad. Agrupa los objetivos estratégicos que permiten determinar la gestión presupuestal y financiera requerida para el logro de la misión y visión organizacionales.

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio señala el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento. Por tanto, se han encontrado los siguientes (Méndez, 1988):

1.6.1.1 Estudios exploratorios o formulativos: Se ubican en el primer nivel del conocimiento, que permiten al investigador familiarizarse con el fenómeno que investiga. Es el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad. Estos tipos de estudios pretenden dar una visión general de tipo aproximativo respecto a una realidad determinada y se realiza especialmente cuando el tema escogido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando aún, sobre él es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad.

1.6.1.2 Estudios descriptivos: Se clasifican en el segundo nivel del conocimiento y se encargan de identificar características del universo de investigación; señala formas de conducta; establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables. Su prioridad es describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. Este tipo de estudio se encarga de situaciones que ocurren en condiciones naturales, más que aquellos que se basan en situaciones experimentales y se afirma que en Colombia en carreras como Economía, Administración y ciencias contables, los trabajos de grado realizados en su mayor medida son del tipo de estudio descriptivo.

1.6.1.3 Estudios explicativos: Ubicados en el tercer nivel del conocimiento, está orientado a la comprobación de hipótesis causales o de tercer grado, es decir, la identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes). Este tipo de estudios requieren de gran análisis del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación.

1.6.1.4 Estudio adoptado para esta investigación: El estudio de la “Formulación del Plan Estratégico con enfoque Prospectivo para la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle en el periodo 2014-2019” en la ciudad de Cali, es una investigación cualitativa de tipo descriptivo, correspondiente a un estudio de caso aplicado (como una metodología de investigación ampliamente utilizada en el análisis de las organizaciones por las diferentes disciplinas científicas), ya que pretende investigar la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, y está basado en el método de planificación estratégica por escenarios de Schwartz (1993). Vale la pena aclarar que la selección de la unidad de análisis es intencional y estará conformada por los servicios bibliotecarios que ofrezca y pueda ofrecer en el futuro dicha biblioteca universitaria.

1.6.2 Metodología prospectiva

La metodología prospectiva propuesta para la “Formulación del Plan Estratégico con Enfoque Prospectivo para la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle. Periodo 2014 - 2019” se basa en el método de planificación estratégica por escenarios de Schwartz (1993), como un medio efectivo para analizar la dinámica organizacional de una manera reflexiva y estratégica, identificando a tiempo las señales de alarma y procediendo de una forma preactiva y proactiva según la necesidad de sus directivas. (Ver Gráfico No. 1)

Mediante este estudio, se pretende elaborar los escenarios de futuro para el caso de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, orientados a crear imágenes de los futuros posibles que podrían presentarse para dicha biblioteca universitaria en un horizonte de futuro al año 2019. La metodología se desarrollará de la siguiente manera, basada en el método de Schwartz (1993), para el proceso de construcción de escenarios:

En primer lugar, se identificará la pregunta principal de la investigación realizada a la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

En segundo lugar, se incluirá el análisis de los factores i) externos, donde se realizará la evaluación de los siguientes entornos: geofísico, socio-demográfico, cultural, medioambiental, económico, jurídico-político, tecnológico e institucional; y del sub-sector de las Bibliotecas Universitarias y ii) internos, donde se hará una descripción de los recursos y las capacidades de la biblioteca. Los dos puntos anteriores se realizarán con el fin de encontrar las variables claves de los entornos externo e interno de la Biblioteca Mario Carvajal, obteniendo los insumos principales para poder continuar con el desarrollo de esta investigación.

En tercer lugar, se aplicará el método Delphi Simple, para el cual se consultarán varios expertos en campo bibliotecario de la región (Anexos No. 3 y 3A), con el fin de que validen las

variables claves encontradas en el macroentorno. A partir de esta validación, se realizará el análisis DOFA para elaborar 4 grupos de estrategias que puede adoptar esta biblioteca universitaria para su desarrollo y mejoramiento.

En cuarto lugar, se priorizarán las variables claves validadas en la etapa anterior, mediante la construcción de la matriz de análisis estructural a través del método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados. Multiplicación Aplicada a una Clasificación) (Anexo No. 2), el cual permitirá obtener el conjunto completo de relaciones tanto directas como indirectas y explicitar las relaciones no obvias junto con sus jerarquías.

En quinto lugar, se realizará la construcción de los posibles escenarios de futuro de la Biblioteca Mario Carvajal en el horizonte de tiempo planteado, identificando las hipótesis de futuro a partir de la dinámica de la organización en su entorno, sus oportunidades y amenazas, su evolución, sus fortalezas y debilidades en relación con los principales actores de su entorno estratégico. Los posibles escenarios se definirán con base en la técnica de los ejes de Schwartz (1993), obteniendo cuatro escenarios posibles, donde uno de ellos se convierte en el escenario deseable, y a su vez en el escenario apuesta, buscando que las opciones estratégicas sean compatibles a la vez, con la identidad de dicho centro bibliotecario y con los escenarios más probables de su entorno.

En sexto lugar, se define el escenario escogido como el más probable.

En séptimo lugar, aparece el direccionamiento estratégico con el fin de formular las decisiones estratégicas más adecuadas para la biblioteca en mención, siendo esta una etapa crucial ya que se pasa de la reflexión a la decisión. En esta etapa, se presentará la misión y la visión propuesta para el escenario escogido, así como las perspectivas más importantes en detalle y los objetivos estratégicos.

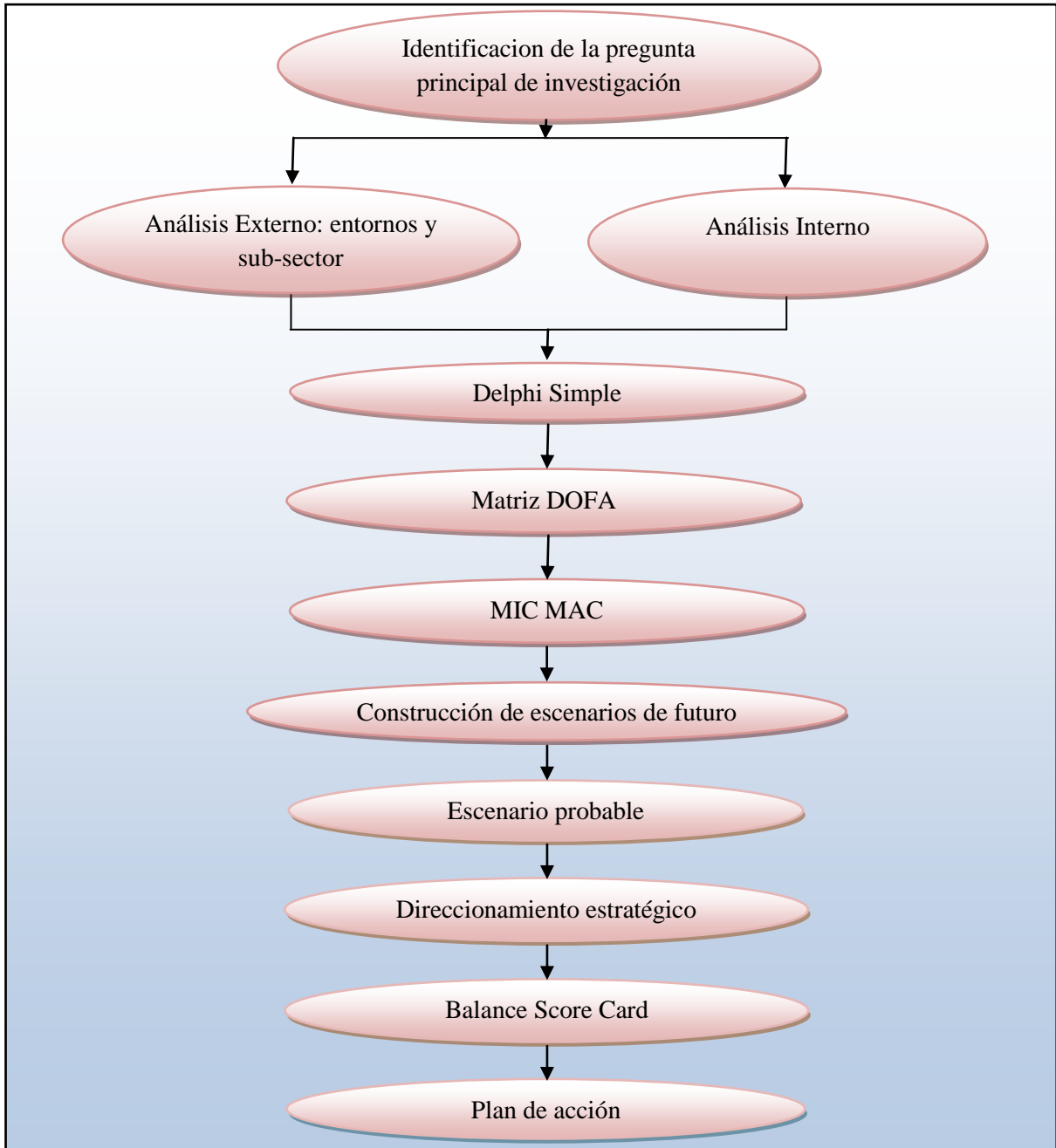
En octavo lugar, se presentará el Balance Score Card (BSC) en un mapa estratégico elaborado a partir de los objetivos estratégicos a seguir por la Biblioteca Mario Carvajal para los próximos años.

En noveno lugar, se formulará el plan de acción, el cual se debe elaborar anualmente, pero para los fines de esta investigación se elaborará el Plan de Acción 2014-2019 para esta biblioteca universitaria, proporcionándoles a los directivos una guía global de desempeño de la dependencia, con el fin de que su equipo de trabajo alcance los objetivos estratégicos definidos previamente.

Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación realizada y las respectivas recomendaciones, poniendo herramientas a disposición de la dirección de la Biblioteca Mario

Carvajal para que desarrolle e implemente estrategias acertadas con miras a hacer frente a los futuros retos que se presentan en materia de servicios bibliotecarios y satisfacción de usuarios.

Gráfico No. 1
Modelo de prospectiva estratégica para la Biblioteca Mario Carvajal



Fuente: adaptación de los autores con base en Schwartz (1993)

1.6.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Las fuentes son hechos o documentos a las que acude el investigador y que le permiten obtener información. Las técnicas, por su parte, son los medios empleados para recolectar la información. A continuación, se mencionan los tipos de fuentes (Méndez, 1988):

1.6.3.1 Fuentes primarias: Hace alusión a la Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento. Para ello se emplean técnicas para recolectar información (Observación, entrevistas, encuestas, cuestionarios y sondeos).

1.6.3.2 Fuentes secundarias: La investigación estará soportada en referencias bibliográficas sobre prospectiva y planeación estratégica, principalmente, al igual que documentos e informes de la Biblioteca Mario Carvajal, trabajos de grado y otros materiales que contengan información pertinente y relevante para el desarrollo del estudio.

1.6.3.3 Fuentes y técnicas utilizadas para la recolección de la información en esta investigación: En primer lugar, se utilizará como fuente primaria de información la aplicación de una entrevista (Anexo No. 1) orientada a identificar las variables internas más importantes de la Biblioteca Mario Carvajal. Esta entrevista se aplicará al grupo de coordinadores de las áreas: administrativa, de servicio al público y procesos técnicos de esta dependencia, al igual que a su directora, arrojando datos relevantes. Dicha información se procesa dentro del análisis de cada área a la cual pertenecía cada entrevistado. En segundo lugar, se realizarán entrevistas en profundidad a 5 expertos en materia de bibliotecas universitarias (Anexos No. 3 y 3A), con el fin de que validen las variables claves para elaborar los escenarios futuros de las bibliotecas universitarias. En tercer lugar, se utilizarán principalmente dos fuentes secundarias de información: la primera consta de realizar un estudio detallado del material bibliográfico referente a los temas de Planeación Estratégica y Prospectiva, principalmente; tomando como base los libros de *Administración Estratégica* de Hill (2009) y *La Planificación Estratégicas por Escenarios* de Schwartz (1993), con el fin de obtener las teorías, métodos y conceptos, al igual que sus respectivos significados, asociaciones e intenciones con respecto a dichos temas para obtener una determinada descripción sobre Planeación Estratégica con enfoque prospectivo. Y la segunda fuente secundaria, a través de visitas a la biblioteca universitaria objeto de estudio, logrando un contacto directo con materiales propios de la organización que puedan aportar gran cantidad de información sobre los procesos implementados en la administración actual.

CAPITULO 2

2.1 MARCO HISTÓRICO

2.1.1 Orígenes de la Universidad del Valle

La Universidad del Valle nació de una mirada reflexiva y modernista al territorio vallecaucano. Don Tulio Ramírez, un docente perseverante, visionario y posterior primer rector de la Institución, concibió y dio despegue a la Universidad del Valle. Su creación se dio mediante ordenanza No. 12 de 1945 de la Asamblea Departamental. (Valencia, Isaza & Ramos, 2010).

En la década de los 40 cuando se creó la Universidad del Valle, el Valle del Cauca se afianzaba como una región con un cierto nivel de desarrollo y una gran vocación agropecuaria. En esa época la mayoría de los habitantes del Valle del Cauca tenían una baja preparación académica y profesional, factor que influía negativamente en el crecimiento del sector industrial (Universidad del Valle, 2005B).

Para darse inicio la Universidad se instituyó de tres instituciones de educación que ya existían en Cali: la Escuela Superior de Agricultura, la Escuela Enfermería y la Escuela Superior de Administración de Negocios. Su sede inicial fue el Claustro de Santa Librada y se buscaba dar solución a las demandas del incipiente desarrollo de la comarca vallecaucana. (Universidad del Valle, 2005B). La Universidad del Valle arrancó con 160 estudiantes matriculados, \$46.680 de presupuesto y 5 funcionarios. (Valencia, Isaza & Ramos, 2010). Posteriormente, entre los años 1945 y 1957 se conformaron las cinco primeras facultades: Ingeniería Química, Arquitectura, Ingeniería Electromecánica, Medicina y Ciencias Económicas; contaba con 556 estudiantes y un patrimonio aproximado de \$20'000.000.00. (Universidad del Valle, 2005B)

Uno de los aspectos que ligó la Universidad con la región y la sociedad en la década de los años 50, fueron los lazos que la unieron con el Hospital Departamental, a través de la Facultad de Salud. (Universidad del Valle, 2005B).

Según información que suministra la pagina web de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, a inicios de los años 60, la familia Garcés Giraldo donó a la Institución 1.000.000 de metros cuadrados de sus tierras en el Valle del Lili (Universidad del Valle, 2005B). Cabe anotar que para el año 1964, ante la necesidad de formar futuros dirigentes, se cimentó lo que hoy es la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, con la participación de profesores de talla mundial como Roderick

O'Connor y Peter Drucker de las Fundaciones Ford y Rockefeller y líderes de la región como Henry Eder, Reynaldo Scarpetta, Benjamín Martínez, Armando Lloreda, entre otros destacados dirigentes.

En 1986 se consolida el Sistema de Regionalización con la apertura de nueve sedes regionales en Palmira, Buga, Tuluá, Zarzal, Caicedonia y Buenaventura, Cartago, Yumbo y Santander de Quilichao. Para la década de los años 90, se impulsan programas de posgrado, tanto Especializaciones, Maestrías y Doctorados.

En la década del 2000 la Universidad del Valle había logrado posicionarse como una de las mejores instituciones de educación superior a nivel nacional e internacional, y junto a las Universidades Nacional de Colombia y de Antioquia conforman el denominado triángulo de oro de la educación superior de Colombia (Valencia, Isaza & Ramos, 2010).

Actualmente, la Universidad del Valle es una de las 22 universidades colombianas y una de las cuatro vallecaucanas que han obtenido el reconocimiento de Acreditación de Alta calidad, otorgado por el Ministerio de Educación Nacional, tras la evaluación del Consejo Nacional de Acreditación –CNA. Esta acreditación la obtuvo en el año 2005 y ha estado vigente por ocho años. Es por ello que desde el año 2012 la Universidad del Valle se ha venido preparando para la renovación de la acreditación por ocho años más, de 2013 a 2021, la cual inició con la visita de pares académicos en el mes de septiembre del presente año. (Universidad del Valle, 2012, 15 de abril).

2.1.2 Surgimiento y desarrollo de la Biblioteca Mario Carvajal

El desarrollo del Sistema de Bibliotecas de la Universidad del Valle ha sido paralelo al desarrollo de la misma Universidad del Valle. En sus inicios contaba con colecciones en el área médica y humanística. En 1956 por acuerdo No. 04 del Consejo Académico se unifica y reglamenta el servicio de bibliotecas como dependencia directa de la Rectoría, luego cada facultad o escuela conformó sus propias bibliotecas creadas y desarrolladas como soporte a los programas de enseñanza (Universidad del Valle, S.F. B). En 1963 por Acuerdo No. 03 del Consejo Superior se crea el Departamento de Biblioteca como una dependencia de la Decanatura de Estudios para centralizar en una sola organización todas las bibliotecas de la Universidad y poder ampliar sus servicios. En los años venideros la biblioteca central contaba con las secciones de circulación, canje, adquisiciones, referencia, audiovisuales, procesos técnicos y hemeroteca. (López, Espinel & Gutiérrez, 1977).

Según las fuentes consultadas, la idea de una biblioteca central en la Universidad del Valle surge en la mitad de los años 50's, cuando se crea el Departamento de Publicaciones con el fin

de preparar trabajos de autores colombianos bajo el nombre de Biblioteca de la Universidad del Valle. Esta iniciativa se debe al Rector de esa época, el Doctor Mario Carvajal Borrero, quien enriqueció la bibliografía de este centro bibliotecario fortaleciendo la cultura colombiana (Valencia, 2010). Cabe anotar que en la década inmediatamente anterior, ya habían surgido algunas bibliotecas en la Institución entre las que se cuentan: Ingeniería Química (1945), Electro-Mecánica (1946), Arquitectura (1947), la Biblioteca Central que en sus inicios era de carácter eminentemente humanístico (1955), Economía (1959), Ingeniería Sanitaria (1960) y Medicina (1962). Para el año de 1962 el número de volúmenes en dichas bibliotecas era de 17.593 y existían 1.015 revistas por título.

No obstante, a raíz de un informe de asesoría y recomendaciones para el desarrollo administrativo, colecciones y servicios bibliotecarios en la Universidad del Valle presentado por la Fundación Rockefeller al Rector Mario Carvajal Borrero en 1962, se constituye al año siguiente, en 1963, el Departamento de Bibliotecas de la Universidad del Valle. (Mejía, 1999).

Según algunos testimonios universitarios, estas décadas iniciales fueron realmente las décadas doradas del Departamento de Bibliotecas, pues contó con el apoyo del Rector Mario Carvajal Borrero, por lo cual la biblioteca lleva su nombre, así como también la participación de las Fundaciones Rockefeller y Kellogg, como se dijo anteriormente.

Posteriormente, los años 60's y la mitad de los 70's del siglo XX, marcaron un punto muy alto en el desarrollo y la competitividad del Departamento de Bibliotecas en los contextos regional y nacional. En esta época, esta dependencia presenta un gran cambio operativo debido al traslado a la Ciudad Universitaria del barrio Meléndez y la construcción de un edificio propio con un área de 18.000 metros cuadrados, constituyéndose así como el edificio bibliotecario más grande construido en el país. Adicional a ello, gracias a un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se desarrollaron las colecciones, lo cual conllevó al reconocimiento de la mayor colección del suroccidente colombiano en libros y revistas (Mejía, 1999).

Sin embargo, de manera inesperada, y aunque contaba con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y las fundaciones antes mencionadas, el Departamento de Bibliotecas entra en una delicada crisis desde 1975 hasta 1993 Posteriormente también se vio muy afectada debido a las profundas dificultades que atravesó la Universidad del Valle a finales de la década de los 90's. (Mejía, 1999).

Aun así, es importante anotar en este punto de la historia que buena parte de los esfuerzos e inversiones orientados hacia el Departamento de Bibliotecas durante el período 1993-1996, se centraron en el proceso de automatización y la adquisición de textos en ciertas áreas del conocimiento, al igual que en sectores particulares de la hemeroteca. En este periodo, la

administración central de la Universidad del Valle apoya a la Biblioteca Mario Carvajal asignándole recursos en un promedio de 400 millones de pesos anuales.

A pesar que finales de la década de los 90's, las bibliotecas de la Universidad del Valle y especialmente la "Mario Carvajal", perdieron liderazgo haciéndose poco atractivas y desactualizadas, se adquirió el software OLIB (Oracle Libraries) que le permitió insertarse en el universo tecnológico para así prepararse para afrontar la llegada del Siglo XXI con eficiencia y confianza. (Mejía, 1999). Esta adquisición conllevó a que el Departamento de Bibliotecas de la Universidad del Valle, fuera la primera institución universitaria en Colombia que permitiera el acceso electrónico en línea de su catálogo público (OPAC), ofreciendo muchos beneficios en materia de calidad en los procesos y servicios ofrecidos a los usuarios.

Con la llegada del siglo XXI, la Biblioteca Mario Carvajal le apostó a la suscripción en bases de datos para el fortalecimiento y actualización de sus colecciones, pasando de 8 bases de datos suscritas en el año 2002 a 80 en el año 2010, realizando una inversión para este último año de más de 800 millones de pesos. Estas suscripciones dieron como respuesta un número de artículos descargados de las bases de datos de 440.528 en el año 2010, al igual que un incremento en el número de consultas de revista electrónicas pasando de 13.100 en el año 2002 a 705.599 en el año 2010. Igualmente, la Biblioteca Mario Carvajal tuvo un número de ingreso de usuarios que pasaron de 315.716 en 2004 a 787.221 para el año 2010. De igual forma, ha fortalecido el tamaño de sus colecciones pasando de un total de ejemplares de 572.420 en el año 2004 a un total de 740.433 en material bibliográfico para el año 2012, entre los que se encuentran libros físicos y digitales, tesis, revistas en papel, Cd-Rom, maquetas, mapas impresos. (Universidad del Valle, 2011A).

Posteriormente, las inversiones generales que se realizaron en esta dependencia fueron de \$1.106.296.000 para el año 2005 y se incrementó a \$2.205.282.000 en el año 2010, es decir un aumento del 50.16%. Dichas inversiones se realizaron en equipos de cómputo, compra y mantenimiento de muebles y equipos, obras de mantenimiento de edificios y fondos bibliográficos (Universidad del Valle, 2011A).

Por último, se debe resaltar que en años recientes se han obtenido mayores recursos como resultado del uso eficiente de los mismos, los cuales se han destinado como se ha visto en inversión y mejoramiento de la mediateca, servicios virtuales y biblioteca digital, mejoramiento de la planta física, adquisición de material bibliográfico especializado en cada una de las áreas y la diversificación y mejoramiento de los servicios como conmutación bibliográfica y préstamo interbibliotecario. Así mismo, se han ratificado varios centros de documentación de la Universidad del Valle, integrándolos con la actualmente denominada División de Bibliotecas, con el fin de sincronizar las actividades bibliotecarias en la Universidad del Valle; lo mismo ha sucedido paulatinamente con cada una de las bibliotecas de las sedes regionales. Por último, se

debe decir que la Biblioteca Mario Carvajal está comprometida con la excelencia y es consciente de que el personal puede generar ventajas competitivas en cuanto a la calidad de los servicios y de los procesos que se realicen, para lo cual se programa anualmente una jornada de capacitación con el fin de mejorar continuamente en los procesos y actualizar en conocimientos, dotar de habilidades, herramientas y competencias a su grupo de colaboradores. Estas capacitaciones se dirigen a todo el personal de la División de Bibliotecas, incluidas las sedes Mario Carvajal, San Fernando, Hospital Departamental, centros de documentación y sedes regionales.

2.1.3 Mario Carvajal Borrero

Es pertinente dedicar un breve aparte a quien impulso la creación y desarrollo de tan importante biblioteca para el Valle del Cauca, Colombia y Latinoamérica en ese entonces, y que en la actualidad sigue siendo de gran relevancia para la región.

Don Mario Carvajal nació en Cali el 7 de Octubre de 1896, provenía de una familia de poetas y propulsores de grandes empresas que tienen que ver con la cultura. Se graduó en 1919 como doctor en Filosofía y Letras del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario con la tesis “La emoción del paisaje en los poetas del Valle de Cauca”, tema que constituyó un “leit motiv” de toda su obra literaria. (Bejarano, 1997).

De regreso a su comarca se dedicó a la educación que ejerció como rector y profesor del tradicional Colegio de Santa Librada hasta llegar a la rectoría de la Universidad del Valle a la que le dio prestigio y solidez tanto académica como económicamente durante su mandato que duro varios lustros. Don Mario Carvajal también fue Ministro de Educación y sirvió al país como diplomático (Bejarano, 1997).

El doctor Mario Carvajal Borrero inicio su rectoría en la Universidad del Valle en agosto de 1954, años en que se vivía en la universidad con mucha austeridad. A inicios de los 60, cuando se gestaba el proyecto de construcción de la Ciudad Universitaria, fue el propio doctor Carvajal quien hizo las gestiones con la familia Garcés Giraldo, propietaria del Ingenio Meléndez que en ese tiempo era zona completamente rural, para conseguir los terrenos que actualmente ocupa la Institución. Algo a su favor es que Don Mario Carvajal tenía parentesco con los Garcés Giraldo. En principio, la familia Garcés Giraldo donó treinta plazas de los terrenos que actualmente ocupan el barrio Ciudad Jardín; posteriormente los donantes aceptaron ceder un millón de metros donde hoy se encuentra la Ciudad Universitaria de Meléndez (Rizo, 1999).

A mediados de los años 60's, el doctor Carvajal termina su gestión como rector de la Universidad del Valle, dejando un importante legado en su mandato, de prestigio y solidez tanto académica como económica a la Institución, siendo motivo de orgullo para la comunidad

Vallecaucana. Para muchos colaboradores, don Mario Carvajal sentó el paradigma de lo que debe ser un Rector de la Universidad. (Rizo, 1999).

Y para terminar con este aparte, quienes recuperaron su biografía afirman que Mario Carvajal fue un hombre justo y de sabiduría atrayente, ecuánime en sus juicios, sencillo en su trato, comprensivo con quienes de él dependían. De igual forma, se resalta la labor de Mario Carvajal como educador, poeta y orador, intelectual, escritor y educador. Se cree que el Valle del Cauca con su ausencia desde el 22 de abril de 1972, quedo huérfano de uno de sus valores sustantivos, difícilmente repetible, pero con el recuerdo de su vida consagrada al quehacer espiritual, al servicio de sus conciudadanos y a la glorificación de Colombia y de su “tierra del alma” (Bejarano, 1997).

CAPITULO 3. ENTORNO EXTERNO

3.1 ENTORNO EXTERNO

3.1.1 Entorno tecnológico

La información es un activo estratégico en la actualidad, por tal motivo el análisis del entorno tecnológico es vital para la elaboración de la estrategia de esta organización de cara al futuro, y por lo cual se presentan los aspectos más relevantes de este entorno a continuación:

La llamada sociedad digital amplía las posibilidades de intercambio entre redes de personas e instituciones, en una gama que se mueve entre la localidad y el mundo. (Universidad del Valle, 2005a).

Recientes disciplinas como la biotecnología, la nanotecnología, el desarrollo de los nuevos materiales y las tecnologías de la información y las comunicaciones y las ciencias cognitivas son factores claves en el panorama internacional hoy en día.

La relación con los medios electrónicos conlleva una nueva cultura y un nuevo modo de trabajar que aumenta las posibilidades de conocer y vincularse con el mundo contemporáneo pero que tiende a excluir a los trabajadores sin habilidades para manejar la información y el conocimiento pertinente y contribuye al deterioro de sus condiciones de vida y de competitividad. (Universidad del Valle, 2005a).

La constante innovación y desarrollo de dispositivos tecnológicos a nivel global que son adquiridos de forma masiva en diferentes países pone en evidencia las nuevas herramientas para que las organizaciones se la ingenien para llegar a tales consumidores.

El Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones mediante su programa “La Agenda de Conectividad” busca masificar el uso de las tecnologías de la información (TI) y con ello aumentar la competitividad del sector productivo, modernizar las instituciones públicas y de gobierno, y socializar el acceso a la información. Se fomenta el uso de las TI como herramienta educativa mediante su segunda estrategia el “Uso de las TI los procesos educativos y capacitación en el uso de las TI”. Lo cual puede ser desarrollado por las instituciones de educación superior aprovechando los diferentes programas que contempla la Agenda como lo son la Red Universitaria (Colciencias), Proyecto de telemática y educación a distancia (SENA), Conexión de bibliotecas nacionales, implantación de “Biblioteca Virtual” y colecciones virtuales. (Universidad del Valle, 2005a).

Un elemento que también es relevante, se relaciona con el sector productivo departamental, el cual está en inferioridad de condiciones frente a mercados internacionales que podría atribuirse a los siguientes aspectos relacionados con el ámbito tecnológico: incipiente generación de conocimientos y tecnologías aplicables a los procesos productivos, desigual transferencia de los mismos, escasa valoración de los saberes locales y por ello mismo débil apropiación del conocimiento; procesos de innovación insuficientes y heterogéneos que restringen la capacidad del sistema productivo departamental para ajustarse a las cambiantes exigencias del mercado internacional; Subutilización de las potencialidades existentes en el territorio para ofrecer nuevos productos; Escasa capacidad para impulsar proyectos productivos novedosos de impacto regional, entre otros. (Gobernación del Valle del Cauca, 2003).

Las Tecnologías de la información y comunicaciones se aplican a los procesos de creación-transmisión-almacenamiento-recibo de la información, razón por la que la biblioteca deja de concebirse como un lugar físico para pasar a ser un sistema de bibliotecas que posibilitara el acceso universal a la información a sus usuarios por medio de las Tecnologías de la información y la comunicación (Universidad del Valle, 2005a)

Para las bibliotecas y los centros de documentación de otras universidades públicas en Colombia como la Universidad Nacional de Colombia (SINAB) y la Universidad de Antioquia (Departamento de Bibliotecas), el panorama es similar y actualmente hacen esfuerzos por la adecuación de la infraestructura para hacer uso de las Tecnologías de la información y comunicaciones aplicadas a facilitar el acceso a la información, y por la puesta en operación de sistemas de bibliotecas que integren la sede central con las sedes regionales y con los centros de documentación de los diferentes programas académicos (Sandoval, 2009). De la misma manera, hay que destacar la participación de varias bibliotecas universitarias en el proyecto Biblioteca Digital Colombiana (BDCOL). (Universidad del Valle, 2011C)

Diversos convenios interbibliotecarios se basan en el uso de plataformas en la web y herramientas similares para facilitar las relaciones de reciprocidad entre un gran número de bibliotecas a escala mundial, con el fin de tener un mayor acceso a la información y a bajos costos.

Sin embargo, hay todavía brechas tecnológicas con instituciones similares de los países desarrollados, por lo cual se hace insuficiente todavía la incorporación de las TICs y actualización tecnológica para responder a la formación, la investigación, la prestación de servicios y la administración de una educación superior enfocada al futuro: mantenimiento y desarrollo de laboratorios, necesidad de modernización en recursos y metodologías para la enseñanza, preparación para la internacionalización, desarrollo del bilingüismo, etc. (Universidad del Valle, 2007)

Se debe recordar que la Universidad del Valle es miembro fundador de la Red Universitaria de Alta Velocidad (RUAV), la cual es la red académica del Valle del Cauca, que asocia instituciones educativas, de investigación y salud, con el propósito de gestionar proyectos colaborativos y negociaciones conjuntas, que los beneficien a todos. Este conjunto de instituciones deciden interconectarse a través de enlaces de comunicación de gran capacidad de transmisión, que les permiten enviar, recibir y acceder a información con altas tasas de transferencia de datos, buscando de esta forma generar un entorno de colaboración guiado por un interés de desarrollo científico, académico e investigativo. Estas son algunas de las aplicaciones informáticas avanzadas y especializadas que puede ofrecer esta red académica: Video conferencia de alta definición, Telemedicina, Streaming (presentación de eventos en tiempo real), Reuniones virtuales y Computación distribuida, entre otros.

Tabla No. 5
Entorno Tecnológico

VARIABLES	A/O	AM	Am	Om	OM
1. Bibliotecas que trasciende espacios físicos por medio de las TIC's.	O				X
2. Convenios interbibliotecarios basados en plataformas libres en la web y herramientas similares.	O				X
3. Costos por suscripciones a bases de datos	A	X			

Fuente: Los autores con base en Betancourt (2011)

3.1.2 Entorno cultural

El entorno cultural del Valle del Cauca ha estado muy marcado, al igual que el social, por los conflictos y dificultades que subsisten a nivel nacional. Este departamento, ha venido sufriendo una profunda crisis en lo social, lo económico, lo político y lo cultural, crisis que ha afectado gravemente la identidad del vallecaucano, el reconocimiento de los valores de la comunidad y su sentido de pertenencia.

Actualmente, se observa un bajo reconocimiento de la diversidad étnica y cultural que influye en la identidad del vallecaucano, una escasa participación de la población en los procesos decisorios de construcción colectiva del territorio; una escasa valoración del paisaje como expresión de la naturaleza regional y un insuficiente desarrollo de valores compartidos por el conjunto de la sociedad, que impide aumentar la cohesión social y fortalecer el sentido de pertenencia a la región. De igual forma, en la sociedad vallecaucana existe un alto nivel de exclusión, lo cual ha dificultado la construcción de un capital social entendido como la

cooperación e integración social, el respeto a la diferencia como factor de enriquecimiento cultural, las redes de compromiso cívico y la confianza social (Gobernación del Valle del Cauca, 2003).

Vale recordar que en el Valle del Cauca existió hasta hace algunos años una muestra de sentido de pertenencia llamado el orgullo de la “vallecaucanidad”, sin embargo no fue más que ciertas expresiones relativamente superficiales; desafortunadamente ese sentimiento se fue extinguiendo por la ola de desconfianza que surgió en el Departamento en la segunda mitad de la década de los noventa.

Frente a este panorama, la gobernación del Valle del Cauca, a través del Plan Maestro para el departamento proyectado al año 2015, busca formar una nueva cultura ciudadana en torno a lo público, no sólo mediante el incentivo del uso de instancias y mecanismos de participación constitucionales y legales, sino a través de campañas de motivación a la población para que se vincule a estos procesos y se ejerza la veeduría de la función pública.

Este documento propone que para convertir este departamento en un verdadero factor aglutinante de las fuerzas sociales, se deben superar los siguientes factores (Gobernación del Valle del Cauca, 2003):

- El desconocimiento de las raíces histórico culturales por parte de amplias capas de población.
- La falta de reconocimiento de la cultura popular y la sobrevaloración de la cultura de la élite, divergencia ésta que hace difíciles los diálogos interculturales.
- Falta una sólida identidad cultural que se caracterice por el reconocimiento y respeto de la pluriethnicidad de la población.
- La subvaloración de la heterogeneidad etnocultural y territorial del Departamento, ha tenido un escaso interés por comprender sus raíces y sus implicaciones.
- El acceso inequitativo a nuevas formas de conocimiento que hace difícil el diálogo de saberes.

De lo anterior, puede deducirse que la recuperación del capital social del Departamento depende en gran medida de la capacidad de los vallecaucanos para identificarse con su entorno social, cultural, político y territorial, a través del diálogo intercultural y el replanteamiento de valores éticos, de la revolución educativa y lo que ella implica en términos de ampliación y profundización de los conocimientos. Este último propósito implica adoptar una estrategia de apropiación social del conocimiento que reduzca las condiciones de exclusión para que se avance en la construcción de una sociedad vallecaucana incluyente, fundamentada en la equidad y en la confianza (Gobernación del Valle del Cauca, 2003).

En términos generales, el Valle del Cauca debe promover una cultura de respeto, convivencia y paz que sustituya la cultura dominante de la intolerancia, el antagonismo y la guerra; una cultura en que el trabajo honesto y responsable sustituya la imagen de la desidia y la irresponsabilidad, una cultura caracterizada por el reconocimiento, respeto y promoción de la diversidad política, étnica y social de la población (Gobernación del Valle del Cauca, 2003).

Teniendo en cuenta que estas transformaciones culturales deben llegar a todos los ámbitos de la sociedad vallecaucana, se deben propiciar acuerdos entre los actores que participan en la confrontación armada, para lograr que, al menos mientras subsistan estos grupos, se respeten las normas del derecho internacional humanitario (Gobernación del Valle del Cauca, 2003).

Otro aspecto que ha venido fijando pautas en la construcción de la cultura de una región, son las tecnologías de la información y las comunicaciones. Frente a este tema, desempeña un papel muy importante la educación, pues capacita y otorga competencias modernas indispensables para desenvolverse en la nueva sociedad de la información, por lo tanto el Estado debe propender por incrementar la cobertura y garantizar el ingreso de la mayor parte de la población a estos entornos académicos, con miras a la disminución de la brecha educativa de las TIC desde los niveles básicos de la escolarización.

Al analizar el entorno local, se observa que Cali está conformada por mestizos, afrodescendientes, indígenas y blancos. Este territorio goza de condiciones sociales y económicas, topográficas y climáticas que hacen de Cali un lugar atractivo para la inmigración.

Esta situación genera una confluencia intercultural que requiere ser visibilizada, reconocida y atendida como el gran patrimonio intangible de nuestra tierra. Para el año 2005, la población de Cali estaba conformada por 10.600 indígenas (0.5%), 559.656 afrodescendientes (26.4%) y el resto mestizos y blancos. En esta ciudad, los afrodescendientes tienen una alta representación (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2005), lo cual ha generado las condiciones para que la cultura afrodescendiente haya encontrado espacios para expresiones culturales propias y mestizas (Concejo de Santiago de Cali, 2008).

Por otro lado, Cali se ha destacado históricamente, tanto nacional como internacionalmente, por su desarrollo artístico y cultural, representado en la danza, el teatro, la música, el cine y la pintura (posee más de 350 agremiaciones culturales). Muestra de ello es la importancia que ha tenido el desarrollo del teatro caleño en Colombia, especialmente bajo la incidencia de los maestros Enrique Buenaventura, Fernando Vidal, Orlando Cajamarca y Octavio Marulanda; del cine en los años 70, con Andrés Caicedo; de los grupos musicales de salsa como Niche y Guayacán; de las expresiones folclóricas de la danza con Fanny Eidelman y de la danza clásica a través de Incolballet con Gloria Castro; y, también, a través de diferentes espectáculos posicionados en el país como el Petronio Álvarez, el Mercedes Montaña, el Festival Mundial de

la Salsa y otros. A pesar de que esta ciudad cuenta con este patrimonio cultural, de acuerdo con el Plan de Acción de Cali, ha faltado un sistema municipal de cultura, la inversión es dispersa, poco planificada, no focalizada y con productividad aún por explotar, lo cual ha impedido el impacto social y económico que una verdadera industria cultural puede generar para su cultura y economía (Concejo de Santiago de Cali, 2008).

A nivel de bibliotecas universitarias, existe un enlace entre estas dependencias adscritas a universidades públicas y privadas, las cuales realizan préstamos interbibliotecarios de material físico y un servicio de conmutación bibliográfica a través de internet, para satisfacer requerimientos de su comunidad estudiantil.

Otro elemento importante para este entorno son los datos actualizados en cuanto a los hábitos de lectura en América Latina y en Colombia, para lo cual el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC), dependiente de la UNESCO, presentó un estudio comparativo (2012) el cual muestra que, con respecto a lectura de libros, Argentina está en cabeza con un índice del 55%, seguido de Chile (51%), Brasil (46%), Colombia (45%), Perú (35%) y México (20%). En España el índice es del 61%. Lo anterior significa que, en promedio, el 41% de la población de todos esos países lee libros (Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe, 2012).

Chile y Argentina encabezan la lista de cantidad de libros leídos al año por habitante, con 5,4 y 4,6, respectivamente, frente a los 10,3 de España, mientras que México y Colombia, con 2,9 y 2,2 están en la parte más baja de la escala.

Las mayores diferencias entre los lectores de España y los seis países estudiados, radican en los motivos para leer, ya que mientras en España el 85% dice que lee por placer, en América Latina los motivos más aducidos son la actualización cultural y los conocimientos generales, y las exigencias escolares, académicas o laborales. Según el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC), leer por placer marca la diferencia entre ser un lector asiduo o esporádico. La razón más aducida para no leer es la falta de tiempo, con porcentajes que van desde el 53% de Brasil hasta el 28% de Chile, y en segundo lugar la falta de interés, mayor en Colombia donde esta razón es mencionada por un 67% (Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe, 2012).

De igual manera, el 47% de los hogares colombianos tienen menos de 5 libros y el 22% no tienen ningún libro lo cual refleja la cultura lectora en el país. Igualmente, las Bibliotecas Públicas en Colombia tienen en promedio 0,2 libros a disposición por habitante, mientras en Europa tienen 2,2 libros por habitante, dato que muestra la falta de compromiso del gobierno para el fortalecimiento de las colecciones públicas en el país (Ministerio de Educación Nacional, 2012).

Por último, en cuanto a las visitas a bibliotecas, en Colombia hay 0,4 visitas por habitante al año, mientras un país desarrollado como Finlandia tiene aproximadamente 12,4 visitas por habitante al año en sus bibliotecas (Ministerio de Educación Nacional, 2012).

Tabla No. 6
Entorno Cultural

Variables	A/O	A/M	A/m	O/m	OM
1. Diversidad étnica y cultural en el Valle del Cauca	O				X
2. Hábitos de Lectura en la región.	A	X			

Fuente: Los autores con base en Betancourt (2011)

3.1.3 Entorno económico

Según indicadores del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE a nivel nacional, Colombia tuvo una variación en el PIB de 3.5%, 1.7%, 4.0%, 6.6%, 4.2% entre los años 2008 y 2012 respectivamente, reflejando un panorama positivo para el crecimiento de la economía nacional (Ver Tabla No. 7). A nivel mundial, la industria cultural aporta el 7 % del PIB (cifras del Banco Mundial). Mientras en Colombia las actividades de esparcimiento, culturales, deportivas y otras actividades de servicios de mercado y de no mercado hacen un aporte importante a la economía del país representando el 4.6%, 2.0%, 2.5%, 6.4% y 6.1% al PIB entre los años 2008 y 2012 respectivamente, cifras que reflejan la fuerza que viene ganando este sector año tras año y dentro de la cual se encuentran las industrias editoriales. Algo para destacar en este punto, es que el sector de las actividades culturales en los años 2008, 2009 y 2012 crecieron en mayor medida que el PIB general, lo que ratifica una vez más el crecimiento de este sector en Colombia (Ver Tabla No. 7).

Tabla No. 7
Valor Agregado Sector Actividades Culturales y PIB

Periodo	Variación del PIB (Actividades de asociaciones n.c.p, esparcimiento, culturales, deportivas y otras actividades de servicios de mercado y de no mercado)	Variación del PIB
2008	I	1,6 (0,5)
	II	(1,2) 1,1
	III	0,5 0,5
	IV	0,2 (0,9)
	Anual	4,6 3,5

2009	I	0,2	0,5
	II	2,7	0,8
	III	(1,0)	0,8
	IV	0,8	0,9
	Anual	2,0	1,7
2010	I	2,6	1,1
	II	(1,5)	1,0
	III	0,3	0,3
	IV	0,6	2,7
	Anual	2,5	4,0
2011 ^P	I	1,5	1,5
	II	4,1	1,8
	III	5,0	1,8
	IV	(4,0)	1,3
	Anual	6,4	6,6
2012 ^{Pr}	I	0,5	0,9
	II	1,3	0,7
	III	14,1	(0,0)
	IV	(10,1)	1,7
	Anual	6,1	4,2
2013 ^{Pr}	I	1,4	0,3
	II	(0,1)	2,2

Fuente: DANE

Entre los principales problemas formulados por el CONPES 2010, para la industria cultural Colombia, se encuentra las dificultades de circulación y distribución de bienes y servicios, debido a los altos costos de comercialización y la insuficiente presencia de canales de distribución y circulación especializados, que contrarrestan posibilidades de mayor competitividad.

A continuación se muestran datos sobre ejemplares y ventas de material bibliográfico, suministrado por la Cámara Colombiana del Libro:

Tabla No. 8

Total Ejemplares vendidos en Colombia y al exterior por subsector (nacionales e importados)

Subsector	2008	2009	2010	2011
Didáctico	13.276.362	13.223.783	12.771.118	11.555.216
Interés General	15.720.982	16.561.720	15.824.323	14.543.984
Profesional y Universitario	1.606.311	1.403.070	1.432.774	1.667.168
Religioso	3.710.861	3.906.128	3.446.264	3.306.950
Totales	34.314.516	35.094.701	33.474.479	31.073.318

Fuente: Cámara Colombiana del Libro, (2011)

Tabla No. 9

Ventas realizadas al mercado nacional de producción local, libros importados y exportaciones –
Cifras

Subsector	2008	2009	2010	2011
Didáctico	234.250.715.181	239.535.595.478	231.101.935.361	232.950.750.844
Interés General	187.139.354.199	192.111.600.546	182.441.398.926	183.438.764.822
Profesional y Universitario	87.836.154.537	95.011.023.922	87.915.346.742	109.847.250.787
Religioso	30.970.420.372	30.092.401.356	29.484.836.059	31.253.926.223
Totales	540.196.644.289	556.750.621.302	530.943.517.088	557.490.692.676

Fuente: Cámara Colombiana del Libro, (2011)

Tabla No. 10

Costo por libro

SUBSECTOR	2008	2009	2010	2011
Didáctico	17644,2	18114,0	18095,7	20159,8
Interés General	11903,8	11599,7	11529,2	12612,7
Profesional y universitario	54681,9	67716,5	61360,2	65888,5
Religioso	8345,9	7703,9	8555,6	9451,0
TOTALES	15742,5	15864,2	15861,1	17941,1

Fuente: Los autores con base en Cámara Colombiana del Libro, (2011)

De acuerdo a esta información, para 2011 el costo promedio de un libro fue de \$18.000 aproximadamente. Se destacan los textos del subsector profesional y universitario como los más costosos debido a su contenido científico y de tipo investigativo, con un costo promedio de \$66.000 (Ver Tabla No. 10).

A lo anterior, se debe añadir que los resultados de la encuesta de comportamiento lector en Colombia según el estudio de Uribe (2009), permitieron encontrar que el gasto de libros en el hogar tiene una elasticidad de 0.357 con respecto al ingreso, es decir que si se duplica el ingreso del hogar, controlando las otras variables como, por ejemplo, el nivel educativo del jefe de hogar y la frecuencia de estudiantes en ese hogar, el gasto de libros se incrementa en un 35.7%.

Por lo tanto, si se mantienen constantes las otras variables que influyen en el gasto de libros (el ingreso del hogar, la presencia de estudiantes) se encuentra también si el jefe ha alcanzado la secundaria, el gasto de su hogar en libros es superior en un 6.5% al promedio de hogares donde el jefe del hogar ha cursado únicamente primaria o tiene menos formación; si el jefe alcanzó la educación media, el gasto de su hogar es 31.8% más alto que el promedio de hogares cuyo jefe tiene sólo primaria o menos; por último, si el jefe tiene algún grado de educación superior, su hogar tiene un gasto en libros 72% más alto que el promedio de los hogares cuyo jefe tiene únicamente estudios de primaria o menos. Asimismo, el gasto anual destinado a libros con relación al nivel de escolaridad de los otros miembros del hogar en Colombia se encontró que en el hogar que tiene estudiantes de primaria el gasto en libros es un 10.4% mayor; si hay presencia de estudiantes de secundaria aumenta en 17.6%, y si hay estudiantes de educación superior este diferencial es del 40%.

Por otra parte, es importante mencionar las fuentes de financiación de las bibliotecas universitarias que finalmente obtienen recursos de los presupuestos de las Instituciones a las cuales están adscritas. En Colombia, esta financiación se da a través de mecanismos dirigidos a la oferta y de subsidios a la demanda. Entre los mecanismos de oferta se cuentan los aportes directos de la Nación y las entidades territoriales, la generación de recursos propios que cada institución percibe en el ejercicio de sus labores misionales de formación, extensión e investigación reglamentado en la Constitución Política de Colombia en su artículo 69 la cual garantiza la autonomía universitaria, los recursos provenientes de estampillas pro-universidades, el apoyo de Colciencias a los proyectos de las universidades y los proyectos de fomento dirigidos desde el Ministerio de Educación Nacional. Estos recursos están reglamentados en la Ley 30 de 1992, la cual en su artículo 86 estableció que: "Los presupuestos de las universidades nacionales, departamentales y municipales estarán constituidos por aportes del Presupuesto Nacional para funcionamiento e inversión, por los aportes de los entes territoriales y por los recursos y rentas propias de cada institución".

Sumado a lo anterior, las universidades oficiales cuentan con estampillas pro universidades aprobada por el Congreso de la República mediante Ley, que son un impuesto de causación instantánea que por regla general grava documentos o actos en los que interviene una entidad territorial como suscripción de contratos, venta de licores etc.

Recientemente las Instituciones de Educación Superior (IES) del país han logrado recursos adicionales provenientes del 1% adicional del Impuesto sobre la Renta para la Equidad (CREE) aprobado por el Congreso de la República. En el segundo semestre del 2013 el Ministerio de Educación y de Hacienda y Crédito Público entregaron a la IES del Valle del Cauca dichos recursos que representan un poco más de \$20.660 millones, correspondientes al año 2013. A la Universidad del Valle le correspondió \$5.810'863.341. (Ministerio de Educación Nacional, 2013, 01 de noviembre)

Por último, es importante informar que la Universidad del Valle obtuvo ingresos en el año 2012 de \$388.005.618.000 (ver Tabla No.31), de los cuales la nación aportó \$229.091.700.000, el departamento \$20.326.294.000, por recursos de estampilla Pro-Universidad del Valle se obtuvieron \$38.724.150.000, por recursos propios \$96.019.512.000 y por recuperación del IVA \$3.843.962.000. De estos recursos, el presupuesto ejecutado en ese mismo año por la Biblioteca Mario Carvajal fue de aproximadamente \$2.700.000.000, según declaraciones de su directora. Esto deja ver la importancia de la economía estatal para el funcionamiento de las bibliotecas universitarias públicas.

Tabla No. 11
Entorno Económico

Variables	A/O	A/M	A/m	O/m	OM
1. Crecimiento sostenido del PIB sectorial que incluye las actividades culturales.	O				X
2. Consumo de libros por hogar.	O				X

Fuente: Los autores con base en Betancourt (2011)

3.1.4 Entorno sociodemográfico

En el entorno sociodemográfico de las bibliotecas universitarias se trata de mostrar datos con respecto al total de la población a nivel nacional y regional y su acceso a la educación superior y al papel que debe desempeñar la biblioteca universitaria frente a las necesidades actuales de la sociedad.

Las universidades se han convertido en instituciones de vertebración social básica y necesitan interactuar con la sociedad mediante mecanismos eficaces entre los cuales sus bibliotecas representan un agente estratégico para ofrecer a su comunidad espacios de deliberación y construcción de conocimiento y herramientas para incentivar la participación ciudadana y resolución de conflictos, impactando de manera positiva la realidad de este país, el cual afronta y ha afrontado desde hace aproximadamente cincuenta años una situación de violencia que se convierte en una limitante a las oportunidades de desarrollo, especialmente de las poblaciones afectadas por las consecuencias de los grupos al margen de la ley, el narcotráfico, exclusión, etc. (Torres, 2011).

Por su parte, el departamento del Valle del Cauca, con base en el censo del DANE del año 2005, tenía una población de 4.052.535 habitantes, lo que representaba casi el 10% del total del país. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2005). El 87% de la población del departamento se localiza en las cabeceras municipales y el 13% en las zonas rurales. Cali reúne la mitad de la población del Valle del Cauca con 2.269.630 habitantes. En los municipios donde

se encuentran las principales ciudades del departamento se concentran la más altas poblaciones. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2005). Debido a esta situación, la Universidad del Valle ha tratado de tener presencia en lugares estratégicos del departamento del Valle del Cauca con el fin de ampliar su cobertura en la región, por lo tanto cuenta con 9 sedes regionales distribuidas en los principales municipios de dicho departamento, una de ellas en el norte del Cauca. Estas sedes cuentan con bibliotecas que hacen parte de la División de Bibliotecas de la Universidad, las cuales ofrecen servicios y recursos muy análogamente a los ofrecidos en las sedes de Cali.

En el ámbito educativo, vale mencionar que el 35,2% de la población residente en el departamento, ha alcanzado el nivel básica primaria; el 35,9% ha alcanzado secundaria y el 12,0% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 6,6% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2005).

En este punto, cabe mencionar las cifras de cobertura publicadas por el Ministerio de Educación Nacional a nivel nacional:

Tabla No. 12
Tasa Bruta de Cobertura 2004-2012

TASA BRUTA DE COBERTURA (CENSO 2005)									
Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Matrícula en Pregrado	1.063.183	1.137.772	1.219.954	1.306.520	1.424.631	1.493.525	1.587.928	1.762.480	1.841.282
Población 17 - 21 años	3.942.893	4.001.081	4.064.849	4.124.212	4.180.964	4.236.086	4.285.741	4.319.415	4.342.603
Tasa de Cobertura	27,0%	28,4%	30,0%	31,7%	34,1%	35,3%	37,1%	40,8%	42,4%

Fuente: MEN - SNIES, DANE *Dato preliminar con corte a marzo 18 de 2013

Fuente: DANE

De acuerdo a esta información, el acceso a la educación superior en la población que culmina la educación media ha ido en aumento, sin embargo esta cobertura no alcanza a cubrir ni la mitad de este segmento de población (17 – 21 años), lo cual evidencia que las oportunidades de acceso a la educación superior aún son escasas para gran parte de jóvenes de nuestro país, traduciéndose en limitantes para que los individuos generen las capacidades necesarias para poder insertarse adecuadamente al mercado laboral. Según el gobierno nacional el reto para el 2014 es aumentar la tasa de cobertura hasta el 50%.

De igual forma, es importante mencionar también la baja cobertura en el nivel superior y postgrado que presentó el Censo del 2005 para el departamento del Valle del Cauca, según el boletín No. 20 de 2012 del Ministerio de Educación Nacional. De acuerdo a esta información, este departamento ha venido destacándose por su alta formación de profesionales capacitados, lo que se traduce en desarrollo e innovación en sus sectores productivos a pesar de sus graves

problemas de violencia e inseguridad; al igual que disparidad en la distribución de los ingresos, ubicándola como una de las más inequitativas del mundo y con vastos sectores de la población que no tienen acceso a muchos servicios y redes sociales, lo que les impide formar plenamente sus capacidades y aprovechar las oportunidades existentes. (Gobernación del Valle del Cauca, 2003).

La tecnología también genera desarrollo y aporta herramientas importantes a la población para su formación. En este sentido, es preciso señalar que las conexiones de internet (teléfono y banda ancha) en Cali registran 8.289 por cada 100.000 habitantes en el año 2010 (Cali en cifras, 2011). La anterior cifra es importante, debido a que cada vez más se virtualizan los servicios y recursos que las bibliotecas universitarias ofrecen, por lo tanto el acceso a internet se convierte en una herramienta necesaria para los usuarios ante las nuevas tendencias tecnológicas en el campo bibliotecario.

De igual forma, la biblioteca universitaria debe adaptar servicios especiales para dar apoyo a discapacitados que hacen parte de los grupos identificados que han sido particularmente afectados por la exclusión en la región vallecaucana, los cuales representaban en el 2005 para este departamento el 6,7% de las mujeres y el 6,8% de los hombres (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2005).

Para finalizar el abordaje de este entorno social, se concluye que la biblioteca universitaria debe participar más en la sociedad en la que está inmersa a través de la extensión bibliotecaria y la cooperación, gestionando servicios no sólo dirigidos a la formación y la investigación sino al desarrollo integrado del conjunto de la sociedad.

Tabla No. 13
Entorno Sociodemográfico

Variables	A/O	A/M	A/m	O/m	OM
1. Concentración de la población del Valle del Cauca en las cabeceras municipales	O				X
2. Cobertura de la educación superior	A	X			

Fuente: Los autores con base en Betancourt (2011)

3.1.5 Entorno Institucional

En el entorno institucional convergen diversas redes, sistemas y/o convenios que han surgido en torno a crear alianzas de colaboración entre instituciones y bibliotecas con el fin de ofrecer mejores recursos y servicios a la comunidad de usuarios.

En el ámbito internacional, se destaca la Asociación Americana de Bibliotecas (ALA), como la más antigua y más grande del mundo en ese campo y su misión es proveer liderazgo para el desarrollo, promoción y mejora de los servicios bibliotecarios y de información y la profesión de bibliotecario con el fin de mejorar el aprendizaje y garantizar el acceso a la información para todo. De igual forma, la ALA proporciona liderazgo en la transformación de las bibliotecas y los servicios bibliotecarios en un entorno de información digital dinámico y cada vez más global.

Otra institución importante a nivel internacional es la Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios e Instituciones (IFLA por sus siglas en inglés) de origen escocés. Es una asociación no gubernamental independiente que tiene relaciones formales como asociada con la Unesco, dirigida a representar la profesión de bibliotecario en materias del interés internacional, promover la formación permanente del personal de la biblioteca y desarrollar, mantener y promover directrices para los servicios bibliotecarios. Se dice que es la voz global de los profesionales de las bibliotecas y la información, y cuenta con alrededor de 1.700 miembros a partir de 150 países de todo el mundo.

Por otra parte, el Proyecto Library Linkage del Consorcio Iberoamericano para Educación en Ciencia y Tecnología (ISTEC), se ha dedicado a enlazar bibliotecas en distintos países para compartir acervos bibliográficos y sirve a las Bibliotecas de la red que realizan solicitudes para sus propios usuarios universitarios que están situados en los 22 países de América y España en que ISTEC tiene socios, contando con más de 50 Bibliotecas cooperantes miembros y más de 300 Bibliotecas cooperantes fuera de la red de ISTEC, especialmente en Europa. Los siguientes países cuentan con Universidades miembros de ISTEC: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Estados Unidos, Guatemala, México, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay, Venezuela. Así mismo, algunas de las Industrias que son miembros de ISTEC son: Sun Microsystems, Hewlett Packard, Gridline Communications Holdings, Inc, entre otras.

A nivel latinoamericano, se encuentra la Biblioteca Digital Andina como un espacio que reúne obras representativas del acervo cultural de los países andinos y constituye, a la vez, un entorno de información, conocimiento y servicios en las distintas áreas de la integración. Esta biblioteca originalmente fue impulsada por la Secretaría General de la Comunidad Andina con recursos suministrados por el Programa de la Cooperación Francesa y se ha desarrollado con la participación de catorce instituciones de la subregión andina - bibliotecas nacionales y de las universidades estatales y privadas- y el apoyo del Instituto Francés de Estudios Andinos (IFEA). El objetivo general de esta asociación es contribuir al conocimiento, preservación, promoción y divulgación de la cultura andina y al fortalecimiento de la identidad común sobre la base de los valores compartidos, a través de la difusión de las obras de interés cultural, histórico y científico de los países andinos en formato digital.

Los países que participan de la Biblioteca Digital Andina a través de sus bibliotecas nacionales y universidades estatales y privada son Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. Las instituciones colombianas que participan de esta biblioteca son: Biblioteca Nacional de Colombia, Biblioteca Luis Ángel Arango, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad de Los Andes, Universidad Nacional de Colombia y Universidad del Rosario.

A nivel nacional, surgió en el año 1971 la Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias – RCBU, coordinado por el ICFES, el cual en principio fijaba políticas y acciones y evaluaba programas que se desarrollan a nivel nacional, regional o local entre las bibliotecas de la Educación Superior del país. A partir del Acuerdo 303 de 1983 del ICFES, la Red se convirtió en el Sistema de Información y Documentación para la Educación Superior - SIDES, proyecto financiado por el BID que buscó desarrollar una estrategia para “el mejoramiento de la infraestructura de información y documentación que apoyara la investigación y la docencia” en el país. A pesar de la progresiva ausencia del SIDES, se han mantenido por varios años comités locales o regionales, aunque desarticulados a nivel nacional. Igualmente, continua en funcionamiento el servicio de conmutación bibliográfica para el intercambio de recursos bibliográficos entre las bibliotecas universitarias y se han iniciado procesos colectivos alrededor de la suscripción a bases de datos.

Se ha pretendido que la Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias se conforme como un capítulo de la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), teniendo en cuenta que la experiencia de las redes de bibliotecas en otros países las muestran vinculadas a las Asociaciones o Comités de Rectores, y que en Colombia ASCUN incluye dentro de sus propósitos: “propiciar escenarios de cooperación entre las distintas Universidades y de éstas con organizaciones del país o del exterior” y “crear capítulos temáticos de interés para grupos de Universidades..”; así mismo, dentro de sus objetivos está: “impulsar la organización de redes entre instituciones afiliadas, que permitan el intercambio de conocimientos, recursos y servicios”, pero estos propósitos no se han logrado consolidar.

BDCOL es la Biblioteca Digital Colombia, creada como una Red Colombiana de Repositorios y Bibliotecas Digitales que indexa toda la producción académica, científica, cultural y social de las instituciones de educación superior, centros de investigación, centros de documentación y bibliotecas en general del país. Esta red tiene como misión agrupar y dar visibilidad nacional e internacional a la producción académica, científica, cultural y social de acceso abierto, de instituciones educativas, centros de investigación, centros de documentación, organismos gubernamentales y no gubernamentales, archivos y bibliotecas en general que estén comprometidas con el progreso del país; fomentando el uso de la Red Nacional Académica de Tecnología Avanzada (RENATA).

El Grupo de Usuarios de Ex Libris de Colombia - Gruexcol es una organización sin ánimo de lucro a nivel nacional conformado por miembros de más de 30 instituciones del país, entre las que se encuentran bibliotecas de universidades y entidades del gobierno, que buscan realizar eventos entre sus miembros para compartir experiencias y conocimientos y buscar el apoyo mutuo entre ellos a través de reuniones, contactos y correos electrónicos.

Otro grupo colombiano en el campo de bibliotecas es el “G8 Bibliotecas” creado en la región antioqueña desde 2005 y conformado por las bibliotecas de las Universidades: Corporación Universitaria Lasallista; Escuela de Ingeniería de Antioquia; Universidad CES; Universidad de Antioquia; Universidad EAFIT; Universidad de Medellín, Universidad Nacional Sede Medellín y Universidad Pontificia Bolivariana. El objetivo central de este grupo es desarrollar actividades conjuntas conducentes a compartir recursos y experiencias, con el fin de potencializar y mejorar los servicios que se ofrecen, enmarcados en el quehacer de las bibliotecas universitarias enfrentadas a los cambios de las nuevas tecnologías, las reformas a la educación y la globalización. Entre sus metas se definen ofrecer el préstamo interbibliotecario sin carta para los miembros de nuestras comunidades académicas, poner en funcionamiento el servicio de préstamo a domicilio “Libros en su Casa” para los usuarios de las bibliotecas participantes, proyectos de capacitación para el personal de las bibliotecas, entre otras.

A nivel regional, encontramos la Red Académica del Valle del Cauca (RUAV) que promueve el fortalecimiento de las capacidades para la apropiación de las TIC, asociando instituciones educativas, de investigación y salud, con el propósito de gestionar proyectos colaborativos y negociaciones conjuntas que los beneficien a todos. RUAV aumenta la interacción entre sus instituciones afiliadas para compartir información, experiencias y recursos, apoyando y originando soluciones prácticas y oportunas, para integrar una red de alta velocidad que las interconecta, con el fin de participar activamente en el proyecto de la Red Nacional Académica de Tecnología Avanzada, promovido por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Tabla No. 14
Entorno Institucional

VARIABLES	A/O	AM	Am	Om	OM
1. Instituciones que permiten enlazar bibliotecas a escala mundial.	O				X
2. Articulación de una Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias.	A	X			

Fuente: Los autores con base en Betancourt (2011)

3.1.6 Entorno medioambiental

En este aparte se enuncian los principales aspectos del entorno ambiental a nivel internacional, regional y local.

En materia impresión de textos, la industria editorial del primer mundo han optado por establecer estrategias empresariales ambientalmente correctas y “enverdecer” el mercado editorial. El reciclaje se ha convertido en más que una práctica, una estrategia a pesar de los costos y precios superiores del papel confeccionado a partir de fibras recicladas con relación a los del papel común.

Para citar algunos ejemplos a nivel internacional, empresas en los Estados Unidos como Hyperion utiliza tinta con base de soya, Penguin Group, energía eólica y Scholastic Inc. imprimió el último tomo de Harry Potter (Harry Potter and the Deathly Hallows) en papel 100 % reciclado, y su primera edición se realizó con 65 % de papel reciclado. Por su parte, Simon & Schuster y Hachette Book Group USA privilegian el uso de libros electrónicos sobre el texto manuscrito como acción ambientalmente amigable (Associated Press, 2008). Iniciativas de este tipo corresponden también a preferencias ambientales de sus consumidores. (Laguardia, s.f.)

A nivel latinoamericano, México es ejemplo en la cultura de la producción editorial con conciencia ecológica. En el año 2006, por medio del programa “Recicla para leer”, estableció que dependencias y entidades de la Administración Pública Federal donarán a la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos, el desecho de papel y cartón a su servicio cuando ya no les sean útiles. Desde esa fecha, la Comisión sostiene que ha producido 84.700.000 ejemplares de libros con papel reciclado, se ha evitado la tala de 52.043 hectáreas de árboles y se dejan de emitir 136,77 toneladas de contaminantes. Además, del ahorro de agua en 113.975 millones de metros cúbicos y 18.692 millones de kilowatts por hora de energía eléctrica. La editorial El Fondo de Cultura Económica de México también ha implementado medidas ecológicas, al publicar de enero de 2002 a abril de 2010 28,7 millones de ejemplares, de los cuales el 55 % se han impreso en papel reciclado. (Aguilar, 2010).

De igual forma, el desarrollo tecnológico se convierte en un aliado para generar prácticas amigables con el medio ambiente, aunque impacta toda la cadena de producción del libro y afecta a todos los actores de la industria: creadores, editoriales, canales de distribución, lectores y hasta al propio libro.

La incorporación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) se visualiza como factor dinamizador para la mayor difusión de la producción bibliográfica e interacción con los lectores, por lo tanto surge la aparición y la comercialización creciente de los “libros electrónicos” o e-books. Con esta nueva forma de abordar textos, surge el concepto de “edición

electrónica”. Frente a esta nueva propuesta, Amazon y Pandigital han liderado el mercado con el lector electrónico logrando millonarias ventas en 2010 (Infobae, 2011). Sony fue otra de las empresas exitosas en la venta de esta tecnología; en el último trimestre de 2010, sus ventas ascendieron a 800.000 unidades de Reader’s. (Infobae, 2011). iPad de Apple también incursionó en este mercado con una novedad, sus contenidos editoriales combinan además de texto, video y audio.

Cabe anotar que Amazon, Google y Apple, ya han hecho los primeros anuncios de iniciar su presencia en mercados como Brasil y México dado su nivel de desarrollo, aunque entienden claramente el potencial del mercado regional con cerca de 500 millones de habitantes. (CERLALC, 2011)

Google Books y la Biblioteca Digital Mundial son líderes en la digitalización de textos. El objetivo de este proyecto, que inició en 2004, es digitalizar y ofrecer todos los libros existentes, de todos los tiempos y en todos los idiomas. Ya fueron digitalizadas 12 millones de obras de 100 lenguas distintas.

Otras modificaciones en el terreno editorial, asociadas con la penetración de las TIC es la distinción entre la obra literaria electrónica y la literatura en formato convencional a partir de la presencia de hipertextos y el uso de los recursos multimedia. Diseñada para ser difundida por medio de las redes informáticas, se trata de literatura creada para interactuar con el lector por mediación del sofisticado ambiente multimedia (Coro Antich, 2010). Los webcasts, blogs y otros productos audiovisuales, también han servido para la promoción de contenidos y autores.

Por otra parte, no son pocos los obstáculos a superar para la consolidación de los nuevos soportes. A pesar de las múltiples ayudas en uso y difusión de contenido de libros, el uso del papel aún representa alrededor del 90 % en el mundo, el 7 % se encuentra en formatos de audio y PDF, seguidos por otros formatos electrónicos. (CERLALC, 2010).

En Estados Unidos y Europa las tasas de crecimiento de producción y venta de contenidos editoriales digitales son bastante significativas en los últimos años, debido a la penetración de Internet y acceso a banda ancha y dispositivos de lectura (PC, computadores portátiles, dispositivos electrónicos de lectura, tabletas digitales y teléfonos inteligentes). En Estados Unidos en el año 2009, el 53% de los editores estaban produciendo libros electrónicos y el 60% de los que no lo estaban haciendo, planeaba hacerlo en el corto plazo.

En América Latina empiezan a dibujarse tendencias similares a las del mundo desarrollado. Para el 2003, el total de títulos registrados en las agencias nacionales del ISBN solo el 4% eran libros electrónicos, para el 2011, ascendía a 15%. Del número total de títulos registrados en formato electrónico, en 2011 el 90.4% correspondía a Brasil, Colombia, Argentina y México.

La participación de Colombia en las diferentes cumbres mundiales motivó al desarrolló la Política Nacional de Educación Ambiental, promulgada en el año 2002 y concebida para facilitar y orientar la gestión de la educación ambiental en el país. En el marco de esta política, surge el paradigma del desarrollo sustentable que busca reconfigurar en todos los ámbitos la forma como la sociedad interpreta y se relaciona con la naturaleza.

En este tema, la Universidad del Valle asume su responsabilidad social y ambiental orientando sus actividades misionales hacia la Gestión Ambiental, formulando su Política Ambiental como un instrumento técnico para la acertada toma de decisiones dentro y fuera de sus campus y, a su vez, se constituye en el compromiso institucional de educar con el ejemplo en el marco de la sustentabilidad (Universidad del Valle, 2012A). Del mismo modo, la Universidad se ha propuesto promover prácticas sostenibles en el uso de materiales y servicios más limpios y amigables con el entorno, en concordancia con la política nacional de “Producción y Consumo Sostenible”, que busca la conversión e innovación tecnológica y el uso de tecnologías limpias. De igual forma, analiza en sus procesos de compra de elementos, las prácticas comerciales sostenibles de sus proveedores buscando disminuir la huella hídrica y ecológica de la institución.

Tabla No. 15
Entorno Medioambiental

Variables	A/O	A/M	A/m	O/m	OM
1. Libros electrónicos.	O				X
2. Dispositivos de lectura electrónica.	O				X

Fuente: Los autores con base en Betancourt (2011)

3.1.7 Entorno jurídico-político

En el ámbito jurídico-político de las bibliotecas universitarias en Colombia, se debe decir que el Estado colombiano a través de la ley general de educación superior (ley 30 de 1992) y la ley general de educación (ley 115 de 1994), decretos y demás normas reglamentarias, recomienda a las instituciones de educación superior, respetando su autonomía, someterse a los procesos de autoevaluación con fines de acreditación. Con el propósito de apoyar a las bibliotecas para responder a este nuevo reto, el ICFES conformo en Julio del año 2000 el Comité Permanente de Bibliotecas de Instituciones de Educación Superior de Bogotá D.C., integrado por Directores de Bibliotecas de las siguientes instituciones: Universidad de los Andes, Universidad El Bosque, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Universidad Externado de Colombia, Pontificia Universidad Javeriana, Fundación Politécnico Grancolombiano y Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. La finalidad de este Comité ha sido trabajar en la elaboración de un documento que

sirva como herramienta y guía para la aplicación de estándares e indicadores en las bibliotecas universitarias y que contribuya a un mejor conocimiento de las formas adecuadas de evaluación y medición de la calidad en las mismas.

Por otra parte, es pertinente mencionar que la Ley 98 de 1993 del Congreso de la Republica de Colombia, busca lograr entre otras cosas, la plena democratización del libro y su uso como medio principal e insustituible de la difusión de la cultura, la transmisión del conocimiento, el fomento de la investigación social y científica, la conservación del patrimonio de la Nación y el mejoramiento de la calidad de vida de todos los colombianos; estimular el hábito de la lectura de los colombianos; lograr la creación y el desarrollo en todo el país de nuevas librerías, bibliotecas y puestos de venta exclusivos para libros, folletos, revistas o coleccionables seriados de carácter científico o cultural, y; ofrecer a los escritores y a las empresas editoriales las condiciones que hagan posible el logro de los objetivos de que trata esta ley. (Ley 98 de 1993)

De igual forma, la Ley 23 de 1982 del Congreso de Colombia, establece que los autores de obras literarias, científicas y artísticas tendrán protección para sus obras en la forma prescrita por esta Ley y también protege a los intérpretes o ejecutantes, a los productores de fonogramas y a los organismos de radiodifusión, en sus derechos conexos a los del autor. Asimismo, la Ley 1032 de 2006 del Congreso de Colombia, aumentó las penas por delitos contra el derecho de autor. Un aspecto de gran relevancia para las bibliotecas, debido a las sanciones que se pueden implantar a los usuarios por el uso indebido de los recursos bibliográficos, o a la misma biblioteca al no hacer cumplir la normatividad en este tema.

Vale la pena también mencionar la ley 397 de 1997, modificada por la Ley 666 de 2001 que establece que se debe destinar no menos del 10% del recaudo de la estampilla Pro-cultura para la dotación, infraestructura, mejoramiento o creación de bibliotecas públicas en la circunscripción territorial a la cual dicho gravamen se perciba. A pesar de que la Biblioteca Mario Carvajal no perciba recursos provenientes de dicha ley, si los percibe de forma indirecta a través de los recursos de la estampilla Pro-Universidad del Valle destinados a la misma universidad, con los cuales se han podido invertir en proyectos destinados a remodelación de espacios, adquisición de equipos y recursos bibliográficos, implementación de tecnología, entre otros.

En cuanto a la Universidad del Valle, siguiendo las políticas nacionales de mejoramiento de la calidad y de mejoramiento de la gestión interna de las instituciones, esta institución ha logrado sostener sus certificaciones de calidad, como lo son la Certificación de Calidad bajo la Norma NTCGP 1000:2009, Certificación ISO 9001:2008 y Certificación Internacional IQNET ISO 9001:2008 (Universidad del Valle, 2011C). Dichas certificaciones sustentan sus altos estándares de calidad en sus procesos, actividades y servicios, lo cual refuerza vínculos con el sector productivo (empresas públicas y privadas). Frente a estas exigencias propias de la sociedad actual, la Biblioteca Mario Carvajal debe evaluar la posibilidad de obtener las certificaciones

pertinentes con el fin de sustentar ante su público objetivo y la sociedad la calidad de sus procesos y servicios, al igual que el buen uso de los recursos públicos, para atraer otros sectores desatendidos como el productivo con el fin de generar convenios que beneficien a ambas partes.

En lo relacionado con la imagen pública de la Universidad del Valle, se ha establecido como política interna el mejoramiento de la comunicación interna y externa de la Universidad a través del fortalecimiento de la Oficina de Comunicaciones, con miras también de mejorar o fortalecer la imagen institucional ante la sociedad. (Universidad del Valle, 2008). Así mismo, se trabaja en la búsqueda del fortalecimiento, integración y realización de inversión en los medios de comunicación: el canal, la emisora y los medios impresos (La Palabra, Campus, Revistas). (Universidad del Valle, 2008). Frente a estas medidas, la Biblioteca Mario Carvajal podría mejorar la promoción de sus servicios y recursos de información, con el fin de llegar a más usuarios y aumentar el uso de los servicios y eventos que allí se ofrecen.

Finalmente, con toda la revisión jurídica que se ha hecho en este entorno, hay que dejar en claro que en Colombia no existe normatividad para las bibliotecas universitarias, pues cada una de ellas está enmarcada en las leyes y normas que rigen a las universidades y a la normatividad interna de cada institución de educación superior, resaltando su autonomía. Es decir, que las bibliotecas universitarias se rigen por reglamentos internos de las instituciones a las cuales pertenecen. Sin embargo, las leyes mencionadas anteriormente tienen impacto en las bibliotecas universitarias, por lo cual deben ser revisadas con detenimiento.

Tabla No. 16
Entorno Jurídico – Político

VARIABLES	A/O	AM	Am	Om	OM
1. Estampilla Pro-Universidad del Valle.	O				X
2. Ley de derechos de autor	A	X			

Fuente: Los autores con base en Betancourt (2011)

3.1.8 Entorno geofísico

Para conocer la localización exacta en el globo terráqueo, se debe decir que el Departamento del Valle del Cauca está localizado en Suramérica, más exactamente, en el Sur Occidente de Colombia. Cuenta con una superficie de 22.140 km², lo cual representa el 1.9% del territorio nacional (Martínez, 2005-2011). Asimismo, se pueden distinguir cuatro unidades fisiográficas en el Valle del Cauca, de occidente a oriente de la siguiente manera (Instituto Geológico Agustín Codazzi, 1989):

- 1) La llanura del Pacífico, la cual se extiende desde el litoral hasta el piedemonte andino.
- 2) La cordillera Occidental.
- 3) el Valle del río Cauca y,
- 4) El costado occidental de la cordillera Central.

El clima del Departamento de Valle del Cauca es muy variado, debido principalmente a factores como la latitud, altitud, orientación de los relieves montañosos, los vientos, etc. La llanura del Pacífico es muy húmeda, en la cual se registran precipitaciones de hasta de 5.000 mm anuales; las lluvias aumentan en el litoral hacia la cordillera y las temperaturas superan los 24°C en altitudes que van desde el nivel del mar hasta los 1.000 mts. El área plana del Valle del Cauca presenta dos períodos de mayores lluvias, el primero de marzo a mayo, y el segundo de septiembre a noviembre; el área montañosa de ladera tiene períodos más amplios y de mayores lluvias que van de marzo a junio y de septiembre a diciembre. Y en sus áreas frías y de páramo las lluvias son ligeramente superiores a los 1.500 mm y por encima de los 3.500 mts., disminuyen hasta alrededor de 1.000 mm. Sus tierras están comprendidas en los pisos térmicos, cálido 47%, templado 34%, frío 14% y el piso térmico de páramo, 5% (Martínez, 2005-2011).

Asimismo, la humedad y las altas temperaturas de la región representan un riesgo potencial para los materiales bibliográficos de las bibliotecas que allí se localizan, por lo cual los encargados de estas colecciones no pueden pasar desapercibido este tema y tomar las medidas necesarias para contrarrestar estas condiciones que pueden generar impactos negativos directos para la conservación de los materiales bibliográficos y evitar la aceleración de su deterioro y posible pérdida de los mismos.

En cuanto a la infraestructura vial, el departamento del Valle del Cauca centra su sistema vial en el eje norte-sur que hace parte de la carretera Panamericana y recorre el área plana de su territorio con bifurcaciones hacia Buenaventura, y varios ramales que comunican al departamento con Bogotá D.C, Armenia, Ibagué, Neiva, Pereira, Medellín y Popayán; todos los municipios se comunican por carretera con las ciudades principales del departamento, con el área integrada de Cali y las ciudades más importantes del país. Algunos servicios de las bibliotecas de la región pueden beneficiarse de esta ventaja con que cuenta el departamento del Valle del Cauca, al tener la facilidad para realizar actividades extensivas como la circulación de bibliotecas móviles, prestamos interbibliotecarios nacionales o la rápida circulación de los usuarios con destino a los centros de información en donde se encuentren los materiales bibliográficos que requieran.

El departamento cuenta también con una red aeroportuaria localizada en los municipios de Palmira, Buenaventura, Cartago y Tuluá. El aeropuerto internacional "Alfonso Bonilla Aragón", se encuentra localizado en el municipio de Palmira (muy próximo a Cali) y es uno de los de mayor movimiento en el país tanto de pasajeros como de carga. (Martínez, 2005-2011). Esta

característica también puede facilitar la prestación de algunos servicios bibliotecarios, como la circulación más rápida de materiales bibliográficos a usuarios a nivel nacional e internacional o del envío desde otras bibliotecas lejanas con destino a los usuarios de las bibliotecas del Valle del Cauca con mayor celeridad.

Otro aspecto para tener en cuenta en el entorno geofísico del departamento del Valle del Cauca son las amenazas y desastres naturales que se han presentado y que pueden ocurrir nuevamente. Durante el periodo colonial y republicano hasta principios del Siglo XXI, en el Valle del Cauca se enfrentaron amenazas y desastres como sequías, plagas (hormiga arriera), epidemias, crecientes del río Cali, inundaciones por el Cauca y sus afluentes, incendios, vendavales y terremotos, entre otras (Universidad del Valle, 2006). Por tanto, no puede ser un tema ajeno a las bibliotecas las amenazas y desastre naturales que puedan ocurrir en la región y que puedan afectar la infraestructura, colecciones, equipos y hasta los empleados y usuarios de estas instituciones en el Valle del Cauca.

Ya descritas las características geofísicas más importantes del departamento, hay que reseñar brevemente las características de Santiago de Cali, donde se localiza la sede principal de la Universidad del Valle, la cual se ubica en el sur del Valle del Cauca. Está asentada en 560.3 km² (120.9 km² urbanos y 437.2 km² rurales) a 1.070 msnm. La temperatura promedio en Cali es de 24.8 °C., y se destaca por ser un lugar ecológicamente excepcional. La Universidad del Valle no esta lejos de la realidad ecológica de la ciudad, al contar con el campus de Meléndez que tiene amplios espacios verdes, 2 lagos naturales y una gran diversidad de flora y fauna, condición que la biblioteca debería pensar para la iniciativa de nuevos servicios bibliotecarios como por ejemplo la lectura en espacios abiertos en los alrededores de la Biblioteca Mario Carvajal.

La más moderna malla vial de Colombia con salida por el túnel de La Línea, la renovada red ferroviaria del Pacífico y una red de telecomunicaciones de fibra óptica, extienden sus redes por el Valle del Cauca con epicentro en este Municipio. Esta confluencia de movilidad y comunicación constituye un factor excepcional de competitividad. En este punto, vale la pena resaltar la importancia del desarrollo de la red de telecomunicaciones, al permitirle a las bibliotecas de la región, al igual que muchas otras organizaciones, el mejoramiento de las comunicaciones, el acceso a la información a través de la internet y contar con una gran cantidad de recursos electrónicos que permiten la innovación y mejoramiento de los servicios que se prestan en estas instituciones.

Cali presenta un alto déficit de espacios públicos (por ley requiere 3 mil hectáreas de espacio público efectivo y sólo se poseen 750 hectáreas), sólo se cuenta con el 28% de lo requerido. La creación de más de estos lugares, tomaran suma importancia dentro del conjunto de la renovación urbana que implica el Sistema de Transporte Masivo –MIO- y las ciudadelas

educativas. La Biblioteca universitaria pública también podría explotarse como espacio público de acceso para la comunidad, e incentivar la difusión de la cultura, el conocimiento y el uso de los espacios que el estado ha dispuesto a la comunidad en general, teniendo en cuenta también la facilidad de acceso a los medios de transporte en este tipo de bibliotecas en Cali.

En el área urbana hay una cobertura de servicios públicos domiciliarios básicos (energía, acueducto y alcantarillado) superior al 96.4% mientras que en el área rural sólo se cubre el 32.5% de las viviendas. A pesar de esto, la Universidad del Valle, sede Meléndez, sufre a menudo los cortes de fluido eléctrico o de suministro de agua sin previo aviso, afectando el servicio de todas sus dependencias, incluida la Biblioteca Mario Carvajal, hecho que no pueden obviar las directivas de esta biblioteca universitaria.

Vale la pena aclarar que para este estudio se considera a Cali como ciudad región. El Departamento del Valle tiene 42 municipios y es principalmente una región de ciudades intermedias en muchas de las cuales la Universidad del Valle tiene Sede, no solo en el municipio de Santiago de Cali, sino en ocho municipios más del Valle del Cauca (Bugá, Buenaventura, Caicedonia, Cartago, Palmira, Tuluá, Yumbo y Zarzal), así como también en otro municipio más en el departamento del Cauca (Santander de Quilichao).

Tabla No. 17
Entorno Geofísico

VARIABLES	A/O	AM	Am	Om	OM
1. Humedad y temperatura en Cali	A	X			
2. Red de comunicaciones de alta calidad en el Valle del Cauca	O				X

Fuente: Los autores con base en Betancourt (2011)

3.2 MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO EXTERNO

Tabla No. 18

Matriz integrada del entorno externo

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Entorno Tecnológico			
<p>Bibliotecas que trascienden espacios físicos por medio de las TIC's.</p>	<p>Las posibilidades de interconexión entre redes de personas y organizaciones a nivel mundial y a bajo costo, ha conllevado a que muchas instituciones, incluidas las bibliotecas universitarias, hayan tenido que responder, adaptarse e intentar sacar ventaja de estos avances tecnológicos, para facilitar a sus usuarios el acceso a la información y el ofrecimiento de servicios más acordes con sus necesidades actuales, de tal forma que permita ir más allá de los muros de la biblioteca.</p>	<p>Hoy en día, desde la comodidad de nuestras casas o donde quiera que estemos, podemos renovar el préstamo de un libro, consultar bases de datos en línea, hacer uso de servicios especializados de información en línea, visitar una biblioteca sin la necesidad de estar físicamente en ella. Tal ha sido el impacto de las TIC, que las bibliotecas en general no han sido ajenas a ellas; un ejemplo es la herramienta web 2.0, que desde el 2004 a la actualidad poco a poco ha modificado servicios bibliotecarios tales como consultas o referencias.</p> <p>La tendencia pauta la inclusión de servicios virtuales innovadores y la disposición cada vez mayor de recursos y material bibliográfico en línea, como es el caso de la biblioteca de la Universidad de Texas (U.S.A.), la cual tiene el 100% de sus colecciones en formato digital. De igual forma, las bibliotecas universitarias deberán adaptarse en los próximos años a las Webs 3.0, 4.0 y hasta 5.0, así como a los innovadores dispositivos electrónicos que permiten el acceso a la información y a una mayor interacción entre el bibliotecario, como referencista virtual y el usuario, de tal forma que se pueda orientar en la búsqueda, localización y consecución de la</p>	<p>En la actualidad algunas bibliotecas universitarias han enfocado esfuerzos para lograr la satisfacción de las necesidades de información de sus usuarios, utilizando programas como D-Space para sus bibliotecas digitales, herramientas Web 2.0 como lo es Facebook o Twitter; en sus portales incluyen chat con el bibliotecario manejado a través de Skype, servicios de “auto-renovación” de libros en línea, referencia virtual, entre otros.</p> <p>La Biblioteca Mario Carvajal ha implementado herramientas web 2.0 para aprovechar las TIC's encaminadas hacia la satisfacción del usuario y de la divulgación de sus servicios. De igual forma, se aprovechan herramientas como Facebook, Twitter, el correo electrónico e incluso el chat. Adicionalmente se aprovechan otras herramientas más especializadas en el ámbito bibliotecario, como es el caso del OPAC, para la consulta y renovación de libros o el Celsius, para la solicitud de documentos de difícil localización.</p>

		información, satisfaciendo necesidades de forma efectiva como si se realizase de forma presencial.	
Convenios interbibliotecarios basados en plataformas libres en la web y herramientas similares.	Las plataformas web que se han desarrollado a partir de convenios interinstitucionales han permitido a las bibliotecas universitarias acceder de manera ágil y eficiente a los beneficios de participar de dichas alianzas.	Diferentes plataformas web se han convertido en importantes herramientas que apoyan muchas operaciones rutinarias de las bibliotecas universitarias, como por ejemplo CELSIUS (solicitud de documentos), Delicious (para guardar enlaces de las bibliotecas con las que se tienen convenios, catálogos colectivos u otros links importantes), FACEBOOK y TWITTER (para crear relaciones directas con los usuarios), entre otras plataformas que antes no existían y que ahora permiten realizar de manera eficiente y eficaz muchos de los procesos y prestar servicios modernos y de calidad como lo hacen las bibliotecas universitarias más prestigiosas en el mundo. La tendencia apunta a que se sigan desarrollando novedosas plataformas con nuevas aplicaciones para el campo de las bibliotecas universitarias, en donde estas últimas deberán detectar y adaptar oportunamente para satisfacer alguna necesidad concreta que se presente.	La Biblioteca Mario Carvajal en la actualidad puede acceder a plataformas como CELSIUS (como parte del convenio interinstitucional ISTECA), la cual permite acceder al servicio de envío de documentos desde cualquiera de las bibliotecas universitarias u otras organizaciones miembros que tengan el material bibliográfico que requieran los usuarios. Asimismo, la Biblioteca Mario Carvajal ha incluido en la plataforma del metabuscador RUAV su catálogo para hacer parte de un catálogo colectivo de bibliotecas universitarias en el Valle del Cauca.
Costos por suscripciones a bases de datos	Las bases de datos académicas internacionales de calidad son adquiridas por las bibliotecas universitarias y/o por convenios interinstitucionales, realizando grandes esfuerzos financieros para poder adquirir	Los altos costos de las bases de datos que contienen artículos de revista, libros y demás materiales bibliográficos, dificultan el acceso a las personas del común. Dada esta situación, las bibliotecas universitarias a través de consorcios, brindan estos repositorios de información, la mayoría de veces sin costo alguno para el usuario. La tendencia indica que con el tiempo surgirán bases de datos cada vez más especializadas en áreas específicas del conocimiento y plataformas en la web (como es el caso de REDALYC, SCIELO y	Continúa siendo una barrera de entrada el acceso a las bases de datos de renombre internacional debido a sus altos costos, y aunque muchas bibliotecas universitarias puedan acceder a muchas de ellas, hay incertidumbre sobre la adquisición de más bases de datos más especializadas y más completas en el futuro. La Biblioteca Mario Carvajal ha podido acceder a muchas bases de datos gracias a

	algunas de ellas debido a sus altos costos, pero que son de gran relevancia para el quehacer de la comunidad universitaria, a la cual se pone a disposición.	DIALNET, entre otros), que funcionan como bases de datos de libre acceso a la información a bajo costo para las personas que la requieran, poniendo un poco en práctica el concepto de democratización de la información.	los recursos provenientes de la Estampilla Pro-Universidad del Valle, pero al terminar la vigencia de dicha estampilla, hay incertidumbre sobre estas importantes inversiones que se vienen realizando año tras año.
Entorno Cultural			
Diversidad étnica y cultural en el Valle del Cauca	Las bibliotecas universitarias son entes sociales por naturaleza, llamadas a construir sociedad basada en el conocimiento y en valores, donde prime en el ciudadano valores como el respeto a la diversidad étnica y cultural de su región, el pensamiento crítico y se fortalezca la participación ciudadana, dotando a la población de herramientas para una participación nutrida, responsable y constructiva.	Debido a la a diversidad étnica y cultural que caracteriza al Valle del Cauca, se debe desarrollar en su población la capacidad para identificarse con su entorno social, cultural, político y territorial, a través del diálogo intercultural y el replanteamiento de valores éticos, con una revolución educativa en términos de ampliación y profundización de los conocimientos. Frente a este propósito, las bibliotecas universitarias son agentes relevantes en la apropiación social del conocimiento, mediante el ofrecimiento de sus recursos, servicios y actividades culturales, de tal forma que se avance en la construcción de una sociedad vallecaucana incluyente, fundamentada en la equidad y en la confianza.	La Biblioteca Mario Carvajal viene desarrollando actividades culturales desde hace varios años con el fin de acercarse más a la comunidad próxima con el fin de ofrecer espacios de integración social, de esparcimiento y/o entretenimiento como medios de expresión ciudadana, aunque quedan pendientes otros espacios en las bibliotecas universitarias de este tipo que promuevan la deliberación de ideas para la construcción de una sociedad incluyente y prospera.
Hábitos de lectura en	De acuerdo a los hábitos y motivación en la lectura	En Colombia hay 0,4 visitas a la biblioteca por habitante al año, mientras un país desarrollado como Finlandia tiene	Esta realidad impacta sobre el número de usuarios y el

América Latina y en Colombia	de las personas de una determinada región, así mismo se sienten motivadas para asistir a las bibliotecas, lo cual aumenta el uso de estos centros de información y el mejor aprovechamiento de sus recursos.	<p>aproximadamente 12,4 visitas por habitante al año en sus bibliotecas (Ministerio de Educación Nacional, 2012). Asimismo, las Bibliotecas Públicas en Colombia tienen en promedio 0,2 libros a disposición por habitante, mientras en Europa tienen 2,2 libros por habitante, dato que muestra la falta de compromiso del gobierno para el fortalecimiento de las bibliotecas públicas en el país.</p> <p>Otro aspecto interesante tiene que ver con competencias lectoras; Colombia ocupa el lugar 30 entre 35 países, siendo la razón fundamental la dificultad que representa para sus estudiantes entender lo que leen. Esto representa una gran limitación para el desarrollo de una cultura de lectura en el país.</p> <p>De igual forma, el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe – CERLALC (2012), presentó hace unos meses un estudio comparativo, el cual muestra que en cuanto a la lectura de libros, Argentina está en cabeza con un índice del 55%, seguido de Chile (51%), Brasil (46%), Colombia (45%), Perú (35%) y México (20%). En España el índice es del 61%.</p> <p>En América Latina, Chile y Argentina encabezan la lista de cantidad de libros leídos al año por habitante, con 5,4 y 4,6, respectivamente, mientras que México y Colombia, con 2,9 y 2,2 están en la parte más baja de la escala.</p>	número de consultas que se realizan en la Biblioteca Mario Carvajal, ya que de los hábitos de lectura de la población depende el aprovechamiento de los recursos que ofrece, por lo cual la demanda podría mantenerse constante en los próximos años o incluso disminuir paulatinamente.
------------------------------	--	---	--

Entorno Sociodemográfico			
Concentración de la población del Valle del Cauca en las cabeceras municipales	Las bibliotecas universitarias funcionan en las principales ciudades del país, por cuanto si se concentra la población en las	Las bibliotecas universitarias al estar ubicadas en las principales cabeceras municipales de la región, podrían estar a disposición de muchos usuarios a los que les gustaría acceder a sus servicios. No obstante, las mayor cantidad de sus usuarios provienen de la misma comunidad universitaria, por cuanto habría que pensar si sería adecuado generar estrategias para llegar a un mayor segmento de la comunidad y que se beneficien cada vez más personas de los servicios bibliotecarios y	La Universidad del Valle cuenta con 9 sedes en los departamentos del Valle del Cauca y Cauca, por lo tanto, las personas de la región, concentradas en las cabeceras municipales

	cabeceras municipales, hay más probabilidad de que tengan acceso a ellas la mayoría de personas de una región.	actividades culturales que allí se realizan. La tendencia en la región es que la población se concentre cada vez más en las principales ciudades como Cali, capital del Valle del Cauca, teniendo en cuenta un factor importante como el desplazamiento forzado.	pueden acceder a los servicios de la biblioteca universitaria de dicha universidad.
Cobertura de la educación superior	Su relación incide en que dependiendo del nivel de cobertura que tenga la educación superior en la región, afectará en el número de usuarios que acuden a los servicios que ofrecen las bibliotecas universitarias.	Debido a la limitante cobertura de educación superior en el país, las bibliotecas universitarias caen en una subutilización teniendo en cuenta la magnitud de los recursos invertidos. Por lo anterior, se ve limitado el aprovechamiento de los servicios y recursos que se ofrecen y no habrá un incremento significativo en el número de consultas de las colecciones de estos centros de información. En Colombia, la cobertura en acceso a la educación superior tiende a aumentar paulatinamente en la población que culmina la educación media (el reto para el 2014 es aumentar la tasa de cobertura hasta el 50%), Sin embargo esta cobertura no alcanza a cubrir ni la mitad de este segmento de población (17 – 21 años), lo cual evidencia que las oportunidades de acceso a la educación superior aún son escasas para gran parte de jóvenes de la región y por ende al acceso a las bibliotecas universitarias.	Las inversiones en las bibliotecas universitarias, su sostenimiento y la adquisición de recursos y materiales bibliográficos probablemente generan altos costos de financiación, con relación a su aprovechamiento por parte de estudiantes nuevos que actualmente pueden ingresar a la universidad.
Entorno Institucional			
Instituciones que permiten enlazar bibliotecas a escala mundial.	A nivel mundial han surgido diversas redes, sistemas y/o convenios en torno a crear alianzas de colaboración entre instituciones y bibliotecas universitarias con el fin de ofrecer mejores recursos,	Para brindar un portafolio de servicios más amplio y diverso a los usuarios de las bibliotecas universitarias, han surgido asociaciones entre instituciones para el desarrollo, promoción y mejora de los servicios bibliotecarios, así como la potencialización de su talento humano. Estas redes también han facilitado la transformación a un entorno de información digital dinámico y cada vez más global, que entre otras cosas, permite compartir acervos bibliográficos entre las bibliotecas de la red que realizan solicitudes para sus propios usuarios.	Actualmente la Biblioteca Mario Carvajal tiene convenios con instituciones como ISTECA (Consortio Iberoamericano para la Educación en Ciencia y Tecnología), RUAV (Red Universitaria de Alta Velocidad), COLCIENCIAS, entre otras instituciones. De los cuales han surgido servicios compartidos entre los miembros como lo es el servicio de conmutación bibliográfica y préstamo interbibliotecario; o también crear

	servicios y ampliar los acervos bibliográficos a la comunidad de usuarios.	La tendencia apunta al fortalecimiento de las redes, convenios o alianzas entre las instituciones afiliadas y aumentar el número de participantes de las mismas, lo cual permitirá un mayor intercambio de conocimientos, recursos y servicios, al igual que desarrollar actividades conjuntas conducentes a compartir recursos y experiencias, con el fin de potencializar y mejorar los servicios que se ofrecen, enmarcados en el quehacer de las bibliotecas universitarias enfrentadas a los cambios de las nuevas tecnologías, las reformas a la educación y la globalización.	plataformas en donde se integran los catálogos colectivos de las bibliotecas universitarias de Cali, a través del Metabuscador RUAV; o adquirir bases de datos muy costosos en convenio con COLCIENCIAS. Es evidente que se debe avanzar en el desarrollo de estas redes a nivel regional y nacional.
Articulación de una Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias.	La Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias se creó en un principio con el propósito de establecer políticas, acciones y programas que favorecieran la cooperación entre las bibliotecas de la Educación Superior del país. No obstante, la falta de consolidación de iniciativas como esta en el país, ha dificultado un verdadero intercambio de conocimientos, recursos y servicios entre bibliotecas universitarias que redundarían en mejores servicios para el usuario. Un claro ejemplo a seguir es el de REBIUN (Red de Bibliotecas Universitarias) en España, la cual cuenta con una integración total de servicios, y realiza importantes funciones como	<p>Hoy en día las bibliotecas universitarias deben hacer parte de las redes o convenios de su subsector, con el fin de propiciar un mayor portafolio de servicios y recursos al usuario, de tal forma que el acceso a la información no tenga barreras y se maximice el aprovechamiento de los recursos bibliográficos y la cultura de difusión del conocimiento científico.</p> <p>La tendencia indica que cada vez más se crean redes de cooperación nacional e internacional entre instituciones universitarias para mejorar los servicios de sus bibliotecas y propiciar el desarrollo, promoción y mejora de los servicios bibliotecarios y de información, así como la profesión del bibliotecario con el fin de mejorar el aprendizaje y garantizar el acceso a la información sin barreras.</p>	A pesar de que la Biblioteca Mario Carvajal tiene convenios interbibliotecarios e interinstitucionales, no existe una red de bibliotecas universitarias a nivel nacional. Esto impide potencializar aun más la capacidad de cada biblioteca universitaria, ya que se podrían crear políticas, diseñar estrategias en conjunto, crear plataformas y catálogos colectivos que faciliten las búsquedas a los usuarios y que beneficien en general al subsector de las bibliotecas universitarias en el país. No obstante, el comité de bibliotecas universitarias creado a partir de la RUAV, comienza a mostrarse como un modelo a seguir en el país, y ha demostrado varios beneficios de la creación de este tipo de redes, como la posibilidad para negociar en bloque con

	<p>crear estrategias para beneficiar al sector en general., capacitar al personal de las bibliotecas asociadas, entre otras. Sin embargo, a partir de la Red Universitaria de Alta Velocidad del Valle del Cauca se ha creado un consorcio de bibliotecas universitarias en la región, la cual ha comenzado a tener éxito y a mostrarse como un modelo de una Red de bibliotecas universitarias regional, para las demás regiones del país.</p>		<p>los proveedores de libros y bases de datos o el préstamo interbibliotecario que aprovecharn cada vez más las diferentes comunidades universitarias.</p>
--	---	--	--

Entorno Medioambiental

<p>Libros electrónicos.</p>	<p>Esta variable tiene una fuerte relación con las bibliotecas universitarias, debido a que sus colecciones cada vez se nutren más de libros electrónicos y demás documentos en ese formato, en relación con los materiales tradicionales en formato impreso, los cuales tienden a ser menos adquiridos por estas bibliotecas.</p>	<p>Las bibliotecas universitarias están integrando en sus colecciones cada vez más materiales bibliográficos en medio electrónico, debido a que sus costos son menores, se tiene mayor agilidad para adquirirlos y ponerlos a disposición del usuario, ahorra espacio físico en las instalaciones de las bibliotecas que se pueden utilizar para otros fines relacionados y se le da una mano al medio ambiente al evitar la impresión innecesaria de miles de materiales bibliográficos que utilizarían grandes cantidades de papel innecesariamente.</p> <p>La tendencia de la industria editorial está volcada a fortalecer la edición digital de los mariales bibliográficos, mientras que las ediciones impresas tenderán a disminuir con el paso del tiempo.</p>	<p>Menor tiempo entre la adquisición de los materiales bibliográficos y ponerlos a disposición del usuario, reducción de espacio físico en las instalaciones de la Biblioteca Mario Carvajal que se pueden utilizar para otros fines relacionados y contribuir con el medio ambiente al evitar la impresión innecesaria de miles de materiales por parte de la industria editorial son aspectos que impactan a esta biblioteca y al medio ambiente de forma positiva. Sin embargo, la Biblioteca Mario Carvajal ha tenido que brindar una herramienta que fomenta el uso de los libros electrónicos, y para ello ha empezado a poner a disposición de los usuarios dispositivos electrónicos de lectura.</p>
-----------------------------	--	--	--

<p>Dispositivos electrónicos de lectura.</p>	<p>Los servicios de las bibliotecas universitarias están difundiendo cada vez más a través de dispositivos electrónicos avanzados para llegar a un mayor número de usuarios, mantener los actuales usuarios informados de manera rápida, oportuna, y más amigable con el medio ambiente, aprovechando los beneficios de dispositivos electrónicos como los Smartphones, lectores de e-book, iPads, entre otros.</p>	<p>Aparatos electrónicos como smartphones, tablets, iPads y otros dispositivos móviles impulsarán las demandas y expectativas de los usuarios de servicios en todos los sectores socioeconómicos. Estadísticamente los datos reflejan un creciente uso de dispositivos móviles (<i>smartphones</i> y <i>tablets</i>) entre los universitarios, y su disposición para usarlos en el entorno educativo y para encontrar información. Se debe resaltar la importancia para el medio ambiente del uso de los libros y demás documentos en formato electrónico por sobre el material impreso, lo cual se ha podido lograr también gracias a la facilidad que dan estos dispositivos de lectura electrónicos que han convertido en un sustituto del documento impreso.</p> <p>Las tecnologías siempre forman parte de las tendencias de futuro y específicamente para bibliotecas universitarias se esperan nuevos dispositivos electrónicos con los cuales se puedan acceder a la lectura y permitan el uso de las tecnologías educativas: acceso ubicuo a la información, códigos QR (códigos que amplían la información de un objeto o sitio determinado), tecnologías en la nube, acceso abierto (documento a los que se puede acceder en texto completo de manera gratuita), entre otros. Pero además, permiten una relación más amable con el medio ambiente por parte de la industria editorial, las bibliotecas y los usuarios de la información.</p>	<p>Se implementó el servicio de préstamo de lectores de libros electrónicos “e-reader” principalmente en la Biblioteca Mario Carvajal, con excelentes resultados, ya que se incrementan los dispositivos para consulta remota de los recursos electrónicos que ofrece esta biblioteca teniendo en cuenta que muchos de sus usuarios son de estratos socioeconómicos bajos. También se debe decir que cada vez más personas de las diferentes comunidades universitarias del país, utilizan cada vez más estos dispositivos, lo cual crea una gran oportunidad para incentivar y llegar de una forma más fácil y atractivas para estos usuarios para el uso de los servicios y recursos de estas bibliotecas. De la misma manera, estas nuevas maneras de acceso a la información están generando un impacto positivo para el medio ambiente, dado a que esta biblioteca universitaria cada vez está adquiriendo más materiales en formato electrónico y está poniendo a disposición de los usuarios las herramientas para que se amolden a la lectura en medios electrónicos en reemplazo de la lectura en formatos impresos.</p>
<p>Entorno Jurídico-Político</p>			
<p>Estampilla Pro-Universidad del</p>	<p>Los recursos generados</p>	<p>Los recursos que genera la estampilla Pro-Universidad del</p>	<p>Una de las principales</p>

Valle.	<p>por este rubro son de gran relevancia para las bibliotecas universitarias, ya que con el porcentaje que las universidades le adjudican a estas bibliotecas, satisfacen las necesidades de adquisición de material bibliográfico, la remodelación y readecuación de sus espacios y el mantenimiento y modernización de su infraestructura física y tecnológica.</p>	<p>Valle aprobada por el Congreso de la República de Colombia, se destinan a tres programas en la Universidad del Valle, y son inversión en planta física, equipamiento de laboratorios y dotación de bibliotecas. Los fondos que se destinan para el fortalecimiento y consolidación de su biblioteca universitaria se invierten en adquisición de libros y bases de datos, remodelación de espacios, adquisición de equipos e implementación de tecnología.</p> <p>La tendencia indica que hay incertidumbre sobre los recursos provenientes de la Estampilla Pro-Universidades al terminar su vigencia en los próximos años, por lo que los proyectos de infraestructura e inversión de las bibliotecas universitarias podrían verse seriamente afectados y presentar un estancamiento por muchos años.</p>	<p>fuentes de financiación que ha tenido la Biblioteca Mario Carvajal para suplir estas necesidades ha sido la Estampilla Pro-Universidad del Valle de la cual le corresponde a la Institución el 81%.</p> <p>No obstante, hay incertidumbre sobre estas importantes inversiones que se vienen realizando año tras año ante la terminación de la vigencia y la incertidumbre de su renovación en los próximos años.</p>
Ley de derechos de autor	<p>Las bibliotecas universitarias tienen el deber de almacenar, proteger y proporcionar gran diversidad de información a la comunidad. Con el boom de las tecnologías en la actualidad, han surgido repositorios y bibliotecas digitales, en los cuales se</p>	<p>Cada Institución de educación superior le exige al estudiante un trabajo investigativo para optar al título profesional, por lo cual es importante tanto para los estudiantes como para las instituciones, establecer quién se considera el titular de los derechos patrimoniales sobre dichos trabajos según lo dispuesto en la legislación Colombia. En el país, existe la Ley 23 de 1982, para proteger la propiedad intelectual y otorgar a los autores la exclusividad para explotar su obra. Además está vigente el Acuerdo de Cartagena, Decisión 351, que en su artículo 22 también se refieren a las limitaciones y excepciones de las publicaciones, entre las más relevantes.</p>	<p>Es de gran importancia que la Biblioteca Mario Carvajal deen a conocer a los usuarios la normatividad con respecto a propiedad intelectual y los derechos de autor, con el fin de que tomen decisiones conscientes a la hora de conocer sus derechos morales y ceder sus derechos patrimoniales si es el caso. De</p>

	<p>quiere almacenar la producción intelectual de las universidades, con el propósito de masificar su uso. Surge entonces la responsabilidad que las bibliotecas deben tener frente a la Ley de Derechos de Autor, en cuanto a la consulta de colecciones impresas y virtuales.</p>	<p>La tendencia indica una mayor protección de los derechos de autor para los contenidos digitales y el establecimiento de tarifas onerosas por el pago de licencias, lo cual limita en gran medida las posibilidades de acceso de muchos usuarios a los recursos y contenidos disponibles en Internet, afectando el tan anhelado equilibrio entre el interés particular y el interés público. Sin embargo, algunos movimientos sociales y culturales están proponiendo iniciativas encaminadas a divulgar y extender democrática y universalmente la ciencia, el pensamiento y la cultura, entre las que se encuentran: el modelo Copyleft, las licencias Creative Common, y los repositorios de archivos abiertos (open access).</p>	<p>igual forma, esta biblioteca universitaria debe ser cuidadosas en la reproducción de los materiales que se encuentran en sus colecciones para evitar infringir las leyes de autor vigentes e incurrir en sanciones.</p>
Entorno Económico			
<p>Crecimiento sostenido del PIB sectorial que incluye las actividades culturales.</p>	<p>Entre los principales proveedores de las bibliotecas universitarias se encuentran las casas editoriales que hacen parte del sector económico de actividades culturales, a las cuales se les compra los materiales bibliográficos en formato impreso o electrónico. De la misma forma, las bibliotecas universitarias se suscriben a algunas bases de datos ofrecidas por el sector editorial.</p>	<p>El crecimiento del PIB de las actividades culturales indica que la industria editorial se está desarrollando exitosamente en Colombia, hecho en el que contribuyen los volúmenes de compra de las bibliotecas universitarias en el país y la regularidad de las adquisiciones, así como las costosas suscripciones a las bases de datos a las cuales acceden dichas bibliotecas.</p> <p>La tendencia parece indicar que seguirá aumentando el PIB del sector de las actividades culturales en el futuro próximo, hecho que podría marcar una estabilidad en los precios de los libros y/o documentos y en las suscripciones a las bases de datos. Sin embargo, se debe tener en cuenta las condiciones financieras de las universidades públicas en la actualidad, de cuyo presupuesto dependen</p>	<p>La Biblioteca Mario Carvajal invierte más de \$1.000.000.000 al año en compra de materiales bibliográficos impresos y digitales, así como en las suscripciones a las casi 200 bases de datos que puede acceder en la actualidad.</p> <p>Estos volúmenes de compras han conllevado a que la negociación con los proveedores de material bibliográfico sea favorable para ambas partes y se hayan desarrollado buenas relaciones. Por lo anterior, la Biblioteca Mario Carvajal se encuentra en buena posición para negociar dichos recursos en la actualidad, debido a la regularidad en las adquisiciones.</p>

		muchas bibliotecas universitarias públicas, las cuales podrían verse afectadas en cuanto a la adquisición de materiales bibliográficos y suscripciones a bases de datos.	
Consumo de libros por hogar.	Este es un indicador importante como uno de los motivos que pueden incidir en que las personas acudan a las bibliotecas universitarias, ya que estas pueden ser sustitutas de las librerías en cierta forma, al poner a disposición los mismos ejemplares y material relacionado con los temas que requieren los usuarios de la información y más aun teniendo en cuenta que los textos universitarios son los más costosos del mercado.	El nivel de educación en la población tiene una influencia proporcional al consumo de libros, mirado desde los miembros que conforman un hogar. La cultura de la lectura, la investigación y la inversión en libros, son hábitos que se forman en el hogar y en los entornos académicos, pero sobre todo de la influencia del jefe o jefes del hogar para con sus hijos, según lo demuestra un estudio titulado “Escenario apuesta para el sector editorial 2020”. Esto en gran parte está determinado por el grado de educación que alcanzan los jefes del hogar y el nivel de escolaridad en que se encuentran los estudiantes del hogar. Por lo anterior, esta tendencia influye directamente en las bibliotecas universitarias, pues de los hábitos de estudio, de la inversión en libros y el gusto por la investigación y el conocimiento que se desarrolle al interior de los hogares, depende el comportamiento que jóvenes y adultos desarrollen a lo largo de su estancia en las Instituciones de educación superior y por ende, acudan, utilicen y aprovechen los recursos y servicios que ofrecen los entornos bibliotecarios para desarrollar sus actividades académicas e investigativas.	Dado que los textos universitarios son de mayor valor en el mercado, hace que se dificulte el consumo por parte de los hogares. Esta situación representa una oportunidad para la Biblioteca Mario Carvajal, pues gracias a su capacidad puede poner a disposición de los usuarios un gran acervo bibliográfico de calidad para satisfacer sus necesidades de información prácticamente sin ningún costo.
Entorno Geofísico			
Humedad y temperatura en	Las colecciones de material bibliográfico impreso que	Hongos, manchas y muchos otras “enfermedades” de los libros son producidas por las condiciones climáticas de una	La estructura física, el mobiliario que alberga las

Cali	albergan las bibliotecas universitarias, son susceptibles a las condiciones climáticas particulares de la zona en donde se localizan, debido a que si se encuentran en una zona con altas temperaturas y altos niveles de humedad, desencadenara más daños en dichos materiales en comparación con una zona con condiciones de temperatura media y sin humedad.	<p>región húmeda. Muchas de estas “enfermedades” son irreversibles y puede acabar con la integridad de importantes materiales bibliográficos que reposan en las colecciones de las bibliotecas universitarias, tales como los materiales bibliográficos de valor histórico, científico, cultural, etc., o los libros incunables.</p> <p>Según lo revisado en el entorno medioambiental, el Valle del Cauca presenta gran variedad de climas, donde históricamente ha predominado el tiempo húmedo. Esta región cuenta con 2 temporadas de lluvias en el año y además, tiene el océano pacífico en sus límites, lo cual incide también en los factores climatológicos de dicho departamento.</p>	colecciones bibliográficas de las diferentes bibliotecas universitarias, se pueden ver afectadas debido a las particulares condiciones climáticas de la región.
Red de comunicaciones de alta calidad del Valle del Cauca	Algunas de las bibliotecas universitarias cuentan con varias sedes en la región, por lo cual necesitan estar interconectadas para funcionar coordinadamente con las bibliotecas centrales y prestar servicios de calidad.	<p>Para las bibliotecas universitarias las tecnologías de la información y las comunicaciones se han convertido en pilares fundamentales para la prestación de muchos de sus servicios, la disposición de recursos a los usuarios, las comunicaciones con los mismos, entre otros beneficios. Para ello requieren de una red de comunicaciones efectiva, ya que de no contar con una buena infraestructura a nivel de comunicaciones, no se podrían aprovechar las oportunidades que generan las TIC's en la actualidad.</p> <p>La tendencia en la región apunta a seguir fortaleciéndose a nivel de infraestructura física y de comunicaciones en los próximos años, debido a la inversión que se está haciendo a nivel nacional para desarrollar la región de la mano del puerto más importante de Colombia, consolidándose el Valle del Cauca como referente a nivel nacional.</p>	La Biblioteca Mario Carvajal tiene en red a todas sus sedes regionales y centros de documentación, una muestra de ello es el catálogo bibliográfico que opera sincronizadamente con ellas. Igualmente, los convenios interbibliotecarios regionales también pueden efectuarse al contar con una buena red de comunicaciones en el Valle del Cauca, y como ejemplo de ello se hacen esfuerzos para terminar el desarrollo del catálogo colectivo de bibliotecas universitarias en

			la región.
--	--	--	------------

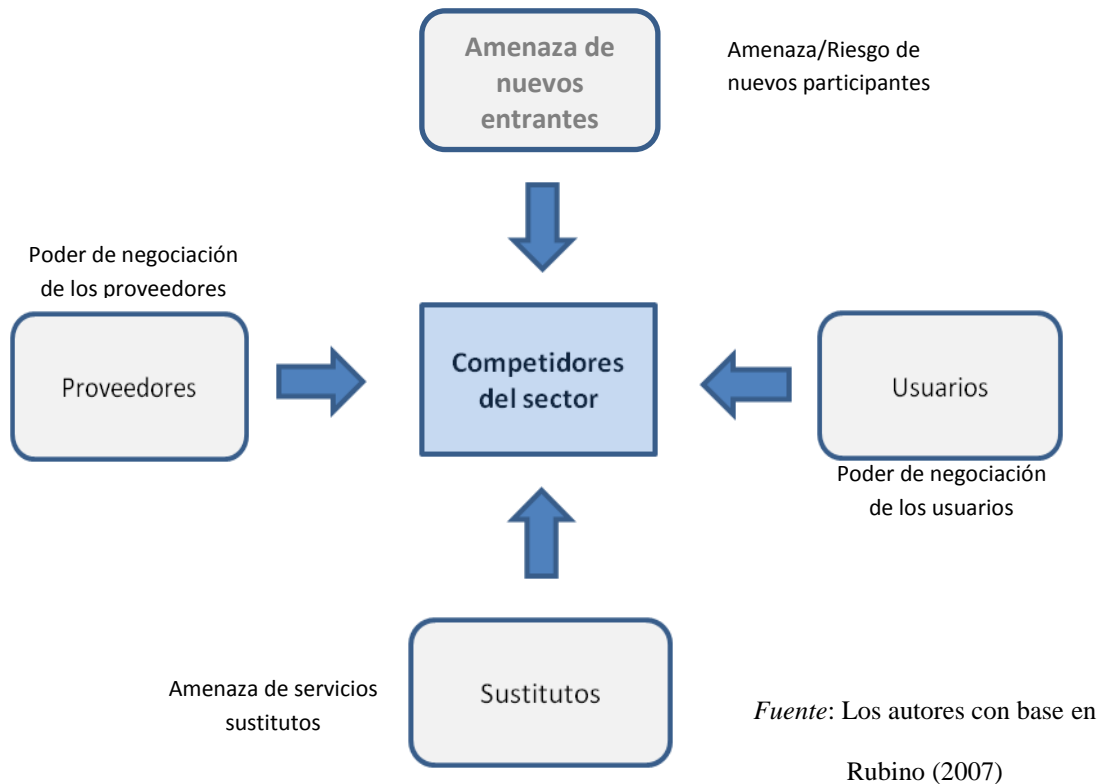
Fuente: Los autores con base en Betancourt (2011)

3.3 SECTOR DE LAS BIBLIOTECAS

3.3.1 Subsector de las bibliotecas universitarias

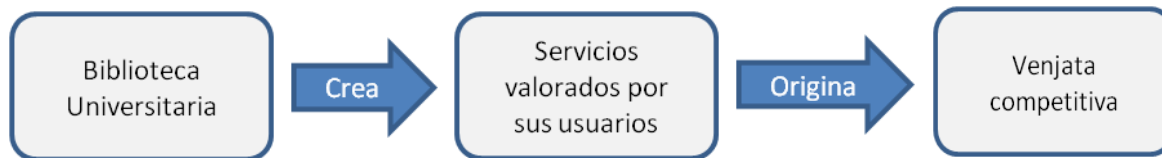
Para el análisis del sector de las bibliotecas y más propiamente el subsector de las bibliotecas universitarias, se adaptará el modelo propuesto por Porter (citado por Rubino, 2007) en su libro “Estrategia Competitiva”, en el cual plantea cinco fuerzas que determinan la sostenibilidad o buen servicio de un mercado o de algún segmento de éste. En el siguiente gráfico se ilustran estas cinco fuerzas:

Gráfico No. 2
Fuerzas de Porter adaptadas al Subsector de las Bibliotecas Universitarias



Lo que se intenta transmitir mediante el siguiente gráfico, es que la biblioteca debe crear un valor diferenciador a través de sus servicios percibido y resaltado por sus usuarios que origine una ventaja competitiva:

Gráfico No. 3
Origen de Ventaja competitiva en una Biblioteca Universitaria



Fuente: Los autores

De acuerdo a Rubino (2007) en el sector de las bibliotecas o sector de la gestión de la información no sólo intervienen las bibliotecas tradicionales, sino todo tipo de organización tradicional o virtual que preste un servicio de información al mismo colectivo de usuarios que el determinado por la biblioteca en cuestión.

Por lo tanto, retomando el modelo de Porter, desde un enfoque estratégico se analizarán los factores críticos que intervienen en cada fuerza para competir en el subsector de las bibliotecas universitarias:

3.3.1.1 Proveedores: En este componente se analizan el poder de negociación de las bibliotecas con casas editoriales, anticuarios, proveedores de bases de datos, de servicios informáticos, de mobiliario, equipos de cómputo y todo aquel tercero (persona o institución) que presta un servicio para el funcionamiento del centro de información. En este sentido, algunos proveedores pueden ejercer su poder aumentando los precios y/o disminuyendo calidad. Cuando existen sustitutos entre proveedores, estos se ven presionados para mejorar su oferta beneficiando a los clientes que en este caso serían las bibliotecas.

3.3.1.2 Usuarios: En este aparte se analiza el segmento o segmentos a los cuales van dirigidos los servicios bibliotecarios. Los usuarios presionan y negocian para que los servicios ofrecidos sean de calidad, más aún cuando tienen formación profesional e información sobre un campo determinado y si pertenecen a instituciones públicas, tienen la idea de que los servicios deben ser subsidiados o a muy bajo precio.

3.3.1.3 Competidores: En esta fuerza se analiza el ingreso al sector de las bibliotecas de grupos estratégicos que comparten características con la unidad de información y compiten por los mismos segmentos de usuarios, convirtiéndose en amenaza para su posición competitiva.

Ejemplo para este componente, serían las bases de datos especializadas en áreas específicas que permiten por medio de un pago, acceder a bibliografía y/o resúmenes, y acceder al documento en texto completo; también pueden ser atendidos por profesionales especializados.

Para mejorar la posición competitiva frente a organizaciones entrantes, las bibliotecas mejoran la calidad y diversificación de sus servicios, utilizan publicidad, innovan con nuevos servicios de acuerdo a necesidades de usuarios y tendencias en el acceso a la información, entre otros.

3.3.1.4 Sustitutos: Se refiere a un nuevo producto o servicio que puede satisfacer las necesidades de usuarios que se vienen atendiendo, lo cual puede limitar la influencia en los mismos.

En caso de que estos sustitutos posean ventajas tecnológicas y economías de escala que les permitan ofertar atractivamente sus productos o servicios, complica la situación para sus competidores, por lo tanto es aquí donde los actores de las industrias crean barreras de entrada a través de sus fortalezas institucionales, para evitar esta presión y ver reducido su margen de utilidad.

En el ámbito bibliotecario, es necesario que las unidades informativas sigan desarrollando alianzas estratégicas para ofrecer un portafolio de servicios mejorados, con el fin de seguir creando ventajas competitivas para diferenciarse de los sustitutos y también para atraer a más usuarios, o usuarios potenciales; ya que de primera mano, muchas personas utilizan internet para satisfacer sus necesidades de información, por su fácil acceso o porque no tienen que desplazarse hacia el recinto bibliotecario. Sin embargo, puede que la internet contenga un universo de información, pero eso mismo hace que se dificulte (si no se cuentan con herramientas avanzadas de búsqueda) la localización y recuperación de información de calidad, precisa y de carácter científico para la investigación.

Según Herring, (2001), solo un 8% de las publicaciones impresas se pueden localizar también en la web y muchas de ellas requieren previo pago para acceder a sus contenidos, teniendo en cuenta también que la gran mayoría de materiales bibliográficos antiguos no se localizan en internet. Con base en lo anterior y tan sólo nombrando algunos de los 10 aspectos más importantes por lo cual la internet no sustituye las bibliotecas (Herring, 2001), se debe resaltar el hecho de que estas últimas siguen siendo la cuna del conocimiento y con seguridad seguirán siendo irremplazables por mucho tiempo.

3.3.1.5 Amenaza de nuevos entrantes: Esta quinta y última fuerza determina el grado de intensidad y rivalidad ante la posibilidad de nuevos entrantes a un mercado o sector. Para el caso de las bibliotecas, se analiza la amenaza o la posibilidad de que nuevas instituciones del sector informativo ingresen al sector compitiendo con actividades similares, ofreciendo un costo mínimo.

De acuerdo a Rubino (2007), cuando existe amenaza de entrada de participantes, los actores de un sector establecen barreras del siguiente tipo:

- *Reducción de costo* lo cual obliga a los participantes a diversificarse o sufrir una desventaja de costos.
- *Diferenciación del servicio* que le otorga a una biblioteca posicionamiento y lealtad entre su comunidad de usuarios. Esta ventaja es clave para una unidad informativa, porque le genera buena imagen y la postula como líder en servicio.
- *Desventaja de costos* para las bibliotecas entrantes, debido a la trayectoria y experiencia de las ya establecidas en temas como el desarrollo de sus colecciones, inversión en tecnología, experiencia o aprendizaje, etc., que no están al alcance de los participantes potenciales.

La ventaja basada en la experiencia es relativa, ya que las bibliotecas son muy influenciadas por el desarrollo tecnológico por lo tanto dicha experiencia puede invalidarse si una unidad informativa ingresa con servicios innovadores en el medio.

En el sector bibliotecario, las alianzas y convenios con entidades relacionadas con servicios de información, complementan muy eficazmente la calidad e innovación de los servicios.

Luego de diagnosticar los puntos anteriores basados en las fuerzas que afectan una organización según Porter, es conveniente determinar bajo una perspectiva estratégica los siguientes cuestionamientos:

- _ ¿Cuál es la situación de su biblioteca frente a los sustitutos?
- _ ¿Cómo es la situación de su biblioteca frente a las barreras de entrada de nuevos competidores?
- _ ¿Cómo enfrenta su biblioteca la rivalidad de los competidores?

Dependiendo de la posición de la organización, en este caso la biblioteca, se deberá determinar si las acciones deben ser ofensivas y/o defensivas contra las cinco fuerzas analizadas y cuáles son las fortalezas y/o debilidades que se presentan en la unidad informativa. De igual forma se debe realizar constante vigilancia de los entornos externos que afectan a la biblioteca para detectar nuevas tendencias en las diversas áreas del conocimiento.

3.4 MATRIZ DE VARIABLES EXTERNAS CLAVES

Con base en lo desarrollado en este capítulo se establecieron las siguientes variables claves del entorno externo que afectan o se relacionan directamente con la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle:

Tabla No. 19
Matriz de Variables Externas Claves de la Biblioteca Mario Carvajal

No.	Variable Externa	O/A	OM	Om	AM	Am
1	Bibliotecas que trascienden espacios físicos por medio de las TIC's.	O	X			
2	Convenios interbibliotecarios basados en plataformas libres en la web y herramientas similares.	O	X			
3	Costos por suscripciones a bases de datos	A			X	
4	Diversidad étnica y cultural en el Valle del Cauca	O	X			
5	Hábitos de Lectura en la región.	A			X	
6	Instituciones que permiten enlazar bibliotecas a escala mundial.	O	X			
7	Articulación de la Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias.	A			X	
8	Concentración de la población del Valle del Cauca en las cabeceras municipales	O	X			
9	Cobertura de la educación superior	A			X	
10	Libros electrónicos.	O	X			
11	Dispositivos de lectura electrónica.	O	X			
12	Estampilla Pro-Universidad del Valle.	O	X			
13	Ley de derechos de autor	A			X	
14	Crecimiento sostenido del PIB sectorial que incluye las actividades culturales.	O	X			
15	Consumo de libros por hogar.	O	X			
16	Humedad y temperatura en la ciudad de Cali	A			X	
17	Red de comunicaciones de alta calidad del Valle del Cauca	O	X			

Fuente: Los autores con base en Betancourt (2011)

CAPITULO 4. ENTORNO INTERNO

4.1 ANÁLISIS INTERNO

El marco teórico visto en el primer capítulo, sienta las bases para llevar a cabo el análisis interno adaptado a la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, aunque teniendo las debidas precauciones por ser una institución de carácter público y para lo cual se acordó estudiar los siguientes aspectos internos:

De acuerdo al concepto y aplicación del término *cadena de valor* de Hill & Jones (2009), entre las **actividades principales** en las cuales se transforman insumos en servicios valorados por los usuarios de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, y haciendo la correspondiente adaptación por tratarse de una institución pública, se pueden destacar las siguientes: *innovación de servicios, gestión de calidad, difusión de servicios, y servicios al público.*

Las **actividades de apoyo** de la cadena de valor, tomando como referencia a Hill & Jones (2009), en la biblioteca se desglosan en cuatro funciones: *procesos técnicos, talento humano, sistemas de información e inversión e infraestructura.*

A continuación se presentan entonces los resultados del análisis interno con base en las cuatro actividades principales y cuatro actividades de apoyo establecidas para la Biblioteca Mario Carvajal:

4.1.1 Innovación en servicios

En lo relacionado con la estructura y el personal capaz de investigar nuevos servicios bibliotecarios y mantener atención en los cambios en el sector, el Coordinador del Área de Servicio comenta que al interior de su área se ha creado un equipo de vigilancia tecnológica, encargado de investigar y hacerle seguimiento a los últimos adelantos tecnológicos en materia de bibliotecología y también a la implementación de servicios innovadores de organizaciones pares. Otro aspecto a resaltar en cuanto a la vigilancia tecnológica de la Biblioteca Mario Carvajal es que se pretende también que los bibliotecarios se conviertan en investigadores, creando relaciones con grupos de investigación de la Universidad del Valle, para desarrollar proyectos de investigación en bibliotecas.

En este sentido, las nuevas tecnologías y servicios implementados en la Biblioteca Mario Carvajal se mencionan en el Informe de Gestión de la Biblioteca año 2012, destacando el inicio de la apertura de colecciones con una prueba piloto apoyada en la tecnología RFID (Identificación por Radiofrecuencia), permitiendo de esta forma llevar un control permanente de los materiales, la revisión de las colecciones en las estanterías, la realización de inventarios y el control de préstamos de los materiales entre otros (Universidad del Valle, 2012B). El desarrollo de un metabuscador fue otro avance tecnológico que permitió consultar todos los recursos electrónicos que posee la Universidad en una sola búsqueda, producto de un trabajo colaborativo con la RUAV, Asociación Red Universitaria de Alta Velocidad del Valle del Cauca. (Universidad del Valle, 2012B)

De igual forma, se fortaleció la Biblioteca Digital ingresando 821 nuevos registros (Universidad del Valle, 2012B), entre los cuales se encuentran los metadatos completos de 287 trabajos de grado y se actualizaron las revistas editadas por la universidad. En la actualidad la Biblioteca Digital cuenta con 3.236 registros en total.

Otro servicio importante en la actualidad fue el préstamo de lectores de libros electrónicos “e-reader” en Biblioteca Mario Carvajal, Biblioteca San Fernando y las bibliotecas de las sedes de Buga y Calcedonia, con excelentes resultados ya que se incrementan los dispositivos para consulta remota de los recursos electrónicos (Universidad del Valle, 2012B). Adicionalmente, se prestaron 107 computadores mini-portátiles, para el uso de estudiantes que adelantan trabajos de grado, principalmente.

Se contó durante el año 2012 con 95.809 libros electrónicos por suscripción, aumentando significativamente el porcentaje de disponibilidad de materiales en este formato con posibilidades de uso desde cualquier lugar las 24 horas del día y se realizó conjuntamente con la Escuela de Odontología la selección de los cinco títulos de las revistas más relevantes en esta área para su compra, en este mismo formato.

Se suscribieron las siguientes nuevas bases de datos: CAB (Abstract Full text, Books Collection, Descripciones de Hongos y Bacterias, Mapas de Distribución de Enfermedades en Plantas, Mapas de Distribución de Plagas en Plantas), Digitalia, EBooks de EBSCO, Sport Discuss, y APS (American Physical Society) como apoyo a áreas que requerían bibliografía especializada.

La mapoteca ha contribuido con nuevos servicios también suministrando nuevos mapas y planos obtenidos en donación de instituciones como la CVC. Se está realizando el proyecto “Digitalización de las diapositivas donadas por el Centro de Recursos para la Enseñanza – CREE”, con esta colección se da inicio a la fototeca.

Del mismo modo, en el año 2011 se llevaron a cabo en la Biblioteca Mario Carvajal inducciones virtuales a primer semestre (Universidad del Valle, 2011C).

De igual forma, el Coordinador del Área de Servicios sostiene que la Biblioteca Mario Carvajal ofrece servicios para usuarios con discapacidad auditiva, para las cuales tiene espacios y equipos especializados para que este segmento pueda acceder al conocimiento mediante estas ayudas tecnológicas.

En cuanto a innovaciones en el área de Procesos Técnicos, en conjunto con el Programa Editorial y algunos convenios con editores de revistas al interior de la Universidad, se fortaleció el programa de canje dentro del cual se enviaron 1.188 materiales y se recibieron 1.066 de instituciones pares a nivel nacional e internacional (Universidad del Valle, 2012B).

Igualmente se recibieron donaciones especiales como la colección de Rostros y Rastros, la biblioteca recibió en donación 71 DVD, que ya se encuentran procesados y disponibles para consulta en la videoteca. En total en el año 2012 se recibieron 12.507 materiales por donación, pero luego de descartes por mal estado y donaciones a otras instituciones, finalmente se incluirán a las colecciones 6.578 materiales por este concepto.

Se está desarrollando una labor especial de cambio de código de barras por clave de autor a 25.000 libros de la colección general (geografía e historia, arte y recreación y parte de la colección de ciencias aplicadas), con miras a la apertura total de colecciones. (Universidad del Valle, 2012B).

Con la información anterior se puede afirmar que la Biblioteca Mario Carvajal innova su oferta de servicios e implementa cambios en su quehacer con el fin de brindarle mejores condiciones a su comunidad universitaria. Cabe destacar que la biblioteca atendiendo las tendencias de “Social Media”, se implementó el servicio de difusión mediante el Twitter, reflejándolo adicionalmente en la página de inicio de la biblioteca para conocimiento de los usuarios que no tienen cuenta en esta red social. En su área cultural, la biblioteca ofreció en 2012 un proyecto con el cual fortaleció las relaciones internas y externas, posibilitando una relación permanente con la cultura y todos sus actores. Para ello programó actividades culturales que promovían el acercamiento de la comunidad vallecaucana a producciones culturales como la lectura, la música, el cine y el teatro, entre otras actividades de carácter artístico.

Otro servicio importante implementado recientemente, es el servicio de préstamo a domicilio inicialmente sólo para docentes, aunque se tiene previsto extenderlo a toda la comunidad universitaria.

En lo referente a la capacidad de adaptación de la Biblioteca Mario Carvajal frente a servicios novedosos, el Coordinador del Área de Servicios comenta que se ha tratado el tema de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación – CRAI – en los comités de la biblioteca, en el cual se ha revisado y evaluado tal como está concebido en España, pero se ha llegado a la conclusión que para las características actuales de la Biblioteca Mario Carvajal no es completamente adaptable, aunque existe la posibilidad de que en el futuro la biblioteca tome ideas de los CRAI orientada hacia a una especie de “centro comercial de la información”. Esta iniciativa no se vislumbra desde un punto de vista lucrativo, sino como una gran diversidad de sitios especializados en servicios de información que estén en un mismo sitio y que ponga a disposición de los diferentes tipos de usuarios y sus demandas, servicios que los satisfagan plenamente.

Por su parte, la Directora de la División de Bibliotecas comenta que se tiene planeado realizar cambios pero que estos deben corresponder a los adelantos más novedosos en el ámbito bibliotecario, y para ello se debe tener en cuenta la importancia que tienen hoy en día los recursos electrónicos. Sin embargo, aunque la tendencia en el ámbito bibliotecario pauté la creación de centros de acopio o un puntos de encuentro para el acceso a la información, no todos los servicios se pueden concentrar en un solo punto, para lo cual surge, como se mencionó anteriormente, un nuevo concepto: “centro comercial de la información” que consiste en que el personal trabaje en conjunto para darle valor agregado a los servicios y que proporcionen de manera proactiva, la información requerida por el usuario de manera precisa, independientemente del medio que utilice el usuario para solicitar el servicio (presencial o virtual).

4.1.2 Gestión de calidad

En el tema de la calidad de los servicios, la Biblioteca Mario Carvajal se encuentra inmersa en del Plan de Acción 2012-2015 que a su vez hace parte de la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2005-2015, en el cual se plantean el mejoramiento de algunos servicios de esta dependencia tales como: implementar una nueva página web con principios de web semántica, reducir el tiempo para entrega de materiales bibliográficos procesados, difundir en medios de comunicación internos y externos los servicios que ofrece la Biblioteca Mario Carvajal, presentar propuestas que permitan la ampliación del horario de servicio, desarrollar estrategias que faciliten un mayor acercamiento de los usuarios para conocer y responder a sus expectativas, adoptar mecanismos de comunicación que permitan conocer las expectativas de los usuarios, vincular los usuarios al proceso de selección de materiales bibliográficos y fortalecer los procesos culturales en el entorno regional.

A nivel macro, la biblioteca mantiene vigilancia en el tema de Calidad frente a otras instituciones, tal como se evidencia en el acta No. 01 del Comité Interno de Bibliotecas con fecha del 13 de febrero del 2013, en la cual la directora de la Biblioteca Mario Carvajal comenta sobre su asistencia al taller ofrecido por la Vicerrectoría de Bibliotecas en la Universidad de Barcelona titulado “Compromiso de Calidad con las Bibliotecas Universitarias” y menciona que las Bibliotecas en Europa tienen un perfil muy alto, tanto así que ya no se perfilan como tal sino como CRAI (Centro de Recursos para el Aprendizaje y la investigación); su política está enfocada a conocer el usuario, saber lo que quiere, hablar con él y llevarlo realmente de la mano. Dicho comité compara esta perspectiva con la Biblioteca Mario Carvajal y reconoce que en la dependencia no se tiene esta cultura de investigar qué desea o necesita el usuario, y recalca que los pasos que se están dando en la dependencia actualmente ya fueron recorridos en el modelo bibliotecario español. Frente a esta brecha que existe con el modelo europeo en bibliotecas, las directivas de la Biblioteca Mario Carvajal reconocen que se debe conocer más al usuario, formular estrategias y compartir entre el personal una actitud de acompañamiento para determinar que desea en relación con sus necesidades de información y hasta donde espera que se le acompañe.

En cuanto a las políticas, normas y procedimientos documentados y avalados por el Sistema de Gestión de Calidad GICUV, implantado en la Universidad del Valle para la ejecución de procesos, la Biblioteca Mario Carvajal ha definido los siguientes objetivos de calidad de la siguiente forma:

1. Actualizar de manera permanente los recursos bibliográficos y servicios de información.
2. Facilitar el acceso a los recursos que presta la División de Bibliotecas a través de tecnologías avanzadas.
3. Aumentar la satisfacción de los usuarios, mediante la adecuada prestación de los servicios.
4. Establecer y mantener estrategias de comunicación efectiva con los usuarios, los funcionarios y los proveedores
5. Mantener la infraestructura adecuada para la prestación de sus servicios.
6. Establecer programas de capacitación periódica que permitan mejorar las competencias del personal y los usuarios.
7. Participar en programas de cooperación interinstitucional a nivel nacional e internacional para potenciar recursos y servicios de información.
8. Implantar la mejora continua en los procesos y procedimientos de la División de Bibliotecas.
9. Investigar, preservar y difundir el patrimonio arqueológico de la región.
10. Establecer y mantener estrategias de divulgación científica y cultural con la comunidad universitaria.

En aspectos de mejoramiento de la calidad en los servicios, la Biblioteca Mario Carvajal ha contado con el apoyo del Área de Calidad y Mejoramiento de la Universidad, en la actualización de instructivos y políticas al interior de las diferentes áreas de la biblioteca; de igual forma se realizó una auditoría interna, a partir de la cual se ha definido un plan de mejoramiento en la prestación de los servicios (Universidad del Valle, 2012B).

En cuanto a las inconformidades o reconocimientos de los usuarios, la Biblioteca Mario Carvajal cuenta con un Sistema de sugerencias, quejas, reclamos y reconocimientos denominado “SQRR” enmarcado en las estrategias de Calidad de la Universidad del Valle. Para el año 2012, este centro bibliotecario recibió 178 peticiones distribuidas así:

Tabla No. 20
Sistema SQRR de la Biblioteca Mario Carvajal. Año 2012

SQRR	CANTIDAD
Sugerencias	140
Quejas	88
Reclamos	25
Reconocimientos	23

Fuente: Universidad del Valle, (2012B)

De estas peticiones, el 9.5% hace referencia a la necesidad de mejora en el servicio de aseo, un 8.9% solicita por este medio material bibliográfico, un 6.7% solicita mejor atención y se reduzca el cierre de áreas dentro de la jornada en que está abierta la biblioteca y un 6.7% hace reconocimientos especiales sobre la oportunidad en la prestación del servicio de conmutación bibliográfica (Universidad del Valle, 2012B).

Según el Coordinador del Área de Servicios, las directivas de la biblioteca llevan un estricto seguimiento al sistema SQRR, en donde se le responde oportunamente al usuario y se redirecciona al área correspondiente, verificando que la solicitud sea factible para darle respuesta, asegurándose que se cumpla el requerimiento a cabalidad. Posteriormente, se envía a lista de correos de todos los funcionarios de la biblioteca para que tengan conocimiento de ello.

Algunas de las mejoras que se adoptaron a raíz de este sistema SQRR es el aumento del número de equipos para realizar las búsquedas y hacer el pedido a la sala correspondiente; otra mejora que se instauró a través de este sistema, fue la atención en el servicio de la fotocopidora, y aunque este proveedor no depende de la biblioteca, se hizo una reunión para verificar que las quejas sean factibles de corregir en pro de la mejora en el servicio al usuarios.

4.1.3 Difusión de servicios

La difusión de servicios como aspecto central en el quehacer de la biblioteca ha tenido una mayor dinámica en los últimos años, tal como se evidencia en el informe de la biblioteca año 2012. Dicho informe enuncia que se fortalecieron las estrategias de difusión de las actividades culturales, aprovechando las redes de comunicación existentes al interior de la Universidad, a través de la oficina de comunicaciones (Agenda y Breves U), el periódico La palabra, Univalle estéreo y el Canal Universitario y a nivel impreso, se realizó un plegable con un diseño más atractivo, afiches con diseños creativos y publicidad de mano que se distribuye al interior de la Universidad.

Del mismo modo, en el año 2011, se realizaron chapolas, inducciones, correos electrónicos, plegables, programación cultural, sábados de capacitación, plegable difusión de servicios especiales.

En cuanto a la incursión en las redes sociales para la difusión de los servicios bibliotecarios y el fortalecimiento de las relaciones con los usuarios, se incursionó en la “Social Media” a través del Twitter con el fin de difundir los servicios. Esta vinculación se ve reflejada en la página de inicio de la Biblioteca Mario Carvajal para conocimiento de los usuarios que no tienen cuenta en esta red social.

Como dato importante, la página web de la Biblioteca Mario Carvajal ha reflejado en el año 2012 un total de 409.728 visitas, lo cual indica que hay también un gran número de usuarios virtuales que cada vez más está utilizando los servicios y recursos en línea de esta biblioteca universitaria (Universidad del Valle, 2012B).

4.1.4 Servicios al público

La División de Bibliotecas de la Universidad del Valle ofrece servicios de información mediante la conformación equilibrada de acervos documentales y desarrollo de competencias para el acceso y uso de los mismos, disponiendo de los recursos tecnológicos y espacios físicos adecuados para su consulta, como apoyo a la docencia, la investigación y la extensión.

Los principales servicios que se ofrecen en esta biblioteca universitaria, entre presenciales y en línea, son los siguientes:

1. Préstamo de Material Bibliográfico
2. Renovación del Material Bibliográfico
3. Reservación del Material Bibliográfico
4. Cancelación de Material Bibliográfico
5. Capacitación a los Usuarios de la Biblioteca
6. Información y Referencia
7. Préstamo de Mini-Portátiles
8. Atención a Usuarios de la Mediateca
9. Préstamo Interbibliotecario
10. Registro, Pago de Multas y entrega de Paz y salvos
11. Asignación y Préstamo de Cubículos
12. Conmutación Bibliográfica (solicitud de documentos)
13. Administración de Casilleros
14. Atención a Usuarios Externos
15. Acceso a las bases de datos por suscripción y de libre acceso (incluye la asignación de clave para el acceso remoto)
16. Solicitud de compra de material bibliográfico.
17. Búsquedas (catalogo OPAC, bases de datos, metabuscadores, A to Z, entre otros)
18. Solicitud de capacitaciones
19. DSI – Diseminación Selectiva de la Información
20. Asesoría en línea
21. Fotocopiado de materiales
22. Asesorías personalizadas.
23. Préstamo de salas, auditorio, espacios y equipos
24. Envío de material bibliográfico a domicilio
25. Programación de actividades culturales
26. Servicios a usuarios con discapacidad visual

En cuanto al tamaño de sus colecciones disponible al público, la tabla No. 21 muestra la composición de las colecciones de la biblioteca:

Tabla No. 21
Total Ejemplares disponibles en colecciones para su uso

Detalle	2011	2012	% Variación
Libros y trabajos de grado	380.840	389.332	2
Libros electrónicos por compra	25.250	29.740	18
Libros electrónicos por suscripción		95.809	
Revistas en papel y microficha	276.241	276.855	0
CD-Roms	4.618	4.927	7
Discos compactos (grabaciones sonoras)	6.156	6.344	3
Películas y videograbaciones	11.323	12.253	8
Diapositivas	52.564	27.113	-48
Mapas impresos y digitales	8.451	8.487	0
Maquetas	160	161	1
Microfilms	2.025	2.025	0
TOTAL	767.628	853.046	11

Fuente: Universidad del Valle, (2012D)

Esta tabla refleja que a partir del 2012 la Biblioteca Mario Carvajal, puso a disposición del público libros electrónicos por suscripción con 95.809 ejemplares. Asimismo, los libros electrónicos por compra se incrementaron con un 18% en el año 2012 con respecto al 2011, lo cual evidencia la tendencia a la virtualización de las colecciones en la Biblioteca Mario Carvajal. Por otro lado, se observa un incremento importante del volumen total de las colecciones, llegando a más de 850.000 ejemplares disponibles al público en el 2012, un 11% más que en el año anterior.

El número de usuarios que ingresaron a la Biblioteca Mario Carvajal en el año 2011 fueron 830.401, y para el año 2012 fueron 991.426, lo cual representó un aumento de 19% con respecto al año anterior (Universidad del Valle, 2012D).

➤ ¿Cuál es el uso del material físico y electrónico por parte de los usuarios?

El uso del material bibliográfico y electrónico por parte de los usuarios en el año 2012 se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla No. 22
Préstamo, renovaciones y cancelaciones. Año 2012

Material	Préstamo	Renovación	Cancelación	Totales
General	112.555	109.479	113.717	335.751
Reserva	108.121	6.518	108.275	222.914
Tesis en papel	8.577		8.577	17.154
Referencia	11.734		11.734	23.468
Videoteca- Sonoteca	14.755		14.755	29.510
Colecciones especiales	4.424	358	4.407	9.189
Mapoteca	9.956		9.956	19.912
Revistas en Papel	50.479		50.479	100.958
Otros	587	691	677	1.955
TOTAL	321.188	117.046	322.577	760.811

Fuente: Universidad del Valle, (2012B)

De lo anterior se puede ver que se efectuaron 321.188 préstamos de materiales bibliográficos en el 2012, lo que evidencia que un equivalente al 37% de la colección total fue utilizada por los usuarios en ese año.

Como dato importante, la tabla No. 23 muestra que los estudiantes son los usuarios que más efectúan préstamos, seguidos por los docentes y visitantes externos, por lo que se pueden definir como tres de los actores más importantes de esta biblioteca universitaria.

Tabla No. 23
Préstamos de material bibliográfico por estamento. Año 2011

<i>Estamento</i>	<i>Número de Préstamos</i>
Docentes	55.700
Estudiantes	296.242
Empleados	2.276
Egresados	9.259
Pensionados	7.138
Visitantes Externos	19.737
Total	390.352

Fuente: Universidad del Valle, (2011A)

También se realizaron 835.606 consultas a revistas electrónicas, 6% más que en el año 2011 y se descargaron más de 457.807 artículos de las bases de datos (Universidad del Valle, 2012D).

Con el ánimo de optimizar el uso de los recursos bibliográficos, se realizaron un total de 252 sesiones de capacitación y se capacitaron 5.783 usuarios detallados en la siguiente tabla:

Tabla No. 24
Formación de usuarios. Año 2012

USUARIOS	No. sesiones	No. usuarios
Estudiantes primer semestre	41	2.590
Estudiantes pregrado	86	1.584
Estudiantes posgrado	26	89
Docentes	41	91
Otros	58	1.429
Total	252	5.783

Fuente: Universidad del Valle, (2012B)

En ese mismo año, se logró un incremento del 14% en el número de préstamos interbibliotecarios (Ver Tabla No. 25), lo cual vislumbra los propósitos de la biblioteca en ampliar sus redes de colaboración con respecto al año anterior (Universidad del Valle, 2012D).

Tabla No. 25
Préstamo interbibliotecario. Año 2012

Orden	De univalle a otras instituciones	A univalle desde otras instituciones
Nacional	794	578
Internacional	48	7
Total	842	585

Fuente: Universidad del Valle, (2012B)

Por otra parte, se atendieron 2.188 solicitudes de requerimientos de documentos (conmutación bibliográfica), de las cuales 1751 correspondieron a usuarios de la Universidad del Valle, 347 a usuarios de entidades nacionales y 90 a usuarios de entidades internacionales (Universidad del Valle, 2012D).

Dentro de los servicios que se han puesto a disposición del público recientemente en la Biblioteca Mario Carvajal, se encuentran:

1. Prueba piloto de apertura de la colección de literatura a partir del día 9 de octubre de 2012 en la Biblioteca Mario Carvajal. La apertura de colecciones se instauró junto con el modelo de auto préstamo para facilitar el préstamo autónomo. A continuación se presentan las cifras que arrojó esta prueba piloto (Universidad del Valle, 2012B).

Tabla No. 26
Préstamos. Año 2012

Prestamos	Cantidad
Por el funcionario (bibliotecario)	1.550
Auto-préstamo	1.903
En Sala	1.158
TOTAL	4.611

Fuente: Universidad del Valle, (2012B)

Los anteriores datos reflejan que la prueba piloto de apertura de colección tuvo una buena acogida por el público. Esto permite evidenciar la capacidad de adaptación de los servicios bibliotecarios ante las tendencias y las necesidades de los usuarios.

2. Como se mencionó anteriormente, se ha implementado el Programa de Formación de usuarios que proporciona a estudiantes y docentes de los programas de pregrado y posgrado, talleres de formación en el uso y aprovechamiento de recursos de información especializada para la investigación.

En el año 2012 se tuvieron los siguientes recursos electrónicos disponibles al público: acceso a 113 bases de datos suscritas por la Universidad del Valle, 49.171 Títulos de revistas electrónicas; 49.171 títulos de revistas electrónicas; 29.740 libros electrónicos por compra; 95.809 libros electrónicos por suscripción. Se debe decir aquí, que a través de la mediateca se le ha dado la posibilidad al usuario para que acceda a las bases de datos desde fuera del campus universitario.

También se tiene acceso a la Biblioteca Digital de la Universidad del Valle, un proyecto mediante el cual se quiere poner a disposición del público un repositorio digital de la producción intelectual que se realiza en esta prestigiosa universidad.

A los convenios que se realizan con otras instituciones para mejorar los servicios bibliotecarios se denomina préstamo interbibliotecario, los cuales se desarrollan en su mayoría con instituciones universitarias locales, nacionales e internacionales. Según la página web de la Biblioteca Mario Carvajal, algunos de estos convenios se realizan con instituciones como: Institución Universitaria Antonio José Camacho, Biblioteca Universidad Autónoma de Occidente, Centro Internacional de Agricultura Tropical – CIAT, Centro de Investigación de la Caña de Azúcar – CENICAÑA, Biblioteca Universidad Cooperativa, Biblioteca Universidad de San Buenaventura, Biblioteca Universidad ICESI, Biblioteca Universidad Javeriana Cali, Biblioteca Universidad Libre, Biblioteca Universidad Nacional de Colombia - Sede Palmira, Biblioteca Universidad Santiago de Cali, Biblioteca Universidad Central del Valle del Cauca – UCEVA, Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA - Regional Valle del Cauca, Fundación

Universitaria Lumen Gentium, Biblioteca Universidad Nacional de Colombia (Bogotá), Biblioteca Universidad de los Andes (Bogotá), Biblioteca Universidad de la Sabana (Bogotá), Biblioteca Luis Ángel Arango (Bogotá), Biblioteca Universidad de Antioquia (Medellín), Biblioteca Universidad EAFIT (Medellín), Biblioteca Universidad de Medellín (Medellín), Biblioteca Universidad Tecnológica de Pereira (Pereira), Biblioteca Universidad del Quindío (Quindío), Biblioteca del Congreso (U.S.A.), Biblioteca Universidad Complutense (España), entre otras.

Asimismo, la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle presta el servicio de conmutación bibliográfica a través de la plataforma CELSIUS, mediante el cual se obtienen copias de documentos (artículos de revistas o capítulos de libros) no existentes en las colecciones de las bibliotecas de la Universidad para suplir necesidades de estudio o investigación por parte de docentes y estudiantes. Para ello, se realizan las consultas de los acervos bibliográficos de otras instituciones a nivel nacional o internacional, pertenecientes al convenio ISTECS (Ibero-American Science & Technology Education Consortium) y dentro del cual, según la página web del ISTECS, figuran como miembros activos las siguientes organizaciones:

Argentina: Universidad Nacional de La Plata, Comisión Nacional de Energía Atómica, Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires, Universidad Abierta Interamericana, Universidad Tecnológica Nacional.

Brazil: Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, Instituto Tecnológico de Aeronáutica, Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Pontificia Universidade Católica, Rio de Janeiro, Universidad Federal de Uberlandia, Universidade Estadual de Campinas

Chile: Universidad Católica del Norte

Colombia: Banco de la República de Colombia, CESA – Colegio de Estudios Superiores de Administración, Escuela de Ingeniería de Antioquia, Fundación Universitaria Ciencias de la Salud, Politécnico Gran colombiano, Pontificia Universidad Javeriana, Pontificia Universidad Javeriana – Cali, Universidad Autónoma de Occidente, Universidad Autónoma del Caribe, Universidad CES, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Universidad de Cartagena, Universidad de Cundinamarca, Universidad de La Sabana, Universidad de la Salle, Universidad de los Andes – Colombia, Universidad de Manizales, Universidad del Norte, Barranquilla, Universidad del Rosario, Universidad del Tolima, Universidad del Valle, Universidad Distrital F.J. de Caldas, Universidad EAFIT, Universidad El Bosque, Universidad La Gran Colombia, Universidad Libre, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad Santo Tomás, Bucaramanga, Universidad Sergio Arboleda, Newport University.

Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia

Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Universidad Internacional del Ecuador, Universidad Técnica Particular de Loja

España: Universidad de Oviedo, Universidad de Vigo

México: INAOE – Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica, y Electrónica, ITESM – Campus Cuernavaca, Universidad de Guadalajara, Universidad Fray Luca Paccioli, Universidad Politécnica del Valle de México, Universidad Veracruzana

Panamá: Univ. Tecnológica de Panamá

Paraguay: Universidad Católica Asunción

Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad de Ingeniería y Tecnología

Uruguay: Universidad de la República

USA: Florida International University, The College of New Jersey, University of New Mexico, University of South Florida

Venezuela: Universidad Metropolitana de Caracas, Universidad Simón Bolívar

Entre los servicios más utilizados por los usuarios en la Biblioteca Mario Carvajal se encuentran el préstamo y renovación de material bibliográfico con 483.234 transacciones. (Ver Tabla No. 27) (Universidad del Valle, 2012B).

La utilización de material físico y electrónico también registra altos índices de uso por parte de los usuarios con un total de 1.935.119 transacciones (Ver Tabla No. 27) (Universidad del Valle, 2012B).

A continuación se presentan los servicios más usados por los usuarios de la Biblioteca Mario Carvajal:

Tabla No. 27
Servicios más usados

Detalle	2011	2012	% Variación
Ingreso de usuarios	830.401	991.426	19
Transacciones en Olib	702.170	760.811	8
Préstamo y renovación de material bibliográfico	390.352	483.234	24
Usuarios capacitados	7.329	7.552	3
Material encuadernado	4.400	3.105	-29
Utilización material físico y electrónico (descargas y consultas)		1.935.119	
TOTAL	1.934.652	4.181.247	116

Fuente: Universidad del Valle, (2012D)

De acuerdo a la anterior información se establece que 991.426 usuarios ingresaron en la Biblioteca Mario Carvajal para acceder a algún tipo de servicio en el año 2012, presentando una variación positiva del 19% con respecto al 2011.

Lo anterior también indica el uso que se le da realmente a la información, no solo a la búsqueda de la misma sino a su localización y recuperación para su uso, para lo cual se observa la forma como se complementan los acervos impresos y virtuales.

La caracterización o tipos de usuarios establecidos en la Biblioteca Mario Carvajal se observa en el documento CU-04-05-01 versión 2.0 realizado por la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad del Valle, entre los que se encuentran: estudiantes, docentes, empleados, jubilados, egresados, usuarios externos y usuarios esporádicos.

De acuerdo a lo contemplado en el Reglamento para los Usuarios de los Servicios que ofrece la División de Bibliotecas - Resolución No. 031 del 29 de Junio de 2007 del Consejo Superior, los usuarios de la División de Bibliotecas son:

Usuarios Internos

- Todos los miembros de la Comunidad Universitaria.
- Personal docente de la Institución.
- Estudiantes regulares de todas las Sedes Regionales y Seccionales de la Universidad.
- Personal administrativo y de servicios, empleados y contratistas de la Universidad.
- Personal pensionado por la Universidad.
- Egresados de la Universidad.

Usuarios Externos

Son aquellos que no pertenecen a la Universidad del Valle, pero cuyas instituciones tienen convenio preestablecido.

- Estudiantes regulares de otras instituciones de educación superior del país.
- Personal de entidades gubernamentales.

Usuarios Esporádicos

Es cualquier usuario no correspondiente a las categorías anteriores, o sea todos los demás que deseen utilizar el servicio.

En cuanto al espacio físico de la Biblioteca Mario Carvajal, el Coordinador del Área de Servicios destaca la forma adecuada de distribución en que se encuentran dichos espacios, en aspectos como circulación, movilidad, iluminación y prestación de servicios, en comparación con otras bibliotecas similares como la de la Universidad de Antioquia, y la pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Dicho funcionario considera que la Biblioteca Mario Carvajal tiene una distribución de espacios más adecuada que las anteriores.

En el tema cultural, los servicios ofrecidos por la biblioteca a la comunidad se han diversificado y fortalecido. En el año 2012 se difundieron las actividades culturales, aprovechando las redes de comunicación existentes al interior de la Universidad; y a nivel impreso, se realizó el cambio de diseño y de formato del plegable mensual, por uno más atractivo; así mismo se trabajó en diseños más creativos para los afiches y la publicidad de mano que se distribuye al interior de la Universidad.

Se programaron las siguientes actividades culturales en el año 2012 (Universidad del Valle, 2012D):

- 8 eventos relacionados con conferencias y presentación de libros a los cuales asistieron un total de 401 usuarios. Un 33% menos eventos y un 37% menos usuarios que en 2011.
- 4 eventos relacionados con documentales en la videoteca al cual asistieron 60 usuarios. 60% menos eventos y 77% menos usuarios que en el año anterior.
- 120 videoconciertos, a los que asistieron 1.788 usuarios. Un 15% más eventos de este tipo y un 12% más usuarios que en el año 2011.
- 11 eventos “Leer la música – Conciertos en Vivo”. Un 38% más eventos de este tipo y un 28% menos usuarios que en el 2011.
- 14 exposiciones artísticas. Un 75% más eventos de este tipo que en el 2011.

- 5 obras de teatro, a las cuales asistieron 532 usuarios. Un tipo de evento innovador y de gran acogida por parte del público.
- 6 eventos relacionados con encuentros con la lectura y otros eventos, a los cuales asistieron 243 usuarios. Un 14% más en el número eventos y un 26% más usuarios que en el año anterior.
- 2900 usuarios asistieron a las exposiciones permanentes en el Museo.

Se observó un incremento del 99% en el número de usuarios en el año 2012 con respecto a 2011 en los eventos y/o actividades culturales programadas en la Biblioteca Mario Carvajal (Universidad del Valle, 2012D). También se encontró un aumento de 14% en el número de eventos realizados en esta dependencia a nivel general, destacando la programación de “Cine y Videoconciertos” a cargo de la videoteca, la cual tuvo una importante acogida por parte de la comunidad de usuarios de la biblioteca, reflejando la tendencia de estos hacia las actividades de entretenimiento complementarias a las académicas.

En este punto, es importante decir que se fortalecieron las estrategias de difusión de las actividades culturales, aprovechando las redes de comunicación existentes al interior de la Universidad, y a nivel impreso, se realizó el cambio de diseño y de formato del plegable mensual, por uno más atractivo; así mismo se trabajó en diseños más creativos para los afiches y la publicidad de mano que se distribuye al interior de la Universidad, todo esto dando como resultado que los usuarios incrementaran en casi el doble su asistencia a las actividades culturales programadas por la biblioteca.

4.1.5 Procesos técnicos

En este punto cabe resaltar que, el área de procesos técnicos desempeña un papel fundamental en el funcionamiento de la Biblioteca Mario Carvajal. Según el Coordinador del Área de Procesos, las actividades que se llevan a cabo en su área son trascendentales en el quehacer de la biblioteca, ya que de su gestión surge la accesibilidad del documento para uso del usuario, el tipo de restricción que se le asigna al material, la definición de la ubicación exacta del material, la visibilidad del material, la determinación en integrar temas similares, entre otros. Por lo anterior, es vital que esta área trabaje proactivamente con las demás áreas de la biblioteca y viceversa, pues la mayoría de los servicios están ligados a su gestión y de ello depende que se logre prestar un servicio íntegro y oportuno al usuario.

De manera más general, los principales procesos que se llevan a cabo en la Biblioteca Mario Carvajal se encuentran enmarcados dentro del mapa de procesos de la Universidad del Valle, clasificados en cuatro macroprocesos: Estratégicos, Misionales, de Apoyo y Seguimiento y Evaluación como se muestra en la siguiente tabla:

Gráfico No. 4
Mapa de Procesos de la Universidad del Valle



Fuente: http://gicuv.univalle.edu.co/01_Procesos_y_Formatos/_/index.html

Al interior de los macroprocesos misionales se encuentran los 4 procesos: formación; extensión y proyección social, investigación y generación de conocimiento, y desarrollo humano. En el proceso de formación se encuentran los procesos de la Biblioteca Mario Carvajal.

Vale la pena resaltar que el proceso de Formación tiene como objetivo definir estrategias de los procesos pedagógicos de enseñanza, aprendizaje y la gestión general de las actividades académicas ligadas a la formación de pregrado y posgrado, fundamentado en los componentes artísticos, tecnológicos, científicos, técnicos, humanísticos y filosóficos.

Este proceso de Formación incluye los subprocesos de Gestión de los Programas Académicos, Gestión de las Actividades Académicas de Estudiantes, Apoyo y Estímulo a Estudiantes, Desarrollo de la Actividad Académica, **Gestión de Material Bibliográfico** y Apoyo para la Formación en Entornos Virtuales de Aprendizaje. El subproceso de Gestión de Material Bibliográfico es el que se desarrolla en mayor medida en la Biblioteca Mario Carvajal.

A continuación se presentan brevemente los principales procesos de la Biblioteca Mario Carvajal.

4.1.5.1 Gestión de la Biblioteca: Se definieron los siguientes procedimientos relacionados con la dirección de esta biblioteca universitaria:

1. Planeación y Dirección de la Biblioteca
2. Gestión de Actividades Culturales y Exposiciones de la Biblioteca
3. Campañas Pedagógicas

4.1.5.2 Procesos Técnicos del Material Bibliográfico: Se definieron los siguientes procedimientos relacionados con los procesos técnicos del material bibliográfico de esta biblioteca universitaria:

1. Selección y Adquisición del Material Bibliográfico
2. Legalización y Preparación Física inicial del Material Bibliográfico
3. Catalogación y Clasificación del Material Bibliográfico
4. Preparación Física Final del Material Bibliográfico
5. Encuadernación del Material Bibliográfico
6. Descarte del Material Bibliográfico

4.1.5.3 Servicios al Público de la Biblioteca: Se definieron los siguientes procedimientos relacionados con los servicios al público de esta biblioteca universitaria:

1. Préstamo de Material Bibliográfico
2. Renovación del Material Bibliográfico
3. Cancelación de Material Bibliográfico
4. Reposición de Material Bibliográfico por Pérdida o Daño
5. Capacitación a los Usuarios de la Biblioteca
6. Información y Referencia
7. Préstamo de Material de Hemeroteca
8. Préstamo de Material de Mapoteca
9. Préstamo de Material Audiovisual
10. Préstamo de Mini-Portátiles

11. Atención a Usuarios de la Mediateca
12. Préstamo Interbibliotecario
13. Registro y Pago de Multas
14. Asignación y Préstamo de Cubículos
15. Conmutación Bibliográfica
16. Administración de Casilleros
17. Atención a Usuarios Externos

4.1.5.4 Investigación, Protección y Difusión del Patrimonio Arqueológico: Se definieron los siguientes procedimientos relacionados la gestión del patrimonio arqueológico a cargo de esta biblioteca universitaria:

1. Exposiciones del Museo Arqueológico Julio Cesar Cubillos
2. Publicaciones del Museo Arqueológico Julio Cesar Cubillos
3. Prospección Arqueológica
4. Excavaciones Arqueológicas
5. Conservación de las Colecciones del Museo Julio Cesar Cubillos

Cada uno de los anteriores 4 procesos de la Biblioteca Mario Carvajal están estandarizados y cuentan con Manuales de Procedimientos elaborados por la Oficina de Planeación y Desarrollo institucional de la Universidad del Valle.

De forma particular, la Directora de la biblioteca afirma que se viene presentando dos cuellos de botella en el área de procesos técnicos. El primero está relacionado con las adquisiciones, al no existir un control en las solicitudes de materiales bibliográficos que se realizan a los proveedores previa petición del usuario; en ocasiones estos proveedores no responden, por lo cual la petición queda sin atenderse, evidenciando que se requiere implementar mecanismos de control para realizar seguimientos en ese tipo de casos y evitar que las peticiones de los usuarios queden sin respuesta.

El segundo se relaciona con el incumplimiento en el procesamiento de los materiales bibliográficos recibidos en canje y donaciones, por lo cual está quedando represado mucho material sin procesar que conlleva a demoras de hasta varios meses para que dicho material llegue a las colecciones y pueda ser consultado por los usuarios. Este inconveniente se viene presentando debido a la escasez de personal en el área de procesos técnicos para cumplir con esta labor a cabalidad. En algún momento hubo un proyecto para la subcontratación de una empresa especializada para procesar dicho material represado.

Según el Coordinador del Área de Procesos Técnicos, hay consciencia de este problema, y para mitigar el impacto en el servicio se trata de dar respuesta en el menor tiempo posible cuando un usuario solicita un material que se encuentra en procesamiento. Para estos casos, se trata de dar respuesta máximo en el transcurso de 1 día para que dicho material esté disponible para consulta. Esta información se ha dado a conocer al personal a través del Boletín “Bibliotecando”, pero se sugiere comunicar masivamente a los usuarios.

Desde el punto de vista del Coordinador del Área de Servicios se presenta otro cuello de botella con la ejecución del presupuesto de la Biblioteca Mario Carvajal para la compra de material bibliográfico. Esta dificultad se presenta por inconvenientes con la División Financiera de la Universidad desde el mes de noviembre de 2012. A nivel interno en la Biblioteca Mario Carvajal se presentan problemas eventuales, pero no cuellos de botella que afecten los procesos de manera importante.

En cuanto a los mecanismos de control y vigilancia para salvaguardar los recursos de la biblioteca, el Coordinador del Área de Servicios sostiene que se implementó desde hace varios años y de manera paulatina, la banda magnética, lo cual evita que los materiales sean extraídos sin ser registrados. En cuanto a los muebles y equipos de la dependencia, se tiene un sistema de inventarios centralizado que funciona a través de un sistema denominado SABS (Sistema de Administración de Bienes y Servicios), por el cual cada funcionario nombrado de la Universidad se responsabiliza por la custodia de los objetos necesarios para el normal desarrollo de sus funciones. Asimismo, los equipos especiales como Video Beam, luego de su uso se guardan en cajas fuertes para evitar pérdidas.

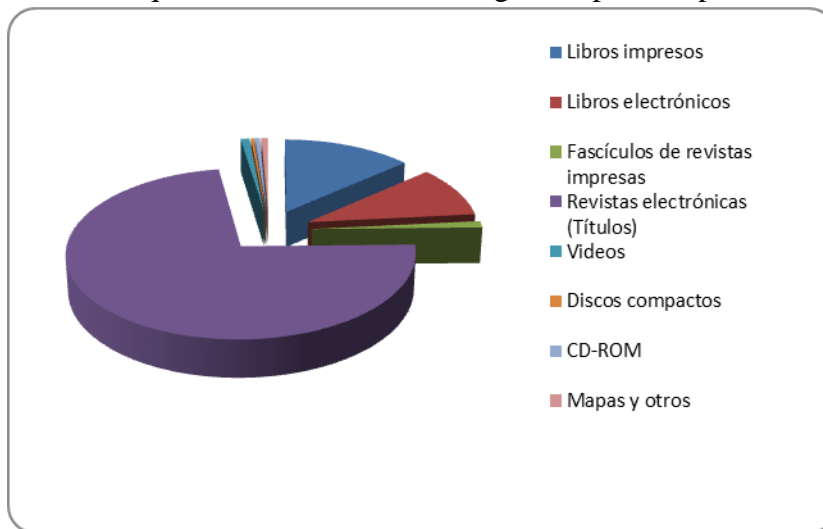
Se debe mencionar también que en la entrada de la Biblioteca Mario Carvajal, se ubica un funcionario el cual controla que el personal no ingrese con bolsos, maletas u otros objetos que faciliten el hurto del material bibliográfico. De igual forma, en esta misma entrada se ubican dos guardas encargados de la seguridad del edificio y de la vigilancia para evitar que se extraigan equipos o materiales de esta dependencia.

Según el Coordinador del Área de Procesos Técnicos, el software OLIB permite tener un pleno control de los materiales bibliográficos, desde el momento en que se reciben las solicitudes de compra por parte de los usuarios, hasta que se efectúe el préstamo de dicho material ya disponible. Además, los materiales bibliográficos también poseen una banda magnética para localizarlos rápidamente y para evitar robos, así como códigos de barras para una mejor manipulación del material a nivel interno.

En aspectos referentes a la adquisición reciente de materiales bibliográficos en la Biblioteca Mario Carvajal, se encuentra que en el año 2011 se compraron 59.713 materiales bibliográficos entre los cuales se incluyen libros impresos y electrónicos, títulos de revistas impresas, títulos de

revistas electrónicas, videos, discos compactos, CD-Rom's, Mapas y otros. Para el año 2012 se compraron un total de 64.870 materiales bibliográficos, lo cual refleja un aumento del 9% en comparación con el año anterior (Universidad del Valle, 2012D). De este total de libros comprados en el año 2012 se seleccionaron **9.370** ejemplares físicos adquiridos y **55.500** títulos en formato electrónico, resaltando que en el año 2012 los libros electrónicos representan un 24.4% del total de la colección de libros existentes (Universidad del Valle, 2012B).

Gráfico No. 5
Adquisición de material bibliográfico por compra



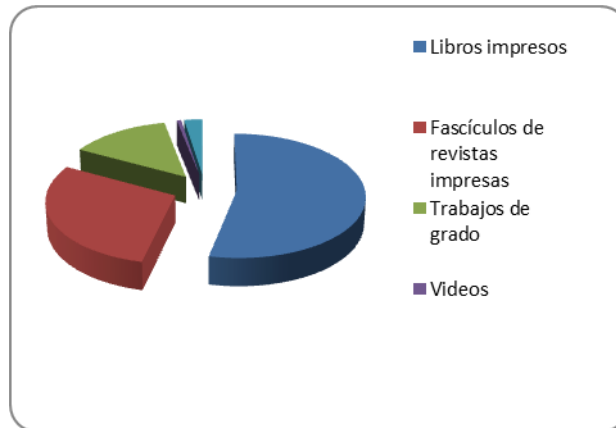
Fuente: Los autores con base en Universidad del Valle, (2012B)

El anterior gráfico ilustra el grueso de las compras en el año 2012, liderado por los títulos de revistas electrónicas, seguido por libros impresos y electrónicos, lo cual refleja las políticas de las directivas de la biblioteca para las compras en cuanto al formato de los materiales bibliográficos.

Cabe anotar que no todas las adquisiciones en la biblioteca se presentan por compra únicamente, también por medio del Programa Editorial, convenios con editores de revistas al interior de la Universidad, a través del programa de canje y donaciones.

Es importante mencionar que por donación y canje se recibieron un total de 11.330 materiales bibliográficos en el año 2011. Para el año 2012, las adquisiciones por estos mismos conceptos fueron de solo 7.644 materiales, lo cual representa una disminución de un 33% con respecto al año anterior (Universidad del Valle, 2012D).

Gráfico No. 6
Adquisición de material bibliográfico por donación y canje



Fuente: Los autores

Del anterior gráfico se observa que la adquisición de material bibliográfico por donación y canje está representada en mayor parte por los libros impresos, seguido de los títulos de revistas impresas y por los trabajos de grado, siendo estos últimos donados por los estudiantes que van a obtener el título de grado en la institución.

El total de materiales adquiridos, por todos los conceptos, durante el año 2012 y listos para incorporar a las colecciones es de 72.264 como se puede ver en la siguiente tabla (Universidad del Valle, 2012B).

Tabla No. 28
Adquisición de material bibliográfico por compra, donación y canje. Año 2012

Descripción materiales	Ejemplares por compra	Ejemplares por donación	Ejemplares por canje	Total materiales a incorporar en las colecciones
Libros impresos	8.492	3.035	375	11.902
Libros electrónicos	5.647			5.647
Tesis		1.324		1.324
Revistas electrónicas.	49.171	1		49.171
Revistas en papel	531	377	691	2.599
DVD y CD-ROM	389	190		579
Discos de acetato		122		122
Videos	293			293
VHS		528		528
Mapas y otros	97	2		99
TOTAL	64.620	6.578	1.066	72.264

Fuente: Universidad del Valle, (2012B)

En la tabla No. 28 se puede ver la importancia del formato electrónico sobre el impreso, debido a que 54.818 (76%) materiales bibliográficos de los 72.264 corresponden a revistas y libros electrónicos, muchas de ellos adquiridos a través de las bases de datos académicas.

Por otra parte, en la tabla No. 29 se puede deducir que en el año 2012 se procesaron e incorporaron a las colecciones 17.572 materiales bibliográficos, es decir, un 35% más que en el año 2011, lo cual refleja un mejor desempeño en el procesamiento y disposición de dichos materiales al público.

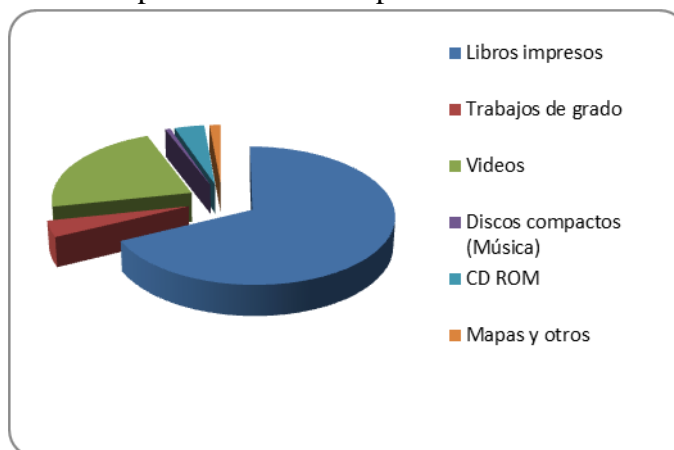
Tabla No. 29
Materiales procesados e incorporados a las colecciones

Detalle	2011	2012	% Variación
Libros impresos	8.804	15.140	72
Trabajos de grado	501	969	93
Videos	2.916	930	-68
Discos compactos (Música)	86	188	119
CD ROM	491	309	-37
Mapas y otros	186	36	-81
TOTAL	12.984	17.572	35

Fuente: Universidad del Valle, (2012D)

De ese total de materiales bibliográficos incorporados a las colecciones, estaban distribuidos, según el tipo de publicación, de la siguiente manera:

Gráfico No. 7
Materiales procesados e incorporados a las colecciones



Fuente: Los autores

Se evidencia del anterior gráfico, que la prioridad en la incorporación de las últimas adquisiciones de material bibliográfico es para los libros impresos, lo cual se puede deber en parte al requerimiento por parte de grupos de investigación para llevar a cabo sus pesquisas con celeridad, pero también hay que tener en cuenta que los materiales electrónicos no requieren de un procesamiento tan largo como el de los materiales impresos.

Otro aspecto importante, y más aun con el auge de las TIC's en la actualidad, tiene que ver con la suscripción a las bases de datos, que para el año 2011 se había adquirido el acceso a 105 bases de datos, mientras que para el año 2012 se podía acceder a 113 de ellas, es decir, un 8% más que en año anterior. Dentro de estas bases de datos se puede acceder en la actualidad a más de 49.171 títulos de revistas electrónicas, un 13% más que en el año 2011 y por lo cual, se evidencia el motivo por el cual la Biblioteca Mario Carvajal compra muy pocos títulos de revistas impresas. Las bases de datos también toman cada vez mayor relevancia por permitir el acceso a libros electrónicos por suscripción.

En relación con el tema de los proveedores, el Coordinador del Área de Procesos Técnicos sostiene que la Biblioteca Mario Carvajal mantiene buenas relaciones con la gran cantidad de proveedores con que se cuenta y se mantiene una constante comunicación con los mismos. De igual forma, este funcionario afirma que la biblioteca cuenta con poder de negociación frente a sus proveedores ya que ellos tratan de satisfacer sus requerimientos en aspectos como el tipo de material bibliográfico que se va a comprar, tipo de formato, número de ejemplares, etc.,... De la misma manera, la Biblioteca Mario Carvajal obtiene descuentos económicos por el volumen, continuidad en las compras y cumplimiento en los pagos. Adicionalmente se obtienen otros beneficios de los proveedores como la oferta de materiales que no posee la biblioteca, para lo cual estas entidades realizan investigación de las carencias en las colecciones de la biblioteca para poder realizar sus ofertas.

En cuanto al lugar del almacenaje de los materiales bibliográficos, el Coordinador del Área de procesos Técnicos comenta que no es el óptimo, partiendo desde las condiciones ambientales de la ciudad de Cali, la cual presenta altos niveles de humedad y temperatura que afecta directamente dichos materiales. Según el funcionario, para contrarrestar esta amenaza la biblioteca debe contar con herramientas como aire acondicionado en todos sus espacios, deshumidificadores, limpieza permanente de las colecciones, entre otros aspectos claves para la conservación de los materiales bibliográficos. Además, el Coordinador sostiene que los espacios de la biblioteca están quedando insuficientes para albergar el tamaño de las colecciones y que se va a requerir una solución para este problema en los próximos años; de la misma manera, afirma que se deben evaluar las estanterías que se están utilizando y los lugares en los cuales se han ubicado estas estanterías para tratar de utilizar óptimamente los espacios de la biblioteca.

4.1.6 Talento humano

Según el Acuerdo 006 del año 2003 emanado por el Consejo Superior de la Universidad del Valle, la planta de cargos aprobada en la Biblioteca Mario Carvajal es la siguiente:

Tabla No. 30
Planta de cargos

CARGO	ESTAMENTO		TOTAL
	PUBLICO	OFICIAL	
Jefe de División	1		
Coordinador de área	4		
Profesional	15		
Técnico	2		
Secretaria	3		
Auxiliar Administrativo	2		
Bibliotecario	40		
TOTAL	66	0	66

Fuente: Los autores con base en Universidad del Valle, (2003)

Teniendo en cuenta que el total de empleados públicos no docentes entre estamentos público y oficial suman 1.284 (1.014 públicos y 270 oficiales) (Universidad del Valle, 2012E), la planta de cargos de la Biblioteca Mario Carvajal representa solo el 5% del total de empleados públicos no docentes de la Universidad del Valle y el 6.5% de los empleados de estamento público en esta universidad.

Cabe anotar que debido a la prueba piloto de apertura de la colección de literatura de la Biblioteca Mario Carvajal a partir de octubre de 2012, se contrataron 4 bibliotecarios adicionales (Universidad del Valle, 2012B).

Según la información recopilada, alrededor del 90% de los empleados de la División de Bibliotecas pertenece a alguna organización sindical, lo cual conlleva a que haya vacíos en el servicio cuando se presenta un evento programado por el sindicato y quedan a disposición de los usuarios el uso de las salas de consulta únicamente.

En cuanto a la formación y el conocimiento necesario por parte de los bibliotecarios de la dependencia, el Coordinador del Área Administrativa afirma que la Biblioteca Mario Carvajal cuenta con personal formado profesionalmente en diversas disciplinas, aunque en su mayoría en el campo de la bibliotecología. En su opinión, lo ideal es que todo el personal tuviera al menos el título de bibliotecólogo para ofrecer un mejor servicio a los usuarios.

Del mismo modo, el Coordinador del Área de Servicios sostiene que el personal de la biblioteca está más que calificado. En su opinión, algunos funcionarios están sobrecalificados para el cargo que desempeñan debido a sus títulos universitarios de pregrado y hasta posgrado. Sin embargo, considera que falta más disposición del personal en poner al servicio de la dependencia este valor agregado en conocimientos.

Entre los incentivos y motivaciones de tipo económico, los empleados de la Biblioteca Mario Carvajal han recibido incentivos año tras año, como la prima de navidad, prima de antigüedad, prima de vacaciones, bonificación por servicios prestados, bonificación por recreación, bonificación por estudios (trabajadores oficiales.) y bonificación de navidad (trabajadores oficiales). Estas retribuciones económicas ascienden para el año 2013 en \$473.570.167 para los empleados de esta dependencia.

Además de estos incentivos, los empleados públicos no docentes tienen beneficios por las capacitaciones y/o títulos que obtengan tanto de educación formal o informal ya que suman horas de formación que les permite ascender anualmente en una escala de nivelaciones de acuerdo al cargo, lo cual también representa una retribución económica.

De igual manera, la universidad les patrocina el 100% de los estudios, tanto de pregrado, como de posgrado que realicen en la misma universidad o el 80% del valor total del estudio que realice en otra institución universitaria. Igualmente, les concede beca de tiempo si lo requieren para el desarrollo de dichos estudios.

Asimismo, la Universidad del Valle les reconoce a los hijos de los empleados nombrados, auxilios educativos para sus estudios, que va desde el nivel preescolar hasta educación superior.

Por otra parte, la Universidad del Valle beneficia a los empleados a través del sistema de Bienestar Universitario, el cual le permite acceder tanto a funcionarios como a su núcleo familiar a uno de los mejores servicios de salud a nivel nacional. De igual forma, esta dependencia también gestiona el acceso de los empleados al servicio de restaurante bajo estándares de calidad y amplia cobertura, por un bajo costo.

Muchos de los beneficios descritos anteriormente y por los cuales se benefician los empleados nombrados de la Biblioteca Mario Carvajal, fueron logrados por el Sindicato Nacional de Trabajadores y Empleados Universitarios de Colombia (SINTRAUNICOL), el cual cumplió 50 años de funcionamiento en diciembre de 2013.

A nivel interno, la biblioteca también organiza y asume costos en cursos de formación no formal específicas para su personal, como es el caso de las capacitaciones que se realizan anualmente y que certifican 24 horas, lo cual contribuye a que los funcionarios realicen sus

funciones cada vez con mayor eficiencia y a su vez acumulen horas para el proceso de nivelación salarial descrito anteriormente. Adicionalmente, la División de Bibliotecas de la Universidad del Valle financia capacitaciones en congresos, seminarios, entre otros eventos que realicen los empleados a nivel local, nacional o incluso virtual y que estén relacionados con la gestión de bibliotecas, con el fin de incentivar la formación permanente de su personal y sea un factor de motivación en el trabajo.

Por otro lado, en cuanto a los mecanismos de participación del personal establecidos en la dependencia, se implementó hace poco tiempo del Boletín “Bibliotecando”, lo cual ha generado participación por medio de la publicación de concursos relacionados con el sector de las bibliotecas y se han otorgado premios simbólicos a los ganadores. Asimismo, existe una lista de distribución mediante el correo electrónico la cual es muy activa y sirve como canal de participación y retroalimentación entre el personal de esta biblioteca.

Frente al tema de la tasa de rotación y ausentismo del personal en la Biblioteca Mario Carvajal, según información recopilada se encontró que casi todos los días hay vacíos en los puestos de trabajo de la biblioteca, ya sea por eventos sindicales, citas médicas, permisos personales, entre otros. Naturalmente es el área de servicios que más se afecta con estos ausentismos, ya que en ella se encuentra la mayor parte del personal de esta biblioteca que es alrededor de 40 empleados.

En cuanto a la capacidad de flexibilidad ante el cambio por parte del personal, se encontró que no todo el personal es flexible al cambio y muestran resistencia frente a ello; pero debido a las exigencias del entorno, finalmente los empleados se ajustan a los cambios que son de tipo tecnológico y de procesos, requeridos con cierta periodicidad en la biblioteca.

De acuerdo a información suministrada por el personal, el clima laboral de la Biblioteca Mario Carvajal no es el ideal, pero tampoco el peor. Se considera que la situación se debe en gran parte por la desigualdad en la asignación salarial que perciben los empleados, ya que falta criterio de las directivas universitarias en dicha asignación.

4.1.7 Sistemas de información

Según el Anuario Estadístico del 2011, la Biblioteca Mario Carvajal cuenta con amplios recursos tecnológicos. Para ello ha adquirido 124 equipos de cómputo disponibles para que los usuarios realizaran consulta del catálogo en línea, solicitud de material bibliográfico a las diferentes salas que tiene la biblioteca, consulta a las bases de datos, consulta a motores de búsqueda, consulta en metabuscadores, consulta de tesis digitales, consulta en la biblioteca

digital, capacitación de usuarios sobre el uso de los servicios de la biblioteca y demás recursos electrónicos.

Además de equipos de cómputo, se cuenta con salas y un auditorio dotados de ayudas audiovisuales como video beam, proyector de acetatos, proyector de opacos, proyector de microfichas y grabadora.

Para complementar las adquisiciones tecnológicas en la biblioteca y facilitar los elementos necesarios para el proceso formativo de los usuarios, en el año 2011 se inició el préstamo de 107 computadores mini-portátiles a estudiantes que estén realizando su trabajo de grado. (Universidad del Valle, 2011C). De igual forma, se inició el préstamo de lectores de libros electrónicos “e-reader” con excelentes resultados, ya que se incrementan los dispositivos para consulta remota de los recursos electrónicos. (Universidad del Valle, 2012B).

También hay disponibles salas especiales para uso exclusivo de la población con discapacidad visual, la cual dispone de recursos especiales, llamados también “tiflotecnologías”, para el usuario invidente y de baja visión; algunos de estos recursos son: tres equipos de cómputo con el programa Jaws, el cual traduce los comandos a voz y permite a la persona con limitación visual escribir en un procesador de texto, copiar un CD, trabajar en planillas de cálculo o navegar por la Web; Software Magic Visión, el cual aumenta el tamaño de los caracteres y la fuente del monitor; Victor Reader, un lector de libros hablados que permite darle un mejor uso a los audiolibros; Impresora Braille, que permite imprimir en Braille cualquier documento, esto con el fin de facilitarles la lectura a las personas con discapacidad visual; acceso a la Biblioteca Virtual Argentina Tiflobros, la primera biblioteca digital para ciegos y deficientes visuales de habla hispana; entre otros recursos de tiflotecnologías para esta población. (Universidad del Valle, 2011C).

Para fortalecer la capacidad de la red, conexión a internet y acceso a Wi-Fi en el campus universitario de Meléndez, en el año 2011 la Universidad del Valle contaba con 7.142 puntos de red, un ancho de banda internacional de 100 Mbps, un ancho de banda RUAV de 100 Mbps, un ancho de banda al NAP Colombia de 20 Mbps y un ancho de banda RUAV-RENATA-Internet 2 de 45 Mbps. Estos datos demuestran la facilidad del acceso a internet en la mayoría de dependencias de la universidad, lo cual incluye la Biblioteca Mario Carvajal, permitiendo el adecuado acceso desde esta biblioteca para facilitar el funcionamiento y la prestación de gran parte de los servicios que requieren de la red (Universidad del Valle, 2011A).

Vale mencionar que la Universidad del Valle cuenta con la Oficina de Informática y Telecomunicaciones (OITEL) la cual gestiona las antenas del servicio de WIFI alrededor del edificio de la Biblioteca Mario Carvajal, facilitando la conexión a internet inalámbrico en los cinco niveles de dicho edificio.

Frente al tema del software para llevar a cabo las principales actividades de la biblioteca, se actualizó la versión del OLIB a la 8.2 y se cambió el servidor donde se alberga el catálogo en línea OPAC. Este software es fundamental para la gestión del material bibliográfico en la Biblioteca Mario Carvajal, ya que permite el registro del material bibliográfico, búsquedas, préstamos, renovaciones, cancelaciones, y muchos otros servicios que facilitan el acceso a la información.

Todas estas herramientas tecnológicas permiten ofrecer servicios bibliotecarios acordes con las necesidades de los usuarios, como lo expresó la Directora de la biblioteca en su informe del año 2012, en el cual resaltó la importancia de las tecnologías de la información y la comunicación en el desarrollo de la biblioteca. Además sostiene que la apertura de colecciones con la prueba piloto menciona anteriormente, se apoyó en la tecnología RFID (Identificación por Radiofrecuencia). Asimismo, se desarrolló un metabuscador que permite consultar todos los recursos electrónicos que posee la Universidad en una sola búsqueda, producto de un trabajo colaborativo con la RUAV, Asociación Red Universitaria de Alta Velocidad del Valle del Cauca (Universidad del Valle, 2012B), como se ha venido mencionando anteriormente y que además permite realizar búsquedas simultáneas en las principales biblioteca universitarias de Cali.

Se debe tener en cuenta que el metabuscador RUAV está basado en el Sistema OLIB, el cual responde a las necesidades de búsqueda de información de los usuarios en primera instancia, motivo por el cual el OLIB no pierde protagonismo a la hora de localizar la información de interés de los usuarios.

De la misma manera, se fortaleció la Biblioteca Digital con 3.236 registros en total y como se mencionó anteriormente, en el año 2012 se accedió a 113 bases de datos suscritas por la Universidad del Valle, 49.171 Títulos de revistas electrónicas; 49.171 títulos de revistas electrónicas; 29.740 libros electrónicos por compra; y 95.809 libros electrónicos por suscripción. En este aspecto se debe mencionar que a través de la mediateca se le ha dado la posibilidad al usuario para que acceda a las bases de datos desde fuera del campus universitario a través del sistema EZ proxy para autenticar usuarios internos.

Del mismo modo, en el año 2011 se llevaron a cabo en la Biblioteca Mario Carvajal inducciones virtuales a primer semestre (Universidad del Valle, 2011C).

La Biblioteca Mario Carvajal también utiliza herramientas web de apoyo como <http://www.yousendit.com/>, para el envío de documentos “pesados”; <http://www.delicious.com> un directorio para almacenar los contactos que tiene la Biblioteca Mario Carvajal a nivel global, facilitando las relaciones creadas a través de los convenios interbibliotecarios que se han desarrollado a través de muchos años.

Asimismo, se utilizan los correos electrónicos institucionales @correounivalle.edu.co como medio importante para gestionar algunos servicios y tener contacto directo con los usuarios. Estas nuevas cuentas institucionales son suministradas por Google, las cuales tienen mayor capacidad de almacenaje y permite el uso de herramientas como el Google Drive, para registrar estadísticas, datos de préstamos interbibliotecarios, entre otros procesos que requiere la biblioteca.

Se tiene acceso al sistema de registro académico de la Universidad del Valle, con el fin de poder crear o eliminar multas de usuarios, cuando tenga algún tipo de deuda con esta biblioteca universitaria.

La Biblioteca Mario Carvajal es estricta en el manejo de las licencias del software comercial que utiliza, pero también se hacen esfuerzos por utilizar herramientas que son de libre acceso en la web, para optimizar costos para la dependencia.

Según el Ingeniero de Soporte Técnico en Sistemas, esta biblioteca universitaria cuenta con un sistema Help Desk, que sirve para hacer seguimiento a problemas locales relacionados con los equipos de cómputo alojados en esta dependencia. Vale la pena resaltar que es la OITEL la dependencia encargada de brindar el soporte técnico que necesita la biblioteca.

Dentro de las plataformas existentes para interactuar con los usuarios, existe el portal web que ofrece información completa de la Biblioteca Mario Carvajal, como noticias de actualidad, el portafolio de servicios, opciones de búsqueda de información, herramientas de interacción con los usuarios como informar sugerencias, quejas, reclamos y peticiones, así como la realización de solicitudes de compra de material bibliográfico, programación de capacitaciones, solicitud de artículos, solicitud de envío de material bibliográfico a domicilio (por ahora solo para docentes), entre otros.

Ante las tendencias de la “Social Media” se encontró que mediante Twitter y Facebook, además de difundir los servicios e información de actualidad de esta biblioteca universitaria, se establece también otro medio de comunicación directa con los usuarios.

Como se señaló anteriormente, la plataforma de CELSIUS (servicio de solicitud de artículos de difícil acceso), también se puede ver como un medio virtual por el cual el usuario se registra e informa sus necesidades de información de difícil acceso, y la biblioteca le trata de dar en el menor tiempo posible, una respuesta oportuna para sus requerimientos, en la cual cooperan muchas organizaciones a nivel mundial.

En materia de personal, la Biblioteca Mario Carvajal cuenta con sistemas de información para la gestión administrativa que a su vez son plataformas utilizadas en toda la Institución, como son el SABS (Sistema de Administración de Bienes y Servicios), mediante el cual se custodian los bienes tangibles e intangibles de la Institución; INTERFINANZAS (Interfaz al Sistema Financiero por el cual se gestiona el Presupuesto, Tesorería y Gestión contable) a través del cual se gestionan los recursos financieros adjudicados a cada dependencia; SIFORE (Sistema para el manejo de cajas menores, fondos renovables y anticipos), como sistema complementario a INTERFINANZAS; y SIRH (Sistema de Información de Recursos Humanos), este último se utiliza para realizar movimientos relacionados con el personal de la Biblioteca Mario Carvajal.

En cuanto a la adaptabilidad de los servicios bibliotecarios electrónicos a las nuevas tecnologías, el ingeniero de Soporte Técnico de Sistemas expresa que se implementa de forma gradual, pues previamente se da un proceso de investigación y aprobación por parte de los bibliotecólogos siempre buscando lo más conveniente para los usuarios.

4.1.8 Inversión e infraestructura

Para la vigencia fiscal del año 2012 el Presupuesto de Ingresos y Gastos de la Universidad del Valle se proyecta en \$ 388.005.618.000. En este presupuesto se incluyen las fuentes que financian las inversiones en la Universidad del Valle. Dichas fuentes para inversión son recursos propios y recursos de estampilla Pro-UV, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 31
Presupuesto de ingresos vigencia 2012

CONCEPTO	TOTAL UNIVERSIDAD
INGRESOS	388.005.618.000
1. APORTES GUBERNAMENTALES	249.417.994.000
1.1. Nación	229.091.700.000
1.2. Departamento del Valle	20.326.294.000
2. RECUPERACIÓN IVA	3.843.962.000
3. RECURSOS PROPIOS	96.019.512.000
3.1. Ingresos académicos	36.440.020.000
3.2. Ingresos por servicios	31.799.992.000
3.3. Ingresos Colc. Serv. Médico y Otros	27.779.500.000
4. RECURSOS DE ESTAMPILLA PRO-UV	38.724.150.000

Fuente: Acuerdo No. 012-2011 Consejo Superior de la Universidad del Valle

De acuerdo al Plan de Inversiones vigencia 2012, el monto de inversión proyectado con recursos de estampilla Pro-Universidad del Valle fue de \$30.118.783.000 y el monto proyectado por recursos propios fue de \$5.068.413.000, para un total de \$35.187.196.000 (Universidad del Valle, 2012F), de los cuales \$2.324.435.000, es decir, un 6.5% del total de recursos de estampilla Pro-Universidad del Valle, fueron destinados en inversiones para la Biblioteca Mario Carvajal. Para la vigencia 2013, de acuerdo con el Presupuesto de Ingresos y Gastos de la Universidad, se tiene proyectado \$32.677.459.000 de recursos totales de inversión. Cabe anotar que los recursos por este concepto aprobados para el año 2013 son la continuación para la consolidación de la planta física de la Universidad, la actualización de laboratorios, la modernización tecnológica que incluye software, hardware, la regionalización, las bibliotecas y de bienestar universitario y la modernización administrativa como elementos esenciales para el cumplimiento de la Misión de la Universidad del Valle como universidad estatal de excelencia.

Es importante mencionar que la Biblioteca Mario Carvajal se encuentra incluida en el asunto estratégico “Calidad y Pertinencia” definido en el Plan de Desarrollo 2005-2015 de la Universidad del Valle. Dentro de los programas definidos en esta estrategia se encuentra “Actualización permanente de recursos didácticos y de laboratorio” del cual se asocia la División de Bibliotecas de la Institución. Las inversiones en dicho programa con recursos propios para la vigencia 2012 fueron de \$14.939.353.225. Hay que resaltar que el asunto estratégico en el cual se proyectó invertir en mayor medida en la Universidad del Valle para 2012 fue “Calidad y pertinencia” con un total de \$21.733.378.175 que corresponde al 31.6% del total de inversiones presupuestadas. (Universidad del Valle, 2012F).

Dentro de los objetivos formulados en el Plan de Inversiones 2012 que tienen que ver con la Biblioteca Mario Carvajal se propone hacer de dicha dependencia y de las bibliotecas de las sedes regionales de la Universidad, el mejor sistema de bibliotecas del suroccidente del país, para el apoyo a los procesos de formación, docencia, investigación y proyección cultural, mediante la adquisición de nuevos libros, revistas, bases de datos, equipos de cómputo y mobiliario.

Como proyecto estratégico definido en el Plan de Inversiones 2012, en lo que tiene que ver con el sistema de bibliotecas de la Universidad del Valle, se propuso invertir aproximadamente \$2.324.435.000 y sumándole los gastos en los cuales incurrió la biblioteca en ese mismo año, se puede hablar de un presupuesto ejecutado en la Biblioteca de aproximadamente \$2.700.000.000, según información proporcionada por la Directora de esta biblioteca universitaria. Del monto ejecutado en inversiones, los \$2.324.435.000 se especifican en la siguiente tabla:

Tabla No. 32

Principales inversiones en la Biblioteca Mario Carvajal. Año 2012

RUBRO	Miles de pesos
Equipos de cómputo y software	167.853
Compra y mantenimiento de muebles y equipos	193.531
Obras de mantenimiento de edificios	54.546
Materiales Bibliográficos	1.908.505
TOTAL	2.324. 435

Fuente: Universidad del Valle, (2012B)

De la anterior tabla, se destaca que la compra de material bibliográfico representa un 82%, seguido por un 7% invertido en equipos de cómputo y software del total de inversiones realizadas en el año 2012 en la Biblioteca Mario Carvajal.

De acuerdo a las cifras, a nivel general las inversiones disminuyeron en un 14% con respecto al año 2011; la compra de equipos de mantenimiento y muebles disminuyó un 66%; las obras de mantenimiento del edificio de esta dependencia, disminuyeron en un 41%; mientras que el acervo de fondos bibliográficos aumentó un 6%.

Por último hay que destacar que, según la Directora de la biblioteca, con el presupuesto que la Universidad del Valle le asigna a la biblioteca, se permite contar con los recursos mínimos para que el personal docente se sienta apoyado en sus investigaciones.

Cabe mencionar que recientemente se han realizado una serie de obras en la infraestructura física de la biblioteca, como el cambio del sistema de iluminación en el segundo piso, trabajos de pintura al interior y exterior del edificio, adecuación de la sala A para la apertura de la colección de literatura, continuación de los trabajos de desinfección bibliográfica en la colección especial del 4° piso y hemeroteca, mantenimiento en las terrazas del edificio para prevenir goteras y reparación de dos compresores del sistema central de aire acondicionado. En el año 2011, se inauguró el auditorio Ángel Zapata Ceballos, que cuenta con 124 cómodas sillas para sus usuarios, dos espacios para personas con movilidad reducidas, última tecnología en sonido, aire acondicionado y ayudas audiovisuales; también tiene una cabina para traducción simultánea y una excelente tarima.

De los recursos provenientes por estampilla se ejecutó la totalidad del proyecto excepto la realización de la obra para mejorar el área de acceso a la Biblioteca Mario Carvajal, con un costo estimado de \$130.000.000 millones por asuntos de carácter técnico, lo cual se tiene previsto ejecutar en el año 2014.

Los mayores montos invertidos por la División de Bibliotecas de la Universidad del Valle han sido en primer lugar, en material bibliográfico con un monto total invertido de \$1.908.504.891.00 durante el año 2012. De este rubro el mayor monto fue \$884.290.408 en libros en papel, seguido por orden de importancia en revistas electrónicas (bases de datos) con \$826.629.503, luego libros electrónicos con \$142.638.496 y revistas individuales con \$54.946.484 (Universidad del Valle, 2012B).

El siguiente rubro invertido en escala de importancia es en compra y mantenimiento de muebles y equipos con una asignación de \$193.531.000. Esta inversión corresponde a la renovación del mobiliario y equipos en áreas de procesos técnicos, hemeroteca, videotecas, mediatecas, casilleros, sala A, entre otros (Universidad del Valle, 2012B).

Seguido, se invierte en equipos de cómputo y software con \$167.853.000 y obras de mantenimiento de edificios \$54.546.000 (Universidad del Valle, 2012B).

Según el Coordinador del Área de Servicios, la apertura de colecciones, el sistema de radiofrecuencia en cada libro, la nueva modalidad de autoprestamo, las bases de datos, la construcción del auditorio, y las próximas remodelaciones de los baños y la entrada principal de la biblioteca, son a su manera de ver, las inversiones más importantes en la biblioteca.

4.2 MATRIZ DE VARIABLES INTERNAS CLAVES

De acuerdo con el análisis interno de la Biblioteca Mario Carvajal se pueden considerar como variables claves las siguientes:

Tabla No. 33
Matriz de Variables Internas Claves de la Biblioteca Mario Carvajal

No.	Variables Internas	F/D	FM	Fm	DM	Dm
1	Convenios con organizaciones a nivel local, nacional e internacional.	F	X			
2	Adaptabilidad de los servicios bibliotecarios ante las nuevas tendencias.	F	X			
3	Diversidad de servicios y recursos virtuales y presenciales, y adaptabilidad a los diferentes tipos de usuarios.	F	X			
4	Programas de capacitación al personal de la biblioteca.	F	X			
5	Infraestructura física y distribución de espacios en la Biblioteca Universitaria.	F	X			
6	Volumen, calidad y actualidad de las colecciones de material bibliográfico y de los recursos que ofrece a sus usuarios.	F	X			
7	Presupuesto de la biblioteca.	F	X			

8	Actualización tecnológica.	F	X			
9	Promoción de los servicios de la biblioteca.	D			X	
10	Apertura de colecciones al público.	D			X	
11	Trámites excesivos para los usuarios en algunos procesos.	D			X	
12	Dominio del inglés por parte del personal de la biblioteca	D			X	
13	Rol de los bibliotecarios como agentes o asesores referencistas frente a las necesidades de los usuarios.	D			X	

Fuente: Los autores con base en Betancourt (2011)

4.3 VALIDACION DE VARIABLES POR PARTE DE EXPERTOS EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS

Para la validación de las variables clave se realizó un Delphi Simple, para lo cual se requirió de la participación de varios expertos en bibliotecas universitarias (Anexo No. 3 y 3A), quienes se presentan a continuación:

- ***Clemencia García Aldana***, Directora de la División de Bibliotecas de la Universidad del Valle. Licenciada en Bibliotecología de la Escuela Interamericana de Bibliotecología de la Universidad de Antioquia, con Especialización en Gestión de Sistemas de Información de la Universidad ICESI.
- ***Nancy Vanegas Cuevas***, Directora de la Biblioteca de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali. Bibliotecóloga de la Universidad Javeriana de Bogotá y Especialista en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo.
- ***Ruby Chaux Rúgeles***, Directora de la Biblioteca de la Universidad San Buenaventura de Cali. Bibliotecóloga de la Universidad de Antioquia, con Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial de la Universidad Santo Tomás.
- ***Andrés Santiago Londoño Restrepo***, Jefe de la Biblioteca de la Universidad ICESI. Bibliotecólogo de la Universidad de Antioquia, actualmente candidato a Master en Bibliotecas y Servicios de Información Digital de la Universidad Carlos III de España.
- ***Ana Lucía Córdoba Barragán***, Directora del Centro de Documentación CENDOPU, adscrito al Instituto de Educación y Pedagogía de la Universidad del Valle. Licenciada en Bibliotecología de la Escuela Interamericana de Bibliotecología, con Especialización en documentación para países en vía de desarrollo (Francia).

La validación de variables se realizó de la siguiente manera:

- Las variables aprobadas por al menos 4 expertos serán consideradas válidas para este estudio.
- Las variables que tengan entre 1 y 3 valoraciones positivas por parte de los expertos no serán tenidas en cuenta como variables clave para el desarrollo de este estudio.

En la tabla No. 34 se presentan las valoraciones de los expertos para cada variable con un breve comentario sobre cada una de ellas:

Tabla No. 34
Validación de variables por expertos en bibliotecas universitarias

VARIABLE	EXPERTOS EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS					
	Clemencia García (Biblioteca Universidad del Valle)	Ruby Chaux (Biblioteca Universidad San B/tura)	Andrés Londoño (Biblioteca Universidad ICESI)	Nancy Vanegas (Biblioteca Universidad Javeriana)	Ana Córdoba (CENDOPU- Universidad del Valle)	No. de validaciones
<i>Externas</i>						
<i>Concentración de la población del Valle del Cauca en las cabeceras municipales</i>	Afirma que esta variable pesa bastante para este estudio	Considerada pertinente y clave para el estudio.	Considerada pertinente para el estudio.	Considerada importante, ya que hay más posibilidades de ofrecer los servicios bibliotecarios a un mayor número de personas.	Considerada importante, máxime cuando la Universidad del Valle aporta al desarrollo de estas regiones con la presencia de sus Sedes regionales.	5
<i>Cobertura de la educación superior</i>	Es importante porque un porcentaje bajo de la población logra llegar a la educación superior y pocos de ellos se	Considerada importante para el estudio.	Considerada pertinente para el estudio	Considerada relevante para el estudio.	Considerada importante para el estudio.	5

	beneficiarse de la biblioteca universitaria					
<i>Bibliotecas que trascienden espacios físicos por medio de las TIC's</i>	Es relevante y aunque esta tendencia se vislumbra remota para la biblioteca universitaria publica, las TIC's pautan en gran medida el desarrollo de las bibliotecas, de sus servicios y de sus tipos de recursos.	Esta variable es destacada por la experta.	Considerada pertinente para el estudio.	Considerada importante para el estudio.	Considerada importante, más aún con el auge que viene presentando el concepto de biblioteca sin muros o biblioteca sin fronteras.	5
<i>Costos por suscripciones a bases de datos</i>	Es un punto básico porque hay una fuerte tendencia por el acceso abierto de la información, por lo tanto considera que alrededor de 15 años, esta tendencia puede haberse logrado. Mientras esto sucede, los costos seguirán siendo altos.	Resalta la relevancia de esta variable.	Considerada pertinente para el estudio.	Considerada relevante, pues las bibliotecas universitarias de la región se han motivado a trabajar en consorcios para la reducción de costos en la suscripción de las bases de datos que apoyan la investigación y la academia.	Considerada pertinente dado el acceso de bibliotecas de la región a un grueso de publicaciones que son fundamentales para la investigación, sin tener que asumir individualmente grandes costos a estas bases de datos.	5
<i>Convenios interbibliotecarios basados en plataformas libres en la web y</i>	Hay una tendencia hacia ello, por lo tanto esta variable es relevante en el sentido de que si se logra la unión entre el	Resalta la relevancia de esta variable.	Considerada pertinente para el estudio.	Considerada relevante para el estudio.	Considerada fundamental para cualquier estudio a futuro en bibliotecas.	5

<i>herramientas similares</i>	gremio bibliotecario, se van lograr muchas más beneficios que trabajando de manera individual.					
<i>Instituciones que permiten enlazar bibliotecas a escala mundial</i>	Resalta esta variable, ya que es el inicio de la pauta de llevar información a la red sin ningún costo, lo cual es una trabajo muy grande.	Destaca en primera instancia esta variable del entorno institucional.	Considerada importante para el estudio.	Considerada relevante para el estudio.	Considerada importante para el estudio.	5
<i>Articulación de una Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias</i>	Es de mucha relevancia consolidar este propósito para el desarrollo de las bibliotecas universitarias en su totalidad a nivel nacional y se integraran también con otras redes de bibliotecas en el país.	Considera que esta variable es clave, ya que se han creado redes a nivel regional y entre universidades colombianas. No obstante, a nivel de gremio bibliotecario, hace falta mayor integración.	Considerada relevante para una mayor integración y cooperación, aunque lo que se ha logrado hasta el momento es la creación de redes universitarias basadas en la tecnología de las cuales se benefician sus bibliotecas, pero a nivel regional.	Considera que el gremio bibliotecario está en mora en cuanto a la creación de una red de bibliotecas universitarias en Colombia. Aunque menciona las dificultades de algunas universidades para pertenecer a estas redes.	Considerada importante para el estudio, por la facilidad para la prestación de servicios cooperativos.	5
<i>Diversidad étnica y cultural en el Valle del Cauca</i>	Es clave, porque si la biblioteca logra llegar a grandes masas de personas y diversas, podría incentivar hábitos de lectura, mejorar su situación económica y ayudar a fomentar su crecimiento personal y la	Esta variable expuesta, es pertinente y clave para el estudio.	Considerada importante para el estudio.	Considerada relevante dada la multiculturalidad que caracteriza la región.	Considerada relevante para el estudio, pues el acceso a la información debe ser más democrático y libre dada la diversidad y la	5

	comprensión de su entorno.				multiculturalidad que nos caracteriza en la región.	
<i>Hábitos de Lectura en la región.</i>	Es importante porque es a partir de la niñez, que se debe fomentar la lectura y fortalecerla en la juventud para el ingreso a la educación superior.	Resalta la relevancia de esta variable para el estudio.	Considerada importante para el estudio.	Es clave para el estudio y afirma que se deben incentivar los clubes de lectura que implementan las bibliotecas para incentivar los Hábitos de Lectura en la región.	Considera que es importante, aunque no ha sido motivo de preocupación por parte de las bibliotecas, pues asumen que los estudiantes ingresan con todos los conocimientos para acceder a los campos de investigación especializados.	5
<i>Libros electrónicos</i>	La variable es de cuidado, ya que al hacer una comparación entre lo que se requería para la elaboración de recursos, requieren más los libros electrónicos y contaminan más que los libros impresos.	Considera que los libros electrónicos no favorecen el medio ambiente con relación al uso adecuado del libro impreso, pero es relevante para el estudio.	Considera que esta variable debe modificarse por “Formatos electrónicos” para que abarque e-books, revista electrónicas, videos, tutoriales web, etc, con el fin de incluir gran cantidad de recursos que impactan en el medio ambiente.	Considerada importante, aunque las casas editoriales están utilizando cada vez más papel reciclado y papeles especialmente preparados para contaminar menos el medio ambiente al producir libros y otras publicaciones impresas. Aunque sostiene que la	Considera que ayudan a una democratización de la información y a disminuir el impacto sobre el medio ambiente.	5

				producción bibliográfica en medios electrónicos, puede llegar a contaminar más el medio ambiente que la producción de libros impresos.		
<i>Dispositivos electrónicos para la lectura</i>	Si se tiene en cuenta el momento en que se deterioren estos dispositivos, el manejo de este tipo de basuras es complejo e incluso sus emisiones contaminan en gran medida el medio ambiente, por eso es relevante esta variable.	Manifiesta que estos dispositivos no son totalmente confiables para almacenar la información. Sin embargo, destaca la buena acogida en la comunidad universitaria del e-reader.	Considerada importante para el estudio.	Considerada relevante, pues estos dispositivos causan un gran impacto en el medio ambiente, dado el manejo complejo de este tipo de basuras.	Considera que ayudan a una democratización de la información y a disminuir el impacto sobre el medio ambiente.	5
<i>Estampilla Pro-Universidad del Valle.</i>	Es un determinante clave para el desarrollo de la biblioteca de la Universidad del Valle, ya que el presupuesto que la misma universidad le asigna es muy limitado.	Resalta la relevancia de esta variable para el estudio.	Es considerada clave dado que por este medio se han logrado asegurar recursos anuales sobre las condiciones en el campo.	Considerada clave para invertir en recursos académicos, tecnológicos, de laboratorios y bibliográficos que permiten el desarrollo de colecciones en esta biblioteca universitaria.	Considerada relevante para el estudio, por su aporte a que la Universidad, incluida la Biblioteca Mario Carvajal, lleve a cabo proyectos de inversión.	5
<i>Ley de derechos de autor</i>	Es una reglamentación que no se cumple no solo	Considerada pertinente para el	El experto sugiere modificar esta	Considerada fundamental, ya	Considera que es inherente a	4

	<p>por la piratería, sino por la violación de los derechos de los autores y el mal uso de la propiedad intelectual. Las bibliotecas se ven afectadas por este aspecto y por eso es relevante para este estudio.</p>	<p>estudio. Sin embargo, sostiene que en el país y América Latina se maneja no se cumple esta ley, ya que se permite la fotocopia a sabiendas de que sus prácticas no son éticas en cuanto a la apropiación indebida de derechos de autor.</p>	<p>variable por “Propiedad intelectual”, porque abarca patentes, diseño industrial, etc, y además, se ajusta a la normatividad internacional.</p>	<p>que las bibliotecas se ven afectadas por esta ley en cuanto al acceso al universo de la información y a la reproducción que se hace de la misma. Se debe tener clara la normatividad internacional sobre protección intelectual.</p>	<p>las bibliotecas, ya que ellas tienen que respetar y hacer respetar la normatividad para proteger la producción intelectual de los autores que reposan en la biblioteca.</p>	
<p><i>Crecimiento sostenido del PIB sectorial que incluye las actividades culturales</i></p>	<p>Considera que es importante para este estudio.</p>	<p>Considerada pertinente para el estudio.</p>	<p>Considerada importante teniendo en cuenta que la industria editorial se encuentra en un momento de crisis, dadas las facilidades que se tienen hoy en día para que las personas puedan acceder a las publicaciones electrónicas, a pesar de que hay ciertas áreas del conocimiento en que el material impreso sigue siendo fundamental y es allí en donde la industria</p>	<p>Es considerada relevante para el estudio.</p>	<p>Considerada importante para el estudio</p>	<p>5</p>

			editorial es todavía fuerte.			
<i>Consumo de libros por hogar.</i>	Considera que la biblioteca puede causar más impacto en la población, con el fin de crear el hábito por la lectura y suplir las necesidades de acceder a libros de la población con menor poder adquisitivo, por eso esta variable es relevante.	Considera que el consumo de libros en los hogares no todas las veces depende de los ingresos del hogar, sino del gusto por la lectura en las personas inculcado al interior de los hogares.	Es considerada clave, aunque señala que se debe enfocar a la lectura de diferentes tipos de publicaciones a los cuales pueden acceder los hogares colombianos.	Considerada relevante para el estudio teniendo en cuenta los altos costos de algunos libros; por lo tanto las bibliotecas universitarias están llamadas a satisfacer esta necesidad. Además, algunas bibliotecas universitarias están ayudando a la población de estratos socioeconómicos bajos que estudian en dichas institución, al facilitarles la bibliografía sin costo alguno.	Considerada relevante para el estudio.	4
<i>Humedad y temperatura en Cali</i>	En la ciudad de Cali no se ven afectados los materiales impresos o recursos con que dispone la biblioteca, por lo tanto aunque hay que tenerla presente, esta variable no resulta clave para el estudio.	Considerada pertinente para el estudio.	Es considerada importante, pero debería plantearse para toda la región, ya que un estudio prospectivo debe pensar en las redes a futuro.	Considerada clave, porque no se tienen los equipos adecuados en la región para mitigar el deterioro de los materiales impresos que poseen las bibliotecas.	Considerada importante porque puede acelerar el deterioro de los materiales impresos.	3

<i>Red de comunicaciones de alta calidad del Valle del Cauca</i>	Es considerada vital debido a que esa red le da soporte a los contenidos de la biblioteca.	Considerada pertinente para el estudio.	Considera que debe modificarse por “conectividad”, ya que las universidades deben trabajar en red.	Considera que es un aspecto importante, ya que sin esta infraestructura no sería posible el funcionamiento de las tecnologías internas de las bibliotecas universitarias.	Considerada importante para el estudio	4
Internas						
<i>Diversidad de servicios y recursos virtuales y presenciales, y adaptabilidad a los diferentes tipos de usuarios.</i>	Es muy relevante y tiene que estar acorde a las diferentes demandas de información que tienen los usuarios.	Resalta la importancia de la variable para el estudio.	Considerada importante para el estudio, ya que la biblioteca debe ser incluyente y facilitar el acceso a todo tipo de personas sin discriminación alguna.	Considerada importante, porque involucra todo lo que debe ofrecer una biblioteca universitaria al público.	Considerada importante para el estudio, ya que se pueden establecer relaciones distintas con los usuarios para identificar las necesidades y ajustar los servicios de acuerdo a dichas necesidades.	5
<i>Convenios con organizaciones a nivel local, nacional e internacional.</i>	Es importante, pues en su experiencia ha comprendido que las bibliotecas universitarias unidas, dan como resultado muchos	Resalta la importancia de la variable para el estudio.	Considerada importante para el estudio.	Considerada clave, porque esto ha logrado una ampliación de los recursos de las bibliotecas	Considerada clave para el desarrollo de proyectos comunes.	5

	beneficios.			universitarias.		
<i>Adaptabilidad de los servicios bibliotecarios ante las nuevas tendencias.</i>	Es una necesidad, sin embargo considera que falta mayor interés en el personal por sugerir ideas para el mejoramiento, teniendo en cuenta que hay muchas herramientas libres en la web, que permitirían hacerlo.	Resalta la importancia de la variable para el estudio.	Considerada relevante, aunque sostiene que debe sustituirse por “servicios de información”, dado que actualmente se habla de gestión del conocimiento pues la biblioteca debe manejar conceptos como vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva, entre otros.	Considerada importante para el estudio.	Considerada pertinente para el estudio.	5
<i>Apertura de colecciones al público.</i>	Es definitiva, ya que así, el profesional de la información puede cumplir un rol más de contacto con el usuario, revisar las colecciones y en general una gama de servicios y funciones más acordes al quehacer bibliotecario.	Resalta la importancia de la variable para el estudio.	Considera que debe eliminarse debido a que es una práctica antigua, aunque si se hablara de colecciones especializadas debe estar cerrada o restringida al público.		Considerada pertinente para el estudio.	3
<i>Infraestructura física y distribución de espacios en la Biblioteca Universitaria.</i>	Es importante para hacer atractiva la biblioteca ante el usuario y que no se visualice solamente como un lugar para acceder a prestar un	Resalta la importancia de la variable para el estudio.	Considerada importante, teniendo en cuenta las nuevas tendencias como los CRAI y information commons donde las	Considerada clave para el desarrollo de las bibliotecas universitarias en cuanto a sus colecciones y la	Considerada pertinente para el estudio.	5

	libro, sino también para realizar otras actividades de entretenimiento, esparcimiento, ocio, diversión, entre otros.		bibliotecas se vuelven un servicio adicional y el libro pasa a ser parte principal del mismo y que se adecuan espacios en la biblioteca para puntos de encuentro, de estudio, entretenimiento, etc.	adecuación de espacios para ofrecer gran diversidad de servicios.		
<i>Presupuesto de la biblioteca.</i>	Es muy importante, ya que la biblioteca debe tener mínimo un presupuesto fijo para su óptimo funcionamiento.	Resalta la importancia de la variable para el estudio.	Considerada clave para el estudio. Se debe tener en cuenta los presupuestos de aquellos actores que acceden y están bajo la estructura de la biblioteca pero tiene su propio presupuesto, como por ejemplo los CRAI, la oficina de extensión, la oficina cultural, entre otros.	Considerada clave, porque la Biblioteca Mario Carvajal posee el presupuesto más fuerte en la región en el gremio de bibliotecas universitarias. Sin embargo, se queda corto frente a la gran oferta académica que tiene la Universidad del Valle.	Considerada pertinente para el estudio.	5
<i>Volumen, calidad y actualidad de las colecciones de material bibliográfico y de los recursos que ofrece a sus usuarios.</i>	Es relevante para el estudio y es muy importante determinar previamente qué es lo que quiere el usuario para crear servicios acordes a sus peticiones.	Resalta la importancia de esta variable, sin embargo, llama la atención en el aparte “actualidad de las colecciones...”, pues existen	Es relevante para el estudio, aunque sugiere modificarla en el aparte: “colecciones de material bibliográfico”, por “contenidos”, ya que incluye un universo	Explica que esta variable es clave para la investigación, pero el área funcional “gestión de calidad” no solo debe estar enfocada hacia los materiales, sino	Considerada relevante para el estudio.	5

		materiales antiguos que tienen mucho valor por su contenido y valor histórico, por lo tanto no se pueden descartar de las colecciones.	de información impreso en otro tipo de publicaciones.	también a los servicios, colecciones, sistemas de información, talento humano y en general para todo en la biblioteca.		
<i>Dominio del inglés por parte del personal de la biblioteca.</i>	Es importante, pero más de un dominio total, se deben crear competencias en comprensión lectora en inglés por parte del personal de las bibliotecas universitarias.	Resalta la importancia de la variable para el estudio.	Considerada clave para el estudio.	Considerada fundamental, e incluso el multilinguaje, debido a que el mundo científico y académico publica en un 80% en inglés y las bases de datos relevantes están en este idioma.	Considerada relevante para el estudio, ya que la mayor parte de la información académica del mundo esta publicada en idioma anglosajón.	5
<i>Rol de los bibliotecarios como agentes o asesores referencistas frente a las necesidades de los usuarios.</i>	Es clave y para ello es fundamental que se cuente con personas que tengan la formación y la vocación de servir al usuario.	Resalta la importancia de la variable para el estudio.	Es relevante, pero sugiere nombrar esta variable como “profesionales de la información especializada” o “gestores de información”.	Considerada importante, teniendo en cuenta la formación de usuarios que se da actualmente, por lo tanto es trascendental la capacitación y actualización del personal de la biblioteca, así como la dotación de competencias pedagógicas e	Considera que los bibliotecarios deben tener cierta especialización en un campo de información, tener la formación académica, o al menos, tener cierta vocación o curiosidad para aprender y	5

				informativos que deben tener los bibliotecarios. La entrevistada considera que el bibliotecario debe especializarse en un área del conocimiento, como lo hacía anteriormente.	no ser ajenos a su público.	
<i>Programas de capacitación al personal de la biblioteca.</i>	Es importante, aunque no es suficiente, pues cuando se enfrenta al usuario para indagar sobre sus necesidades y cómo se pueden satisfacer, surgen inconvenientes que no han sido descritos en las capacitaciones, para una atención exitosa.	Resalta la importancia de la variable para el estudio.	Considerada relevante para el estudio.	Considerada importante para el estudio.	Considerada importante dada la evolución constante de las bibliotecas apoyadas en las TIC's para poder brindar servicios automatizados y virtuales y así interactuar constantemente con los usuarios.	5
<i>Actualización tecnológica.</i>	Es importante, pero se podría afirmar que no es indispensable para prestar los servicios en la biblioteca y aunque no puede ser determinante, si es algo hacia lo cual se tiene que llegar.	Resalta la importancia de la variable para el estudio.	Considerada fundamental para el estudio.	Considerada importante para el mejoramiento de procesos y servicios y para hacer seguimiento a esa trazabilidad de la información tanto internamente como	Considerada clave debido al atraso que existe en la modernización tecnológica, ya que existe una brecha entre lo que se quiere	5

				a nivel externo, con el fin de servir de apoyo al proceso de toma de decisiones.	lograr y lo que se puede lograr con los recursos tecnológicos que se tienen en la actualidad.	
<i>Promoción de los servicios de la biblioteca.</i>	Esta variable es clave porque se hace demasiado en la biblioteca y no se promociona lo suficiente.	Resalta la importancia de la variable para el estudio.	Considera que la variable debería ser más amplia, modificándose a “mercadeo de servicios”, el cual estaría dentro del plan de marketing de servicios, con el fin de promocionar los servicios y recursos de la biblioteca como si fuera una unidad de negocio, porque los planes de mercadeo son efectivos.	Considerada fundamental. El tema del marketing ayudaría mucho asimilando la biblioteca como una tienda de servicios que cautive a los usuarios para que accedan a los servicios y recursos que allí reposan.	Considerada importante ya que se relaciona con marketing y publicidad y con el hecho de crear necesidades desde los servicios que ofrece la biblioteca.	4
<i>Trámites excesivos para los usuarios en algunos procesos.</i>	Esta variable es relevante y depende mucho de la actitud del bibliotecario, ya que en muchos casos no propician el mejoramiento de los procesos ni se interesan en prestar un servicio de calidad.	Resalta la importancia de la variable para el estudio.	Considerada clave para el estudio, aunque sugiere debe modificarse a “tercerización de servicios” pues algunas vacantes pueden cubrirse con profesionales especializados que prestarían un servicio satisfactorio a los	La variable es relevante, pero el área funcional “procesos técnicos” debe ser nombrada “Gestión y desarrollo de colecciones”, en la cual estaría inmersa el cuello de botella que existe en la Biblioteca Mario	Considerada clave, porque a nivel de universidad existen muchos trámites que entorpecen los procesos y afectan a los usuarios.	5

			usuarios.	Carvajal al presentarse una demora en el proceso de adquisición del material bibliográfico y la puesta a disposición del público, lo cual conlleva a prestar un mal servicio.		
Variables adicionales sugeridas por los expertos						
<i>Políticas para el desarrollo de las bibliotecas en la región y los municipios”</i>	Es importante porque muchas bibliotecas en la región estos momentos no cuentan al menos con un presupuesto mínimo para funcionar en el nivel más básico.					1
<i>Formación de profesionales en biblioteca en la región</i>	Ninguna institución en la región ofrece este tipo de programa académico o que se relacione.					1
<i>Espacios y medios adecuados para estudiantes de estratos bajos.</i>	Se deben brindar óptimas condiciones para que estudiantes de bajos recursos puedan acceder a los beneficios de las bibliotecas universitarias.					1
Estratificación socioeconómica de los usuarios			Es importante porque de ello depende la facilidad para acceder a las fuentes de información, contar con mayores recursos y			1

			tener las herramientas adecuadas para ello. Esto es un punto crucial para las bibliotecas universitarias, porque si el usuario no dispone de los elementos esenciales para acceder a la información, la biblioteca debe suministrarle al usuario los medios para poder hacerlo.			
<i>Espacios y medios adecuados para que los estudiantes de las sedes regionales puedan acceder a los servicios y recursos de la biblioteca.</i>			Se deben brindar óptimas condiciones para que los recursos, herramientas y dispositivos que las bibliotecas de las sedes regionales de la Universidad del Valle estén en capacidad de suministrar los medios y espacios adecuados a sus usuarios para acceder a la información desde donde se encuentren.			1
<i>Alfabetización informacional para los usuarios</i>			Hay que crear competencias informacionales y cultura informacional, ya que la gente cree que por acceder a un computador sabe encontrar información, y no es			1

			cierto. Las bibliotecas universitarias pueden tener las mejores bases de datos de Colombia pero hay que mirar que tan aprovechado es ese recurso, para lo cual es importante esta variable.			
<i>Interacción entre la biblioteca, profesores, programas académicos y grupos de investigación</i>				Elaborar cursos transversales a todos los programas académicos en las Universidades dictados por docentes y el personal de la biblioteca y estar encaminados hacia la alfabetización informacional, tecnológica y manejo del segundo idioma, dando a conocer el universo de recursos con que cuentan las bibliotecas universitarias en la región.	Considera que se deben dar a conocer más los recursos y servicios que ofrece la Biblioteca Mario Carvajal a través de los cursos formales que se dictan en los programas o al menos.	2
<i>Manejo de la segunda lengua</i>			Es relevante, teniendo en cuenta que las bases de datos académicas de alto impacto y suscritas por las bibliotecas universitarias están en el idioma inglés y si el usuario no cuenta con estas capacidades tiene muy pocas posibilidades de acceder a ese conocimiento de alto	Es una limitante para que los usuarios accedan a gran parte de los contenidos de las bases de datos suscritas, teniendo en cuenta que las mayorías de fuentes de calidad están en inglés.		2

			valor científico, sobre todo para aquellos campos del saber relacionados con la medicina o las ciencias aplicadas.			
<i>Ley de bibliotecas</i>				Considerada importante.		1
<i>Cuellos de botella entre la adquisición de materiales bibliográficos y la puesta a disposición de los mismos al público</i>				La variable “cuello de botella” que existe en la Biblioteca Mario Carvajal es relevante, al presentarse una demora en el proceso de adquisición del material bibliográfico y la puesta a disposición del público, lo cual conlleva a prestar un mal servicio.		1
<i>Open Access</i>				Es una tendencia que se debe tener en cuenta, ya que cada vez toma más fuerza el acceso libre a los documentos académicos en texto completo en la web		1
<i>Plan de conservación y preservación de colecciones</i>				Debe incluir no sólo la conservación de recursos físicos, sino también los electrónicos.		1
<i>Participación de los estudiantes y docentes en el desarrollo y evolución de la biblioteca universitaria</i>				Es importante la interacción que actualmente se da en las redes sociales, por lo cual se podrían adoptar ideas continuamente que generen una transformación y adaptación de la biblioteca a		1

				las necesidades de sus usuarios. En Colombia se podrían generar redes de conocimiento que apuntarían al mejoramiento continuo no solo en la biblioteca, sino también en la comunidad.		
<i>Motivación a los empleados de las bibliotecas universitarias</i>				Aprovechar los aportes de los colaboradores de las bibliotecas universitarias para el logro de los objetivos y metas institucionales.		1
<i>Integración del personal docente a las bibliotecas universitarias</i>				Es importante integrar al personal docente, para contar con un talento humano interdisciplinario y especializado. Asimismo los bibliotecarios deben tener unas habilidades comunicativas con el usuario, teniendo en cuenta la tendencia a la personalización de los servicios de la biblioteca.		1
<i>Creación de espacios en la biblioteca</i>				Estos espacios se crearían con el fin de ofrecer diversidad de recursos adecuados al usuario, para tratar de satisfacer las necesidades de los mismos.		1

Fuente: Los autores

De acuerdo a la anterior validación por parte de los 5 expertos en bibliotecas universitarias entrevistados, se consideran claves las siguientes variables:

Externas

1. Concentración de la población del Valle del Cauca en las cabeceras municipales
2. Cobertura de la educación superior
3. Bibliotecas que trascienden espacios físicos por medio de las TIC's
4. Costos por suscripciones a bases de datos
5. Convenios interbibliotecarios basados en plataformas libres en la web y herramientas similares
6. Instituciones que permiten enlazar bibliotecas a escala mundial
7. Articulación de una Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias
8. Diversidad étnica y cultural en el Valle del Cauca
9. Hábitos de Lectura en la región.
10. Formatos electrónicos (en lugar de libros electrónicos)
11. Dispositivos electrónicos para la lectura
12. Estampilla Pro-Universidad del Valle.
13. Ley de derechos de autor
14. Crecimiento sostenido del PIB sectorial que incluye las actividades culturales
15. Consumo de libros por hogar.
16. Red de comunicaciones de alta calidad del Valle del Cauca

Internas

1. Diversidad de servicios y recursos virtuales y presenciales, y adaptabilidad a los diferentes tipos de usuarios.
2. Convenios con organizaciones a nivel local, nacional e internacional.
3. Adaptabilidad de los servicios bibliotecarios ante las nuevas tendencias.
4. Infraestructura física y distribución de espacios en la Biblioteca Universitaria.
5. Presupuesto de la biblioteca.
6. Volumen, calidad y actualidad de las colecciones de material bibliográfico y de los recursos que ofrece a sus usuarios.
7. Dominio del inglés por parte del personal de la biblioteca.
8. Rol de los bibliotecarios como profesionales de la información frente a las necesidades de los usuarios
9. Programas de capacitación al personal de la biblioteca.
10. Actualización tecnológica de la biblioteca.
11. Promoción de los servicios de la biblioteca.
12. Trámites excesivos para los usuarios en algunos procesos.

4.4 MATRICES DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

Para el análisis interno y externo de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, se tomaron como herramientas las matrices EFE y EFI propuestas por David (2008), las cuales arrojan información relevante mediante unos pasos establecidos para realizar una evaluación íntegra de la organización y así determinar el mejor plan estratégico a seguir.

4.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

De acuerdo a las variables claves a nivel externo, validadas por los expertos en el punto anterior, la matriz de evaluación de factores externos basada en David (2008), es la siguiente:

Tabla No. 35

Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Biblioteca Mario Carvajal

Oportunidades	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
1. Concentración de la población del Valle del Cauca en las cabeceras municipales	0.05	2	0.10
2. Bibliotecas que trascienden espacios físicos por medio de las TIC's	0.09	3	0.27
3. Convenios interbibliotecarios basados en plataformas libres en la web y herramientas similares	0.08	3	0.24
4. Instituciones que permiten enlazar bibliotecas a escala mundial	0.05	3	0.15
5. Articulación de una Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias	0.07	2	0.14
6. Diversidad étnica y cultural en el Valle del Cauca	0.03	2	0.06
7. Formatos electrónicos (en lugar de libros electrónicos)	0.05	3	0.15
8. Dispositivos electrónicos para la lectura	0.05	3	0.15
9. Estampilla Pro-Universidad del Valle.	0.10	3	0.30
10. Crecimiento sostenido del PIB sectorial que incluye las actividades culturales	0.03	2	0.06
11. Consumo de libros por hogar.	0.04	2	0.08
12. Red de comunicaciones de alta calidad del Valle del Cauca	0.05	3	0.15
Amenazas			
1. Costos por suscripciones a bases de datos	0.09	3	0.27
2. Cobertura de la educación superior	0.08	2	0.16

3. Ley de derechos de autor	0.07	3	0.21
4. Hábitos de Lectura en la región.	0.07	2	0.14
Total	1.00		2.63

Fuente: Los autores basados en David, (2008)

De la anterior matriz, se obtuvo una puntuación total de 2.63 lo que indica que la Biblioteca Mario Carvajal esta levemente por encima del promedio (2.5). Este resultado significa que las estrategias implementadas en esta biblioteca universitaria están encaminadas a aprovechar las oportunidades y también, a minimizar los posibles efectos adversos de las amenazas existentes en el entorno.

4.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

De acuerdo a las variables claves a nivel interno, validadas por los expertos anteriormente, la matriz de evaluación de factores internos basada en David (2008), es la siguiente:

Tabla No. 36
Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Biblioteca Mario Carvajal

Fortalezas	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
1. Adaptabilidad de los servicios bibliotecarios ante las nuevas tendencias.	0.08	3	0.24
2. Volumen, calidad y actualidad de las colecciones de material bibliográfico y de los recursos que ofrece a sus usuarios.	0.09	4	0.36
3. Diversidad de servicios y recursos virtuales y presenciales, y adaptabilidad a los diferentes tipos de usuarios.	0.08	3	0.24
4. Convenios con organizaciones a nivel local, nacional e internacional.	0.07	3	0.21
5. Programas de capacitación para el personal de la biblioteca.	0.08	4	0.32
6. Actualización tecnológica de la biblioteca.	0.09	4	0.36
7. Infraestructura física y distribución de espacios en esta Biblioteca Universitaria	0.10	4	0.40
8. Presupuesto de la biblioteca.	0.10	4	0.40
Debilidades			
1. Promoción de los servicios de la biblioteca	0.09	1	0.09
2. Rol de los bibliotecarios como profesionales de la	0.08	1	0.08

información frente a las necesidades de los usuarios			
3. Trámites excesivos para los usuarios en algunos procesos.	0.06	2	0.12
4. Carencia de competencias de lectura en inglés por parte del personal de esta biblioteca.	0.08	1	0.08
Total	1.00		2.9

Fuente: Los autores basados en David, (2008)

De la anterior matriz se obtuvo una puntuación total de 2.9, lo que indica que la Biblioteca Mario Carvajal esta por encima del promedio (2.5). Lo anterior significa que esta dependencia tiene una posición interna fuerte, es decir, cuenta con más fortalezas y pocos aspectos débiles por mejorar.

4.5 ANALISIS DOFA DE LA BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL

Para este estudio se elaboró una matriz DOFA con el fin de permitir realizar un adecuado diagnóstico de la situación actual en las diversas áreas que conforman el sistema y que sirva para establecer las proyecciones de la Biblioteca Mario Carvajal en los próximos años.

4.5.1 Matriz DOFA de la Biblioteca Mario Carvajal

Se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Biblioteca Mario Carvajal y se realizó una matriz (Ver Tabla No. 37) listando cada una de ellas:

Tabla No. 37

Matriz DOFA para la Biblioteca Mario Carvajal

Aspectos Analizados	Factores Internos		Factores Externos	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INNOVACION EN SERVICIOS	F1. Adaptabilidad de los servicios bibliotecarios ante las nuevas tendencias.		O1. Articulación de una Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias.	

GESTION DE CALIDAD	F2. Volumen, calidad y actualidad de las colecciones de material bibliográfico y de los recursos que ofrece a sus usuarios.		O2. Instituciones que permiten enlazar bibliotecas a escala mundial.	
DIFUSION DE SERVICIOS		D1. Promoción de los servicios de la biblioteca		
SERVICIOS AL PÚBLICO	F3. Diversidad de servicios y recursos virtuales y presenciales, y adaptabilidad a los diferentes tipos de usuarios. F4. Convenios con organizaciones a nivel local, nacional e internacional.	D2. Rol de los bibliotecarios como agentes o asesores referencistas frente a las necesidades de los usuarios. D3. Trámites excesivos para los usuarios en algunos procesos.	O3. Concentración de la población del Valle del Cauca en las cabeceras municipales O4. Bibliotecas que trascienden espacios físicos por medio de las TIC's. O5. Convenios interbibliotecarios basados en plataformas libres en la web y herramientas similares. O6. Diversidad étnica y cultural en el Valle del Cauca O7. Red de comunicaciones de alta calidad del Valle del Cauca O8. Consumo de libros por hogar. O9. Formatos electrónicos O10. Dispositivos electrónicos para la lectura.	A1. Hábitos de lectura en la región. A2. Cobertura de la educación superior A3. Ley de derechos de autor.
PROCESOS TECNICOS				A4. Costos por suscripciones

				a bases de datos.
TALENTO HUMANO	F5. Programas de capacitación para el personal de la biblioteca.	D4. Dominio del inglés por parte del personal de la biblioteca.		
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	F6. Actualización tecnológica de la biblioteca.			
INVERSION E INFRAESTRUCTURA	F7. Infraestructura física y distribución de espacios en esta Biblioteca Universitaria F8. Presupuesto de la biblioteca.		O11. Estampilla Pro-Universidad del Valle. O12. Crecimiento sostenido del PIB sectorial que incluye las actividades culturales.	

Fuente: *Los autores*

La anterior matriz permitió la generación de estrategias de la siguiente forma:

- Se realizó un análisis de las relaciones entre las fortalezas y las oportunidades, para generar estrategias que conlleven a obtener el mayor beneficio de las oportunidades que existen en el entorno a través de las fortalezas que posee la organización a nivel interno. (Estrategias FO)
- Se establecieron las relaciones existentes entre las debilidades y las oportunidades, con el fin de elaborar estrategias que permitan disminuir dichas debilidades al interior de la organización, a partir de las oportunidades que se presentan en el entorno. (Estrategias DO).
- Se desarrolló un análisis de las relaciones que surgen entre las fortalezas y las amenazas, para generar estrategias que permitan hacer frente a los desafíos del entorno, a través de los puntos fuertes de la organización. (Estrategias FA)
- Se realizó un análisis de las relaciones que existen entre las debilidades y las amenazas, con motivo de crear estrategias que permitan anticipar los desafíos del entorno, para tomar los correctivos en los puntos débiles de la organización y evitar entrar en periodos de crisis en la misma. (Estrategias DA).

Dichas estrategias se generaron a partir del análisis de las diversas relaciones que se dan entre cada grupo, y fueron numeradas en la anterior tabla, para mejor comprensión (Ver Tabla No. 37).

4.5.1.1 Estrategias FO:

- Adaptar la página web de la biblioteca al concepto de web 2.0, para lograr una mayor interactividad con los usuarios. (F1,F3, F6-O4,O7,O10)
- Adaptar los servicios de la Biblioteca Mario Carvajal a la tecnología móvil (smartphones, tablets, portátiles, entre otros): códigos QR, realidad aumentada, etc. (F1,F3,F6,F8-O4,O7,O9,O10)
- Implementar servicios novedosos para la Biblioteca Mario Carvajal acordes a los nuevos conceptos de bibliotecas, tales como: creación y elaboración de materiales docentes y multimedia, aulas de trabajo con fines investigativos, laboratorio de idiomas, búsqueda activa de empleo; y servicio de presentaciones y debates. (F1,F3,F7,F8-O4)
- Adaptar la infraestructura física y tecnológica acorde a los nuevos conceptos de biblioteca (information commons, CRAI, etc.). (F1,F6,F7-O4,O7,O6)
- Incrementar el número de portátiles, e-readers y otros dispositivos electrónicos para préstamo a los usuarios, con el fin de facilitar el acceso a los recursos de información. (F1,F2,F3,F6,F8-O4,O7,O9,O10)
- Fortalecer la Biblioteca Digital de la Universidad del Valle como repositorio de producción científica de la comunidad universitaria que permita la preservación y la visibilidad de la ciencia producida en la Universidad. (F2,F6,F8-O4)
- Incrementar los contenidos digitales en todas las áreas del conocimiento. (F2,F8-O9)
- Establecer una nueva tipología de usuarios que permita ofrecer servicios a públicos desatendidos por la biblioteca (F2-O3)
- Implementar el servicio de préstamo intercampus a los usuarios (entre las bibliotecas San Fernando y Mario Carvajal). (F1,F2,F3-O3)
- Incrementar la presencia de la Biblioteca Mario Carvajal en consorcios, congresos, talleres, etc., que permita crear alianzas y adoptar innovaciones en el campo y compartir conocimientos para el fortalecimiento del sector bibliotecario. (F1,F4-O1,O2,O5)

4.5.1.2 Estrategias DO:

- Gestionar la inclusión del curso “Técnicas para la búsqueda, localización, acceso y uso de la información.”, en el curriculum de todos los programas académicos de la Universidad. (D1,D2,D3-O4,O8)
- Diseñar e implementar un Plan de Mercadeo de Servicios bibliotecarios de tal forma que se utilicen canales pertinentes y efectivos de difusión y promoción de servicios y recursos, al igual que se mejore la comunicación y retroalimentación con los usuarios. (D1-O3)
- Diseñar nuevos mecanismos de detección de necesidades y expectativas de los usuarios como: grupos focales, encuestas de servicios, entre otros; con el fin de realizar mejoras en los procesos, servicios, contenidos y recursos. (D1-O3,O6)
- Crear equipos de trabajo, con profesionales de la información especializados y con competencias investigativas que provean información de alto valor para segmentos específicos del mercado. (D2, D4-O4)
- Realizar exposiciones virtuales y presenciales, presentando el portafolio de servicios, recursos y accesibilidad a los contenidos. (D1,D2-O3,O4,O7,O8)
- Elaborar « servicios a la carta » para difundir los contenidos : por facultades e institutos, por líneas de investigación, por programas de posgrado, por sector empresarial, etc. (D1-O3)
- Crear puntos de información con pantallas táctiles (mapa interactivo de la biblioteca, , etc.) (D1-O3)
- Incluir en el OPAC el portafolio de servicios, con el fin de aumentar la visibilidad. (D1-O3,O4)
- Establecer asesores de la información ubicados en puntos estratégicos de la biblioteca para guiar, orientar y persuadir a los usuarios. (D1,D2-O3)
- Establecer un plan de marketing dirigido a todo el público objetivo al cual la biblioteca quiere llegar. (D1-O3,O6)
- Impartir formación virtual en competencias informacionales a la comunidad en general. (D1,D2-O3,O4,O7)

- Impulsar la creación de una Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias a partir del consorcio de bibliotecas universitarias de la Red Universitaria de Alta Calidad. (D1-O1,O2,O5)
- Integrar los sistemas de información de la biblioteca con los de registro académico, matrícula financiera y tesorería.(D3-O7)
- Acordar con las unidades académicas, el suministro de los contenidos programáticos de los cursos con el fin de que la biblioteca proporcione todos los recursos bibliográficos a los estudiantes de la Universidad del Valle. (D1-O4)
- Integrar los sistemas de información de la biblioteca con los de registro académico, matrícula financiera y tesorería para optimizar los trámites de los usuarios. (D3-O4)

4.5.1.3 Estrategias FA:

- Ampliación de horarios de atención al público en la biblioteca (F1,F2,F3,F7-A1,A2)
- Ampliar el servicio de préstamos a domicilio a todos los usuarios de la biblioteca (F1,F2,F3-A1)
- Ofrecer colecciones depuradas y de alta calidad, con previa ayuda de expertos de diferentes disciplinas. (F2-A1)

4.5.1.4 Estrategias DA:

- Actualizar y homogeneizar los sistemas de señalización e identificación.(D1-A1)
- Formar a usuarios en herramientas de gestión bibliográfica que facilite sus trabajos de investigación. (D1-A3)
- Diseñar un plan de perfiles y competencias profesionales para el personal contratado en la biblioteca, con el fin de fomentar y persuadir la lectura en los usuarios. (D1,D2-A1)
- Impulsar la creación de un programa académico para la formación de profesionales de la información en beneficio de las bibliotecas de la región. (D2-A1)
- Informar y orientar a usuarios sobre la normatividad de propiedad intelectual para la elaboración de sus trabajos académicos. (D1,D2-A3)

- Sensibilizar a los investigadores de la Universidad del Valle sobre la opción de publicar su producción académica de libre acceso (Open Access). (D1,D2-A1,A3,A4)
- Implementar el servicio de biblioteca móvil que visite instituciones de educación básica y secundaria para fomentar la lectura y orientar sobre los contenidos de los programas académicos de la Universidad del Valle. (D1,D2-A1,A2)
- Orientar a los investigadores sobre las mejores opciones de publicación en revistas científicas indexadas. (D2-A3)

CAPITULO 5. MIC MAC. ANALISIS ESTRUCTURAL

5.1 VARIABLES DE MAYOR RELEVANCIA DE LA BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL

Para el desarrollo del análisis estructural mediante la herramienta MIC MAC (Anexo No. 2), se han analizado las distintas variables mediante la matriz de impactos cruzados y se han determinado las variables que tienen una fuerte influencia y una fuerte dependencia, lo que hace que estas variables sean las que en definitiva determinan el desempeño de la institución estudiada. Con esta herramienta se han determinado las interrelaciones que hay entre las variables tanto internas como externas, con lo cual se podrá obtener cuales de ellas son críticas para el estudio. Esto ha permitido trabajar con una matriz que tiene una cantidad de variables menor a las 30 variables que se encontraron, teniendo en cuenta las variables de mayor impacto para la organización. Para realizar el análisis de la incidencia de las variables críticas sobre el sistema en general se formó una matriz integrada por las variables de mayor impacto seleccionadas con las matrices de variables claves internas y externas de la Biblioteca Mario Carvajal. Posteriormente se caracterizó la mayor o menor relevancia de dichas variables para luego procesarlas mediante el método del MIC MAC, lo que permite determinar cuál es la manera en que las variables críticas de la organización inciden en el desempeño de la misma.

Las variables seleccionadas como más relevantes se definen en la siguiente tabla:

Tabla No. 38
Listado de Variables Clave de la Biblioteca Mario Carvajal

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DEFINICION DE LA VARIABLE
1	Concentración de la población del Valle del Cauca en las cabeceras municipales	CP	Debido a los problemas sociales que presenta la región del Valle del Cauca, ha habido un desplazamiento interno de población forzado por la violencia hacia las principales cabeceras municipales del departamento. Por lo tanto, las universidades y por ende, sus bibliotecas deben emplear estrategias para llegar a un mayor segmento de la población.
2	Cobertura de la educación superior	CES	Debido a la limitante cobertura de educación superior en el país, las bibliotecas universitarias caen en una subutilización teniendo en cuenta la magnitud de los recursos invertidos en ellas.
3	Bibliotecas que trascienden espacios físicos por medio de	BTE	Hoy en día, desde cualquier sitio conectado e internet se puede renovar el préstamo de un libro, consultar bases de datos en línea, hacer uso de servicios especializados de información en

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DEFINICION DE LA VARIABLE
	las TIC's		línea, visitar una biblioteca virtualmente y acceder a muchos otros recursos y servicios sin la necesidad de estar físicamente en ella.
4	Costos por suscripciones a bases de datos	CS	Los altos costos de las bases de datos que contienen artículos de revistas, libros y demás materiales bibliográficos, dificultan el acceso a las personas del común. Dada esta situación, las bibliotecas universitarias a través de consorcios, brindan estos repositorios de información, la mayoría de veces sin costo alguno para el usuario.
5	Convenios interbibliotecarios basados en plataformas libres en la web y herramientas similares	CI	Diferentes plataformas web se han convertido en importantes herramientas que apoyan muchas operaciones rutinarias de las bibliotecas universitarias, que antes no existían y que ahora permiten realizar de manera eficiente y eficaz muchos de los procesos y prestar servicios modernos y de calidad como lo hacen las bibliotecas universitarias más prestigiosas en el mundo.
6	Instituciones que permiten enlazar bibliotecas a escala mundial	IEB	Para brindar un portafolio de servicios más amplio y diverso a los usuarios de las bibliotecas universitarias, han surgido asociaciones a nivel mundial entre instituciones para el desarrollo, promoción y mejora de los servicios bibliotecarios, así como la potencialización de su talento humano.
7	Articulación de una Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias	AR	Hoy en día las bibliotecas universitarias deben hacer parte de las redes o convenios de su subsector, con el fin de propiciar un mayor portafolio de servicios y recursos al usuario, de tal forma que el acceso a la información no tenga barreras y se maximice el aprovechamiento de los recursos bibliográficos y la cultura de difusión del conocimiento científico
8	Diversidad étnica y cultural en el Valle del Cauca	DE	Las bibliotecas universitarias son agentes relevantes en la apropiación social del conocimiento, mediante el ofrecimiento de sus recursos, servicios y actividades culturales, de tal forma que se avance en la construcción de una sociedad vallecaucana incluyente, fundamentada en la equidad y en la confianza, aprovechando la diversidad étnica y cultural del departamento
9	Hábitos de lectura en América Latina y en Colombia	HL	Es interesante el tema de las competencias lectoras, ya que Colombia ocupa el lugar 30 entre 35 países, siendo la razón fundamental la dificultad que representa para sus estudiantes entender lo que leen. Esto representa una gran limitación para

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DEFINICION DE LA VARIABLE
			el desarrollo de una cultura de lectura en el país.
10	Formatos electrónicos	FE	Las bibliotecas universitarias están integrando en sus colecciones cada vez más contenidos en medio electrónico, debido a que sus costos son menores, se tiene mayor agilidad para adquirirlos y ponerlos a disposición del usuario, ahorra espacio físico en las instalaciones de las bibliotecas que se pueden utilizar para otros fines relacionados y se le da una mano al medio ambiente al evitar la impresión innecesaria de miles de materiales bibliográficos que utilizarían grandes cantidades de papel
11	Dispositivos electrónicos para la lectura	DEL	Medios electrónicos como smartphones, tablets, iPads y otros dispositivos móviles impulsarán las demandas y expectativas de los usuarios de servicios en todos los sectores socioeconómicos. Estadísticamente los datos reflejan un creciente uso de dispositivos móviles (smartphones y tablets) entre los universitarios, y su disposición para usarlos en el entorno educativo y para encontrar información.
12	Estampilla Pro-Universidad del Valle	EP	Los recursos que genera la estampilla Pro-Universidad del Valle aprobada por el Congreso de la República de Colombia, se destinan a tres programas en la Universidad del Valle, y son inversión en planta física, equipamiento de laboratorios y dotación de bibliotecas. Los fondos que se destinan para el fortalecimiento y consolidación de su biblioteca universitaria se invierten en adquisición de libros y bases de datos, remodelación de espacios, adquisición de equipos e implementación de tecnología.
13	Ley de derechos de autor	LD	En el país, existe la Ley 23 de 1982, para proteger la propiedad intelectual y otorgar a los autores la exclusividad para explotar su obra. Además está vigente el Acuerdo de Cartagena, Decisión 351, que en su artículo 22 también se refieren a las limitaciones y excepciones de las publicaciones, entre las más relevantes
14	Crecimiento sostenido del PIB sectorial que incluye las actividades culturales	CSP	El crecimiento del PIB de las actividades culturales indica que la industria editorial se está desarrollando exitosamente en Colombia, hecho en el que contribuyen los volúmenes de compra de las bibliotecas universitarias en el país y la regularidad de las adquisiciones, así como las costosas

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DEFINICION DE LA VARIABLE
			suscripciones a las bases de datos a las cuales acceden dichas bibliotecas.
15	Consumo de libros por hogar	CL	El nivel de educación en la población tiene una influencia proporcional al consumo de libros, mirado desde los miembros que conforman un hogar. La cultura de la lectura, la investigación y la inversión en libros, son hábitos que se forman en el hogar y en los entornos académicos, pero sobre todo de la influencia del jefe del hogar para con sus hijos, según lo demuestra un estudio titulado "Escenario apuesta para el sector editorial 2020".
16	Red de comunicaciones de alta calidad del Valle del Cauca	RC	Las bibliotecas universitarias requieren de una red de comunicaciones efectiva, ya que de no contar con una buena infraestructura a nivel de comunicaciones, no se podrían aprovechar las oportunidades que generan las TIC's en la actualidad
17	Diversidad de servicios y recursos virtuales y presenciales, y adaptabilidad a los diferentes tipos de usuarios	DS	Variedad de servicios y recursos virtuales, digitales y presenciales con que cuenta la biblioteca universitaria, y adaptabilidad a los diferentes tipos de usuarios
18	Convenios con organizaciones a nivel local, nacional e internacional	CO	Convenios establecidos con organizaciones a nivel local, nacional e internacional para llevar a cabo relaciones de beneficio colectivo en aspectos bibliotecarios.
19	19.Adaptabilidad de los servicios bibliotecarios ante las nuevas tendencias	AS	Adaptabilidad de los servicios bibliotecarios ante las nuevas tendencias o nuevos conceptos de bibliotecas universitarias como los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) o "Information Commons"
20	Infraestructura física y distribución de espacios en esta Biblioteca	IF	Infraestructura física y distribución de espacios acorde con los nuevos conceptos de bibliotecas universitarias, así como las necesidades cambiantes de los usuarios de la Biblioteca Universitaria

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DEFINICION DE LA VARIABLE
	Universitaria		
21	Presupuesto de la biblioteca	PB	Presupuesto con que cuenta la biblioteca universitaria para la adquisicion de contenidos, inversion en infraestructura, remodelacion de espacios fisicos e inversion en recursos y equipos tecnologicos.
22	Volumen, calidad y actualidad de las colecciones de material bibliográfico y de los recursos que ofrece a sus usuarios	VC	Volumen, calidad y actualidad de los contenidos y de los recursos que ofrece a sus usuarios.
23	Dominio del inglés por parte del personal de la biblioteca	DI	Carencia del dominio del inglés o al menos del manejo de competencias lectoras en ingles por parte del personal de la biblioteca para las busquedas de informacion, la comunicacion con otras bibliotecas a nivel mundial y para dar los programas de alfabetizacion informacional o formacion de usuarios de la biblioteca.
24	Rol de los bibliotecarios como profesionales de la información frente a las necesidades de los usuarios	RB	Compromiso de los bibliotecarios como agentes referencistas o como profesionales especializados en informacion, de acuerdo a las necesidades de los usuarios.
25	Programa de capacitaciones para el personal de la biblioteca	PC	Plan anual de capacitaciones al personal de la biblioteca orientado hacia el mejoramiento de la calidad y el manejo de las nuevas tecnologías.
26	Actualización tecnológica de la biblioteca	AT	Modernización tecnológica de la biblioteca, en un esfuerzo por reducir brechas tecnologicas con los paises del primer mundo y tener las herramientas adecuadas para convertirse en una biblioteca modelo en latinoamerica
27	Promoción de los servicios de la biblioteca	PS	Estrategias de mercadeo para la promoción de los servicios, recursos y eventos que se realizan en la biblioteca.

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DEFINICION DE LA VARIABLE
28	Trámites excesivos para los usuarios en algunos procesos	TE	Trámites excesivos para los usuarios en algunos procesos relacionados con la biblioteca universitaria

Fuente: Los autores basados en el software MIC MAC

5.2 MATRIZ DE INFLUENCIA DIRECTA DE LAS VARIABLES CLAVE DE LA BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL

En la tabla No. 39 se puede ver las puntuaciones sobre las influencias entre las variables, teniendo en cuenta que se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales de la siguiente manera:

- 0 : Sin influencia
- 1 : Débil
- 2 : Media
- 3 : Fuerte
- P : Potencial

A continuación se presenta la tabla con la puntuación total sobre las variables que se analizaron a través de la herramienta MIC MAC

Tabla No. 39

Puntuación total de variables clave a través del software MICMAC

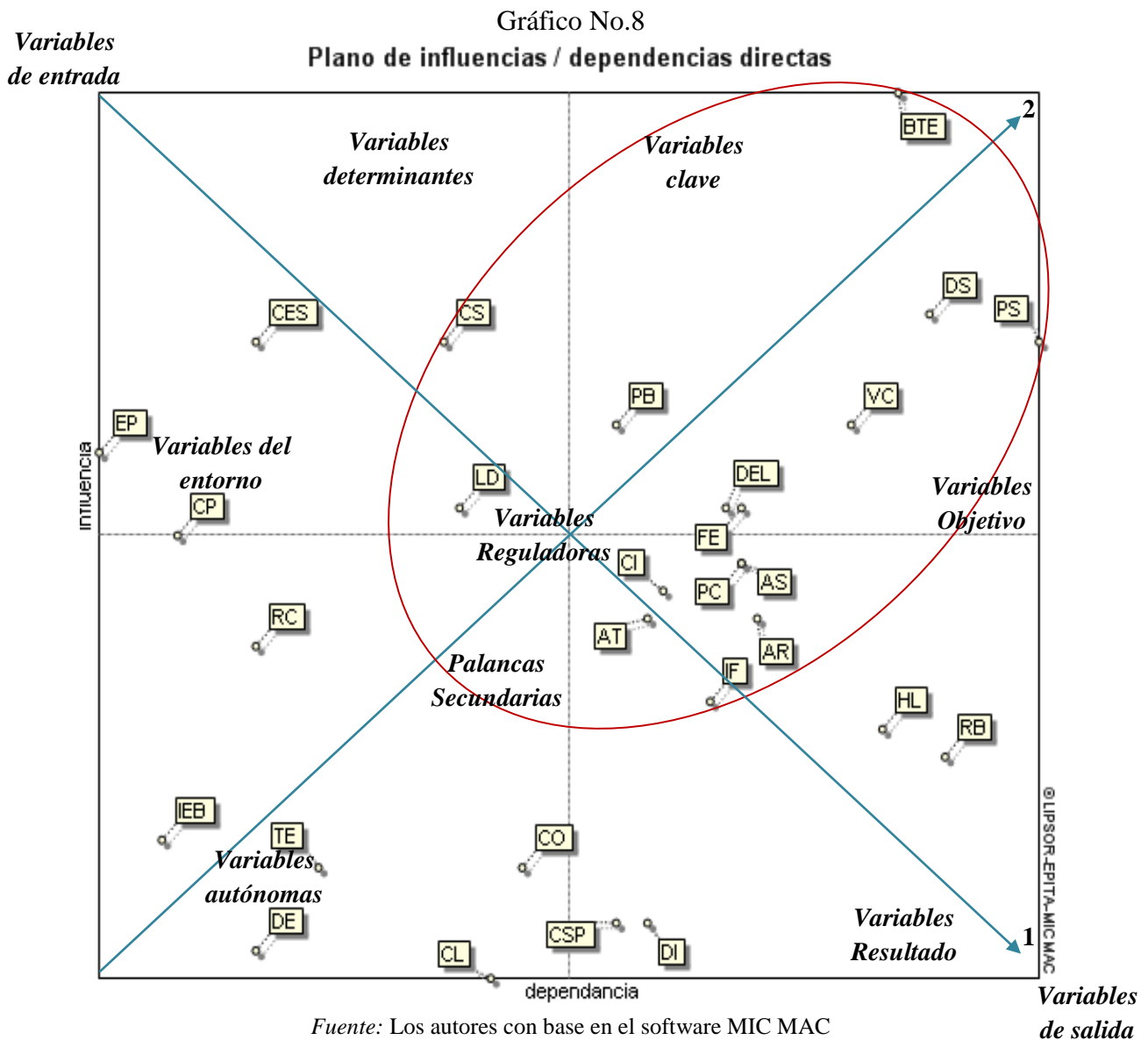
	1: CP	2: CES	3: BTE	4: CS	5: CI	6: IEB	7: AR	8: DE	9: HL	10: FE	11: DEL	12: EP	13: LD	14: CSP	15: CL	16: RC	17: DS	18: CO	19: AS	20: IF	21: PB	22: VC	23: DI	24: RB	25: PC	26: AT	27: PS	28: TE
1: CP	0	3	2	0	0	0	0	3	3	1	1	0	1	2	1	3	2	0	0	2	1	1	1	2	1	1	3	1
2: CES	3	0	2	1	1	0	1	2	2	2	2	0	1	3	2	1	2	0	2	2	2	2	1	2	1	2	2	0
3: BTE	1	2	0	2	3	1	2	0	2	3	3	0	2	1	2	1	3	1	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2
4: CS	0	0	2	0	2	1	3	0	2	2	2	0	2	3	2	0	1	1	1	1	3	2	3	2	2	2	3	0
5: CI	0	1	2	1	0	1	2	0	1	2	2	0	2	1	0	0	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	3	0
6: IEB	0	0	2	1	2	0	2	0	1	1	1	0	1	1	0	0	2	2	0	0	1	1	2	1	1	1	1	0
7: AR	0	0	2	3	2	1	0	0	1	0	0	0	1	2	1	0	2	2	1	1	2	3	1	2	2	1	2	0
8: DE	0	1	0	0	0	0	1	0	2	1	1	0	0	2	2	0	2	0	1	1	0	1	0	2	1	0	2	0
9: HL	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	2	3	3	0	1	0	0	2	1	2	0	3	1	1	3	0
10: FE	0	0	2	2	1	0	1	0	2	0	3	0	2	2	2	0	2	0	2	1	1	2	2	2	2	2	3	0
11: DEL	0	0	2	2	2	0	1	1	2	3	0	0	2	2	2	1	2	0	2	1	1	1	1	2	2	2	2	0
12: EP	0	0	2	0	2	0	1	0	1	3	3	0	0	1	0	0	2	1	3	3	3	3	0	2	2	3	3	0
13: LD	0	1	2	3	2	1	1	0	3	2	2	0	0	2	2	0	2	0	0	0	0	3	2	3	2	1	2	0
14: CSP	0	0	1	3	0	0	0	0	3	2	2	0	2	0	3	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	0	1	0
15: CL	0	0	0	1	0	0	0	2	3	2	2	0	1	3	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0
16: RC	2	2	3	1	2	0	3	0	1	2	2	0	0	1	1	0	2	1	2	1	0	1	0	0	1	2	1	0
17: DS	0	1	3	0	1	0	3	0	3	2	2	0	0	1	0	2	0	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	0
18: CO	0	0	2	0	2	0	3	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	2	0	1	1	2	2	2	1	1	0
19: AS	0	0	3	0	1	0	3	0	2	1	1	0	0	1	0	1	3	1	0	3	2	2	2	2	2	2	2	0
20: IF	0	0	2	0	0	0	1	0	2	1	1	0	0	0	0	1	3	1	3	0	2	3	1	3	1	1	3	0
21: PB	0	0	2	1	2	0	3	0	1	2	2	0	0	1	0	0	3	2	3	3	0	3	1	1	1	3	2	3
22: VC	0	0	3	1	2	0	2	1	3	2	2	0	1	1	1	0	3	2	1	2	2	0	2	3	1	1	3	0
23: DI	0	0	2	0	2	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2	2	1	1	1	0	2	1	0	2	0
24: RB	0	0	2	0	1	0	1	1	3	1	1	0	1	0	1	0	2	1	1	1	0	1	3	0	1	0	3	2
25: PC	0	0	1	0	3	0	2	0	2	1	1	0	1	1	1	0	3	2	2	1	0	1	3	3	0	1	3	2
26: AT	0	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	0	0	0	1	2	1	3	3	2	2	1	1	2	0	2	2
27: PS	0	0	3	0	2	0	3	0	3	2	2	0	1	0	0	0	3	3	2	3	2	3	1	3	2	1	0	3
28: TE	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	0

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Fuente: Los autores basados en el software MIC MAC

5.3 PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS DIRECTAS DE LAS VARIABLES CLAVE DE LA BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL

Los resultados de la tabla No. 39 se procesaron mediante la herramienta MIC MAC dando como resultado lo que se demuestra en el siguiente gráfico:



El gráfico de influencias directas y dependencias directas que se ha obtenido con base en la totalidad de las variables de mayor impacto analizadas en forma independiente, muestra una fuerte dispersión en cuanto al grado de influencia y dependencia que poseen las variables entre

sí. Tal como se puede ver, muchas de las variables se encuentran en el plano de alta influencia y alta dependencia. Estas son determinantes en el comportamiento del sistema.

Del gráfico se puede observar que la primera diagonal es la de entradas/salidas y aporta el sentido de lectura del sistema:

- En la parte superior izquierda se sitúan las **Variables de Entrada**, fuertemente motrices, poco dependientes; éstas determinan el funcionamiento del sistema. Sin embargo, no se encuentran variables de entrada claras para este estudio.
- En el centro se sitúan las **Variables de Regulación** que participan en el funcionamiento normal del sistema. En este punto se encuentran las siguientes Variables de Regulación que permiten el funcionamiento de la Biblioteca Mario Carvajal: Presupuesto de la biblioteca, Adaptabilidad de los servicios bibliotecarios ante las nuevas tendencias, Articulación de una Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias, Convenios interbibliotecarios basados en plataformas libres en la web y herramientas similares y, Programa de capacitaciones al personal de la biblioteca como las más importantes.
- Abajo y a la derecha figuran las **Variables de Salida**. Estas variables dan cuenta de los resultados de funcionamiento del sistema y se caracterizan por ser poco influyentes y muy dependientes. Se les califica igualmente como variables resultado o variables sensibles. Se pueden asociar a indicadores de evolución, pues se traducen frecuentemente como objetivos. En este aparte se obtuvieron las siguientes Variables de Salida: Hábitos de lectura en América Latina y en Colombia y, Rol de los bibliotecarios como profesionales de la información frente a las necesidades de los usuarios.

La segunda diagonal es la estratégica, ya que cuanto más se aleja del origen más carácter estratégico tienen las variables. Esta diagonal divide el plano entre las variables motrices y las dependientes.

La ubicación de las variables según se sitúen en el plano, permite establecer la siguiente clasificación por tipologías:

- En la zona próxima al origen, se sitúan las **Variables Autónomas**, son poco influyentes o motrices y poco dependientes, se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Se constata frecuentemente un gran número de acciones de comunicación alrededor de estas variables que no constituyen un reto. Como Variables Autónomas se encontraron las siguientes: Instituciones que permiten enlazar bibliotecas

a escala mundial, Trámites excesivos para los usuarios en algunos procesos. Diversidad étnica y cultural en el Valle del Cauca. También se encontraron las variables Red de comunicaciones de alta calidad del Valle del Cauca y Consumo de libros por hogar en este punto.

- En el estudio aparece el grupo de **Variables Objetivo**, se ubican en la parte central, son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea. Su denominación viene dada porque su nivel de dependencia permite actuar directamente sobre ellas con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables clave. Como Variables Objetivo aparecen: Promoción de los servicios de la biblioteca, Diversidad de servicios y recursos virtuales y presenciales, y adaptabilidad a los diferentes tipos de usuarios y, Volumen, calidad y actualidad de las colecciones de material bibliográfico y de los recursos que ofrece a sus usuarios. Sin embargo, la Promoción de los servicios de la biblioteca es una variable crítica para la organización, pero tiene un alto grado de dependencia con el resto de las variables.
- En la zona superior derecha, se encuentran las **Variable Clave** o variables retos del sistema, presentan un alto grado de dependencia y tienen también un alto grado de influencia lo que las convierte en variables críticas. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema. Las Variables Claves que se han determinado son: Bibliotecas que trascienden espacios físicos por medio de las TIC's y, Presupuesto de la biblioteca.

Estas Variables Claves son de extraordinaria importancia e integrantes, como se verá más adelante, del eje estratégico. Las actuaciones que sobre ellas se vayan a tomar han de ser sopesadas con esmero, así como las que se tomen sobre aquellas que de manera indirecta se relacionan con ellas.

- En la zona superior izquierda, se encuentran las **Variables Determinantes**, son poco dependientes y muy motrices. Según la evolución que sufran a lo largo del periodo de estudio se convierten en frenos o motores del sistema, de ahí su denominación. En la gráfica se encuentra solo una Variable Determinante: Costos por suscripciones a bases de datos. Esta variable permite identificar qué aspectos de la biblioteca se deben trabajar para cambiar los resultados. Es de especial atención observar el papel influyente que tiene esta variable en la organización.

- Las **Variables del Entorno**, se sitúan en la parte izquierda del plano, lo que demuestra su escasa dependencia del sistema, hay que analizarlas como variables que reflejan un "decorado" del sistema a estudio. Entre las Variables del Entorno se encontraron: Estampilla Pro-Universidad del Valle, Ley de derechos de autor, Cobertura de la educación superior y Concentración de la población del Valle del Cauca en las cabeceras municipales.
- Las **Variables Reguladoras**, son las situadas en la zona central del plano, se convierten en "llave de paso" para alcanzar el cumplimiento de las Variables Clave y que estas vayan evolucionando tal y como conviene para la consecución de los objetivos del sistema. En el gráfico se observan las siguientes Variables Reguladoras: Presupuesto de la biblioteca, Adaptabilidad de los servicios bibliotecarios ante las nuevas tendencias, Articulación de una Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias, Convenios interbibliotecarios basados en plataformas libres en la web y herramientas similares y, Programa de capacitaciones al personal de la biblioteca como las más importantes.

Se debe recordar que las Variables Reguladoras son aquellas que determinan el funcionamiento del sistema en condiciones normales.

- Las **Palancas Secundarias** son variables menos motrices que las Variables Clave, por lo tanto, menos importantes de cara a la evolución y funcionamiento del sistema. Sin embargo, si las actuaciones que se acometen con ellas sirven para provocar un movimiento en las variables reguladoras, la importancia que estas variables adquieren para una adecuada evolución del sistema es evidente. Las Palancas Secundarias que se evidencian en el gráfico son: Actualización tecnológica de la biblioteca e Infraestructura física y distribución de espacios en esta Biblioteca Universitaria.
- Las **Variables Resultado** se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que depende en el sistema. En la grafica se pueden observar dos Variables Resultado: Hábitos de lectura en América Latina y en Colombia y, Rol de los bibliotecarios como profesionales de la información frente a las necesidades de los usuarios.

5.4 DETERMINACION DE LAS VARIABLES CLAVES

Como se pudo ver en el anterior punto, el Plano de influencias / dependencias directas muestra el comportamiento de las Variables Claves de la organización y a partir de dicho plano se visualizan 2 variables ubicadas en el cuadrante de las Variables Clave del sistema. Dichas variables son: Bibliotecas que trascienden espacios físicos por medio de las TIC's y, Presupuesto de la biblioteca.

No obstante, es importante decir que se pueden identificar otras 3 Variables Objetivo y 1 Variable Determinante que también se podrían considerar como Variables Clave: Promoción de los servicios de la biblioteca, Diversidad de servicios y recursos virtuales y presenciales, y adaptabilidad a los diferentes tipos de usuarios, Volumen, calidad y actualidad de las colecciones de material bibliográfico y de los recursos que ofrece a sus usuarios y, Costos por suscripciones a bases de datos.

Estas variables que han surgido del análisis realizado son las variables que definirán el nivel de éxito de la organización en los próximos años, ya que son variables críticas del sistema. De esta manera, el análisis del comportamiento del sistema se ha concretado en 6 variables que pueden incidir correctamente en la definición de los escenarios futuros más probables, teniendo en cuenta tanto los aspectos internos, como los aspectos externos de mayor relevancia trabajados a través de la herramienta MICMAC.

CAPITULO 6. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

6.1 DEFINICIÓN DE ESCENARIOS A PARTIR DE LAS VARIABLES CLAVES DE LA BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL

Tabla No. 40

Escenarios a partir de las Variables Claves de la Biblioteca Mario Carvajal

#	VAR. CLAVE	TIT. CORTO	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3	ESCENARIO 4
1	Bibliotecas que trascienden espacios físicos por medio de las TIC's	BTE	Las bibliotecas universitarias tienen multiples servicios basados en las tecnologías de la información y comunicación, lo cual ha permitido mayor accesibilidad a muchos de los servicios virtuales y contenidos con que cuenta esta biblioteca. Asi mismo, se ha obtenido mayor visibilidad al promocionar el portafolio de servicios a través de sitios web concurridos por los usuarios, teniendo en cuenta también los dispositivos electrónicos que estos usan a menudo. Esto ha dado un impulso en los niveles de consulta de los usuarios a través de los diferentes medios a la Biblioteca Mario Carvajal.	Las bibliotecas universitarias han comenzado a prestar servicios virtuales, a través de su página web, el correo electrónico, plataformas de libre acceso para solicitar documentos, bibliotecas digitales, redes sociales, entre otros. Sin embargo, aun falta para seguir desarrollando completamente este concepto de "biblioteca sin muros" y llegar a a un mayor número de usuarios, con el fin de que obtengan acceso a los servicios y contenidos cuando lo necesiten y donde lo necesiten . Asimismo, se requiere de una mayor promoción de dichos servicios para aumentar el nivel de uso de los mismos.	Las bibliotecas continúan con el modelo tradicional y no se adaptan a los cambios en las tecnologías de la información y comunicación, desaprovechando multiples herramientas para intentar llegar mas al usuario, por lo tanto, continúan los bajos niveles de asistencia a las bibliotecas en la región.	Las bibliotecas están donde el usuario activo y potencial está, es decir que se trasciende del modelo tradicional de biblioteca caracterizado por la presencialidad del usuario, con unos horarios establecidos para acceder a la información, a un modelo de "biblioteca sin muros", soportado por las tecnologías de la información y comunicación, en donde presenta un portafolio de servicios al usuario, permitiéndole acceder a ellos e incluso a gran variedad de contenidos dondequiera que se encuentre y a la hora que lo requiera, apoyado por el personal de la biblioteca. Estas estrategias permiten aumentar el "Top of Mind" de la Biblioteca Mario Carvajal en el usuario, debido a la visibilidad que obtiene teniendo presencia en los sitios web que mas frecuenta el usuario, e incluso cuando esta presencialmente en el campus, o incluso debido a los materiales que le llegan a su dispositivo electrónico relacionados con los cursos que desarrolla en ese momento.
2	Presupuesto de	PB	Auge en la inversión para las bibliotecas en	Disminución de la inversión para el	Debido a la disminución de	La reducción de presupuestos a las bibliotecas en general y al poco

#	VAR. CLAVE	TIT. CORTO	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3	ESCENARIO 4
	la biblioteca.		<p>general miradas como instituciones relevantes en la llamada sociedad del conocimiento y el aumento significativo en cuanto a la financiación Estatal a la Universidad del Valle en lo particular, lo que ha hecho que la Biblioteca Mario Carvajal anualmente tenga presupuestos mayores para seguir desarrollándose, creando servicios dirigidos a conquistar nuevos segmentos de usuarios que también le significan en muchos casos la generación de más ingresos, y que también ha impulsado fuertemente el desarrollo económico de la región.</p> <p>Debido al crecimiento económico de las naciones latinoamericanas y en particular, el departamento del Valle del Cauca, la Universidad del Valle, ha obtenido mayores recursos financieros, de los cuales en gran medida se han destinado al continuo desarrollo de la Biblioteca Mario Carvajal, lo cual ha potencializado la innovación de servicios y los recursos de avanzada con que cuenta esta biblioteca</p>	<p>sector de las bibliotecas a nivel general, pero contrastado por un aumento gradual en cuanto a la financiación Estatal a la Universidad del Valle en lo particular, ha hecho que la Biblioteca Mario Carvajal anualmente tenga presupuestos ligeramente mayores año tras año para seguir desarrollándose, tratando de innovar con servicios de alto valor para el usuario y fortaleciendo sus colecciones y recursos continuamente.</p> <p>A esto se le añade que año tras año se reciben mayores recursos de la estampilla Pro-Univalle, lo cual ha permitido que se acceda cada vez a más contenidos, remodelación de planta física, inversión en equipos y mantenimiento de la infraestructura física, siendo referente de bibliotecas universitarias a nivel nacional y</p>	<p>recursos para las bibliotecas en general y de la financiación Estatal a la Universidad del Valle en lo particular, ha hecho que la Biblioteca Mario Carvajal viera reducido su presupuesto anual y por ende haya reducido su portafolio de servicios. De igual manera ha tenido que congelar el volumen de sus colecciones y recursos. A esto se le suma que no hay un cumplimiento en los desembolsos de los recursos por parte del Estado.</p> <p>Los recursos de Estampilla Pro-Univalle se obtendrán únicamente hasta el año 2024.</p>	<p>incremento de recursos en cuanto a la financiación del Estado a la Universidad del Valle en lo particular, hizo que la Biblioteca Mario Carvajal, ideara estrategias para que en la actualidad lograra la autosostenibilidad financiera, creando servicios relacionados con la “gestión del conocimiento” y dirigidos a conquistar nuevos segmentos de usuarios que no solo le significan ingresos, sino el impulso al desarrollo económico de la región en la medida en que ofrece información científica actualizada a los diferentes profesionales para que fortalezcan sus unidades de negocio y amplíen su activo más valioso que es el conocimiento. Asimismo, esta biblioteca universitaria se ha integrado a la empresa privada (Spin-off) con el ánimo de responder a las necesidades de la sociedad potencializando sus áreas de investigación y desarrollo, suministrando información científica actualizada pertinente a las actividades que realizan.</p> <p>Por otra parte, debido al crecimiento económico tanto del departamento, como del municipio de Santiago de Cali, y al eficiente recaudo de impuestos presentado en los últimos años, la Universidad del Valle ha obtenido recursos financieros extras, de los cuales un porcentaje importante se ha destinado a la Biblioteca Mario Carvajal, lo cual ha permitido fortalecer los nuevos servicios y llevar a cabo la adquisición de tecnología de avanzada con el fin de generar un mayor valor agregado a la comunidad.</p>

#	VAR. CLAVE	TIT. CORTO	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3	ESCENARIO 4
			<p>universitaria en la actualidad.</p> <p>Igualmente, los recursos de Estampilla Pro-Univalle se seguirán recibiendo, según el gobierno nacional, hasta el año 2029.</p>	<p>latinoamericano.</p> <p>No obstante, estos últimos recursos se recibirá hasta el año 2024.</p>		<p>Por último, los Recursos de Estampilla Pro-Universidad del Valle se ampliaron por decisión del gobierno nacional hasta el año 2024. Lo cual ha permitido seguir fortaleciendo los recursos y las colecciones.</p>
3	Promoción de los servicios de la biblioteca.	PS	<p>De acuerdo a la investigación que se realizó con el fin de identificar nuevos segmentos de usuarios y caracterizar nuevamente los mismos, la Biblioteca Mario Carvajal desarrollo y actualizó planes estratégicos de mercadeo dirigidos a fortalecer las comunicaciones, promoción y difusión de servicios, recursos y eventos culturales, con la cual se identificaron características y motivaciones de los usuarios para acceder a los recursos de información que ofrece esta biblioteca universitaria.</p> <p>En el tema de la comunicación, el cual es uno de los elementos relevantes en la difusión de servicios y posicionamiento de la Biblioteca, se busca informar, recordar y persuadir al usuario para el uso de las diferentes actividades y</p>	<p>El desarrollo de la comunicación de servicios, recursos y actividades culturales de la Biblioteca Mario Carvajal ha sido notable, ya que se ha apoyado en los medios de difusión con que cuenta la Universidad, como son agendas electrónicas, periódico, boletines, folletos, emisora y canal televisivo de la Institución. De igual forma, se utilizan otros medios como chapolas, plegables, inducciones, capacitaciones, correos electrónicos, etc., que son las formas tradicionales y genéricas que suelen utilizar las bibliotecas para difundir sus servicios.</p> <p>Adicionalmente, se ha incursionado en las redes sociales</p>	<p>La biblioteca ha diversificado servicios de acuerdo a las necesidades manifestadas por los usuarios, pero sus incipientes estrategias de comunicación hacen que está variedad de servicios se sutilicen como lo revelan los bajos índices de uso. Lo anterior se puede explicar debido a la carencia de un plan estratégico de mercadeo de servicios que incluyan aspectos tan importantes como la promoción, difusión y comunicación de sus servicios, recursos y actividades culturales, el seguimiento a la satisfacción de necesidades de los usuarios y la medición en el impacto que genera la inversión de</p>	<p>Dado el nuevo concepto de biblioteca que implementó la Biblioteca Mario Carvajal a partir de nociones innovadoras como “centro comercial de informacion”, CRAI’s, entre otros, y teniendo en cuenta la investigación de usuarios realizada para la nueva caracterización, se elaboró el Plan Estrategico de Mercadeo para la información y promoción del nuevo modelo de la biblioteca, su diversidad de servicios, recursos y eventos que allí se realizan. Se busca también crear un fuerte marketing relacional entre la biblioteca y cada uno de sus usuarios con el fin de incrementar sus visitas al recinto bibliotecario y que utilicen por lo menos una vez los servicios, recursos, eventos y espacios que allí se ofrecen, no solo para satisfacer sus necesidades de información, sino para brindar experiencias de esparcimiento y entretenimiento subyacentes a las actividades académicas.</p> <p>Los servicios también deben ser personalizados para todos los tipos de usuarios, con el fin de brindar una experiencia satisfactoria tanto a los usuarios presenciales como los no presenciales.</p>

#	VAR. CLAVE	TIT. CORTO	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3	ESCENARIO 4
			<p>servicios de la biblioteca.</p> <p>En el tema de la promoción se han fortalecido los medios físicos y la publicidad visual y auditiva a través de diversos medios de comunicación.</p>	<p>como Twitter y Facebook.</p> <p>Asimismo, la página web de esta biblioteca universitaria es un medio de comunicación de importancia. No obstante, las directivas de la Biblioteca Mario Carvajal deben replantearse si la estrategia de promoción es exitosa o si debe implementarse una nueva, de acuerdo a los niveles de acceso de usuarios a esta biblioteca universitaria.</p>	<p>recursos financieros en la comunidad universitaria, al igual que la externa.</p> <p>Dada esta carencia y la baja utilización de los servicios, muchos de estos se han tenido que descontinuar generando una tendencia hacia servicios básicos tradicionales de la biblioteca como lo son el préstamo, consulta en sala, cancelación y devolución del material bibliográfico.</p>	<p>Asimismo, se han creado espacios para que los usuarios de la biblioteca, puedan expresar sus inquietudes, nuevas ideas, propuestas de mejoramiento de los servicios, procesos e infraestructura de la biblioteca, recolectando sus valiosos aportes, seleccionados y materializarlos en el futuro, construyendo de esta manera una biblioteca universitaria en consenso con los usuarios de la misma</p> <p>De igual forma, se han establecido vínculos con instituciones homólogas para fortalecer las relaciones públicas e integrar un proyecto de comunicación que llegue a un mayor número de usuarios en la región, independientemente de su vinculación a determinada institución miembro del convenio.</p>
4	Diversidad de servicios y recursos virtuales y presenciales, y adaptabilidad a los diferentes tipos de usuarios	DS	<p>Dadas las oportunidades que ofrecen tantos y variados servicios de información en esta sociedad del conocimiento, la Biblioteca Mario Carvajal se ha esforzado por crear una comunidad de aprendizaje, en la que todos los miembros de la misma, mediante la diversificación de servicios encuentren el ambiente propicio para adquirir nuevos conocimientos, autoeducarse y mejorar competencias y habilidades para el uso</p>	<p>Se implementan algunos servicios exitosos en otras bibliotecas universitarias, buscando la satisfacción de los usuarios y proporcionándoles acceso fácil y oportuno a los recursos documentales virtuales y presenciales. Además, se desarrollan actividades de formación de usuarios con el fin de que cuenten con habilidades y</p>	<p>La Biblioteca Mario Carvajal no muestra interés por el servicio de información que proporcionan los usuarios en cuanto a sus necesidades de información para reorganizarse internamente, crear diversos servicios que satisfagan sus necesidades y cumplan sus expectativas. Por lo tanto, en esta biblioteca universitaria continúan prestándose servicios</p>	<p>Es importante mencionar que la diversificación de servicios y obtención de recursos se crea de acuerdo a una estimación de tipología de usuarios diferente a la tradicional. En la actualidad se habla de usuarios remotos o virtuales y presenciales; los primeros son aquellos que únicamente solicitan y recuperan información mediante conexión en línea, mientras que los segundos acuden a las instalaciones de la biblioteca.</p> <p>Debido a esta nueva configuración orientada al servicio al usuario, la biblioteca Mario Carvajal se convirtió en aula de autoformación que garantiza la interrelación de los usuarios con los fondos, proporcionando los</p>

#	VAR. CLAVE	TIT. CORTO	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3	ESCENARIO 4
			<p>eficiente y ético de la información. La creación de esta comunidad de aprendizaje ha permitido responder con oportunidad, pertinencia y eficiencia a las necesidades y demandas de los usuarios, caracterizados previamente.</p> <p>Esta diversificación de servicios y recursos virtuales y presenciales, se ha logrado mediante la combinación de recursos y servicios tradicionales, con aquellos que van surgiendo en la nueva dinámica de creación de nuevo conocimiento y tecnología, en la cual las bibliotecas son facilitadoras del desarrollo académico de sus usuarios, pues fomentan el aprendizaje a lo largo de la vida poniendo a disposición todos los medios para desarrollar competencias que les permitan obtener al máximo beneficio de los recursos informativos.</p>	<p>competencias informativas y de paso se difunden los diversos servicios bibliotecarios para su aprovechamiento.</p> <p>Esta creación constante de servicios pertinentes y acordes a las demandas, es fruto de un esfuerzo y compromiso del recurso humano de la biblioteca, y del aprovechamiento de los recursos físicos y electrónicos.</p>	<p>tradicionales o básicos, tales como: lectura en sala, préstamos en sala, consulta, reprografía, entre otros, que son los que caracterizan a la biblioteca tradicional.</p> <p>Por otro lado, está biblioteca también ha desconocido el universo de usuarios potenciales que podrán beneficiarse de sus recursos y servicios, como es la comunidad vallecaucana en general que de forma segmentada y caracterizada, requiere servicios de información específicos, alejándose así de lo que se viene configurando como biblioteca moderna que en su esencia busca inclusión de diversos sectores y comunidades de la sociedad.</p>	<p>recursos y el apoyo para la localización, selección y recuperación de la información existente en la biblioteca o en otros centros externos. Lo anterior lo ha logrado a través de redes informáticas con el apoyo técnico para el correcto funcionamiento de la tecnología, pero también ha sido importante la redistribución de espacios físicos y la reconfiguración de los servicios acorde a las necesidades detectadas de los usuarios. En donde además, los usuarios encuentran también servicios atractivos para ellos, como los diseñados para el entretenimiento, búsqueda activa de empleo, laboratorio de idiomas, servicio de creación y elaboración de materiales docentes, servicio de debates, entre otros.</p> <p>Todas estas estrategias en materia de servicios, van dirigidas a facilitar el acceso a la información para la comunidad universitaria y en general la de todo el suroccidente colombiano que se relacione con el campo de la educación superior, pero también hacerlo de una manera agradable y entretenida.</p>
5	Volumen, calidad y actualidad de las colecciones de material bibliográfico y de los recursos que ofrece a sus	VC	Las colecciones de material bibliográfico de la Biblioteca Mario Carvajal, se incrementan aun más con mayores recursos del Estado y de la empresa privada	Las colecciones de material bibliográfico de la Biblioteca Mario Carvajal siguen fortaleciéndose debido a los recursos recibidos	Las colecciones de material bibliográfico quedan estáticas, por lo cual no se sigue actualizando con materiales relevantes para	Las colecciones de material bibliográfico de la Biblioteca Mario Carvajal se fortalecen cada vez más, en gran medida gracias al apoyo directo de expertos en las diferentes disciplinas para la adecuada adquisición de materiales verdaderamente

#	VAR. CLAVE	TIT. CORTO	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3	ESCENARIO 4
	usuarios		debido a la bonanza económica de los países latinoamericanos. Al interior del país, el Valle del Cauca ha presentado crecimiento económico, lo cual hace de la Biblioteca Mario Carvajal, una de las 10 mejores bibliotecas universitarias con mayor volumen, calidad, actualidad y diversidad de materiales bibliográficos en latinoamérica.	por la estampilla Pro-Univalle, por lo cual esta biblioteca universitaria continua siendo líder del suroccidente colombiano.	apoyar los programas académicos ofrecidos por la Universidad del Valle. Esto se debe principalmente a problemas con los recursos financieros provenientes del Estado. Los canjes y donaciones también disminuyen completamente, por lo cual también se deja de recibir material bibliográfico de otras fuentes. Además, las malas condiciones geográficas deterioran cada vez más los materiales, y muchos usuarios devuelven los materiales en mal estado o no los devuelven. Todo lo anterior conlleva a un deterioro y debilitamiento de la colección que era la más importante del suroccidente colombiano.	relevantes para la comunidad universitaria, lo cual hace que los esfuerzos y recursos financieros se inviertan efectivamente en la adquisición de materiales de alta calidad, variedad y en diferentes formatos, aunque dándole prioridad a los libros y revistas electrónicas de acceso al texto completo. De igual forma, se ha definido una política de depuración de las colecciones que ha permitido un descongestionamiento de la colección, contando con el apoyo de expertos, permitiendo el uso de nuevos espacios para nuevos servicios en esta biblioteca. También se realizaron convenios con otras bibliotecas locales para la donación de los materiales que descarte esta biblioteca, con el fin de aportar al fortalecimiento de otros centros de información. Asimismo, se solucionaron los cuellos de botella en los procesos técnicos de los materiales, debido a la precisión en la selección de los materiales por los expertos.
6	Costos por suscripciones a bases de datos.	CS	Hay gran variedad de bases de datos especializadas multidisciplinarias relacionadas con los programas académicos ofrecidos por la Universidad del Valle, sus costos han disminuido	Hay gran diversidad de bases de datos especializadas en las disciplinas relacionadas con los programas académicos que ofrece la Universidad del Valle. El consorcio	Surgen cada vez más bases de datos especializadas en las disciplinas que se trabajan en la Universidad del Valle. Sin embargo, sus costos siguen siendo altos y el presupuesto de esta	Hay una gran variedad de bases de datos especializadas en las áreas que se trabaja en la Universidad del Valle, sus costos han disminuido notablemente y sus valores agregados facilitan el manejo de las mismas y atraen con gran fuerza a los usuarios. Sin embargo, el presupuesto de esta biblioteca universitaria ha

#	VAR. CLAVE	TIT. CORTO	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3	ESCENARIO 4
			<p>notablemente y sus valores agregados facilitan el manejo de las mismas y atraen con gran fuerza a los usuarios. La Universidad del Valle goza de un buen momento financiero y puede adquirir las mejores bases de datos relacionadas con cada uno de sus programas académicos y grupos de investigación. Lo anterior, en parte se debe a los precios de compra de los contenidos de dichas bases de datos, que ha logrado negociar con éxito gracias a los consorcios.</p>	<p>creado en la región a través de la Red Universitaria de Alta Velocidad (RUAV), ha permitido la negociación favorable para las bibliotecas universitarias participantes en el precio de la suscripción a las bases de datos académicas, logrando disminuir los costos considerablemente. La Biblioteca Mario Carvajal puede acceder a más de 250 bases de datos especializadas, ya que los recursos recibidos por la Estampilla Pro-Univalle la han posicionado como la biblioteca universitaria de la región que mas inversión realiza en adquirir este tipo de recursos bibliográficos.</p>	<p>biblioteca universitaria ha sido reducido en los últimos años, lo cual impide la suscripción a nuevas bases de datos y la suspensión del acceso de algunas con las cuales se tenía acceso.</p>	<p>disminuido considerablemente en los últimos años, y los recursos para inversión provenientes de la Estampilla Pro-Univalle culminan proximately, por lo cual, la Biblioteca Mario Carvajal previendo esto ha encontrado la manera de obtener mayores ingresos por recursos propios. Lo anterior, ha permitido además de conservar la suscripción a las bases de datos que son de gran relevancia para la comunidad de usuarios, ampliar el acceso a un mayor número de contenidos digitales, debido a que la estabilidad financiera le permite hacerlo.</p>

Fuente: Los autores

6.2 POSIBLES ESCENARIOS A FUTURO A PARTIR DE LAS VARIABLES CLAVES DE LA BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL

Tabla No. 41

Posibles escenarios a futuro para la Biblioteca Mario Carvajal

Escenario	Descripción General
<p>Escenario 1. <i>“Centro Comercial de la Información”</i></p>	<p>La Biblioteca Mario Carvajal posee una de las 10 mejores colecciones bibliográficas de Latinoamérica, que ofrece un amplio portafolio de servicios y recursos acordes con las necesidades de los usuarios reales y potenciales gracias a la nueva caracterización de usuarios. Dicha caracterización ha permitido crear nuevos servicios que responden a las necesidades de grupos o segmentos de usuarios establecidos, apoyados en herramientas de las TIC’s, el surgimiento de novedosos dispositivos electrónicos y la utilización de un alto número de aplicaciones web, que han facilitado la respuesta inmediata a los requerimientos de los usuarios como fuente primaria de acceso de información científica. Igualmente, la Biblioteca Mario Carvajal cuenta con una infraestructura física basada en una arquitectura moderna, ecológica, con espacios adaptados a la nueva propuesta de servicios de información ofrecidos y con equipos tecnológicos actualizados. El presupuesto de este centro de información es adecuado para lograr adoptar estrategias dirigidas a implementar nuevos conceptos de biblioteca como “Centro Comercial de la Información” y “Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación” - CRAI.</p> <p>Por otro lado, la disminución de costos de suscripción y compra de contenidos de las bases de datos y el fortalecimiento de los consorcios de las bibliotecas universitarias de la región han permitido el aprovechamiento de la variedad de bases de datos especializadas multidisciplinarias a las cuales ha tenido acceso la biblioteca, lo que también ha sido un factor clave para fortalecer sus servicios. Para este nuevo modelo también ha sido importante el aumento de convenios organizacionales que han consolidado los servicios, al igual que la ejecución de un plan estratégico de mercadeo que ha fortalecido las comunicaciones con usuarios y no usuarios a través de la promoción y difusión de los servicios, recursos y eventos culturales. Lo anterior ha conllevado a un mejor posicionamiento de la imagen institucional a nivel regional y ha permitido que la biblioteca contribuya al mejoramiento del índice de lectura en Colombia frente a países latinoamericanos, ya que el número de visitantes a esta biblioteca universitaria se ha incrementado sustancialmente.</p>
<p>Escenario 2. <i>Biblioteca Sin Muros</i></p>	<p>La Biblioteca Mario Carvajal ha fortalecido sus colecciones bibliográficas impresas, pero aun mas las virtuales, y ha incrementando el portafolio de servicios y recursos de información acorde a las necesidades de sus usuarios tradicionales. También ha fortalecido la infraestructura física, tecnológica y ha dispuesto de espacios acordes a las necesidades de dichos usuarios, lo cual ha mejorado la imagen de la biblioteca ante su comunidad objetivo. A pesar de que presiones externas a esta biblioteca universitaria han impedido la adopción de muchos de los nuevos conceptos de biblioteca, se han adaptado algunos servicios exitosos implementados en otras bibliotecas tales como la adopción del concepto de bibliotecas que trascienden espacios físicos, donde la biblioteca está presente</p>

	<p>donde el usuario se encuentre, proporcionándole un amplio portafolio de servicios en línea y acceso a contenidos desde cualquier lugar con acceso a la web y a través de cualquier dispositivo electrónico con acceso a internet. Estas iniciativas han contado con el apoyo de las directivas universitarias, los cuales han avalado los incrementos significativos que se han solicitado para invertir en la biblioteca. La mayoría de estos servicios novedosos están basados en las TIC's, tales como el acceso al universo de recursos electrónicos que se han logrado a través de la suscripción a gran diversidad de bases de datos especializadas por medio del consorcio de bibliotecas universitarias nacionales. Lo anterior también se ha logrado gracias al incremento del presupuesto invertido en Biblioteca Mario Carvajal, lo cual ha permitido superar los grandes costos de dichas bases de datos y, también gracias a los convenios interinstitucionales que han ampliado el acervo bibliográfico de esta biblioteca.</p> <p>Debido a la rápida evolución en tecnología y al surgimiento de novedosos dispositivos electrónicos al interior de la biblioteca, se ha conformado un equipo de vigilancia tecnológica que tiene como objetivo estar atento a los cambios y novedades del entorno, para de esta forma evaluar la factibilidad de implementar avances tecnológicos y/o ideas novedosas o de mejoramiento y así mantener un constante fortalecimiento del concepto "Bibliotecas sin Muros". Otro aspecto que ha merecido especial atención de la biblioteca, son las comunicaciones, para lo cual esta dependencia se ha apoyado en los medios de comunicación existentes en la Institución y en redes sociales como Facebook y Twitter, así como la programación de la Agenda Cultural para transmisión de valores y rasgos culturales de la sociedad vallecaucana. Estos esfuerzos también se desarrollan con miras a contribuir al mejoramiento del índice de lectura que ocupa Colombia (cuarto lugar) en hábitos de lectura frente a países latinoamericanos.</p>
<p>Escenario 3. <i>Biblioteca Tradicional</i></p>	<p>La Biblioteca Mario Carvajal tiene poca claridad en la definición del servicio y a la audiencia a la cual va dirigida. Sumado a ello, se viene presentando una reducción de presupuesto anual de la biblioteca, dando como consecuencia una limitación en la prestación de los servicios, sobre todo a aquellos segmentos de usuarios externos a la Universidad. Adicional a esta situación, hay poco interés y apoyo para la modernización de esta biblioteca universitaria, situación que ha conllevado a una serie de dificultades como el deterioro de la infraestructura física, desactualización de equipos de cómputo y dispositivos electrónicos, colecciones estáticas y en deterioro progresivo, servicios y recursos básicos dirigidos a una tipología de usuarios muy generalizada y poco desarrollo y/o promoción de servicios dirigidos a la comunidad externa a la Universidad del Valle. Adicionalmente, las incipientes estrategias de comunicación dejan en un estado de subutilización los servicios y recursos que posee este centro de información, lo cual caracteriza y da continuidad a un modelo tradicional de biblioteca. Asimismo, los altos costos para acceder a bases de datos especializadas y la reducción del presupuesto de la biblioteca ha limitado el acceso a dichas bases de datos. De igual forma, se han desaprovechado aplicaciones web gratuitas disponibles para fortalecer los servicios o mejorar procesos, y en general hay poco interés en los avances de las TIC's y en dispositivos electrónicos que han surgido recientemente, por lo cual ha sido difícil la transición de un modelo primario de biblioteca que va más allá de los espacios físicos.</p>

	<p>Por otro lado, se mantuvieron activos muy pocos convenios interorganizacionales, motivo por el cual se redujo el acceso a colecciones y servicios más amplios. Este panorama ha dado como resultado que los usuarios utilicen fuentes externas a la biblioteca para acceder a la información y explica un poco el hecho de que las bibliotecas universitarias han contribuido a que Colombia ocupe el último lugar en índices de lectura frente a países latinoamericanos.</p>
<p>Escenario 4. <i>Biblioteca Ubicua u Onnipresente</i></p>	<p>La Biblioteca Mario Carvajal posee colecciones depuradas y fortalecidas con apoyo de expertos, y ofrece gran diversidad de servicios y recursos acordes a la nueva tipología de usuarios. Además, se han adoptado nuevos conceptos de biblioteca como «Information Commons», «Biblioteca Ubicua» para ir mas alla de las barreras físicas de la biblioteca, «Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación - CRAI» y ha incentivado a los bibliotecarios para desempeñar el rol de profesionales de la información especializados. Este nuevo enfoque de gestión también ha conducido hacia la autosostenibilidad financiera de la biblioteca gracias a la generación de recursos propios a través de la creación de servicios dirigidos a segmentos anteriormente desatendidos, tales como el sector empresarial. Esta estrategia ha contribuido también al desarrollo socioeconómico de la región.</p> <p>En el tema de los servicios, se ha detectado que muchos de estos están basados en el acceso a gran variedad de recursos electrónicos como bases de datos especializadas y multidisciplinarias, por lo cual la Biblioteca Mario Carvajal ha hecho gran inversión en el acceso a ellas. En este aspecto ha favorecido su poder de negociación actualmente, lo cual ha permitido prestar servicios novedosos basados en la gestión del conocimiento. Es importante resaltar que con la diversidad y complejidad de las aplicaciones web, conceptos de realidad aumentada, códigos QR y demás innovaciones tecnológicas, se han desarrollado una serie de estrategias que permiten llevar servicios de información y contenidos a través de los dispositivos electrónicos que posean los usuarios, lo cual ha resultado muy útil, por ejemplo en el caso de los estudiantes, estos pueden recibir la bibliografía de cada sesión de clase a través de dichos dispositivos. No obstante, a pesar de que todas las anteriores estrategias han sido relevantes para la biblioteca, el éxito tiene mucho que ver con la elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo Social de la biblioteca, que ha llevado a cabo estrategias exitosas en comunicación y promoción del nuevo modelo de la biblioteca, así como sus servicios, recursos y eventos que allí se presentan. Lo anterior, ha contribuido en parte a que Colombia haya obtenido el segundo lugar en el índice de hábitos de lectura a nivel latinoamericano, y que la biblioteca sea referente a nivel latinoamericano.</p>
<p>Escenario Escogido</p>	<p>En el año 2019 la Biblioteca Mario Carvajal ofrecerá colecciones depuradas y fortalecidas con apoyo de expertos, y contará con una gran variedad de servicios y recursos acordes a la nueva tipología de los usuarios. Además, adoptará un modelo de gestión basado en tres nuevos conceptos de biblioteca 1) «Information Commons» en el cual hay gran variedad de espacios amigables con el medioambiente donde los usuarios podrán acceder de manera colectiva a: la información, el entretenimiento, la cultura, la formación y la alfabetización, entre otros; 2) «Biblioteca Ubicua » para ir más allá de las barreras físicas de la biblioteca y estar presente en el momento que el usuario lo requiera y 3) «Centro de</p>

Recursos para el Aprendizaje y la Investigación - CRAI», con el cual ofrecerá algunas herramientas de apoyo para los usuarios en labores cotidianas e incluso en aspectos de valor para el usuario como la búsqueda activa de empleo. De igual forma, se incentivará a los bibliotecarios para ampliar su rol y trascender a profesionales de la información especializados en áreas específicas del conocimiento. Estas iniciativas contarán con el aval de las directivas universitarias, el cual se reflejará en el apoyo al aumento del presupuesto para la inversión y crecimiento de esta biblioteca universitaria.

Este nuevo enfoque de gestión también conducirá a la generación propia de recursos financieros a través de la creación de servicios dirigidos a nuevos segmentos de usuarios como el sector empresarial y profesionales independientes, contribuyendo de esta forma al desarrollo socioeconómico de la región.

Por otro lado, muchos de los servicios se basarán en el acceso a gran variedad de recursos electrónicos como bases de datos especializadas y multidisciplinarias las cuales se obtendrán gracias al presupuesto y poder de negociación de la Biblioteca Mario Carvajal. Esto también permitirá prestar servicios novedosos basados en la gestión del conocimiento. Es importante resaltar que con la diversidad y complejidad de las aplicaciones web, conceptos de realidad aumentada, códigos QR y demás innovaciones tecnológicas, se desarrollarán una serie de estrategias que permiten llevar servicios de información y contenidos a los dispositivos electrónicos que posean los usuarios y así facilitar el acceso a la información independientemente del lugar donde se encuentran los usuarios.

El éxito de dichas estrategias se deberá en gran medida a la elaboración e implementación de un Plan Estratégico de Marketing de Servicios de la biblioteca, el cual orientará las acciones exitosas en materia de comunicación y promoción del nuevo modelo de la biblioteca, así como sus servicios, recursos y eventos que allí se presentan. Dicho plan de marketing contribuirá también a una constante retroalimentación de información entre usuario-biblioteca, para el mejoramiento continuo de esta importante dependencia. Este nuevo modelo de gestión posicionará a la Biblioteca Mario Carvajal como modelo a seguir y referente en el campo a nivel latinoamericano.

Fuente: Los autores

6.3 ESCENARIO ESCOGIDO PARA LA BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL

En el año 2019 la Biblioteca Mario Carvajal ofrecerá colecciones depuradas y fortalecidas con apoyo de expertos, y contará con una gran variedad de servicios y recursos acordes a la nueva tipología de los usuarios. Además, adoptará un modelo de gestión basado en tres nuevos conceptos de biblioteca 1) «Information Commons» en el cual hay gran variedad de espacios amigables con el medioambiente donde los usuarios podrán acceder de manera colectiva a: la información, el entretenimiento, la cultura, la formación y la alfabetización, entre otros; 2) «Biblioteca Ubicua » para ir más allá de las barreras físicas de la biblioteca y estar presente en el momento que el usuario lo requiera y 3) «Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación - CRAI», con el cual ofrecerá algunas herramientas de apoyo para los usuarios en labores cotidianas e incluso en aspectos de valor para el usuario como la búsqueda activa de empleo, creación y elaboración de materiales docentes y multimedia entre otras. De igual forma, se incentivará a los bibliotecarios para ampliar su rol y trascender a profesionales de la información especializados en áreas específicas del conocimiento. Estas iniciativas contarán con el aval de las directivas universitarias, el cual se reflejará en el apoyo al aumento del presupuesto para la inversión y crecimiento de esta biblioteca universitaria.

Este nuevo enfoque de gestión también conducirá a la generación propia de recursos financieros a través de la creación de servicios dirigidos a nuevos segmentos de usuarios como el sector empresarial y profesionales independientes, contribuyendo de esta forma al desarrollo socioeconómico de la región.

Por otro lado, muchos de los servicios se basarán en el acceso a gran variedad de recursos electrónicos como bases de datos especializadas y multidisciplinarias las cuales se obtendrán gracias al presupuesto y poder de negociación de la Biblioteca Mario Carvajal. Esto también permitirá prestar servicios novedosos basados en la gestión del conocimiento. Es importante resaltar que con la diversidad y complejidad de las aplicaciones web, conceptos de realidad aumentada, códigos QR y demás innovaciones tecnológicas, se desarrollarán una serie de estrategias que permiten llevar servicios de información y contenidos a los dispositivos electrónicos que posean los usuarios y así facilitar el acceso a la información independientemente del lugar donde se encuentran los usuarios.

El éxito de dichas estrategias se deberá en gran medida a la elaboración e implementación de un Plan Estratégico de Marketing de Servicios de la biblioteca, el cual orientará las acciones exitosas en materia de comunicación y promoción del nuevo modelo de la biblioteca, así como sus servicios, recursos y eventos que allí se presentan. Dicho plan de marketing contribuirá también a una constante retroalimentación de información entre usuario-biblioteca, para el mejoramiento continuo de esta importante dependencia. Este nuevo modelo de gestión posicionará a la Biblioteca Mario Carvajal como modelo a seguir y referente en el campo a nivel latinoamericano.

CAPITULO 7. MAPA ESTRATÉGICO

7.1 DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO

A partir del escenario deseable realizado para la Biblioteca Mario Carvajal, se plantea una nueva misión y visión, la cual servirá de insumo para diseñar el mapa estratégico.

7.1.1 Misión propuesta con base en el escenario escogido para la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle

“Ofrecer información que sirva de apoyo para la investigación, la docencia, la extensión y el auto-aprendizaje, a través de una amplia diversidad servicios, contenidos, recursos tecnológicos, herramientas y espacios, con una clara vocación de atención al público y orientación personalizada, que brinden una experiencia satisfactoria a usuarios presenciales y virtuales en su proceso formativo y se fomente el desarrollo del saber y la cultura, no sólo en la comunidad universitaria, sino también en los sectores productivos de la región y la sociedad en general”

7.1.2 Visión propuesta con base en el escenario escogido para la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle

“En el 2019 la Biblioteca Mario Carvajal será una gestora del conocimiento, donde confluyan con éxito la infodiversidad de alta calidad e innovación en servicios que ofrece a sus diferentes tipos de usuarios.”

7.2 PERSPECTIVAS

7.2.1 Perspectiva de Impacto

Esta perspectiva permite establecer los beneficios que recibe la sociedad (comunidad, empresa pública y privada), por el uso de los diversos servicios de la biblioteca.

En esta perspectiva se debe tener en cuenta la pertinencia de la oferta de servicios, herramientas y recursos de información y el reconocimiento del aporte de la biblioteca por fomentar el desarrollo del saber y la cultura, no sólo en la comunidad universitaria, sino también en los sectores productivos de la región y la sociedad en general. La biblioteca también hará su

aporte en el incremento del índice de hábitos de lectura en Colombia y será referente a nivel latinoamericano en el campo general de las bibliotecas.

7.2.2 Perspectiva de los Usuarios

Determina la propuesta de valor de la biblioteca para quienes demandan sus servicios, es decir, la nueva tipología de usuarios que incluye un segmento de usuarios más amplio que los tradicionales.

En esta perspectiva se debe tener en cuenta la identificación de las necesidades de información de los usuarios, a partir de una nueva tipología de usuarios de la biblioteca, con el fin de satisfacer plenamente dichas necesidades en el lugar y en el momento en que los usuarios lo requieran. También hay que tener presente la eficiencia de los procesos y la gran diversidad de servicios y recursos. Además, deberá existir una clara vocación de atención al público y la orientación personalizada por parte del personal de la biblioteca hacia el usuario, que brinde una experiencia satisfactoria tanto a usuarios presenciales, como virtuales. Otro aspecto importante, será la retención de usuarios, así como la persuasión y motivación en ellos para el uso y aprovechamiento de los servicios bibliotecarios. Lo anterior también tendrá un impacto positivo en los usuarios, al preferir los recursos y servicios ofertados por la biblioteca sobre el uso de motores de búsqueda comunes en internet.

7.2.3 Perspectiva de los Procesos Internos

Determina los procesos claves que debe realizar la biblioteca para elaborar la propuesta de valor que ofrece a sus usuarios.

En esta perspectiva se debe tener en cuenta elementos como: implementación de nuevos conceptos de biblioteca bajo pilares de eficiencia, calidad, competitividad y dinamismo, con recursos tecnológicos modernos, personal idóneo para la prestación de servicios y la administración de los recursos de información. De la misma manera, se analizarán aspectos como las colecciones depuradas y fortalecidas con apoyo de expertos, y la adaptación de tecnologías que facilitarán el acceso de los usuarios a la información. Para lograr estas metas, se debe desarrollar un Plan Estratégico de Marketing de Servicios que contenga estrategias puntuales para lograr una comunicación y promoción efectiva con el público, bajo el nuevo modelo de la biblioteca.

7.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Permite determinar el desarrollo del talento humano y los recursos (físicos o tecnológicos) requeridos para el logro de la misión y visión institucionales.

En esta perspectiva se deberán identificar las capacidades, habilidades y competencias del talento humano para desempeñar el rol de profesionales de información especializados, la infraestructura física y tecnológica, los sistemas (capital de información), los convenios o alianzas con otras instituciones, cultura organizacional y gestión de la calidad, todo con el fin de prestar servicios de alto valor agregado para el usuario y consolidarse como una de las bibliotecas universitarias más prestigiosas de Latinoamérica.

7.2.5 Perspectiva de Sostenibilidad

Agrupar los objetivos estratégicos que permiten determinar la gestión presupuestal y financiera requerida para el logro de la misión y visión institucionales.

En esta perspectiva se debe tener en cuenta la optimización de los recursos, invertir para la modernización arquitectónica y tecnológica, generar ingresos por nuevos servicios, que contribuyan al incremento de los recursos financieros de la biblioteca.

7.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se establecen los objetivos estratégicos para cada perspectiva a partir de las palabras claves identificadas en el paso anterior y de las preguntas que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla No. 42

Objetivo estratégico por cada perspectiva

Persp.	Pregunta	Objetivos Estratégicos
Sostenibilidad	¿Qué estrategias puede adoptar la biblioteca ante la posible desaparición de recursos provenientes de la estampilla Pro-Univalle y/o periodos de crisis financiera de la Institución en el futuro?	<ul style="list-style-type: none"> • Generar ingresos por nuevos servicios, dirigidos a sectores empresariales y de profesionales que requieren información científica especializada e implementar un sistema de gestión del conocimiento.
del Usuario	<p>¿Cómo puede la biblioteca generar una propuesta de valor que permita aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios?</p> <p>¿Cómo puede la biblioteca promocionar y difundir más efectivamente sus servicios y recursos?</p> <p>¿Qué estrategias adoptar en la biblioteca para añadir valor agregado a los servicios y que sea reconocido por el usuario?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la diversidad de servicios, recursos y espacios culturales y de esparcimiento adaptados a las necesidades de la nueva tipología de usuarios. • Promover y dar a conocer el portafolio de servicios de la biblioteca en tanto en medios y espacios académicos de la Universidad, como en su entorno. • Establecer una política de retención y persuasión de usuarios, para que estén constantemente informados y reincidan en el uso de los servicios de la biblioteca. • Desarrollar alternativas que generen oportunidades y contribuyan a mejorar la calidad de vida de los usuarios.
Procesos Internos	¿Cómo lograr una mayor eficiencia en los procesos internos de la biblioteca, de tal forma que contribuyan a mejorar la calidad en los servicios?	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar la cultura de la calidad como garantía para la oferta de servicios, contenidos y recursos. • Adaptar nuevas tecnologías de información en la biblioteca para optimizar los procesos y facilitar el acceso de información a usuarios donde quiera que se encuentren. • Avanzar en el desarrollo de un repositorio institucional que garantice la accesibilidad a la producción académica generada en la Universidad y también de su patrimonio bibliográfico.

<p style="text-align: center;">Aprendizaje y Crecimiento</p>	<p>¿Cómo se pueden potencializar las habilidades y capacidades del talento humano de la biblioteca y estimular más el trabajo en equipo?</p> <p>¿Cómo se puede modernizar la arquitectura física de la biblioteca y distribuir los espacios acordes a los nuevos conceptos de biblioteca?</p> <p>¿Cómo puede la biblioteca mantener un mejoramiento continuo para fortalecer, diversificar e innovar los servicios?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar, incentivar y empoderar al talento humano de la biblioteca para que brinden asesorías de calidad a los usuarios. • Iniciar la adecuación, equipamiento y reorganización de los espacios de la biblioteca que permitan el aprendizaje individual y colectivo de los usuarios y este acorde con los los conceptos de CRAI e Information Commons • Promover alianzas con otras bibliotecas universitarias para adaptar mejores practicas (Bench marking). • Aumentar vínculos de la biblioteca en proyectos cooperativos de ámbito regional, nacional e internacional.
<p style="text-align: center;">Impacto</p>	<p>¿Cómo puede la biblioteca hacer presencia en diferentes sectores de la sociedad para generar mayor impacto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responder oportuna y eficazmente a la demanda de servicios de información de diversos sectores de la sociedad.

Fuente: los autores

7.4 MAPA ESTRATÉGICO BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL

Gráfico No. 9

Mapa Estratégico Biblioteca Mario Carvajal

IMPACTO SOCIAL

Responder oportuna y eficazmente a la demanda de servicios de información de diversos sectores de la sociedad.

SOSTENIBILIDAD

Generar ingresos por nuevos servicios, dirigidos a sectores empresariales y de profesionales que requieren información científica especializada e implementar un sistema de gestión del conocimiento.

DEL USUARIO

Ampliar la diversidad de servicios, recursos y espacios culturales y de esparcimiento adaptados a las necesidades de la nueva tipología de usuarios.

Promover y dar a conocer el portafolio de servicios de la biblioteca en tanto en medios y espacios académicos de la Universidad, como en su entorno.

Establecer una política de retención y persuasión de usuarios, para que estén constantemente informados y reincidan en el uso de los servicios de la biblioteca.

Desarrollar alternativas que generen oportunidades y contribuyan a mejorar la calidad de vida de los usuarios.

APRENDIZAJE Y CRECIMIEN.

Capacitar, incentivar y empoderar al talento humano de la biblioteca para que brinden asesorías de calidad a los usuarios.

Iniciar la adecuación, equipamiento y reorganización de los espacios de la biblioteca que permitan el aprendizaje individual y colectivo de los usuarios y este acorde con los conceptos de CRAI e Information Commons

Promover alianzas con otras bibliotecas universitarias para adaptar mejores practicas (Benchmarking).

Aumentar vínculos de la biblioteca en proyectos cooperativos de ámbito regional, nacional e internacional.

PROCESOS INTERNOS

Propiciar la cultura de la calidad como garantía para la oferta de servicios, contenidos y recursos.

Adaptar nuevas tecnologías de información en la biblioteca para optimizar los procesos y facilitar el acceso de información a usuarios donde quiera que se encuentren.

Avanzar en el desarrollo de un repositorio institucional que garantice la accesibilidad a la producción académica generada en la Universidad y también de su patrimonio bibliográfico.

7.5 PLAN DE ACCION 2014-2019 BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL

Tabla No. 43

Plan de Acción 2014-2019 Biblioteca Mario Carvajal

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas						Iniciativas Estratégicas	Responsables
			2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Sostenibilidad	Generar ingresos por nuevos servicios, dirigidos a sectores empresariales y de profesionales que requieren información científica especializada e implementar un sistema de gestión del conocimiento.	No. de servicios novedosos ofrecidos a la nueva tipología de usuarios	3	3	5	5	6	7	<ul style="list-style-type: none"> Establecer una nueva tipología de usuarios que permita ofrecer servicios a públicos desatendidos por la biblioteca. 	Coordinador de Servicios al público
		No. de nuevos usuarios pertenecientes al sector productivo que compran servicios especializados	3	12	12	16	16	18	<ul style="list-style-type: none"> Crear equipos de trabajo, con profesionales de la información especializados y con competencias investigativas que provean información de alto valor para segmentos específicos del mercado. 	Coordinador de Servicios al público

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas						Iniciativas Estratégicas	Responsables
			2014	2015	2016	2017	2018	2019		
del Usuario	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar la diversidad de servicios, recursos y espacios culturales y de esparcimiento adaptados a las necesidades de la nueva tipología de usuarios. 	% de avance de adaptacion de la pagina web 2.0	45%	75%	93%	95%	97%	98%	<ul style="list-style-type: none"> Adaptar la página web de la biblioteca al concepto de web 2.0, para lograr una mayor interactividad con los usuarios. 	Web manager
		No. de nuevos dispositivos electronicos para lectura.	40	70	90	130	160	210	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el número de portatiles, e-readers y otros dispositivos electronicos para préstamo a los usuarios. 	Director de la biblioteca. Coordinador Administrativo. Coordinador del Área de Servicios al Público
		No. de préstamos intercampus	180	225	245	270	295	320	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el servicio de préstamo intercampus a los usuarios (entre las bibliotecas San Fernando y Mario Carvajal). 	Coordinador del Área de Servicios al Público
		No. de cursos de alfabetización informacional ofrecidos virtualmente	12	12	24	24	36	36	<ul style="list-style-type: none"> Impartir formacion virtual en competencias informacionales a la comunidad en general. 	Coordinador del Área de Servicios al Público

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas						Iniciativas Estratégicas	Responsables
			2014	2015	2016	2017	2018	2019		
		No. de estudiantes a los cuales se les proporciona la bibliografía de los cursos	100	500	1200	1500	1800	2100	<ul style="list-style-type: none"> • Acordar con las unidades académicas, el suministro de los contenidos programáticos de los cursos con el fin de que la biblioteca proporcione todos los recursos bibliográficos a los estudiantes de la Universidad del Valle. 	Coordinador del Área de Servicios al Público
		No. de usuarios atendidos en el horario extendido	350	550	650	780	835	960	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de horarios de atención al público en la biblioteca. 	Coordinador del Área de Servicios al Público
		No. de préstamos a domicilio	220	280	310	335	370	415	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el servicio de préstamos a domicilio a todos los usuarios de la biblioteca. 	Coordinador del Área de Servicios al Público
		No. de talleres de formación de usuarios (herramientas de gestión bibliográfica)	10	12	15	18	20	24	<ul style="list-style-type: none"> • Formar a usuarios en herramientas de gestión bibliográfica que facilite sus trabajos de investigación. 	Coordinador del Área de Servicios al Público

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas						Iniciativas Estratégicas	Responsables
			2014	2015	2016	2017	2018	2019		
	<ul style="list-style-type: none"> Promover y dar a conocer el portafolio de servicios de la biblioteca en tanto en medios y espacios académicos de la Universidad, como en su entorno. 	Variación porcentual de usuarios del portafolio de servicios de la biblioteca	+20%	+25%	+28%	+22%	+20%	+18%	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar un Plan de Mercadeo de Servicios bibliotecarios de tal forma que se utilicen canales pertinentes y efectivos de difusión y promoción de servicios y recursos, al igual que se mejore la comunicación y retroalimentación con los usuarios. 	Profesional en Áreas Administrativas. Coordinador del Área de Servicios al Público
		No. de programas académicos de la Universidad que incluyeron en su curriculum el curso "Técnicas para la búsqueda, localización, acceso y uso de la información"	1	4	10	15	22	30	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar la inclusión del curso "Técnicas para la búsqueda, localización, acceso y uso de la información.", en el curriculum de todos los programas académicos de la Universidad. 	Director de la biblioteca
		% de avance de en la actualización y homogeneización de los sistemas de señalización e identificación de la biblioteca	2%	10%	35%	60%	80%	100%	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar y homogeneizar los sistemas de señalización e identificación de la biblioteca. 	Profesional en Áreas Administrativas. Coordinador del Área de Servicios al Público

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas						Iniciativas Estratégicas	Responsables
			2014	2015	2016	2017	2018	2019		
		No. de "servicios a la carta" ofrecidos	1	5	7	9	12	15	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar « servicios a la carta » para difundir los contenidos: por facultades e institutos, por líneas de investigación, por programas de posgrado, por sector empresarial, etc. 	Profesional en Áreas Administrativas. Coordinador del Área de Servicios al Público
		No. de exposiciones del portafolio de servicios	2	12	24	36	48	48	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar exposiciones virtuales y presenciales, presentando el portafolio de servicios, recursos y accesibilidad a los contenidos. 	Coordinador del Área de Servicios al Público
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una política de retención y persuasión de usuarios, para que estén constantemente informados y reincidan en el uso de los servicios de la biblioteca. 	No. de necesidades y expectativas detectadas a través de nuevos mecanismos	80	100	65	55	45	40	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar nuevos mecanismos de detección de necesidades y expectativas de los usuarios como: grupos focales, encuestas de servicios, entre otros; con el fin de realizar mejoras en los procesos, servicios, contenidos y recursos. 	Profesional en Áreas Administrativas. Coordinador del Área de Servicios al Público

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas						Iniciativas Estratégicas	Responsables
			2014	2015	2016	2017	2018	2019		
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar alternativas que generen oportunidades y contribuyan a mejorar la calidad de vida de los usuarios. 	No. de servicios novedosos implementados	2	3	2	2	3	2	<ul style="list-style-type: none"> Implementar servicios novedosos para la Biblioteca Mario Carvajal acordes a los nuevos conceptos de bibliotecas, tales como: creación y elaboración de materiales docentes y multimedia, aulas de trabajo con fines investigativos, laboratorio de idiomas, búsqueda activa de empleo; servicio de presentaciones y debates, entre otros 	Coordinador del Área de Servicios al Público
		% de usuarios satisfechos con el servicio prestado por los asesores de información	60%	75%	85%	90%	95%	96%	<ul style="list-style-type: none"> Establecer asesores de la información ubicados en puntos estratégicos de la biblioteca para guiar, orientar y persuadir a los usuarios. 	Coordinador del Área de Servicios al Público
		No. de usuarios asesorados en materia de normatividad intelectual	50	300	700	1300	1600	1900	<ul style="list-style-type: none"> Informar y orientar a usuarios sobre la normatividad de propiedad intelectual para la elaboración de sus trabajos académicos. 	Coordinador del Área de Servicios al Público

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas						Iniciativas Estratégicas	Responsables
			2014	2015	2016	2017	2018	2019		
		No. de talleres de sensibilización para investigadores sobre contenidos Open Access	2	6	12	18	24	24	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar a los investigadores de la Universidad del Valle sobre la opción de publicar su producción académica de libre acceso (Open Access) 	Coordinador del Área de Servicios al Público
		No. de asesorías a investigadores para la publicación en revistas científicas indexadas	20	60	80	100	110	120	<ul style="list-style-type: none"> Orientar a los investigadores sobre las mejores opciones de publicación en revistas científicas indexadas. 	Coordinador del Área de Servicios al Público
Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas						Iniciativas Estratégicas	Responsables
			2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> Propiciar la cultura de la calidad como garantía para la oferta de servicios, contenidos y recursos. 	No. de mejoras realizadas en los procesos, contenidos y servicios	2	4	6	8	10	13	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer colecciones depuradas y de alta calidad, con previa ayuda de expertos de diferentes disciplinas. 	Coordinador de Procesos Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> Adaptar nuevas tecnologías de información en la biblioteca para optimizar los procesos y facilitar el acceso de información a usuarios donde quiera que se encuentren. 	Variación porcentual de documentos en formato digital a los cuales se tiene acceso	+5%	+7%	+6%	+8%	+4%	+5%	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar los contenidos digitales en todas las áreas del conocimiento. 	Coordinador de Procesos Técnicos.
		% de servicios visibles a través del OPAC	20%	45%	70%	80%	80%	80%	<ul style="list-style-type: none"> Incluir en el OPAC el portafolio de servicios, con el fin de aumentar la visibilidad. 	Profesional en ciencias de la información

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas						Iniciativas Estratégicas	Responsables
			2014	2015	2016	2017	2018	2019		
		No. de puntos de información con pantallas táctiles creados	1	3	6	10	12	15	<ul style="list-style-type: none"> • Crear puntos de información con pantallas táctiles (mapa interactivo de la biblioteca, , etc.) 	Coordinador del Área de Servicios al Público.
		% de avance en la integración de los sistemas de información de la biblioteca, registro académico, matrícula financiera y tesorería	5%	40%	100%	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar los sistema de información de la biblioteca con los de registro académico, matrícula financiera y tesorería para optimizr los tramites de los usuarios. 	Profesional de Oficina de Informática y Comunicaciones. Coordinador del Area de Servicios al Público
		No. de tecnologías adaptadas al portafolio de servicios de la biblioteca	1	3	5	7	10	13	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar los servicios de la Biblioteca Mario Carvajal a la tecnología móvil (smartphones, tablets, portátiles, entre otros) : códigos QR, realidad aumentada, etc. 	Coordinador del Area de Servicios al Público. Profesional de Oficina de Informática y Comunicaciones
	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con el desarrollo de la Biblioteca Digital que garantice la accesibilidad a la producción académica generada en la Universidad y también de 	No. de documentos alojados en la Biblioteca Digital	4.000	5.500	7.800	9.950	12.500	15.000	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la Biblioteca Digital de la Universidad del Valle como repositorio de producción científica de la comunidad universitaria que permita la preservación y la visibilidad 	Coordinador de Procesos Técnicos

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas						Iniciativas Estratégicas	Responsables
			2014	2015	2016	2017	2018	2019		
	su patrimonio bibliográfico.								de la ciencia producida en la Universidad.	
Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas						Iniciativas Estratégicas	Responsables
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar, incentivar y empoderar al talento humano de la biblioteca para que brinden asesorías de calidad a los usuarios. 	No. de capacitaciones ofrecidas al personal de la biblioteca	4	6	7	9	11	12	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un plan de perfiles y competencias profesionales para el personal contratado en la biblioteca, con el fin de que fomenten la lectura en los usuarios. 	Coordinador de Capacitaciones de Recursos Humanos
	<ul style="list-style-type: none"> Iniciar la adecuación, equipamiento y reorganización de los espacios de la biblioteca que permitan el aprendizaje individual y colectivo de los usuarios y este acorde con los los conceptos de CRAI e Information Commons 	No. de espacios reacondicionados y tecnologías adaptadas acordes a los nuevos conceptos de biblioteca	1	2	2	3	2	2	<ul style="list-style-type: none"> Adaptar la infraestructura física y tecnológica acorde a los nuevos conceptos de biblioteca (information commons, CRAI, etc.). 	Director de la biblioteca. Coordinador del Área de Servicios al Público. Profesional de soporte.
	<ul style="list-style-type: none"> Promover alianzas con otras bibliotecas universitarias para adaptar mejores prácticas (Bench marking).. 	No. de practicas de mejoramiento implementadas	3	3	3	3	4	4	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la presencia de la Biblioteca Mario Carvajal en consorcios, congresos, talleres, etc., que permita crear alianzas y adoptar innovaciones en el campo y compartir 	Coordinador administrativo de la biblioteca

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas						Iniciativas Estratégicas	Responsables
			2014	2015	2016	2017	2018	2019		
									conocimientos para el fortalecimiento del sector bibliotecario.	
	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar vínculos de la biblioteca en proyectos cooperativos de ámbito regional, nacional e internacional. 	No. de proyectos colaborativos en los cuales la bibliotecas tenga participación	1	2	3	4	5	6	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la creación de una Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias a partir del consorcio de bibliotecas de la Red Universitaria de Alta Calidad (RUAV). 	Director de la biblioteca
Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas						Iniciativas Estratégicas	Responsables
			2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> Responder oportuna y eficazmente a la demanda de servicios de información de diversos sectores de la sociedad. 	No. de nuevos servicios creados para la comunidad en general	1	1	1	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> Establecer una nueva tipología de usuarios que permita ofrecer servicios a públicos desatendidos por la biblioteca. 	Coordinador de Servicios al público. Directora de la biblioteca. Profesional de área de administración o investigador de mercados.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas						Iniciativas Estratégicas	Responsables
			2014	2015	2016	2017	2018	2019		
		No. de visitas a instituciones educativas de nivel básica y secundaria	4	6	9	10	12	12	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el servicio de biblioteca móvil que visite instituciones de educación básica y secundaria para fomentar la lectura y orientar sobre los contenidos de los programas académicos de la Universidad del Valle. 	Coordinador de Servicios al público.
		No. de programas académicos creados en la Universidad del Valle relacionados con las ciencias de la información.	-	1	-	1	-	1	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la creación de un programa académico para la formación de profesionales de la información, en beneficio de las bibliotecas de la región. 	Comité de bibliotecas
		No. de talleres de formación virtual en Alfabetización Informacional dictados en el año	12	12	24	24	36	36	<ul style="list-style-type: none"> • Impartir formación virtual en competencias informacionales a la comunidad en general. 	Coordinador de Servicios al público.

Fuente: los autores

8. CONCLUSIONES

Del análisis del estado actual de la Biblioteca Mario Carvajal se pudo evidenciar que este centro de información se esfuerza constantemente por implementar nuevas tecnologías y nuevos servicios que se ajusten a las necesidades de información de la tipología de usuarios establecida. Sin embargo, dicha tipología de usuarios no incluye segmentos potenciales de la sociedad que requieren servicios de información y a los cuales se les podría llegar en un futuro próximo.

Al estudiar los factores externos e internos de la Biblioteca Mario Carvajal se encontraron 30 variables que influyen en la misma, luego del análisis estructural realizado a través del software MICMAC se priorizaron 6 variables claves que inciden de manera directa en el desempeño de este centro bibliotecario con una perspectiva a futuro, previa validación de expertos e identificación de actores que inciden en el desarrollo de las bibliotecas universitarias. Este ejercicio prospectivo evidenció que la Biblioteca Mario Carvajal debe enfocar los servicios, recursos y adaptación de espacios desde la perspectiva de la satisfacción de necesidades informacionales de los usuarios, más allá de los procesos tradicionales y adquisición de grandes volúmenes de material bibliográfico. Esta tendencia exige ofrecer una gran variedad de recursos y servicios virtuales y presenciales acordes a una constante investigación que arrojan tendencias, gustos, preferencias y necesidades de nuevas tipologías de usuario. De igual forma, para responder a estos cambios se deben mantener colecciones depuradas y de alto valor científico e investigativo con la colaboración de expertos, aplicar nuevos conceptos de bibliotecas que rediseñan y redistribuyen espacios con arquitecturas modernas.

En el ámbito tecnológico, la biblioteca universitaria está obligada a contar con novedosas plataformas e infraestructuras tecnológicas que apoyen los procesos y permitan el acceso a la información de manera más fácil y ágil para el usuario, sin limitaciones de presencialidad, afirmando lo que se conoce como Biblioteca Ubicua.

En el aspecto económico, a pesar de que la Biblioteca Mario Carvajal, objeto de este estudio tiene un presupuesto considerable por su magnitud y público al que atiende, puede generar recursos propios mediante investigaciones de mercado, dadas las fortalezas internas que tiene en aspectos como servicios, recursos, contenidos, infraestructura, etc., que pueden aprovecharse para atender usuarios corporativos que requieren información especializada para sus procesos de producción y/o servicios; lo cual generaría ingresos para su inversión y constante fortalecimiento.

En el tema del mercadeo, la Biblioteca Mario Carvajal debe elaborar y ejecutar un plan estratégico de mercadeo de servicios para dar a conocer todo su portafolio de servicios y generar un mayor impacto en la sociedad en general.

El talento humano de las bibliotecas, está llamado a desempeñar un rol mucho más especializado en las áreas de conocimiento, persuasivo y de asesoramiento con el usuario; por lo tanto, los bibliotecarios del pasado y la actualidad, tienden a convertirse en profesionales de la información, los cuales desempeñan un papel trascendental en el usufructo de los servicios que se dirigen a diversos segmentos de usuarios y a su satisfacción y concurrencia.

Por otro lado, el direccionamiento estratégico debe apoyar la implementación de nuevos conceptos de biblioteca generando objetivos, acciones, metas y adjudicando responsables para lograr los propósitos que se buscan bajo estas nuevas configuraciones.

Estos esfuerzos deben conllevar a ofrecer una alta diversidad de servicios, herramientas y recursos tecnológicos, con una clara vocación de atención al público y orientación personalizada, que brinde una experiencia satisfactoria a usuarios presenciales y virtuales en su proceso formativo y fomente el desarrollo del saber y la cultura, no sólo en la comunidad universitaria, sino también en los sectores productivos de la región y la sociedad en general. A futuro, este centro bibliotecario se vislumbra como referente en Latinoamérica, a través de la infodiversidad de alta calidad e innovación de servicios con los que cuenta.

Como puntos relevantes en el desarrollo de la presente investigación, se debe mencionar el mapa estratégico, el cual se elaboró con base en el escenario escogido, definiendo objetivos estratégicos desde las perspectivas de sostenibilidad, usuarios, procesos internos, aprendizaje y crecimiento e impacto. La meta de este mapa estratégico consistió en generar un mayor impacto en la sociedad al responder oportuna y eficazmente a la demanda de servicios de información de diversos sectores de la sociedad.

De igual forma, se elaboraron las iniciativas del Plan de Acción las cuales permitirán a las directivas de la Biblioteca Mario Carvajal, tener una ruta para lograr los objetivos estratégicos para cada perspectiva, definidos en el mapa estratégico acorde al escenario escogido. Es importante mencionar que bajo el reto de convertirse en una biblioteca universitaria vanguardista, la Biblioteca Mario Carvajal debe optimizar sus recursos financieros, inversiones y empoderar su talento humano, ofreciéndole al usuario bajo una “ventana única” todo lo que necesita, desea o espera de la biblioteca universitaria más grande del sur de Colombia.

En cuanto a los usuarios actuales de las bibliotecas universitarias, se debe resaltar que pertenecen a la generación digital y se caracterizan por ser multitarea, utilizando la tecnología en todos los ámbitos de su vida y en cualquier franja horaria; valoran las herramientas de la web 2.0 para interactuar, aprender, compartir ideas y proyectos, comunicarse, sociabilizar y, también, para su ocio. Por lo tanto, es indispensable reconfigurar la biblioteca bajo estos rasgos de usuarios y así diseñar servicios personalizados que también se basen en estas herramientas digitales.

Para finalizar, se debe afimar que las expectativas para este nuevo escenario que responda a la dinámica de la sociedad en red, instan a un nuevo concepto de biblioteca universitaria basado en la tecnología, innovación y cambio permanente. La transformación de la Biblioteca Mario Carvajal debe servir de vehículo para formar capital humano, tener impacto en los sectores productivos, culturales y de beneficio general en la comunidad, que construya una sociedad de conocimiento y otorgue herramientas para una participación ciudadana efectiva. De igual forma, debe crear nuevos canales de comunicación para crear, compartir y difundir información en un mundo globalizado donde el conocimiento se ha convertido en un eje clave del desarrollo tanto personal como colectivo.

9. RECOMENDACIONES

- Establecer una nueva tipología de usuarios teniendo en cuenta usuarios potenciales, para crear servicios y recursos de información pertinentes. Este estudio le otorga elementos de base a las directivas de la biblioteca para conocer la magnitud del público al cual puede llegar este centro informativo, y los alcances que le otorgan sus capacidades y fortalezas organizacionales.
- Ofrecer una amplia diversidad de recursos y servicios presenciales y virtuales para ampliar el número de usuarios a los que se puede llegar, satisfaciendo sus necesidades desde diversos frentes, aprovechando las nuevas propuestas que ofrecen los nuevos conceptos de bibliotecas.
- Implementar nuevos conceptos de biblioteca para estar a la vanguardia de los adelantos en el campo bibliotecario, con el fin de que cada vez más la biblioteca llegue al usuario diverso, ofreciéndole una gama de opciones que se adaptan a sus preferencias y lo incentivan a aprovechar los recursos ofrecidos.
- Cambiar el estilo directivo centrado en los procesos a un enfoque más dirigido a los usuarios, con el fin de identificar y satisfacer sus necesidades de información de acuerdo a sus características y tendencias, con base en estudios investigativos de mercadeo de servicios.
- Crear servicios de información novedosos dirigidos a segmentos de usuarios específicos, que generen ingresos propios para la biblioteca y que logren en el futuro importantes recursos financieros para su continuo desarrollo.
- Realizar estudios para la remodelación y redistribución de espacios físicos de la biblioteca acordes a nuevos paradigmas de bibliotecas como “Information commons”, CRAI, etc., y que estén en concordancia con una arquitectura moderna en bibliotecas.
- Diseñar y ejecutar una adecuada Estrategia de Marketing de Servicios dirigida a todos los segmentos de usuarios identificados, con el fin de mejorar los procesos de comunicación y promocionar los servicios, recursos y eventos de la biblioteca, así como crear estrechas relaciones con el público atendido para conocer su concepción de la biblioteca.
- Adquirir plataformas e infraestructuras tecnológicas que apoyen los procesos y permitan el acceso a la información de manera más fácil y ágil para el usuario, sin limitaciones de presencialidad, reafirmando la idea de biblioteca ubicua u omnipresente.

- Realizar un análisis completo a los procesos, con el fin de identificar “cuellos de botella” o fallas en los tiempos que afectan la prestación oportuna de los servicios a los usuarios.
- Solicitar la designación en cada unidad académica de la Universidad del Valle, de docentes que apoyen la función de depuración y adquisición de materiales bibliográficos de alto valor científico e investigativo en las diferentes áreas del conocimiento.
- Implementar un sistema de gestión del conocimiento en la Biblioteca Mario Carvajal, para documentar, normalizar y socializar los conocimientos adquiridos por los profesionales de la información, en su labor diaria de asesoramiento a los usuarios y respuesta a sus requerimientos; pues representa un activo valioso para el fortalecimiento de la dependencia, y la calidad en sus procesos.
- Divulgar los aportes que ha realizado la biblioteca para la región mediante canales de comunicación efectivos establecidos en el plan de mercado de servicios.
- Adaptar el uso de Codigos QR, realidad aumentada y otras tecnologías útiles y atractivas para promocionar los servicios; al igual que suministrar y ampliar información relacionada con esta biblioteca universitaria.
- Fortalecer el programa de capacitaciones para el personal de bibliotecas y crear un programa de incentivos para motivar buenos desempeños y aporte de ideas.
- Actualizar el perfil de cargos de la biblioteca, con el fin de seleccionar en el futuro próximo, personal con una clara vocación de atención al público, que brinde orientación personalizada, procure experiencias satisfactorias a usuarios presenciales y virtuales y fomente el desarrollo del saber y la cultura, no sólo en la comunidad universitaria, sino también en los sectores productivos de la región y la sociedad en general.
- Crear un comité de coordinadores de las áreas, para programar más actividades culturales, artísticas o de ocio para la comunidad en general y ofrecer espacios de debate social que afectan el colectivo ciudadano.
- Por ultimo, adoptar las iniciativas sugeridas en el Plan de Acción, las cuales permitirán a las directivas de la Biblioteca Mario Carvajal, tener una hoja de ruta para lograr los objetivos estratégicos para cada perspectiva, definidos en el mapa estratégico acorde al escenario escogido.

BIBLIOGRAFÍA

Ahiakwo, O. N. (1988). Forecasting techniques and library circulation operations: Implications for management. *Library and Information Science Research*, 10(2), 195-210.

Alcaldía de Santiago de Cali. (2013). *Red de Bibliotecas Públicas Comunitarias de Cali*. Cali: Alcaldía de Santiago de Cali. Recuperado de: <http://www.cali.gov.co/redbibliotecas/publicaciones.php?id=32832>

American Psychological Association. (2010). *Publication manual of the American Psychological Association*. (6ta ed.). United States of America: American Psychological Association.

Aristizabal Ossa, J., (2011). Las verdaderas intenciones del gobierno Santos den la reforma a la educación superior. *Co-Respondencia* (edición especial Ley 30). Recuperado de: <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bdigital.unal.edu.co%2F7415%2F1%2Fjorgearistizabalossa.20111.pdf&ei=RahxUenZCIbe9ATJrYHIDQ&usg=AFQjCNFWwVcgm3gkPNy2opNWiruMz5wlCg&bvm=bv.45373924,d.eWU&cad=rja>

Arregui Noguer, B., Martín Cuervo, J., Martín Sastre, M. T. & Romero Rey, E. (2004). Necesidades Tecnológicas en personas con sordoceguera. En: *Tecnología y discapacidad visual: necesidades tecnológicas y aplicaciones en la vida diaria de las personas con ceguera y discapacidad visual*. España: Editorial ONCE.

Asociación Colombiana de Universidades, (2010). *Hacia una nueva dinámica social de la Educación Superior*. Colombia: Asociación Colombiana de Universidades. Recuperado de: http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fsalud.univalle.edu.co%2Fpdf%2Fprocesos_de_interes%2F3_politicas_educacion_superior_ascun.pdf&ei=VYhxUZP0MZG09gTQk4HQCA&usg=AFQjCNFdASXWMnknndHqvBn94BC0CNmGzA&bvm=bv.45373924,d.eWU

Association of Research Libraries. (1984). *Public Services in Research Libraries: A Self-Study. Final Report of the Study Team*. Riverside, United States of America: University of California.

Ballesteros, D. P. (2008). Análisis Estructural Prospectivo Aplicado al Sistema Logístico. *Scientia et Technica*, XIV (39). Recuperado de: <http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/10743194-199.pdf>

Banister, D., & Stead, D. (2003). Transport Policy Scenario Building. *Transportation Planning and Technology*, 26 (6).

Bastos da Cunha, M. (2000). Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. *Ciência da Informação*, 29 (1). Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a8.pdf>

Bejarano Díaz, H. (1997). Centenario del Natalicio de Mario Carvajal Borrero. *Boletín de la Academia de Historia del Valle del Cauca* 85(194), 80-85.

Berry, J. W. (1996). Digital libraries: new initiatives with worldwide implications. *Collection Building*, 15(4).

Betancourt Guerrero, B. (2011). Entorno Organizacional: Análisis y Diagnostico. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle

Brooks, T. A., & Forys, J. W. (1986). Smoothing forecasting methods for academic library circulations: An evaluation and recommendation. *Library and Information Science Research*, 8(1), 29-39.

Cámara Colombiana del Libro. (2011). *Estadísticas del Libro en Colombia*. Recuperado de: <ftp://ftp.camlibro.com.co/Boletin/compraspublicas/licitaciones/Estadisticas%202011.pdf>

Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe, (2012). *Comportamiento lector y hábitos de lectura. Una comparación de resultados en algunos países de América Latina*. Recuperado de: http://www.cerlalc.org/files/tabinterno/33c91d_Comportamiento_Lector.pdf

CERLALC, (2011). El libro electrónico: Tendencias y recomendaciones. Recuperado de: http://cerlalc.org/wp-content/uploads/2013/05/Libro_Electronico.pdf

Chapman, A. (S.F.). *Análisis DOFA y Análisis PEST*. Recuperado de: http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest

Chermack, T., Lynham, S., & Ruona, W. (2001). A Review of Scenario Planning Literature. *Future Research Quarterly*, 17 (2). Recuperado de: <http://www.cse.buffalo.edu/~peter/refs/DataAssimilation/Multihypothesis/ReviewofSP.PDF>

Chun, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 12 (2), 27-31. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/id/v12n2/a04v12n2.pdf>

Concejo de Santiago de Cali, (2008). *Plan de Desarrollo 2008 – 2011. Para vivir la vida dignamente*. Recuperado de: <http://www.concejodecali.gov.co>

David, F. & Calado Noguera, E. (1990). *La Gerencia Estratégica*. (Serie empresarial). Colombia: Fondo Editorial Legis

David, F., Sánchez Carrión M. A., & Valdés Hernández L. A. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9 ed.). México: Pearson Educación

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11 ed.). México: Pearson Educación

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, (2005). *Boletín. Censo General Valle del Cauca 2005*. Recuperado de: http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/76000T7T000.PDF

Domínguez Aroca, M. I. (2005). La biblioteca universitaria ante el nuevo modelo de aprendizaje: docentes y bibliotecarios, aprendamos juntos porque trabajamos juntos. *Red: Revista de Educación a distancia* (No. Extra 4). Recuperado de: <http://www.um.es/ead/red/M4/dominguez9.pdf>

Drake, M. A. (1976). Forecasting Academic Library Growth. *College & Research Libraries*, 37(1), 53-59.

Economía se acerca a un crecimiento de 4,8%, según Ministro de Hacienda, (2012, 26 de noviembre). *El País Cali*. Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/economia-acerca-crecimiento-48-segun-mincomercio>

Federación Nacional de Comerciantes, (2012). *Economía Mundial ¿Ganando o perdiendo la batalla?*. Recuperado de: http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.observatoriovalle.org.co%2Fwp-content%2Fuploads%2F2012%2F05%2FInforme-de-comercio-Cali-I-Trimestre_2012Enero-Marzo1.pdf&ei=mn9xUczCGITW9ASR6IGYBg&usq=AFQjCNGhNibHvvr6miS8IiamN-YiSHwusQ&bvm=bv.45373924,d.eWU

Feret, B., & Marcinek M. (2005). The future of the academic library and the academic librarian. A Delphi study reloaded. *New Review of Information Networking* 11(1), 37-63.

Fernández Marcial, V. (2004). Promoción de los servicios de la biblioteca: un enfoque desde el marketing no convencional. *Biblios*, (20). Recuperado de: http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=1063947&orden=0

Godet, M. (1999). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. México: Alfaomega.

Godet, M. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. *Cuadernos del LIPS* (5) Recuperado de: http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fcitep.rec.uba.ar%2Fubatic%2Fwp-content%2Fuploads%2F2011%2F06%2FProspectivaHerramientas_godet.pdf&ei=WKp0UZ-EAoao8gSr1IA4&usg=AFQjCNHXRyXU1jXMV3mA04gN2NhR-tPicQ&bvm=bv.45512109,d.eWU

Godet, M., & Durance, P. (2011). *La Prospectiva Estratégica para las Empresas y los Territorios*. Francia: DUNOD - UNESCO.

González, O. (2010). Aproximaciones al futuro de la biblioteca académica en el horizonte 2010-2015. *Revista Cubana de ACIMED*, 21(3). Recuperado de: <http://acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/17/46>

Gregory, E., Harris, G., & Ogilvy, J. (1998). After the Scenarios, Then What?. *Presearch provoking strategic conversation* 2 (1). Recuperado de: http://www.gbn.com/articles/pdfs/gbn_after%20the%20scenarios....pdf

Gobernación del Valle del Cauca, (2003). *Plan Maestro Para el Desarrollo Integral, Sostenible y Prospectivo del Valle del Cauca al 2015*. Recuperado de : http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Feducon.javeriana.edu.co%2Fofi%2Fdocumentos%2Fregionalizacion%2FPlanes%2520Desarrollo%2520H-Z%2FDepartamentos%2520-%2520Planes%2520de%2520desarrollo%2FVALLE%2520DEL%2520CAUCA%2520-%2520El%2520valle%2520vale%2C%2520Plan%2520Desarrollo%2C%2520Ordenanza%2520356%2520-%25202012-2015.pdf&ei=WKx0Ub3kDJSg8gTOyYGwCg&usg=AFQjCNFIO7GJKISxx_2fzxBKid8qRnLucw&bvm=bv.45512109,d.eWU

Hernández, G. A. (2007). Biblioteca Central de la UNAM. Ocho años de innovación. *Biblioteca Universitaria, Nueva Época*, 10 (2). Recuperado de: <http://www.dgbiblio.unam.mx/revista/Revista%20online/ne-2007-02/nuestras%20bibliotecas.pdf>

Hernández, H., & Martínez, S. (2004). *Análisis prospectivo de las cooperativas de trabajo asociado*. Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://claroline.ucaribe.edu.mx/claroline/claroline/backends/download.php?url=L3BzQ29vcGVyYXRpdmFzVHJhYkFzb2NidWdvSGVybmluZGV6LnBkZg%3D%3D&cidReset=true&cidReq=PROSPECTIVA>

Herring, M. Y. (2001). 10 Reasons Why the Internet Is No Substitute for a Library. *American Libraries* (April 2001). Pp. 76-78. Recuperado de: <http://www.ala.org/PrinterTemplate.cfm?section=archive&template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm&ContentID=7286>

Higuchi, K. A. (1990). Delphi study on the future of academic-libraries. *Library and Information Science*, (28), 21-59.

Hill, C. W. L. & Jones, G. R., (2009). *Administración Estratégica* (8 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Índice de Percepción de Corrupción 2012: Colombia necesita mostrar resultados concretos contra la corrupción, (2012). *Transparencia por Colombia*. Recuperado de: http://www.transparenciacolombia.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=187:indice-percepcion-corrupcion-2012-colombia-necesita-resultados-concretos-contra-corrupcion&catid=94:comunicados&Itemid=490

Institute Prospective Technological Studies. (1995). *Scenarios Building. Convergences and differences. Proceedings of Profutures Workshop*. Spain: EUROPEAN COMMISSION. Recuperado de: <http://ftp.jrc.es/EURdoc/eur17298en.pdf>

Instituto Geológico Agustín Codazzi, (1989). *El Entorno: Departamento del Valle del Cauca*. Bogotá: Biblioteca Luis Ángel Arango. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/modosycostumbres/memoria/memo5.htm>

Interlibrary Cooperation Planning Institute. (1976). *Focus on the future: A report of the Interlibrary Cooperation Planning Institute*. Columbus, United States of America: Interlibrary Cooperation Planning Institute.

Jaramillo, O., Montoya Rios, M. & Uribe Tirado, A. (2008). La biblioteca pública: su gestión en el contexto de la sociedad de la información. Argentina: Alfagrama.

Kahn, H., & Wiener, A. (1967). *The year 200, a framework for speculation on the next thirty-tree years*. Washington, United States of America: The Hudson Institute.

Kaplan, R., & Norton, D. (2008A). Dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review*, 86(1), 40-57.

Kaplan, R., & Norton, D. (2008B). *Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. España: Ediciones Deusto

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. (3ª ed.). España: Centro de libros PAPP, S.L.U.

Laguardia, (s.f.). Industria Editorial: tendencias actuales y desafíos de transformación. Recuperado de: <http://www.uh.cu/centros/ciei/biblioteca/publicaciones/2011/15-IndustriaEditorial.pdf>

López C., J.; Espinel de Marmolejo, M. & Gutiérrez R., D. (1977). *Reseña histórica y política de la Universidad del Valle*. Colombia: Universidad del Valle. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional.

Ludwig, L., & Starr, S. (2005). Library as place: results of a Delphi study. *Journal of the Medical Library Association*, 93(3). Recuperado de: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1175798/>

Lugo, M.T., (2010). Las políticas TIC en la educación de América Latina. Tendencias y experiencias. *Revista Fuentes* (10). Pp. 52-68. Recuperado de: http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDYQFjAB&url=http%3A%2F%2Finstitutional.us.es%2Ffuentes%2Fgestor%2Fapartados_revista%2Fpdf%2Fmonografico%2Fyjxytfaw.pdf&ei=w65xUcGgIITu9ATGgoDQCg&usg=AFQjCNEP31Ics8VZkK-jUWk0kzs4WJ7ftg&bvm=bv.45373924,d.eWU

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. (5ª ed.). México: Pearson Educación

Marcus, G. (1998). Storying Corporate Futures: The Shell Scenarios. *Corporate Futures V*. Recuperado de: <http://davis-floyd.com/storying-corporate-futures-the-shell-scenarios/>

Martin Pereda, J. A. (S.F.). *Prospectiva Tecnológica: una introducción a su metodología y a su aplicación en distintos países*. Recuperado de: http://www2.uca.es/serv/consejo_social/doc/transfencia15.pdf

Martínez, A. (2005-2011). *Toda Colombia*. Recuperado de: <http://www.todacolombia.com/departamentos/valledelcauca.html>

Masini, E. B. (1993). Los estudios sobre el futuro y las tendencias hacia la unidad y la diversidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, (137). Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000950/095091so.pdf>

Mason, T. R., & Newton, E. (1983). Forecasting library futures: Participative decision making with a microcomputer model. Background paper. Conferencia llevada a cabo en: Fall Conference of the Association for Institutional Research in the Upper Midwest, United States of America: AIRUM.

Matheson, N. W. (1982). Perspectives on academic health sciences libraries in the 1980s: indicators from a Delphi study. *Bulletin of the Medical Library Association*, 70(1), 28-49.

Medina Vásquez, J. (1996). Los estudios del futuro y la prospectiva: claves para la construcción social de las regiones. *Documento. Serie Ensayos* (32). Pp. 43-48.

Medina Vásquez, J. (1998). *La prospectiva humana y social: alternativa de la nueva generación para América Latina*. Recuperado de: http://www.prospectivachile.cl/?page_id=4

Medina Vásquez, J., & Ortegón, E., (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. *CEPAL: Serie Manuales* 51. Recuperado de: <http://www.eclac.cl/ilpes/publicaciones/xml/3/27693/manual51.pdf>

Mejía Londoño, C. E., (1999). *Consideraciones críticas a propósito del Departamento de Bibliotecas de la Universidad del Valle*. Colombia: Universidad del Valle

Méndez Álvarez, C. E., (1988). *Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas contables, administrativas*. Colombia: McGraw-Hill Latinoamericana.

Ministerio de Educación Nacional, (2010). *Financiación de la educación superior*. Recuperado de: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-235797.html>

Ministerio de Educación Nacional, (2012). *Lectura y escritura como política pública*. Recuperado de: http://fundacionexe.org.co/wp-content/uploads/2011/09/Lectura-y-escritura_Leer-es-un-cuento.pdf

Ministerio de Educación, (2013, 01 de noviembre). MinEducación y MinHacienda entregaron más de \$20.000 millones a IES públicas del Valle del Cauca. *CVNE*. Recuperado de: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-334167.html>

Mojica, F. J., (2002). *Teoría y aplicación de la Prospectiva. El futuro del comercio de flores colombianas en los Estados Unidos*.

El Observatorio de la Universidad Colombiana, (S.F.). *Educación superior y educación para el trabajo tendrán presupuestos similares en 2012*. Recuperado de: http://www.universidad.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2334:educacion-superior-y-educacion-par-el-trabajo-tendran-presupuestos-muy-similares-en-2012&catid=16:noticias&Itemid=198

Ochoa, A. (2012, 29 de octubre). Así se vive en las 'fronteras invisibles' del conflicto entre pandillas en Cali. *El País Cali*. Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/elpais/judicial/noticias/estas-son-fronteras-invisibles-marcan-pandillas-para-defender-sus-territorios>

Ogilvy, J., & Schwartz, P. (S.F.). *Plotting Your Scenarios*. Recuperado de: http://www.gbn.com/articles/pdfs/gbn_Plotting%20Scenarios%20new.pdf

Orera Orera, L. (2000). Reflexiones sobre el concepto de biblioteca. En: Cuadernos de Documentación Multimedia MULTIDOC. Recuperado de: <http://www.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/num10/paginas/pdfs/Lorera.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Colombia, (2010). *Crecimiento de mercados inclusivos. Estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia. Publicaciones Objetivos del Milenio*. Recuperado de: <http://www.bibliotecavirtual.info/2011/04/crecimiento-de-mercados-inclusivos-estrategias-empresariales-para-la-superacion-de-la-pobreza-y-la-exclusion-en-colombia/>

Quiceno Martínez, A., Giraldo Díaz, R., & Valencia Trujillo, F. L. (2010). Política pública ambiental y ambiente en el Valle del Cauca, 1991-2010. *Entramado* 6 (2).

Red Eye en América Latina. (S.F.). *¿Qué es Prospectiva?*. Recuperado de: http://www.esyes.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=13Z

Rizo Otero, H. J., (1999). *Apuntes para la historia regional del Valle del Cauca: un testimonio personal*. Colombia: Corporación Universitaria Autónoma de Occidente.

Rodríguez, J. (2011, 13 de noviembre). Educación superior pública: alternativas de financiación frente a la Ley 30 y al proyecto Santos. *Razón Pública*. Recuperado de: <http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/2548-educacion-superior-publica-alternativas-de-financiacion-frente-a-la-ley-30-y-al-proyecto-santos-.html>

Rubino, M. (2007). *Desarrollo de un cuadro de mando integral aplicable a bibliotecas: descripción de las etapas para su creación y diseño*. Recuperado de: http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fprints.rclis.org%2F8939%2F1%2FArt._E-LIS_Marta_Rubino.pdf&ei=N5R1UbK4IOPO0gGohoH4DQ&usg=AFQjCNE-KvBtKOIMAK9E6DNUac_ng44YTg&bvm=bv.45512109,d.dmQ

Sandoval de Moya, J. A., (2009). *Formulación del plan estratégico para la división de bibliotecas de la Universidad del Valle para el periodo 2010 - 2012 apoyado en tecnologías de la información y la comunicación*. Universidad ICESI, Cali, Colombia

Schwartz, P. (1993). La planificación estratégica por escenarios. *Futuribles*, (176).

Schwartz, P. (1996). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. New York, United States of America: Currency Doubleday.

Serna Gómez, H. (1997). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología* (7 ed.). Colombia: 3R editores

Silva, M. (2012, 2 de octubre). "Cali tiene que estar preparada para los sismos": Geofísico del Suroccidente. *El País Cali*. Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/cali-tiene-estar-preparada-para-sismos-geofisico-suroccidente>

Smith, D. (1984). Forecasting price increase needs for library materials: The University of California experience. *Library Resources and Technical Services*, 28(2), 136-148.

Straw, J. E. (2008). From magicians to teachers: the development of electronic reference in libraries: 1930-2000. *The Reference Librarian*, 35(74).

Torres, M. (2011). La función social de las bibliotecas universitarias. En: *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 80. Recuperado de: <http://www.bibliotecavirtual.info/2011/12/la-funcion-social-de-las-bibliotecas-universitarias/>

Universia, (S.F.). *Ranking Iberoamericano de Instituciones de Educación. Ranking de Instituciones de Investigación de Colombia*. Recuperado de: <http://archive.is/FJjD>

Universidad del Valle, (S.F. A). *Acerca de Univalle*. Colombia: Universidad del Valle. Recuperado de: <http://www.univalle.edu.co/acercauv.html>

Universidad del Valle, (S.F. B). *Reseña Histórica de la División de Bibliotecas de la Universidad del Valle*. Colombia: Universidad del Valle. Recuperado de: http://biblioteca.univalle.edu.co/info_general/rese_histo.html

Universidad del Valle, (2003). *Acuerdo No. 006, noviembre 17 de 2006 emanado por el Consejo Superior*. Recuperado de: http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fsecretariageneral.univalle.edu.co%2Fconsejo-superior%2Facuerdos%2F2006%2Facu-006.pdf&ei=dyF4UZu1GIbm8gTLx4HwCQ&usg=AFQjCNG4qp32XOVrDmCG4p_miVUX7kI4jA&bvm=bv.45580626,d.eWU

Universidad del Valle, (2005A). *Plan Estratégico de Desarrollo 2005-2015*. Recuperado de: http://paginasweb.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Documentos/DTrabajo/PED_05-15.pdf

Universidad del Valle, (2005B). *Aniversario 60 Universidad del Valle*. Recuperado de: <http://aniversario60.univalle.edu.co/historia/>

Universidad del Valle, (2006). *Gestión de Riesgos en la Universidad del Valle*. Recuperado de: <http://vicebienestar.univalle.edu.co/vicerrectoria/Gesti%F3n%20Riesgos%20Univalle%20Version3.pdf>

Universidad del Valle, (2007). *Formulación del Plan de Acción e inversiones 2008-2011*. Recuperado de: http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fplaneacion.univalle.edu.co%2Fgestioninformacion%2Fplandeaccion2008-2011%2FPlan_Accion_Inversiones_Agosto_22_WEB.ppt&ei=ycNwUfzaKI2-9gSH8YCQDw&usg=AFQjCNE8H_xDK8wZX9Od2RbMMI5igtoa-Q&bvm=bv.45373924,d.eWU&cad=rja

Universidad del Valle, (2008). *Plan de Inversiones. Recursos de Estampilla Pro Universidad del Valle*. Recuperado de: http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fbancoproyectosinversion.univalle.edu.co%2Fdocumentos%2Fplanes%2Fplan_inversiones%25202009.pdf&ei=1HpxUYiEEYO48wSc44EI&usg=AFQjCNFd-aNLCgVSJozemzxBk7pFOcIqeA&bvm=bv.45373924,d.eWU

Universidad del Valle, (2010). *Anuario estadístico Universidad del Valle 2010*. Recuperado de: http://planeacion.univalle.edu.co/a_gestioninformacion/anuario/2009_anuario.pdf

Universidad del Valle, (2011A). *Anuario Estadístico Universidad del Valle 2011*. Recuperado de: http://paginasweb.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Documentos/DTrabajo/2011_anuario.pdf

Universidad del Valle, (2011B). *Medición de la satisfacción de usuarios de la Universidad del Valle*. Recuperado de: http://gicuv.univalle.edu.co/Mayo_07_de_2012_pdf/Informe-Tecnico-Medicion-Satisfaccion-Usuarios-2011.pdf

Universidad del Valle, (2011C). *Informe de Gestión de Rectoría 2011*. Recuperado de: http://sintesis.univalle.edu.co/2012/mayo/Informe_de_Gestion_publicado.pdf

Universidad del Valle, (2012A). *Política Ambiental*. Recuperado de: http://paginasweb.univalle.edu.co/~planeacion/a_gestioninformacion/puma/1_Pol-Ambiental-UV-CA-20120913.pdf

Universidad del Valle, (2012B). *Informe de gestión 2012. Biblioteca Mario Carvajal*. Recuperado de: http://biblioteca.univalle.edu.co/info_general/informe_2012.pdf

Universidad del Valle, (2012C). *Informe de Gestión de Rectoría 2012*. Recuperado de: <http://sintesis.univalle.edu.co/2013/enero/InformedeGestion2012.pdf>

Universidad del Valle, (2012D). *La Biblioteca en Cifras Diciembre 2012*. Recuperado de: http://biblioteca.univalle.edu.co/info_general/biblioteca_cifras_2012.pdf

Universidad del Valle, (2012E). *Universidad del Valle en Cifras*. Recuperado de: http://paginasweb.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Documentos/UVCifras/uv-cifras_2012-II.pdf

Universidad del Valle, (2012F). *Plan de Inversiones 2012*. Recuperado de: http://bancoproyectosinversion.univalle.edu.co/documentos/Plan_2012/PlanInversiones2012Definitivo.pdf

Universidad del Valle, (2012, 15 de abril). Llego la hora de la reacreditación. *Campus*. Recuperado de: http://campus.univalle.edu.co/2012/abril/edicion120/lo_que_pasa_en_la_u1.php

Uribe, R. (2009). Escenario apuesta para el sector editorial 2020. En: Pensar el libro No. 6. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3050964>

Valencia Llano, A.; Isaza Gil, A. & Ramos Calderón, I. E., (2010). *Don Tulio Ramírez Rojas: semblanza del fundador de la Universidad del Valle*. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle.

Valle del Cauca, tercer destino para inversión extranjera directa, (2011, 03 de marzo). *Revista Dinero*. Recuperado de: <http://www.dinero.com/Imprimir.aspx?idItem=116496>

Van Der Heijden, K., (1996). *Scenarios: The art of strategic conversation*. England: John Wiley & Sons. Recuperado de: http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/32161/XX_CNE-LIPSOR_000694.pdf?sequence=1

Vergara, J., Fontalvo, T. & Maza, F. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospect*, 8 (2). Recuperado de: http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=prospect.%20vol.%208%2C%20no.%202%2C%20julio%20-%20diciembre%20de%202010%2C%20p%3A1gs.%2021-29&source=web&cd=1&ved=0CEsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Ffichero_articulo%3Fcodigo%3D3634575&ei=Cg7DT6-DGJC08ATOIPG8Cw&usq=AFQjCNHjGpeVXdYt_zUJD6FqbVrl-04Sog&cad=rja

Villarrea, O. (2013). Incrustación de imágenes en códigos de barras bidimensionales de rápida respuesta QR-codes. En: *Vinculos*, 10 (2). Recuperado de: <http://comunidad.udistrital.edu.co/revistavinculos/files/2013/09/Incrustaci%C3%B3n-de-im%C3%A1genes-en-c%C3%B3digos-de-barras-bidimensionales-de-rápida-respuesta.pdf>

Wezeman, F. (1970). Academic libraries in Netherlands - Program for long-range planning—Dutch-Rijkscommissie-Van-Advies-Inzake-Het-Bibliotheekwezen. *Library Quarterly*, (40), 275-276.

Zapata, C. A. (2010). Caracterización del sector de bibliotecas en Colombia: un análisis comparativo del entorno organizacional, académico y tecnológico. *Revista Códice*, 6 (1). Recuperado de: <http://sisinfo.lasalle.edu.co/publicaciones/index.php/codices/article/view/85/85>

ANEXO No. 1

CUESTIONARIO APLICADO PARA REALIZAR EL ANÁLISIS INTERNO

INNOVACIÓN EN SERVICIOS:

- ¿Existe la estructura y el personal capaz de investigar nuevos servicios bibliotecarios y estar atentos a los cambios que se dan en el sector de las bibliotecas?
- ¿Qué nuevas tecnologías y servicios se han implementado recientemente en la Biblioteca Mario Carvajal?
- ¿Qué innovaciones se han adaptado recientemente en procesos técnicos de la Biblioteca Mario Carvajal?
- ¿La Biblioteca Mario Carvajal innova constantemente su oferta de servicios?
- ¿La Biblioteca Mario Carvajal tiene capacidad de adaptabilidad frente a servicios novedosos implementados por expertos del sector a nivel internacional?
- ¿La Biblioteca Mario Carvajal es capaz de imitar y mejorar un servicio dirigido hacia la calidad?
- ¿Se propicia entre el personal de la Biblioteca Mario Carvajal una cultura de innovación y vigilancia del entorno de bibliotecas para aportar ideas creativas sobre nuevos servicios bibliotecarios?

GESTIÓN DE CALIDAD:

- ¿Cuenta la Biblioteca Mario Carvajal con políticas, normas y procedimientos documentados y avalados por el Sistema de Gestión de Calidad implantado en la Universidad del Valle para ejecutar sus procesos?
- ¿Se realizan auditorías internas en la Biblioteca Mario Carvajal para definir planes de mejoramiento en la prestación de servicios?
- ¿La Biblioteca Mario Carvajal cuenta con un sistema de preguntas, reclamos, quejas y sugerencias?

- ¿La Biblioteca Mario Carvajal está certificada por alguna organización nacional y/o internacional?
- ¿Existe políticas de innovación y/o mejoramiento continuo?

DIFUSIÓN DE SERVICIOS:

- ¿Qué prácticas de comunicación se han llevado a cabo recientemente para la difusión de nuevos servicios?
- ¿Se tiene en cuenta la importancia de las redes sociales para la difusión de sus servicios y para crear y fortalecer las relaciones con los usuarios?

SERVICIOS AL PÚBLICO:

- ¿Qué servicios ofrece la Biblioteca Mario Carvajal?
- ¿Cuál es el tamaño de la colección disponible al público y como está conformada?
- ¿Qué número de usuarios ingresan diariamente/semestralmente/anualmente a la Biblioteca Mario Carvajal?
- ¿Cuál es el uso del material físico y electrónico por parte de los usuarios?
- ¿Qué servicios se han puesto a disposición del público recientemente?
- ¿Qué recursos electrónicos están disponibles al público?
- ¿Tienen programa de formación de usuarios?
- ¿Tiene convenios con otras instituciones para mejorar sus servicios?
- ¿Cuáles son los servicios más utilizados?
- ¿Qué tipos de usuarios tiene la biblioteca?
- ¿Qué requisitos deben cumplir los usuarios?
- ¿Cuáles son las características básicas del servicio?
- ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación con los usuarios?
- ¿Se programan actividades culturales en la Biblioteca Mario Carvajal de manera periódica?

PROCESOS TÉCNICOS:

- ¿Cuáles son los principales procesos de la biblioteca Mario Carvajal?
- ¿Están estandarizados los procesos de la Biblioteca Mario Carvajal?
- ¿Existe algún cuello de botella en los procesos de la biblioteca?
- ¿Los procesos funcionan acordes al sistema de gestión de calidad GICUV de la Universidad del Valle?
- ¿Qué mecanismos de control existen para gestionar los materiales bibliográficos, los equipos, inmobiliarios y en general los recursos de la biblioteca?
- ¿Cuántos materiales bibliográficos han sido adquiridos por la Biblioteca Mario Carvajal recientemente?
- ¿Cómo es la relación entre la Biblioteca Mario Carvajal y sus proveedores?
- ¿Es adecuado el lugar para el almacenaje de los materiales bibliográficos?

TALENTO HUMANO:

- ¿Cuál es el número de empleados con que cuenta esta biblioteca universitaria?
- ¿Qué porcentaje de empleados de esta biblioteca universitaria están vinculados a una organización sindical? ¿Cómo incide este porcentaje en la prestación de los servicios bibliotecarios?
- ¿El personal cuenta con la suficiente formación y el conocimiento necesario para desempeñar los cargos de manera eficiente y para adaptarse a la cambiante demanda de servicios bibliotecarios?
- ¿Existe algún estatuto de personal?
- ¿Son adecuados los salarios de los empleados de la biblioteca?
- ¿Existen incentivos y/o motivaciones hacia el personal?
- ¿Se tienen mecanismos de participación para que el personal de la biblioteca exprese su punto de vista?
- ¿Cuál es la tasa de rotación y ausentismo del personal en la Biblioteca Mario Carvajal?

- ¿El personal de la biblioteca Mario Carvajal es flexible al cambio?
- ¿Cómo es el clima organizacional que se vive en la Biblioteca Mario Carvajal?

SISTEMAS DE INFORMACIÓN:

- ¿Se cuenta con los equipos de cómputo suficientes para las necesidades de servicios de la biblioteca?
- ¿Cuál es la capacidad de la red, conexión a internet y acceso a Wi-Fi en el campus universitario de Meléndez?
- ¿Se cuenta con el software adecuado para llevar a cabo las principales actividades de la biblioteca?
- ¿Se cuenta con las herramientas tecnológicas o informáticas que permiten ofrecer servicios bibliotecarios acordes con las necesidades de los usuarios?
- ¿Existe plataformas virtuales para interactuar con los usuarios?
- ¿La Biblioteca Mario Carvajal cuenta con sistemas de información para su gestión administrativa?
- ¿Son adaptables los servicios bibliotecarios electrónicos a las nuevas tecnologías?
- ¿Los usuarios tienen la facilidad de acceder a equipos de cómputo, smartphones, tablets y demás dispositivos para acceder a los servicios bibliotecarios disponibles en estos medios?

INVERSIÓN E INFRAESTRUCTURA:

- ¿Cuál es el monto de inversión de la Biblioteca Mario Carvajal con respecto al Plan de Inversiones de la Universidad del Valle para la vigencia 2012?
- ¿Se cuenta con la infraestructura adecuada para brindar los servicios bibliotecarios?
- ¿Qué inversión en infraestructura ha realizado recientemente la Biblioteca Mario Carvajal?
- ¿Cuáles han sido las más importantes inversiones recientes?

Anexo No. 2

Informe Micmac Biblioteca Mario Carvajal



SUMARIO

I. PRESENTACION DE LAS VARIABLES.....	3
1. Lista de variables.....	3
2. Descripción de las variables	3
1. Concentración de la población del Valle del Cauca en las cabeceras municipales (CP).....	3
2. Cobertura de la educación superior (CES).....	3
3. Bibliotecas que trascienden espacios físicos por medio de las TIC's (BTE)	4
4. Costos por suscripciones a bases de datos (CS)	4
5. Convenios interbibliotecarios basados en plataformas libres en la web y herramientas similares (CI)	4
6. Instituciones que permiten enlazar bibliotecas a escala mundial (IEB)	4
7. Articulación de una Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias (AR)	4
8. Diversidad étnica y cultural en el Valle del Cauca (DE)	4
9. Hábitos de lectura en América Latina y en Colombia. (HL)	4
10. Formatos electrónicos (FE).....	5
11. Dispositivos electrónicos para la lectura (DEL)	5
12. Estampilla Pro-Universidad del Valle. (EP)	5
13. Ley de derechos de autor (LD)	5
14. Crecimiento sostenido del PIB sectorial que incluye las actividades culturales (CSP)	5
15. Consumo de libros por hogar (CL).....	5
16. Red de comunicaciones de alta calidad del Valle del Cauca (RC).....	6
17. Diversidad de servicios y recursos virtuales y presenciales, y adaptabilidad a los diferentes tipos de usuarios (DS).....	6
18. Convenios con organizaciones a nivel local, nacional e internacional. (CO)	6
19. Adaptabilidad de los servicios bibliotecarios ante las nuevas tendencias (AS).....	6
20. Infraestructura física y distribución de espacios en esta Biblioteca Universitaria (IF)	6
21. Presupuesto de la biblioteca. (PB)	6
22. Volumen, calidad y actualidad de las colecciones de material bibliográfico y de los recursos que ofrece a sus usuarios (VC)	6
23. Dominio del inglés por parte del personal de la biblioteca (DI)	6
24. Rol de los bibliotecarios como agentes referencistas frente a las necesidades de los usuarios (RB).....	7
25. Programa de capacitaciones al personal de la biblioteca (PC).....	7
26. Actualización tecnológica de la biblioteca (AT)	7
27. Promoción de los servicios de la biblioteca. (PS)	7
28. Trámites excesivos para los usuarios en algunos procesos (TE)	7
29. Plano de influencias / dependencias indirectas	13

I. PRESENTACION DE LAS VARIABLES

1. LISTA DE VARIABLES

1. Concentración de la población del Valle del Cauca en las cabeceras municipales (CP)
2. Cobertura de la educación superior (CES)
3. Bibliotecas que trascienden espacios físicos por medio de las TIC's (BTE)
4. Costos por suscripciones a bases de datos (CS)
5. Convenios interbibliotecarios basados en plataformas libres en la web y herramientas similares (CI)
6. Instituciones que permiten enlazar bibliotecas a escala mundial (IEB)
7. Articulación de una Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias (AR)
8. Diversidad étnica y cultural en el Valle del Cauca (DE)
9. Hábitos de lectura en América Latina y en Colombia. (HL)
10. Formatos electrónicos (FE)
11. Dispositivos electrónicos para la lectura (DEL)
12. Estampilla Pro-Universidad del Valle. (EP)
13. Ley de derechos de autor (LD)
14. Crecimiento sostenido del PIB sectorial que incluye las actividades culturales (CSP)
15. Consumo de libros por hogar (CL)
16. Red de comunicaciones de alta calidad del Valle del Cauca (RC)
17. Diversidad de servicios y recursos virtuales y presenciales, y adaptabilidad a los diferentes tipos de usuarios (DS)
18. Convenios con organizaciones a nivel local, nacional e internacional. (CO)
19. Adaptabilidad de los servicios bibliotecarios ante las nuevas tendencias (AS)
20. Infraestructura física y distribución de espacios en esta Biblioteca Universitaria (IF)
21. Presupuesto de la biblioteca. (PB)
22. Volumen, calidad y actualidad de las colecciones de material bibliográfico y de los recursos que ofrece a sus usuarios (VC)
23. Dominio del inglés por parte del personal de la biblioteca (DI)
24. Rol de los bibliotecarios como agentes referencistas frente a las necesidades de los usuarios (RB)
25. Programa de capacitaciones al personal de la biblioteca (PC)
26. Actualización tecnológica de la biblioteca (AT)
27. Promoción de los servicios de la biblioteca. (PS)
28. Trámites excesivos para los usuarios en algunos procesos (TE)

2. DESCRIPCION DE LAS VARIABLES

1. Concentración de la población del Valle del Cauca en las cabeceras municipales (CP)

Description :

Debido a los problemas sociales que presenta la región del Valle del Cauca, ha habido un desplazamiento interno de población forzado por la violencia hacia las principales cabeceras municipales del departamento. Por lo tanto, las universidades y por ende, sus bibliotecas deben emplear estrategias para llegar a un mayor segmento de la población.

2. Cobertura de la educación superior (CES)

Description :

Debido a la limitante cobertura de educación superior en el país, las bibliotecas universitarias caen en una subutilización teniendo en cuenta la magnitud de los recursos invertidos en ellas.

3. Bibliotecas que trascienden espacios físicos por medio de las TIC's (BTE)

Description :

Hoy en día, desde cualquier sitio conectado e internet se puede renovar el préstamo de un libro, consultar bases de datos en línea, hacer uso de servicios especializados de información en línea, visitar una biblioteca virtualmente y acceder a muchos otros recursos y servicios sin la necesidad de estar físicamente en ella.

4. Costos por suscripciones a bases de datos (CS)

Description :

Los altos costos de las bases de datos que contienen artículos de revistas, libros y demás materiales bibliográficos, dificultan el acceso a las personas del común. Dada esta situación, las bibliotecas universitarias a través de consorcios, brindan estos repositorios de información, la mayoría de veces sin costo alguno para el usuario.

5. Convenios interbibliotecarios basados en plataformas libres en la web y herramientas similares (CI)

Description :

Diferentes plataformas web se han convertido en importantes herramientas que apoyan muchas operaciones rutinarias de las bibliotecas universitarias, que antes no existían y que ahora permiten realizar de manera eficiente y eficaz muchos de los procesos y prestar servicios modernos y de calidad como lo hacen las bibliotecas universitarias más prestigiosas en el mundo.

6. Instituciones que permiten enlazar bibliotecas a escala mundial (IEB)

Description :

Para brindar un portafolio de servicios más amplio y diverso a los usuarios de las bibliotecas universitarias, han surgido asociaciones a nivel mundial entre instituciones para el desarrollo, promoción y mejora de los servicios bibliotecarios, así como la potencialización de su talento humano.

7. Articulación de una Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias (AR)

Description :

Hoy en día las bibliotecas universitarias deben hacer parte de las redes o convenios de su subsector, con el fin de propiciar un mayor portafolio de servicios y recursos al usuario, de tal forma que el acceso a la información no tenga barreras y se maximice el aprovechamiento de los recursos bibliográficos y la cultura de difusión del conocimiento científico.

8. Diversidad étnica y cultural en el Valle del Cauca (DE)

Description :

Las bibliotecas universitarias son agentes relevantes en la apropiación social del conocimiento, mediante el ofrecimiento de sus recursos, servicios y actividades culturales, de tal forma que se avance en la construcción de una sociedad vallecaucana incluyente, fundamentada en la equidad y en la confianza, aprovechando la diversidad étnica y cultural del departamento

9. Hábitos de lectura en América Latina y en Colombia. (HL)

Description :

Es interesante el tema de las competencias lectoras, ya que Colombia ocupa el lugar 30 entre 35 países, siendo la razón fundamental la dificultad que representa para sus estudiantes



entender lo que leen. Esto representa una gran limitación para el desarrollo de una cultura de lectura en el país.

10. Formatos electrónicos (FE)

Description :

Las bibliotecas universitarias están integrando en sus colecciones cada vez más contenidos en medio electrónico, debido a que sus costos son menores, se tiene mayor agilidad para adquirirlos y ponerlos a disposición del usuario, ahorra espacio físico en las instalaciones de las bibliotecas que se pueden utilizar para otros fines relacionados y se le da una mano al medio ambiente al evitar la impresión innecesaria de miles de materiales bibliográficos que utilizarían grandes cantidades de papel

11. Dispositivos electrónicos para la lectura (DEL)

Description :

Medios electrónicos como smartphones, tablets, iPads y otros dispositivos móviles impulsarán las demandas y expectativas de los usuarios de servicios en todos los sectores socioeconómicos. Estadísticamente los datos reflejan un creciente uso de dispositivos móviles (smartphones y tablets) entre los universitarios, y su disposición para usarlos en el entorno educativo y para encontrar información.

12. Estampilla Pro-Universidad del Valle. (EP)

Description :

Los recursos que genera la estampilla Pro-Universidad del Valle aprobada por el Congreso de la República de Colombia, se destinan a tres programas en la Universidad del Valle, y son inversión en planta física, equipamiento de laboratorios y dotación de bibliotecas. Los fondos que se destinan para el fortalecimiento y consolidación de su biblioteca universitaria se invierten en adquisición de libros y bases de datos, remodelación de espacios, adquisición de equipos e implementación de tecnología.

13. Ley de derechos de autor (LD)

Description :

En el país, existe la Ley 23 de 1982, para proteger la propiedad intelectual y otorgar a los autores la exclusividad para explotar su obra. Además está vigente el Acuerdo de Cartagena, Decisión 351, que en su artículo 22 también se refieren a las limitaciones y excepciones de las publicaciones, entre las más relevantes

14. Crecimiento sostenido del PIB sectorial que incluye las actividades culturales (CSP)

Description :

El crecimiento del PIB de las actividades culturales indica que la industria editorial se está desarrollando exitosamente en Colombia, hecho en el que contribuyen los volúmenes de compra de las bibliotecas universitarias en el país y la regularidad de las adquisiciones, así como las costosas suscripciones a las bases de datos a las cuales acceden dichas bibliotecas.

15. Consumo de libros por hogar (CL)

Description :

El nivel de educación en la población tiene una influencia proporcional al consumo de libros, mirado desde los miembros que conforman un hogar. La cultura de la lectura, la investigación y la inversión en libros, son hábitos que se forman en el hogar y en los entornos académicos, pero sobre todo de la influencia del jefe del hogar para con sus hijos, según lo demuestra un estudio titulado "Escenario apuesta para el sector editorial 2020".

16. Red de comunicaciones de alta calidad del Valle del Cauca (RC)

Description :

Las bibliotecas universitarias requieren de una red de comunicaciones efectiva, ya que de no contar con una buena infraestructura a nivel de comunicaciones, no se podrían aprovechar las oportunidades que generan las TIC's en la actualidad

17. Diversidad de servicios y recursos virtuales y presenciales, y adaptabilidad a los diferentes tipos de usuarios (DS)

Description :

Variedad de servicios y recursos virtuales, digitales y presenciales con que cuenta la biblioteca universitaria, y adaptabilidad a los diferentes tipos de usuarios

18. Convenios con organizaciones a nivel local, nacional e internacional. (CO)

Description :

Convenios establecidos con organizaciones a nivel local, nacional e internacional para llevar a cabo relaciones de beneficio colectivo en aspectos bibliotecarios.

19. Adaptabilidad de los servicios bibliotecarios ante las nuevas tendencias (AS)

Description :

Adaptabilidad de los servicios bibliotecarios ante las nuevas tendencias o nuevos conceptos de bibliotecas universitarias como los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) o "Information Commons"

20. Infraestructura física y distribución de espacios en esta Biblioteca Universitaria (IF)

Description :

Infraestructura física y distribución de espacios acorde con los nuevos conceptos de bibliotecas universitarias, así como las necesidades cambiantes de los usuarios de la Biblioteca Universitaria

21. Presupuesto de la biblioteca. (PB)

Description :

Presupuesto con que cuenta la biblioteca universitaria para la adquisición de contenidos, inversión en infraestructura, remodelación de espacios físicos e inversión en recursos y equipos tecnológicos.

22. Volumen, calidad y actualidad de las colecciones de material bibliográfico y de los recursos que ofrece a sus usuarios (VC)

Description :

Volumen, calidad y actualidad de los contenidos y de los recursos que ofrece a sus usuarios.

23. Dominio del inglés por parte del personal de la biblioteca (DI)

Description :

Carencia del dominio del inglés o al menos del manejo de competencias lectoras en inglés por parte del personal de la biblioteca para las búsquedas de información, la comunicación con



otras bibliotecas a nivel mundial y para dar los programas de alfabetización informacional o formación de usuarios de la biblioteca.

24. Rol de los bibliotecarios como agentes referencistas frente a las necesidades de los usuarios (RB)

Description :

Compromiso de los bibliotecarios como agentes referencistas o como profesionales especializados en información, de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

25. Programa de capacitaciones al personal de la biblioteca (PC)

Description :

Plan anual de capacitaciones al personal de la biblioteca orientado hacia el mejoramiento de la calidad y el manejo de las nuevas tecnologías.

26. Actualización tecnológica de la biblioteca (AT)

Description :

Modernización tecnológica de la biblioteca, en un esfuerzo por reducir brechas tecnológicas con los países del primer mundo y tener las herramientas adecuadas para convertirse en una biblioteca modelo en Latinoamérica.

27. Promoción de los servicios de la biblioteca. (PS)

Description :

Estrategias de mercadeo para la promoción de los servicios, recursos y eventos que se realizan en la biblioteca.

28. Trámites excesivos para los usuarios en algunos procesos (TE)

Description :

Trámites excesivos para los usuarios en algunos procesos relacionados con la biblioteca universitaria.

Matrices de entrada
Matriz de Influencias Directas (MID)

La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

	1: CP	2: CES	3: BTE	4: CS	5: CI	6: IEB	7: AR	8: DE	9: HL	10: FE	11: DEL	12: EP	13: LD	14: CSP	15: CL	16: RC	17: DS	18: CO	19: AS	20: IF	21: PB	22: VC	23: DI	24: RB	25: PC	26: AT	27: PS	28: TE
1: CP	0	3	2	0	0	0	0	3	3	1	1	0	1	2	1	3	2	0	0	2	1	1	2	1	1	1	3	1
2: CES	3	0	2	1	1	0	1	2	2	2	2	0	1	3	2	1	2	0	2	2	3	2	1	2	1	2	2	0
3: BTE	1	2	0	2	3	1	2	0	2	3	3	0	2	1	2	1	3	1	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2
4: CS	0	0	2	0	2	1	3	0	2	2	2	0	2	3	2	0	1	1	1	1	3	2	3	2	2	2	3	0
5: CI	0	1	2	1	0	1	2	0	1	2	2	0	2	1	0	0	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	3	0
6: IEB	0	0	2	1	2	0	2	0	1	1	1	0	1	1	0	0	2	2	0	0	1	1	2	1	1	1	1	0
7: AR	0	0	2	3	2	1	0	0	1	0	0	0	1	2	1	0	2	2	1	1	2	3	1	2	2	1	2	0
8: DE	0	1	0	0	0	0	1	0	2	1	1	0	0	2	2	0	2	0	1	1	0	1	0	2	1	0	2	0
9: HL	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	2	3	3	0	1	0	0	2	1	2	0	3	1	1	3	0
10: FE	0	0	2	2	1	0	1	0	2	0	3	0	2	2	2	0	2	0	2	1	1	2	2	2	1	2	3	0
11: DEL	0	0	2	2	2	0	1	1	2	3	0	0	2	2	2	1	2	0	2	1	1	1	1	2	2	2	2	0
12: EP	0	0	2	0	2	0	1	0	1	3	3	0	0	1	0	0	2	1	3	3	3	3	0	2	2	3	3	0
13: LD	0	1	2	3	2	1	1	0	3	2	2	0	0	2	2	0	2	0	0	0	0	3	2	3	2	1	2	0
14: CSP	0	0	1	3	0	0	0	0	3	2	2	0	2	0	3	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	0	1	0
15: CL	0	0	0	1	0	0	0	2	3	2	2	0	1	3	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0
16: RC	2	2	3	1	2	0	3	0	1	2	2	0	0	1	1	0	2	1	2	1	0	1	0	0	1	2	1	0
17: DS	0	1	3	0	1	0	3	0	3	2	2	0	0	1	0	2	0	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	0
18: CO	0	0	2	0	2	0	3	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	2	0	1	1	2	2	2	1	1	0
19: AS	0	0	3	0	1	0	3	0	2	1	1	0	0	1	0	1	3	1	0	3	2	2	2	2	2	2	2	0
20: IF	0	0	2	0	0	0	1	0	2	1	1	0	0	0	0	1	3	1	3	0	2	3	1	3	1	1	3	0
21: PB	0	0	2	1	2	0	3	0	1	2	2	0	0	1	0	0	3	2	3	3	0	3	1	1	1	3	2	3
22: VC	0	0	3	1	2	0	2	1	3	2	2	0	1	1	1	0	3	2	1	2	2	0	2	3	1	1	3	0
23: DI	0	0	2	0	2	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2	2	1	1	1	0	2	1	0	2	0
24: RB	0	0	2	0	1	0	1	1	3	1	1	0	1	0	1	0	2	1	1	1	0	1	3	0	1	0	3	2
25: PC	0	0	1	0	3	0	2	0	2	1	1	0	1	1	1	0	3	2	2	1	0	1	3	3	0	1	3	2
26: AT	0	0	2	0	2	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	1	2	1	3	3	2	2	1	1	2	0	2	2
27: PS	0	0	3	0	2	0	3	0	3	2	2	0	1	0	0	0	3	3	2	3	2	3	1	3	2	1	0	3
28: TE	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	0

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales :
 0 : Sin influencia
 1 : Débil
 2 : Media
 3 : Fuerte
 P : Potencial

Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP)

La Matriz de Influencias Directas Potenciales MIDP representa las influencias y dependencias actuales y potenciales entre variables. Completa la matriz MID teniendo igualmente en cuenta las relaciones visibles en un futuro.

	1: CP	2: CES	3: BTE	4: CS	5: CI	6: IEB	7: AR	8: DE	9: HL	10: FE	11: DEL	12: EP	13: LD	14: CSP	15: CL	16: RC	17: DS	18: CO	19: AS	20: IF	21: PB	22: VC	23: DI	24: RB	25: PC	26: AT	27: PS	28: TE
1: CP	0	3	2	0	0	0	0	3	3	1	1	0	1	2	1	3	2	0	0	2	1	1	2	1	1	1	3	1
2: CES	3	0	2	1	1	0	1	2	2	2	2	0	1	3	2	1	2	0	2	2	3	2	1	2	1	2	2	0
3: BTE	1	2	0	2	3	1	2	0	2	3	3	0	2	1	2	1	3	1	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2
4: CS	0	0	2	0	2	1	3	0	2	2	2	0	2	3	2	0	1	1	1	1	3	2	3	2	2	2	3	0
5: CI	0	1	2	1	0	1	2	0	1	2	2	0	2	1	0	0	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	3	0
6: IEB	0	0	2	1	2	0	2	0	1	1	1	0	1	1	0	0	2	2	0	0	1	1	2	1	1	1	1	0
7: AR	0	0	2	3	2	1	0	0	1	0	0	0	1	2	1	0	2	2	1	1	2	3	1	2	2	1	2	0
8: DE	0	1	0	0	0	0	1	0	2	1	1	0	0	2	2	0	2	0	1	1	0	1	0	2	1	0	2	0
9: HL	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	2	3	3	0	1	0	0	2	1	2	0	3	1	1	3	0
10: FE	0	0	2	1	0	1	0	2	0	3	0	2	2	2	2	0	2	0	2	1	1	2	2	2	2	1	2	0
11: DEL	0	0	2	2	2	0	1	1	2	3	0	0	2	2	2	1	2	0	2	1	1	1	1	2	2	2	2	0
12: EP	0	0	2	0	2	0	1	0	1	3	3	0	0	1	0	0	2	1	3	3	3	3	0	2	2	3	3	0
13: LD	0	1	2	3	2	1	1	0	3	2	2	0	0	2	2	0	2	0	0	0	0	3	2	3	2	1	2	0
14: CSP	0	0	1	3	0	0	0	0	3	2	2	0	2	0	3	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	0	1	0
15: CL	0	0	0	1	0	0	0	2	3	2	2	0	1	3	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0
16: RC	2	2	3	1	2	0	3	0	1	2	2	0	0	1	1	0	2	1	2	1	0	1	0	0	1	2	1	0
17: DS	0	1	3	0	1	0	3	0	3	2	2	0	0	1	0	2	0	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	0
18: CO	0	0	2	0	2	0	3	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	2	0	1	1	2	2	2	1	1	0
19: AS	0	0	3	0	1	0	3	0	2	1	1	0	0	1	0	1	3	1	0	3	2	2	2	2	2	2	2	0
20: IF	0	0	2	0	0	0	1	0	2	1	1	0	0	0	0	1	3	1	3	0	2	3	1	3	1	1	3	0
21: PB	0	0	2	1	2	0	3	0	1	2	2	0	0	1	0	0	3	2	3	3	0	3	1	1	1	3	2	3
22: VC	0	0	3	1	2	0	2	1	3	2	2	0	1	1	1	0	3	2	1	2	2	0	2	3	1	1	3	0
23: DI	0	0	2	0	2	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2	2	1	1	1	0	2	1	0	2	0
24: RB	0	0	2	0	1	0	1	1	3	1	1	0	1	0	1	0	2	1	1	1	0	1	3	0	1	0	3	2
25: PC	0	0	1	0	3	0	2	0	2	1	1	0	1	1	1	0	3	2	2	1	0	1	3	3	0	1	3	2
26: AT	0	0	2	0	2	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	1	2	1	3	3	2	2	1	1	2	0	2	2
27: PS	0	0	3	0	2	0	3	0	3	2	2	0	1	0	0	0	3	3	2	3	2	3	1	3	2	1	0	3
28: TE	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 à 3 :
 0 : Sin influencia
 1 : Débil
 2 : Media
 3 : Fuerte

Resultados del estudio

Influencias directas
 Estabilidad a partir de MID

Demuestra que toda la matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30 variables), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad en el curso de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, ha sido elegido para apoyarse sobre un número determinado de iteraciones.

ITERACION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	98 %	96 %
2	100 %	100 %

Plano de influencias / dependencias directas

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

Plano de influencias / dependencias directas

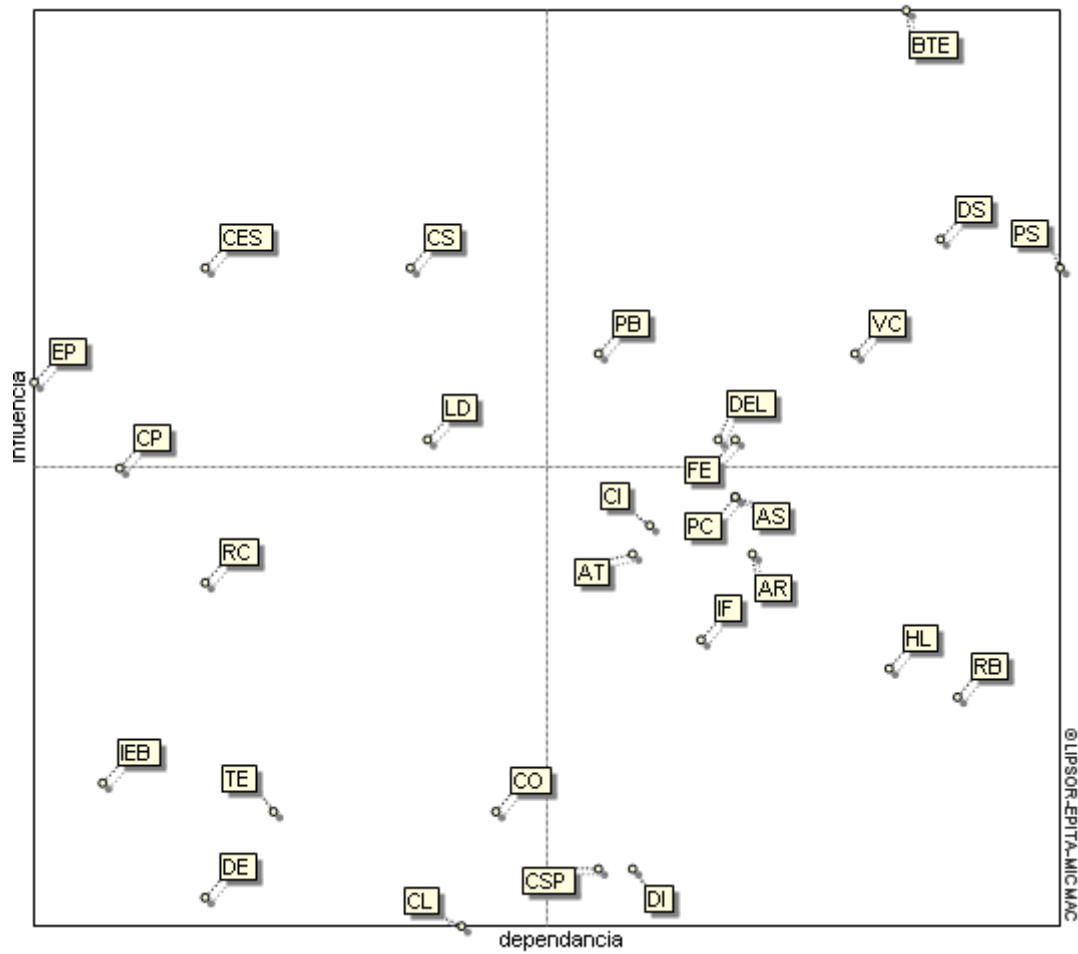
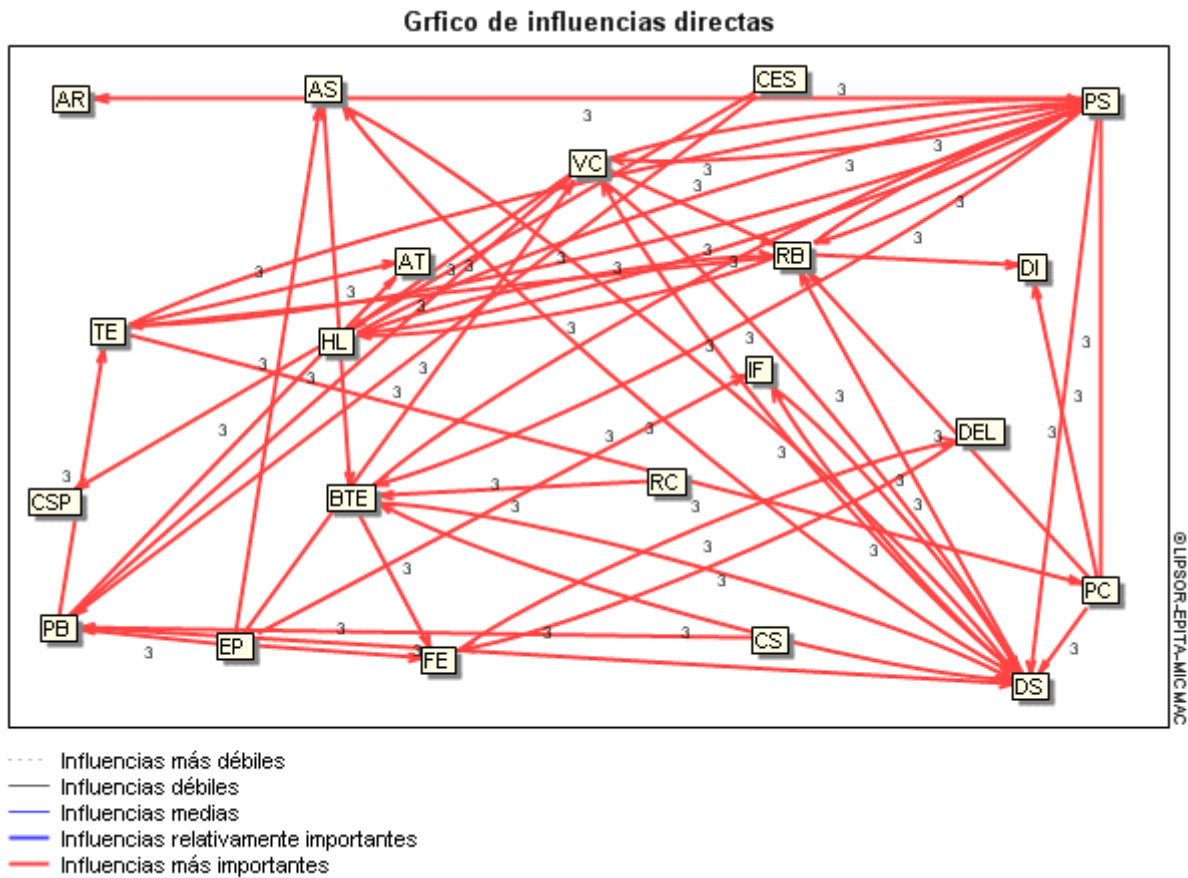


Gráfico de influencias directas

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.



Influencias directas potenciales

Estabilidad a partir de MIDP

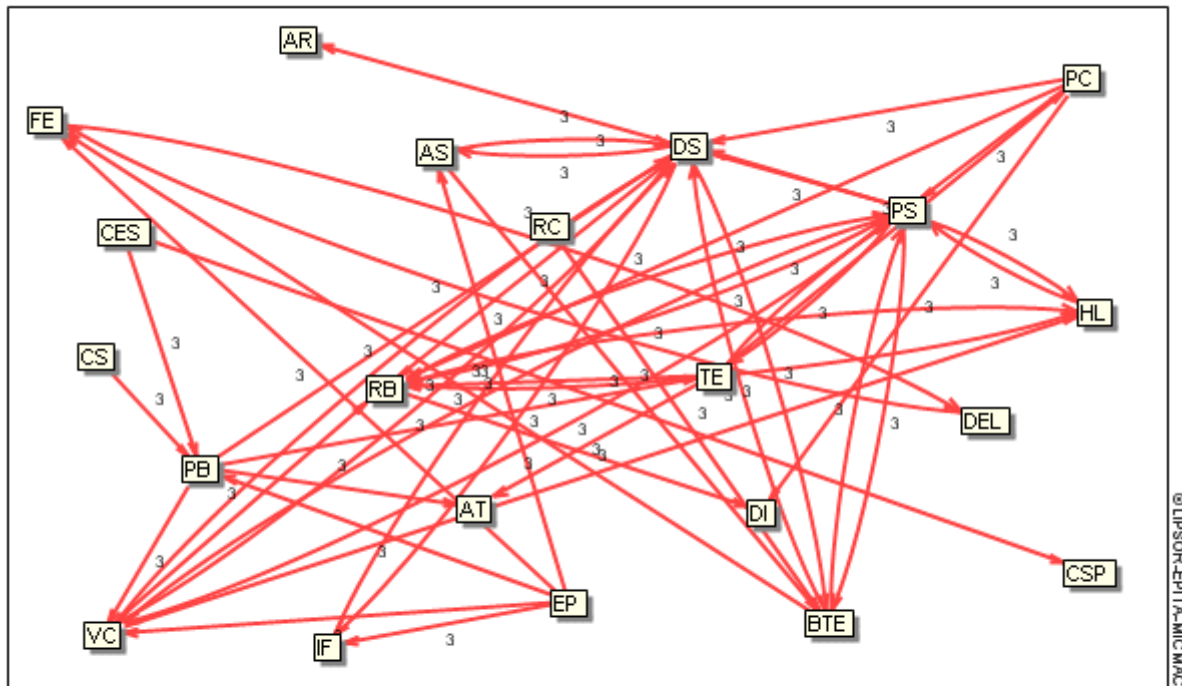
Demuestra que toda matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad después de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, se elige apoyarse en un número de permutaciones (tri à bulles) necesarios en cada iteración para clasificar, la influencia y la dependencia, del conjunto de variables.

ITERACION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	98 %	96 %
2	100 %	100 %

Gráfico de influencias directas potenciales

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas potenciales MIDP.

Gráfico de influencias directas potenciales

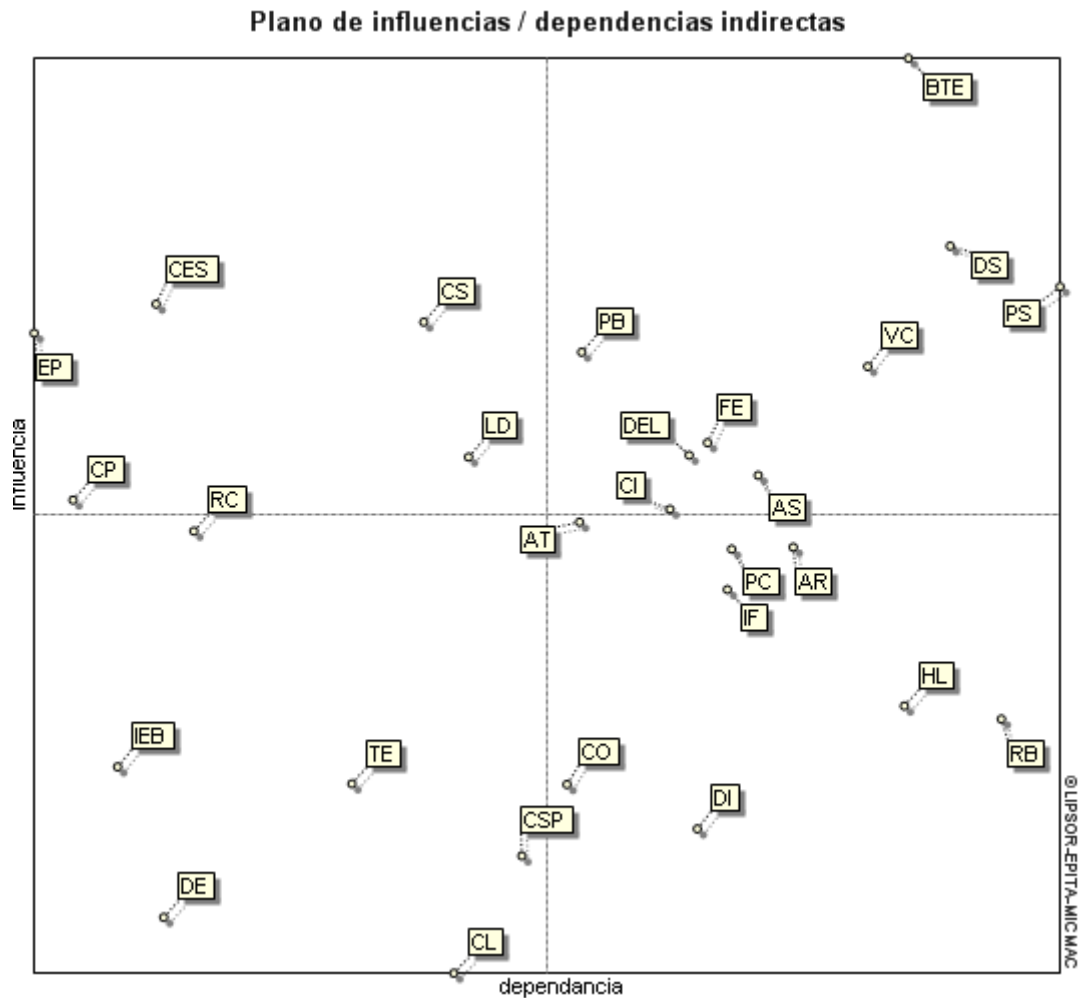


- Influencias más débiles
- Influencias débiles
- Influencias medias
- Influencias relativamente importantes
- Influencias más importantes

Influencias indirectes

29. Plano de influencias / dependencias indirectas

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MII.



Influencias indirectas potenciales

Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP)

La Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP) corresponde a la Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP) elevada a la potencia, por iteraciones sucesivas. A partir de esta matriz, una nueva clasificación de las variables pone en valor las variables potencialmente más importantes del sistema.

	1 : CP	2 : CES	3 : BTE	4 : CS	5 : CI	6 : IEB	7 : AR	8 : DE	9 : HL	10 : FE	11 : DEL	12 : EP	13 : LD	14 : CSP
1 : CP	135	350	2167	1013	1524	214	1837	428	2237	1711	1679	24	1128	1319
2 : CES	184	398	2628	1226	1886	264	2266	451	2662	2074	2026	32	1349	1566
3 : BTE	186	505	3175	1472	2386	338	2804	501	3201	2520	2451	27	1626	1797
4 : CS	123	378	2602	1179	1891	291	2279	402	2605	2012	1967	34	1345	1501
5 : CI	113	334	2175	976	1583	242	1897	343	2147	1678	1632	26	1099	1226
6 : IEB	88	227	1580	711	1167	177	1381	241	1559	1209	1178	16	795	884
7 : AR	106	299	2094	982	1538	230	1790	317	2036	1582	1530	26	1060	1179
8 : DE	59	185	1186	582	872	125	1036	212	1237	962	937	12	636	733
9 : HL	80	238	1687	803	1217	178	1461	295	1705	1327	1289	24	917	1057
10 : FE	122	340	2317	1088	1678	250	2004	366	2318	1786	1768	28	1203	1345
11 : DEL	125	321	2291	1085	1677	241	1958	389	2311	1799	1722	25	1194	1338
12 : EP	139	389	2618	1134	1901	274	2275	366	2522	1964	1904	36	1248	1398
13 : LD	108	340	2262	1111	1660	250	1956	377	2332	1802	1753	22	1193	1353
14 : CSP	51	183	1327	706	963	149	1120	239	1435	1109	1079	10	749	834
15 : CL	46	147	1037	546	777	117	904	214	1169	909	887	4	593	700
16 : RC	149	340	2114	972	1542	215	1846	356	2139	1681	1636	17	1052	1225
17 : DS	146	448	2794	1224	2012	304	2439	431	2774	2143	2090	35	1365	1544
18 : CO	90	225	1560	657	1128	163	1362	224	1507	1160	1128	20	761	814
19 : AS	131	337	2298	969	1641	236	2004	346	2225	1711	1670	30	1103	1230
20 : IF	117	310	1995	884	1440	215	1716	292	1923	1495	1452	29	972	1074
21 : PB	147	380	2544	1084	1932	263	2284	360	2477	1958	1902	20	1222	1338
22 : VC	139	358	2528	1136	1835	263	2178	398	2511	1928	1879	31	1252	1409
23 : DI	85	212	1452	630	1068	152	1246	210	1386	1076	1029	19	686	765
24 : RB	94	240	1685	739	1234	170	1474	272	1699	1297	1275	15	842	914
25 : PC	121	308	2059	910	1574	219	1840	305	2040	1588	1550	19	1030	1126
26 : AT	126	327	2169	901	1605	223	1918	307	2072	1633	1586	22	1030	1124
27 : PS	151	398	2714	1139	2017	279	2402	399	2678	2094	2030	24	1306	1431
28 : TE	77	231	1595	647	1092	156	1343	213	1481	1119	1084	34	720	792

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

	15 : CL	16 : RC	17 : DS	18 : CO	19 : AS	20 : IF	21 : PB	22 : VC	23 : DI	24 : RB	25 : PC	26 : AT	27 : PS	28 : TE
1 : CP	1123	468	2258	1261	1776	1764	1391	2081	1628	2400	1744	1381	2566	783
2 : CES	1369	513	2738	1560	2189	2101	1682	2532	1956	2929	2111	1678	3091	937
3 : BTE	1606	620	3390	1974	2700	2575	2004	3080	2422	3536	2542	1993	3762	1248
4 : CS	1285	488	2692	1582	2132	2039	1662	2465	2032	2911	2111	1657	3084	913
5 : CI	1038	414	2264	1352	1785	1731	1368	2050	1672	2400	1744	1364	2568	792
6 : IEB	745	289	1652	981	1286	1235	996	1489	1224	1727	1258	984	1828	580
7 : AR	1010	387	2193	1290	1736	1642	1313	2002	1576	2326	1695	1318	2450	753
8 : DE	662	220	1270	703	989	956	743	1165	899	1354	963	756	1437	444
9 : HL	920	307	1754	996	1369	1346	1073	1610	1290	1936	1379	1098	2047	571
10 : FE	1169	423	2429	1407	1920	1818	1453	2221	1774	2579	1870	1471	2753	832
11 : DEL	1164	433	2387	1388	1882	1801	1459	2184	1730	2543	1836	1436	2679	822
12 : EP	1187	518	2724	1619	2190	2078	1647	2475	1973	2880	2094	1662	3043	951
13 : LD	1184	411	2385	1363	1868	1781	1405	2221	1715	2533	1845	1416	2658	842
14 : CSP	768	232	1376	788	1079	1039	839	1321	1018	1468	1090	799	1589	488
15 : CL	605	180	1070	632	859	856	660	1053	797	1177	848	631	1222	412
16 : RC	1068	412	2218	1274	1748	1678	1314	2025	1583	2281	1656	1325	2453	798
17 : DS	1288	576	2890	1731	2326	2239	1770	2664	2137	3089	2248	1768	3268	1026
18 : CO	696	293	1617	975	1292	1203	989	1452	1187	1704	1234	968	1793	563
19 : AS	1025	446	2380	1404	1866	1812	1446	2129	1744	2491	1822	1448	2630	825
20 : IF	919	404	2108	1236	1702	1576	1272	1911	1498	2229	1612	1268	2359	723
21 : PB	1154	485	2722	1625	2170	2063	1577	2422	1960	2769	1989	1594	2950	1042
22 : VC	1211	472	2632	1547	2054	1989	1591	2379	1924	2774	2007	1574	2933	914
23 : DI	655	283	1518	907	1208	1140	912	1366	1089	1595	1149	902	1681	531
24 : RB	809	319	1778	1038	1403	1341	1050	1603	1319	1828	1326	1034	1977	665
25 : PC	994	386	2225	1302	1755	1655	1292	1974	1610	2307	1631	1301	2438	823
26 : AT	966	439	2266	1360	1826	1754	1376	2043	1653	2355	1713	1345	2509	838
27 : PS	1233	517	2844	1726	2266	2196	1710	2573	2066	2945	2136	1647	3107	1082
28 : TE	647	317	1646	986	1313	1238	984	1463	1175	1758	1278	1023	1843	538

© LIPSOR-EPTA-MICMAC



American Council for
The United Nations
University
The Millennium Project

Los valores representan la tasa de influencias indirectas potenciales

Plano de influenciass / dependencias indirectas potenciales

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas potenciales MIIP.

Plano de influenciass / dependencias indirectas potenciales

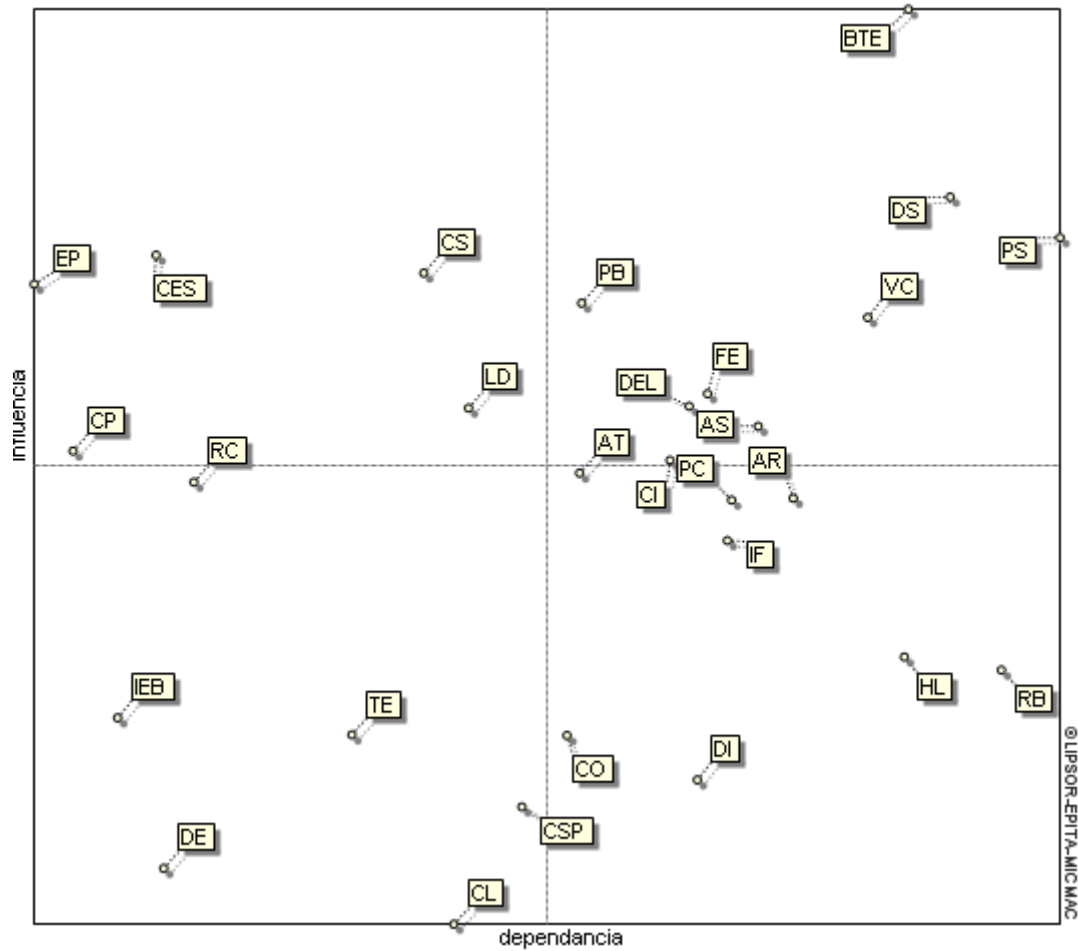
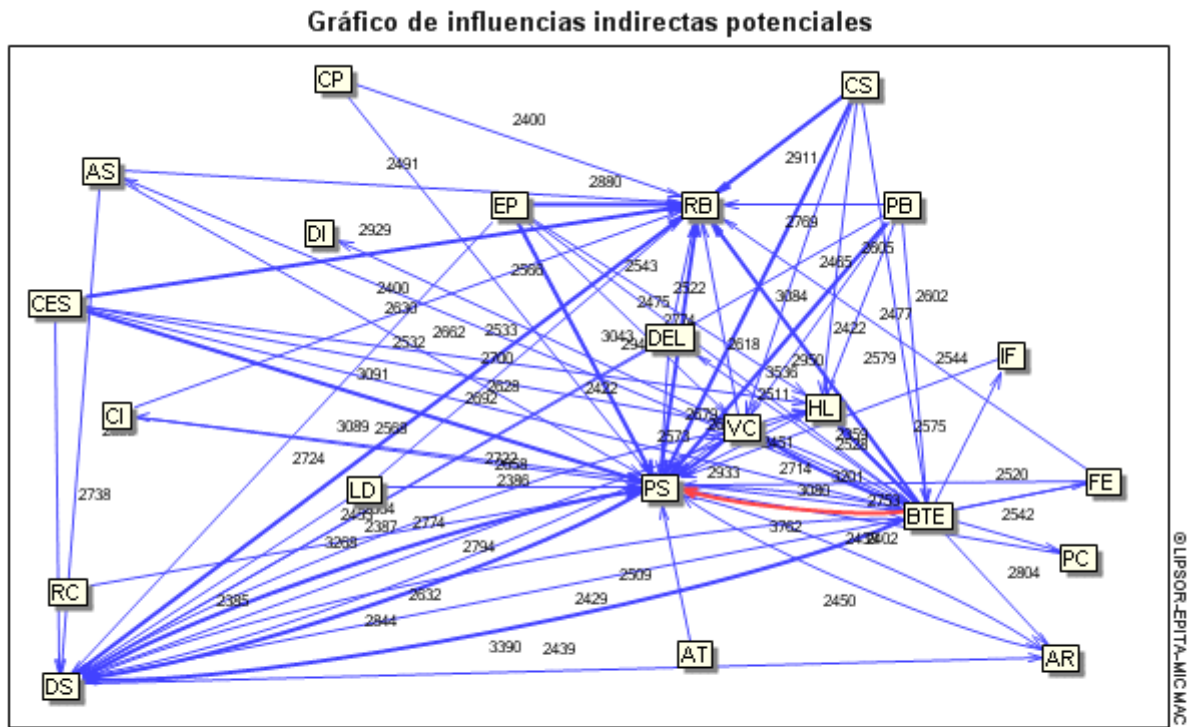


Gráfico de influencias indirectas potenciales

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MIIP.



- Influencias más débiles
- Influencias débiles
- Influencias medias
- Influencias relativamente importantes
- Influencias más importantes

* Se le presenta al experto las variables externas agrupadas según los diferentes entornos de las bibliotecas universitarias.

La señora Chaux destaca en primera instancia en el entorno institucional la variable “Instituciones que permiten enlazar bibliotecas a escala mundial”. En el entorno tecnológico destaca la variable “Bibliotecas que trascienden espacios físicos por medio de las TIC’s.”. Asimismo, resalta la relevancia de las variables “Convenios interbibliotecarios basados en plataformas libres en la web y herramientas similares”, “Hábitos de lectura en la región” y “Costos por suscripciones a bases de datos”.

En general la doctora Chaux encuentra las variables expuestas pertinentes para el estudio; sin embargo, considera que la Variables “Desarticulación de Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias” debe modificarse por “Articulación de Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias” ya que considera que las redes existen a nivel regional y a través de convenios existentes entre las universidades colombianas, ejemplo de ello es la Red Universitaria de Alta Velocidad (RUAV) que funciona para el Suroccidente colombiano a través de la cual funciona el Comité de Bibliotecas de instituciones universitarias que pertenecen a dicha red, la cual se enlaza con la red nacional RENATA. No obstante a nivel de gremio bibliotecario, hace falta mayor integración.

1.2 ¿Qué variables considera Usted que deben hacer parte de este análisis y no se encuentran en el grupo de variables que tuvo Usted a la vista?

La entrevistada no tiene más variables para adicionar.

1.3. ¿Cuáles de las siguientes variables del entorno geofísico, medioambiental, económico y jurídico-político considera Usted que son claves para el desarrollo de un Plan Estratégico con Enfoque Prospectivo sobre bibliotecas universitarias en la región? Justifique su respuesta.

* Se le presenta al experto las variables externas agrupadas según los diferentes entornos de las bibliotecas universitarias.

La señora Chaux considera que los libros electrónicos no favorecen el medio ambiente con relación al uso adecuado del libro impreso, ya que la baja calidad y poca vida útil de estos aparatos incrementa su consumo, impactando negativamente el medio ambiente al incrementarse los desechos de basura. Además, manifiesta que estos dispositivos no son totalmente confiables para almacenar la información dada su fragilidad en la manipulación. Sin embargo, destaca el buen impacto en la comunidad universitaria que ha generado el e-reader (dispositivo electrónico para lectura) por la preferencia de la juventud actual a estos dispositivos electrónicos.

En cuanto a la variable “Ley de derechos de autor”, considera que en el país y América Latina se maneja una doble moral en este aspecto, ya que se permite la fotocopia y a los negocios de fotocopadoras les permiten trabajar porque pagan impuestos al gobierno, a sabiendas de que sus prácticas no son éticas en cuanto a la apropiación indebida de derechos de autor; por lo tanto este punto, para la Sra. Chaux es debatible, porque en la realidad la ley no se cumple. Sin embargo considera que la variable es válida para el presente estudio.

En la variable “Bajo consumo de libros en el hogar”, la doctora Chaux considera que se debe eliminar el calificativo “bajo”, pues se han detectado jóvenes de altos estratos socioeconómicos hurtando libros en recintos bibliotecarios; por lo tanto el consumo de libros en los hogares no todas las veces depende de los ingresos del hogar, sino del gusto por la lectura en las personas infringido al interior de los hogares.

La Sra. Chaux considera que las variables expuestas en este aparte, son pertinentes y claves para el estudio.

1.4. ¿Qué variables considera Usted que deben hacer parte de este análisis y no se encuentran en el grupo de variables que tuvo Usted a la vista?

La entrevistada no adiciona otra variable clave en este conjunto de entornos.

2- VARIABLES INTERNAS

2.1 ¿Cuáles de las siguientes variables internas de las áreas de servicio al público, innovación en el servicio, inversión e infraestructura y gestión de la calidad considera Usted que son claves para el desarrollo de un Plan Estratégico con Enfoque Prospectivo sobre bibliotecas universitarias en la región? Justifique su respuesta.

* Se le presenta al experto las variables internas agrupadas según las diferentes áreas funcionales de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

La Dra. Chaux resalta la relevancia de la variable “Volumen, calidad y actualidad de las colecciones de material bibliográfico”; aunque en el aparte “..actualidad de las colecciones..”, ella considera que se debe tener cuidado con materiales antiguos por su contenido y valor histórico, por lo tanto no se pueden descartar de las colecciones. Sostiene de igual forma para esta variable, la relevancia del trabajo interdisciplinario con las autoridades en los diferentes campos de conocimiento, para depurar y actualizar colecciones; por consiguiente la biblioteca debe trabajar en conjunto con estos expertos.

2.2. ¿Qué variables considera Usted que deben hacer parte de este análisis y no se encuentran en el grupo de variables que tuvo Usted a la vista?

La entrevistada no adiciona otra variable clave en este conjunto de entornos.

2.3. ¿Cuáles de las siguientes variables internas de las áreas de talento humano, difusión de los servicios, sistemas de información y procesos técnicos considera Usted que son claves para el desarrollo de un Plan Estratégico con Enfoque Prospectivo sobre bibliotecas universitarias en la región? Justifique su respuesta.

* Se le presenta al experto las variables internas agrupadas según las diferentes áreas funcionales de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

La entrevistada resalta las variables claves presentadas para este conjunto de entornos.

2.4. ¿Qué variables considera Usted que deben hacer parte de este análisis y no se encuentran en el grupo de variables que tuvo Usted a la vista?

La entrevistada no adiciona otra variable clave en este conjunto de entornos.

La señora Ana Lucía resalta las variables “Articulación de una Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias” e “Instituciones que permiten enlazar bibliotecas a escala mundial”, por la facilidad en la prestación de servicios cooperativos.

Las variables “Cobertura de la Educación Superior” y “Concentración de la población del Valle del Cauca en las cabeceras municipales” las considera importantes debido al desarrollo que ha tenido la Universidad del Valle en las Sedes regionales del Valle del Cauca.

En el ámbito tecnológico considera que son muy importantes las variables “Bibliotecas que trascienden espacios físicos por medio de las TIC’s”, explicando que es un concepto que se viene presentando hace ya bastante tiempo y es conocido como biblioteca sin muros o biblioteca sin fronteras. Asimismo, considera que la variable “Costos por suscripciones a bases de datos” es pertinente dada el acceso de bibliotecas de la región un grueso de publicaciones periódicas y también de libros que son fundamentales para la investigación, teniendo en cuenta que anteriormente era imposible que una biblioteca tuviera que asumir costos sola para acceder a las suscripciones de bases de datos.

Los “Convenios interbibliotecarios basados en plataformas libres en la web y herramientas similares” es también una variable fundamental para cualquier estudio a futuro en bibliotecas. La “Diversidad étnica y cultural en el Valle del Cauca” también tiene relevancia, ya que el acceso a la información debe ser más democrático, libre, aunque no se sabe cómo las bibliotecas y las universidades están posibilitando eso, pero si se nota que al menos hay una preocupación por parte de estos entes por la diversidad y la multiculturalidad.

Para la Sra. Ana Lucía, la variable “Hábitos de lectura en la región” no ha sido preocupación por parte de las bibliotecas, por lo tanto asumen que los estudiantes ingresan con todos los conocimientos para acceder a los campos de investigación especializados. Considera que deben existir otros espacios dentro del sistema educativo aparte de las bibliotecas, para atender esta problemática. Lo importante es que todas esas dificultades están identificadas.

1.2 ¿Qué variables considera Usted que deben hacer parte de este análisis y no se encuentran en el grupo de variables que tuvo Usted a la vista?

La entrevistada no tiene más variables para adicionar.

1.3 ¿Cuáles de las siguientes variables del entorno geofísico, medioambiental, económico y jurídico-político considera Usted que son claves para el desarrollo de un Plan Estratégico con Enfoque Prospectivo sobre bibliotecas universitarias en la región? Justifique su respuesta.

* Se le presenta al experto las variables externas agrupadas según los diferentes entornos de las bibliotecas universitarias.

La Sra. Ana Lucía considera que la variable “Humedad y temperatura en Cali” es importante porque puede acelerar el deterioro de los materiales impresos. Las variables “Red de comunicaciones de alta calidad del Valle del Cauca” y el “Consumo de libros por hogar” también son relevantes para el presente estudio. Las variables “Libros electrónicos” y “Dispositivos electrónicos de lectura” considera que ayudan a una democratización de la información y a disminuir el impacto sobre el medio ambiente.

La Directora de CENDOPU considera que la “Estampilla Pro-Universidad del Valle” es relevante porque gran parte del desarrollo de la Universidad se debe a este recurso, incluida la Biblioteca Mario Carvajal, ya que anteriormente no se contaba con un presupuesto mínimo para suscripciones a revistas y otros recursos necesarios para la comunidad universitaria.

De igual forma, considera que la variable “Ley de derechos de autor” es inherente a las bibliotecas, ya que ellas tienen que respetar y hacer respetar la normatividad para proteger la producción intelectual de los autores que reposan en la biblioteca.

1.4. ¿Qué variables considera Usted que deben hacer parte de este análisis y no se encuentran en el grupo de variables que tuvo Usted a la vista?

La entrevistada no adiciona otra variable clave en este conjunto de entornos.

2- VARIABLES INTERNAS

2.1 ¿Cuáles de las siguientes variables internas de las áreas de servicio al público, innovación en el servicio, inversión e infraestructura y gestión de la calidad considera Usted que son claves para el desarrollo de un Plan Estratégico con Enfoque Prospectivo sobre bibliotecas universitarias en la región? Justifique su respuesta.

* Se le presenta al experto las variables internas agrupadas según las diferentes áreas funcionales de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

La variable “Diversidad de servicios y recursos virtuales y presenciales, y adaptabilidad a los diferentes tipos de usuarios” es importante para el estudio, ya que indica que se pueden establecer relaciones distintas con los usuarios de tal manera que se puedan identificar las necesidades y ajustar los servicios de acuerdo a dichas necesidades.

Los “Convenios con organizaciones a nivel local, nacional e internacional” es una variable clave, y se han hecho cosas interesantes a nivel local y regional, ya que se ha creado una red de bibliotecas universitarias y han hecho proyectos comunes.

De igual forma, la variable “Volumen, calidad y actualidad de las colecciones de material bibliográfico y de los recursos que ofrece a sus usuarios” es considerada relevante.

2.2. ¿Qué variables considera Usted que deben hacer parte de este análisis y no se encuentran en el grupo de variables que tuvo Usted a la vista?

La entrevistada no adiciona otra variable clave en este conjunto de entornos.

2.3 ¿Cuáles de las siguientes variables internas de las áreas de talento humano, difusión de los servicios, sistemas de información y procesos técnicos considera Usted que son claves para el desarrollo de un Plan Estratégico con Enfoque Prospectivo sobre bibliotecas universitarias en la región? Justifique su respuesta.

* Se le presenta al experto las variables internas agrupadas según las diferentes áreas funcionales de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

La variable “Dominio del inglés por parte del personal de la biblioteca” es considerada relevante, ya que la mayor parte de la información académica del mundo está publicada en idioma anglosajón.

La variable “Rol de los bibliotecarios como agentes o asesores referencistas frente a las necesidades de los usuarios” considera que es una cierta especialización en un campo de información específico por parte de los bibliotecarios, teniendo la formación académica, o al menos, estos colaboradores deben tener cierta vocación o curiosidad para aprender e ir más allá y conocer los campos de acción y aspectos que se

relacionen con su trabajo como bibliotecario y no ser ajenos a su público. La Sra. Ana Lucía comenta que para convertirse en un buen referencista y un buen orientador, son claves las variables “Programas de capacitación al personal de la biblioteca” dada la evolución constante de las bibliotecas apoyadas en las TIC’s para poder brindar servicios automatizados y virtuales y así interactuar constantemente con los usuarios. En este punto, la Sra. Ana Lucía sostiene que la Universidad del Valle proyecta todavía una imagen muy tradicional de presencialidad, siendo renuente a adoptar la modalidad de educación a distancia que existe otros países del mundo. Otro aspecto en que llama la atención, es que en la Institución se viene dando un cambio generacional en su personal, por lo tanto ingresarán personas más socializadas con las tecnologías.

La variable “Actualización tecnológica” es considerada clave debido al atraso que existe en la modernización tecnológica, ya que existe una brecha entre lo que se quiere lograr y lo que se puede lograr con los recursos tecnológicos que se tienen en la actualidad.

La variable “Promoción de los servicios de la biblioteca”, también es considerada importante ya que se relaciona con marketing y publicidad y el hecho de crear necesidades desde los servicios que ofrece la biblioteca, aunque se esté un poco rezagado a nivel externo. A nivel interno, considera que se evidencia una difusión permanente de los servicios por parte de la Biblioteca Mario Carvajal, lo cual es un avance en este tema.

La Directora del CENDOPU afirma que la variable “Trámites excesivos para los usuarios en algunos procesos” es clave, porque a nivel de universidad existen muchos trámites que entorpecen los procesos y afectan a los usuarios.

2.4 ¿Qué variables considera Usted que deben hacer parte de este análisis y no se encuentran en el grupo de variables que tuvo Usted a la vista?

La Directora de CENDOPU sostiene que falta una variable relacionada con los mecanismos que tiene la biblioteca para relacionarse con los profesores, programas académicos, grupos de investigación, etc. Esto con el fin de que se den a conocer más los recursos y servicios que ofrece la Biblioteca Mario Carvajal a través de los cursos formales de los programas o al menos, a través de cursos de capacitación.

porque hay una problemática sobre los recursos que se invierten para poder acceder a estos medios, lo cual ha sido uno de los motivos para que las bibliotecas universitarias en la región hayan comenzado a trabajar en consorcios para la reducción de costos en la suscripción de las bases de datos que apoyan la investigación y la academia. La variable “Convenios interbibliotecarios basados en plataformas libres en la web y herramientas similares” también es relevante para el estudio.

En cuanto a la variable “Articulación de una Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias”, la señora Nancy indica que aún estamos en mora nacional en cuanto la creación de una red de bibliotecas universitarias en Colombia. Sin embargo, plantea que para algunas bibliotecas universitarias es difícil acceder a los convenios porque los aportes que deben hacer son elevados y alguna de ellas no cuentan con colecciones bibliográficas bien conformadas en medio impreso. Igualmente comenta que la centralización que hay en Bogotá también ha impedido que se consolide una red de bibliotecas universitarias, teniendo en cuenta que hay personas que quieren ganar protagonismo, pero que no están interesadas en desarrollarlo.

La variable “Instituciones que permiten enlazar bibliotecas a escala mundial” es relevante para el estudio.

En el entorno cultural, la directora Vanegas dice que se deben incentivar los clubes de lectura para incentivar los “Hábitos de Lectura en la región” por lo cual esta variable es importante. También resalta la variable “Diversidad étnica y cultural en el Valle del Cauca”, dada la multiculturalidad que caracteriza la región.

En cuanto a la variable “Concentración de la población del Valle del Cauca en las cabeceras municipales”, considera que es importante, ya que hay más posibilidades de ofrecer los servicios bibliotecarios a más personas, por la concentración de la población en las principales ciudades del departamento.

La variable “Cobertura de la educación superior”, es considerada relevante.

1.2 ¿Qué variables considera Usted que deben hacer parte de este análisis y no se encuentran en el grupo de variables que tuvo Usted a la vista?

Hay una dificultad grande y tiene que ver con el “manejo de la segunda lengua”, ya que limita a los usuarios para acceder a gran parte de los contenidos de las bases de datos suscritas, teniendo en cuenta que las mayorías de fuentes de calidad están en inglés.

1.3 ¿Cuáles de las siguientes variables del entorno geofísico, medioambiental, económico y jurídico-político considera Usted que son claves para el desarrollo de un Plan Estratégico con Enfoque Prospectivo sobre bibliotecas universitarias en la región? Justifique su respuesta.

* Se le presenta al experto las variables externas agrupadas según los diferentes entornos de las bibliotecas universitarias.

La señora Vanegas considera que la variable “Libros electrónicos”, es importante aunque las casas editoriales están utilizando cada vez más papel reciclado y papeles especialmente preparados para contaminar menos el medio ambiente al producir libros y otras publicaciones impresas. También afirma que la producción de libros y otras publicaciones en medios electrónicos, así como su almacenamiento, puede llegar a contaminar más el medio ambiente que la producción de libros impresos. La llegada de nuevos conceptos de biblioteca como los CRAI’s e Information Commons, han exigido que se tengan programas medioambientales en la biblioteca. Así mismo, un diseño bioecológico de la biblioteca, espacios más amigables con el medio ambiente y el uso del mobiliario de la biblioteca con materiales reciclados son tendencias en este entorno medioambiental. También hay que tener en cuenta que existen

programas institucionales en las universidades para aplicarlos en las bibliotecas en materia medioambiental.

La variable “Dispositivos electrónicos para la lectura” son relevantes en materia medioambiental, pero la entrevistada considera que al dañarse estos dispositivos causan un gran impacto en el medio ambiente, dado el manejo complejo de este tipo de basuras.

La variable “Consumo de libros por hogar” es relevante para el estudio teniendo en cuenta los altos costos de algunos libros; por lo tanto las bibliotecas universitarias están llamadas a satisfacer esta necesidad. Algunas bibliotecas universitarias tienen en cuenta los estratos socioeconómicos de los estudiantes para proveer la bibliografía a los mismos sin costo alguno, con la condición de que al terminar los cursos deben regresar estos materiales para que otros estudiantes en la misma condición los puedan utilizar.

La variable “Estampilla Pro-Universidad del Valle”, es clave para invertir en recursos académicos, tecnológicos, de laboratorios y bibliográficos que permiten el desarrollo de colecciones en esta biblioteca universitaria.

La variable “Ley de derechos de autor” es clave y fundamental, ya que las bibliotecas se ven afectadas por esta ley en cuanto al acceso al universo de la información y a la reproducción que se hace de la misma albergada en la biblioteca. También se debe tener clara la normatividad internacional sobre protección intelectual, ya que las bibliotecas también se pueden ver afectadas por esto. En el caso de la Universidad del Valle es más tensionante ejercer un control sobre las copias de los materiales, ya que hay muchas microempresas de fotocopias que funcionan al interior de la Institución.

La variable “Humedad y temperatura en Cali” es considerada clave, porque no se tienen los equipos adecuados en la región para mitigar los impactos medioambientales que pueden deteriorar los materiales impresos que poseen las bibliotecas.

La “Red de comunicaciones de alta calidad del Valle del Cauca” es un aspecto importante, ya que sin esta infraestructura no sería posible el funcionamiento de las tecnologías internas de las bibliotecas universitarias, ni de la RUAV que ofrece variedad de servicios tecnológicos que necesitan de esta infraestructura de alta calidad en la región.

1.4. ¿Qué variables considera Usted que deben hacer parte de este análisis y no se encuentran en el grupo de variables que tuvo Usted a la vista?

Se debe tener en cuenta la “Ley de Bibliotecas” como variable importante.

A nivel internacional, la tendencia del “Open Access” a los documentos electrónicos también debe ser considerada en este estudio.

2- VARIABLES INTERNAS

2.1 ¿Cuáles de las siguientes variables internas de las áreas de servicio al público, innovación en el servicio, inversión e infraestructura y gestión de la calidad considera Usted que son claves para el desarrollo de un Plan Estratégico con Enfoque Prospectivo sobre bibliotecas universitarias en la región? Justifique su respuesta.

* Se le presenta al experto las variables internas agrupadas según las diferentes áreas funcionales de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

La variable “Infraestructura física y distribución de espacios en la Biblioteca Universitaria”, es clave para el desarrollo de las bibliotecas universitarias en cuanto a sus colecciones y la adecuación de espacios para ofrecer gran diversidad de servicios.

La Sra. Nancy explica que la “gestión de calidad” no solo debe estar enfocada hacia los materiales, sino también a los servicios, colecciones, sistemas de información, talento humano y en general para todo en la biblioteca, teniendo en cuenta las certificaciones que se dan a nivel nacional e internacional.

La variable “Diversidad de servicios y recursos virtuales y presenciales, y adaptabilidad a los diferentes tipos de usuarios”, también es importante, porque involucra todo lo que debe ofrecer una biblioteca universitaria al público.

La variable “Convenios con organizaciones a nivel local, nacional e internacional” también es considerada clave, porque esto ha logrado una ampliación de los recursos de las bibliotecas universitarias.

La variable “Presupuesto de la biblioteca”, resulta clave, porque la Biblioteca Mario Carvajal posee el presupuesto más fuerte en la región en cuanto a bibliotecas universitarias se refiere. Sin embargo, a menudo se queda corto por la gran cantidad de programas académicos que se ofrecen en la Universidad del Valle.

2.2. ¿Qué variables considera Usted que deben hacer parte de este análisis y no se encuentran en el grupo de variables que tuvo Usted a la vista?

La experta considera importante para el estudio, la variable “Plan de conservación y preservación de colecciones” que incluya no sólo la conservación de recursos físicos, sino también los electrónicos.

Se puede incluir la variable “participación de los estudiantes y docentes en el desarrollo y evolución de la biblioteca universitaria”, teniendo en cuenta la interacción que actualmente se da en las redes sociales, por lo cual se podrían adoptar ideas continuamente que generen una transformación y adaptación de la biblioteca a las necesidades de sus usuarios. Esto es difícil de lograr en el contexto colombiano, porque hay una costumbre individualista por parte de las personas que no ayuda a construir beneficios mutuos para la comunidad, pero de cambiar esta situación, en Colombia se podrían generar redes de conocimiento que apuntarían al mejoramiento continuo no solo en la biblioteca, sino también en la comunidad.

Otra variable considerada importante por la entrevistada es “Motivación a los empleados de las bibliotecas universitarias” para que aporten al logro de los objetivos y metas institucionales.

2.3 ¿Cuáles de las siguientes variables internas de las áreas de talento humano, difusión de los servicios, sistemas de información y procesos técnicos considera Usted que son claves para el desarrollo de un Plan Estratégico con Enfoque Prospectivo sobre bibliotecas universitarias en la región? Justifique su respuesta.

* Se le presenta al experto las variables internas agrupadas según las diferentes áreas funcionales de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

La entrevistada considera fundamental la variable “Dominio del inglés por parte del personal de la biblioteca” e incluso el multilinguaje, debido a que el mundo científico y académico publica en un 80% en inglés como lenguaje universal para transmitir el conocimiento y algo importante, las bases de datos relevantes están en inglés.

Las variables “Rol de los bibliotecarios como agentes o asesores referencistas frente a las necesidades de los usuarios” y “Programas de capacitación al personal de la biblioteca”, son importantes, teniendo en cuenta la formación de usuarios que se da actualmente, por lo tanto es trascendental la capacitación y

actualización del personal de la biblioteca, aunque en este aspecto hay una responsabilidad institucional importante. En este punto, la entrevistada considera importante las competencias pedagógicas e informacionales que deben tener los bibliotecarios, aunque este componente no está considerado por las escuelas de formación de la carrera de bibliotecología, las cuales enfatizan más en las competencias tecnológicas. La entrevistada considera que el bibliotecario debe especializarse en un área del conocimiento, como lo hacía anteriormente.

La variable “Promoción de los servicios de la biblioteca” es considerada fundamental, y el tema del marketing ayudaría mucho en este aspecto, ya que la biblioteca es como una tienda de servicios pero a la que no se le está exigiendo un promedio de ventas mensuales o una meta de servicios o usuarios. La entrevista considera que se deben cautivar a los usuarios para que accedan a los servicios y recursos que tiene la biblioteca, aunque no es tarea fácil, pero es allí donde aparece un concepto parecido al de fuerza de ventas teniendo claro el momento de valor para el usuario. En dicho momento, se le enseña al usuario todo el universo de recursos y servicios que poseen las bibliotecas universitarias, resaltando las suscripciones a bases de datos y los convenios interbibliotecarios con que se cuentan. La Sra. Nancy considera que se deben aplicar técnicas de mercadeo reales identificando las demandas del usuario y proporcionándole la riqueza de recursos que hay para satisfacerlos.

La variable “Actualización tecnológica” es importante para el mejoramiento de procesos y servicios, pero los sistemas de información en general deben servir para hacer seguimiento a esa trazabilidad de la información tanto internamente como a nivel externo, con el fin de servir de apoyo al proceso de toma de decisiones.

La variable “procesos técnicos” es una variable relevante, pero la entrevistada la nombraría “Gestión y desarrollo de colecciones”, en la cual estaría inmersa el cuello de botella que existe en la Biblioteca Mario Carvajal al presentarse una demora en el proceso de adquisición del material bibliográfico y la puesta a disposición del público, lo cual conlleva a prestar un mal servicio.

2.4 ¿Qué variables considera Usted que deben hacer parte de este análisis y no se encuentran en el grupo de variables que tuvo Usted a la vista?

La Sra. Nancy considera que los docentes deben hacer parte del personal de la biblioteca universitaria con roles como referencia, tutorías o enseñanza al interior de la biblioteca. En general tener un talento humano interdisciplinario y especializado. Asimismo los bibliotecarios deben tener unas habilidades comunicativas para entablar fácilmente una conversación con el usuario y saber qué es lo que necesita, teniendo en cuenta la tendencia a la personalización de los servicios de la biblioteca.

De la misma manera, se deben tener cursos trasversales a todos los programas académicos de las universidades, con el fin de que puedan ser dictados por el personal de la biblioteca y estar encaminados hacia la alfabetización informacional, tecnológica y manejo del segundo idioma, dando a conocer el universo de recursos con que cuentan las bibliotecas universitarias en la región.

Así mismo, se deben “Crear los espacios y poner recursos adecuados al usuario”, tratando de satisfacer las necesidades de los mismos.

De igual forma, la variable “Cobertura de la educación superior” también es importante porque un porcentaje bajo de la población logra llegar a la educación superior y pocos de ellos logran beneficiarse de los recursos y servicios que ofrece la biblioteca universitaria.

La variable “Bibliotecas que trascienden espacios físicos por medio de las TIC’s” del entorno tecnológico, la considera relevante dado que en países desarrollados se pueden encontrar bibliotecas con base en materiales electrónicos y funcionando desde pequeños espacios físicos. Por lo tanto, aunque esta tendencia se vislumbra remota para la biblioteca universitaria pública, las TIC’s pautan en gran medida el desarrollo de las bibliotecas, de sus servicios y de sus tipos de recursos.

La variable “Costos por suscripciones a bases de datos” es un punto básico para la Licenciada Clemencia, porque hay una fuerte tendencia por el acceso abierto de la información, por lo tanto considera que alrededor de 15 años, esta tendencia puede haberse logrado. Sostiene que mientras esto sucede, los costos seguirán siendo altos, por lo tanto el fortalecimiento de las redes de bibliotecas universitarias a través de consorcios, permiten la adquisición de muchas de estas bases de datos, a las cuales muchas bibliotecas universitarias no podrían acceder por su costo.

En la variable “Convenios interbibliotecarios basados en plataformas libres en la web y herramientas similares” la Licenciada Clemencia sostiene que hay una tendencia hacia ello, por lo tanto esta variable es relevante en el sentido de que si se logra la unión entre el gremio bibliotecario, se van lograr muchas más beneficios que trabajando de manera individual. En este punto, la señora Clemencia resalta las redes regionales que se han fortalecido como la RUAV y las bibliotecas universitarias que se han unido entorno a ella.

La Dra. Clemencia resalta la variable “Instituciones que permiten enlazar bibliotecas a escala mundial”, ya que es el inicio de la pauta de llevar información a la red sin ningún costo, lo cual es un trabajo muy grande que se desarrolla a partir de instituciones como RENATA, que se ha encargado de internacionalizar a las bibliotecas universitarias, pues a pesar de que tengan bibliotecas digitales o repositorios institucionales, éstas no tienen la visibilidad necesaria todavía.

La variable “Articulación de una Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias” es relevante para la Sra. Clemencia, y comenta que fue una iniciativa de los años 70’s pero no avanzó. Hace algunos años la Universidad Nacional, quiso retomar esta iniciativa pero no tuvo eco o el liderazgo necesario para avanzar, aunque considera que es de mucha relevancia consolidar este propósito para el desarrollo de las bibliotecas universitarias en su totalidad a nivel nacional y se integraran también con otras redes de bibliotecas como la Red de bibliotecas públicas en el país, con el fin de lograr un impacto positivo para la región, para la profesión y para el sector de las bibliotecas en el país.

La variable “Diversidad étnica y cultural en el Valle del Cauca” es considerada por la Licenciada Clemencia como clave, porque si la biblioteca logra llegar a gran masa de personas y diversa, podría incentivar hábitos de lectura que contribuiría a que poblaciones de escasos recursos mejoren su situación económica y ayudaría a fomentar su crecimiento personal y la comprensión de su entorno.

En cuanto a la variable “Hábitos de Lectura en la región”, la Sra. García considera que las bibliotecas públicas deben recibir un mayor presupuesto anual para fortalecerse y poder impactar en programas para incentivar la lectura en la región. Esto es importante porque es a partir de la niñez, que se debe fomentar la lectura y fortalecerla en la juventud para el ingreso a la educación superior con las competencias necesarias, por eso la importancia de las bibliotecas públicas y escolares.

1.2 ¿Qué variables considera Usted que deben hacer parte de este análisis y no se encuentran en el grupo de variables que tuvo Usted a la vista?

La directora de la Biblioteca Mario Carvajal considera que falta incluir la variable de “formación de profesionales en biblioteca” debido a que ninguna institución en la región ofrece este tipo de programa académico o que se relacione. Lo anterior hace que el ejercicio de la labor en las bibliotecas se vea afectada con prácticas inadecuadas o desconocimiento de aspectos técnicos que tiene esta disciplina.

Asimismo, se debe incluir la variable “políticas para el desarrollo de las bibliotecas en la región y los municipios”, debido a que muchas bibliotecas en estos momentos no cuentan al menos con un presupuesto mínimo para funcionar en el nivel más básico.

1.3 ¿Cuáles de las siguientes variables del entorno geofísico, medioambiental, económico y jurídico-político considera Usted que son claves para el desarrollo de un Plan Estratégico con Enfoque Prospectivo sobre bibliotecas universitarias en la región? Justifique su respuesta.

* Se le presenta al experto las variables externas agrupadas según los diferentes entornos de las bibliotecas universitarias.

La variable la “Humedad y temperatura en Cali”, no es considerada relevante puesto que en la ciudad de Cali no se ven afectados los materiales impresos o recursos con que dispone la biblioteca, por lo tanto aunque hay que tenerla presente, esta variable no resulta clave para el estudio.

La variable “Red de comunicaciones de alta calidad del Valle del Cauca”, es considerada vital debido a que esa red le da soporte a los contenidos de la biblioteca.

La variable “Consumo de libros por hogar”, considera que solo se da consumo en los hogares donde los padres que tengan formación de educación superior. La biblioteca puede causar más impacto en la población que no tiene mayores ingresos, con el fin de crear el hábito por la lectura y suplir las necesidades de acceder a libros de la población con menor poder adquisitivo.

La variable “Libros electrónicos” considera es de cuidado en el entorno medioambiental, ya que según lo conocido, al hacer una comparación entre lo que se requería para la elaboración de recursos los libros electrónicos vs. libros impresos, requieren más los libros electrónicos y contaminan más.

La variable “Dispositivos de lectura electrónica” es parecida a la anterior y si se tiene en cuenta el momento en que se deterioren estos dispositivos, el manejo de este tipo de basuras es complejo e incluso sus emisiones contaminan en gran medida el medio ambiente.

La variable “Estampilla Pro-Universidad del Valle”, es un determinante clave y más para la biblioteca de la Universidad del Valle, ya que el presupuesto que la misma universidad le asigna es muy limitado. De la misma manera, explica que con la nueva estampilla pro universidad nacional y universidades estatales que rigió a partir de diciembre de 2013, las bibliotecas universitarias publicas recibirán otros ingresos que ayudaran a fortalecerse internamente.

La variable “Ley de derechos de autor” considera es una reglamentación que no se cumple no solo por la piratería, sino por la violación de los derechos de los autores y el mal uso de la propiedad intelectual. Las bibliotecas se ven afectadas por este aspecto. De igual forma, considera que no está claro en la ley lo concerniente al uso de los materiales electrónicos.

1.4. ¿Qué variables considera Usted que deben hacer parte de este análisis y no se encuentran en el grupo de variables que tuvo Usted a la vista?

La entrevistada no adiciona otra variable clave en este conjunto de entornos.

2- VARIABLES INTERNAS

2.1. ¿Cuáles de las siguientes variables internas de las áreas de servicio al público, innovación en el servicio, inversión e infraestructura y gestión de la calidad considera Usted que son claves para el desarrollo de un Plan Estratégico con Enfoque Prospectivo sobre bibliotecas universitarias en la región? Justifique su respuesta.

* Se le presenta al experto las variables internas agrupadas según las diferentes áreas funcionales de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

La variable “Adaptabilidad de los servicios bibliotecarios ante las nuevas tendencias” es una necesidad; sin embargo considera que falta mayor interés en el personal por sugerir ideas para el mejoramiento, teniendo en cuenta que hay muchas herramientas libres en la web, que permitirían hacerlo.

La variable “Apertura de colecciones al público”, es definitiva, aunque hay razones para tener las colecciones o parte de ellas cerradas debido a su valor. Por lo tanto, el profesional de la información puede cumplir un rol más de contacto con el usuario, revisar las colecciones y en general una gama de servicios y funciones más acordes al quehacer bibliotecario.

La variable “Infraestructura física y distribución de espacios en la Biblioteca Universitaria”, es importante actualmente, para hacer atractiva la biblioteca ante el usuario y que no se visualice solamente como un lugar para acceder a prestar un libro, sino también para realizar otras actividades de entretenimiento, esparcimiento, ocio, diversión, entre otros, teniendo una visión total de servicios, pasando a un segundo plano los procesos y siendo el principal protagonista el usuario.

La variable “Presupuesto de la biblioteca”, la considera muy importante ya que la biblioteca debe tener mínimo un presupuesto fijo para su óptimo funcionamiento. Sin embargo, hay unos estándares que determinan que la biblioteca debería de contar con un porcentaje mínimo de un 1% del total del presupuesto de la universidad para su funcionamiento anual. Hay que tratar que se logre a nivel gubernamental el establecimiento de políticas que permitan fijar estos recursos para las bibliotecas universitarias públicas.

La variable “Diversidad de servicios y recursos virtuales y presenciales, y adaptabilidad a los diferentes tipos de usuarios”, considera muy relevante y tiene que estar acorde a las diferentes demandas de información que tienen los usuarios, indagando qué es lo que quieren para satisfacer esas necesidades en la medida de lo posible.

La variable “Convenios con organizaciones a nivel local, nacional e internacional”, es importante pues en su experiencia ha comprendido que las bibliotecas universitarias unidas, dan como resultado muchos beneficios.

La variable “Volumen, calidad y actualidad de las colecciones de material bibliográfico y de los recursos que ofrece a sus usuarios”, es relevante para el estudio, aunque es importante la información actualizada, también lo son los materiales históricos que son muy relevantes en ciertas áreas del conocimiento. En este punto es muy importante determinar previamente qué es lo que quiere el usuario para crear servicios acordes a sus peticiones.

2.2. ¿Qué variables considera Usted que deben hacer parte de este análisis y no se encuentran en el grupo de variables que tuvo Usted a la vista?

Se deben brindar espacios y medios para que los usuarios de estratos bajos que acuden a las bibliotecas universitarias, logren el acceso a la colección, ya que sus requerimientos pueden ser distintos para las bibliotecas universitarias públicas y para las bibliotecas universitarias privadas.

2.3 ¿Cuáles de las siguientes variables internas de las áreas de talento humano, difusión de los servicios, sistemas de información y procesos técnicos considera Usted que son claves para el desarrollo de un Plan Estratégico con Enfoque Prospectivo sobre bibliotecas universitarias en la región? Justifique su respuesta.

* Se le presenta al experto las variables internas agrupadas según las diferentes áreas funcionales de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

La variable “Dominio del inglés por parte del personal de la biblioteca”, considera que más de un dominio total, se deben crear competencias en comprensión lectora en inglés por parte del personal de las bibliotecas universitarias.

La variable “Rol de los bibliotecarios como agentes o asesores referencistas frente a las necesidades de los usuarios”, es importante porque el bibliotecario debe relegar su función como operativo para asumir una actitud de servicio y para ello es fundamental que se cuente con personas que tengan la formación y la vocación de servir al usuario, porque si estos puestos de trabajo los ocupan personas que no tengan la vocación o que lo estén haciendo porque les tocó, no van a prestar un servicio adecuado. Es importante darle a conocer al bibliotecario su nuevo rol a seguir de aquí en adelante.

La variable “Programas de capacitación al personal de la biblioteca”, nunca va a sobrar y siempre va a ser necesaria. En este aspecto se ha logrado que el personal reconozca que es necesaria su participación en las jornadas de capacitación y actualización de sus conocimientos, constantemente. Aun así no es suficiente, pues cuando se enfrenta al usuario para indagar sobre sus necesidades y cómo se pueden satisfacer, es en ese momento surgen inconvenientes para una atención exitosa y que el usuario se sienta satisfecho frente a la solución de sus necesidades de información. Es de aclarar, que no sólo el bibliotecario necesita adquirir conocimientos en el área de biblioteca, pues se ha detectado falta de cultura general.

La variable “Actualización tecnológica”, es importante. Sin embargo, se podría afirmar que no es indispensable para prestar los servicios en la biblioteca y aunque no puede ser determinante, si es algo hacia lo cual se tiene que llegar.

La variable “Promoción de los servicios de la biblioteca”, considera que es clave porque se hace demasiado en la biblioteca y no se promociona lo suficiente. En este aspecto, vale mencionar que muchos empleados de la Biblioteca Mario Carvajal se abstienen de prestar un servicio por el alto nivel de formación del usuario, para lo cual deben ganar confianza para prestar un servicio que saben hacerlo de la mejor manera. Es relevante la promoción porque a través de los servicios, los usuarios llegan a los recursos, que pueden ser subutilizados por la comunidad.

En la variable “Trámites excesivos para los usuarios en algunos procesos”, considera que depende mucho de la actitud del bibliotecario, tornándose peor con la falta de estabilidad laboral que dan las instituciones públicas; por lo tanto, estos empleados en muchos casos no propician el mejoramiento de los procesos ni se interesan en prestar un servicio de calidad.

2.4 ¿Qué variables considera Usted que deben hacer parte de este análisis y no se encuentran en el grupo de variables que tuvo Usted a la vista?

La entrevistada no adiciona otra variable clave en este punto.

ENTREVISTA A EXPERTOS EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS
ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

PRESENTACION DEL ENTREVISTADO: ENTREVISTA N° 5

Andrés Santiago Londoño Restrepo, Jefe de la Biblioteca de la Universidad ICESI.
Bibliotecólogo de la Universidad de Antioquia, actualmente candidato a Master en Bibliotecas y Servicios de Información Digital de la Universidad Carlos III de España.

PRESENTACION DEL ENTREVISTADOR Y EXPLICACION DEL TEMA OBJETO DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD.

SI CONSIDERA QUE ALGUNA PREGUNTA NO LA DEBE RESPONDER, ESTA EN ENTERA LIBERTAD DE NO HACERLO.

LA ENTREVISTA SE GRABARA PARA RECUPERAR EXPRESIONES ORIGINALES.

NIVEL DE EDUCACION: TECNICO PREGRADO
POSGRADO MAESTRIA

AÑOS DE TRABAJO: 8

CARGOS DESEMPEÑADOS: Auxiliar de Biblioteca especializada en el centro de documentación de educación, practicante en la banda sinfónica de la universidad de Antioquia, practicante en el centro de documentación de FENALCO, biblioteca especializada de riesgos profesionales y salud ocupacional en SURAMERICANA, bibliotecólogo asistente en la escuela de ingeniería de Antioquia y director de la misma biblioteca y como jefe de biblioteca de la Universidad ICESI.

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

1- VARIABLES EXTERNAS

1.2 ¿Cuáles de las siguientes variables del entorno sociodemográfico, tecnológico, institucional y cultural considera Usted que son claves para el desarrollo de un Plan Estratégico con Enfoque Prospectivo sobre bibliotecas universitarias en la región? Justifique su respuesta.

* Se le presenta al experto las variables externas agrupadas según los diferentes entornos de las bibliotecas universitarias.

Las variables “Concentración de la población del Valle del Cauca en las cabeceras municipales” y “Cobertura de la educación superior” son pertinentes para el estudio.

La variable “Instituciones que permiten enlazar bibliotecas a escala mundial” también es importante para el estudio.

La “Articulación de una Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias” es una variable relevante porque es un proyecto que viene hace muchos años y no se ha podido despegar por unos celos profesionales de las personas que están liderando ese proyecto, sobre todo en Bogotá, porque en las regiones se han desarrollado y se están fortaleciendo redes de bibliotecas universitarias que han surgido a partir de la red RUAV en el Valle del Cauca. En Medellín existe la red RUANA y en Bogotá la red ROMBO, pero las redes que han permitido unir exitosamente bibliotecas universitarias en el país son pocas. También hay agremiaciones que trabajan para temas específicos como ASCOFAME quienes hacen consorcios para adquirir recursos en medicina, pero es solo para eso, es difícil encontrar agremiaciones de otras disciplinas.

Las variables “Bibliotecas que trascienden espacios físicos por medio de las TIC’s”, “Costos por suscripciones a bases de datos” y “Convenios interbibliotecarios basados en plataformas libres en la web y herramientas similares” son claves en el ámbito tecnológico de las bibliotecas universitarias.

Las variables “Diversidad étnica y cultural en el Valle del Cauca” y “Hábitos de Lectura en la región” son relevantes para el estudio.

1.2 ¿Qué variables considera Usted que deben hacer parte de este análisis y no se encuentran en el grupo de variables que tuvo Usted a la vista?

El señor Londoño considera que es importante incluir la variable “Estratificación socioeconómica”, porque de ello depende la facilidad para acceder a las fuentes de información, contar con mayores recursos y tener las herramientas adecuadas para ello. Esto es un punto crucial para las bibliotecas universitarias, porque si el usuario no dispone de los elementos esenciales para acceder a la información, la biblioteca debe suministrarle al usuario los medios para poder hacerlo.

Otra variable que se debe considerar, se relaciona con los recursos, herramientas y dispositivos que las bibliotecas de las sedes regionales de la Universidad del Valle están en capacidad de suministrar a sus usuarios para acceder a la información desde donde se encuentren.

En el ámbito cultural, el señor Londoño señala que se debe incluir la variable de “alfabetización informacional” para crear competencias informacionales y cultura informacional, ya que la gente cree que por acceder a un computador sabe encontrar información, y no es cierto. Las bibliotecas universitarias pueden tener las mejores bases de datos de Colombia pero hay que mirar que tan aprovechado es ese recurso, para lo cual es importante la alfabetización informacional.

De igual forma, la variable “competencias en el manejo del inglés” es relevante para el Sr. Londoño, teniendo en cuenta que las bases de datos académicas de alto impacto y suscritas por las bibliotecas universitarias están en el idioma inglés y si el usuario no cuenta con estas capacidades tiene muy pocas posibilidades de acceder a ese conocimiento de alto valor

científico, sobre todo para aquellos campos del saber relacionados con la medicina o las ciencias aplicadas.

1.4. ¿Cuáles de las siguientes variables del entorno geofísico, medioambiental, económico y jurídico-político considera Usted que son claves para el desarrollo de un Plan Estratégico con Enfoque Prospectivo sobre bibliotecas universitarias en la región? Justifique su respuesta.

* Se le presenta al experto las variables externas agrupadas según los diferentes entornos de las bibliotecas universitarias.

La variable “Humedad y temperatura en Cali” es importante, pero debería plantearse para toda la región, ya que un estudio prospectivo debe pensar en las redes a futuro.

La variable “Red de comunicaciones de alta calidad del Valle del Cauca” también se puede mejorar, denominándola “conectividad”, ya que las universidades deben trabajar en red.

La variable “Crecimiento sostenido del PIB sectorial que incluye las actividades culturales” es importante, teniendo en cuenta que la industria editorial se encuentra en un momento de crisis, dadas las facilidades que se tienen hoy en día para que las personas puedan acceder a las publicaciones electrónicas en lugar de las impresas. Sin embargo, hay ciertas áreas del conocimiento en que el material impreso sigue siendo fundamental y es allí en donde la industria editorial es todavía fuerte. El experto recomienda no quedarse solo con los indicadores colombianos, sino conocer los casos externos.

La variable “Libros electrónicos”, la cambiaría por “formatos electrónicos” para que abarque e-books, revista electrónicas, videos, tutoriales web, etc. El consumo ya no se hace en papel ni en estanterías, pero se consume energía, servidores y otra gran cantidad de recursos que impactan en el medio ambiente.

La variable “Dispositivos de lectura electrónica” también es importante.

La variable “Ley de Derechos de Autor”, sugiere denominarla “propiedad intelectual”, porque abarca patentes, diseño industrial, etc, y además, se ajusta a la normatividad internacional.

La variable “Estampilla Pro-Universidad del Valle”, también es clave dado que por este medio se han logrado asegurar recursos anuales sobre las condiciones en el campo.

La variable “Consumo de libros por hogar” es clave aunque el experto considera que se enfoca mucho en libros y no en la lectura de diferentes tipos de publicaciones a los cuales pueden acceder los hogares colombianos.

1.4. ¿Qué variables considera Usted que deben hacer parte de este análisis y no se encuentran en el grupo de variables que tuvo Usted a la vista?

El experto no tiene más variables para agregar.

2- VARIABLES INTERNAS

2.2 ¿Cuáles de las siguientes variables internas de las áreas de servicio al público, innovación en el servicio, inversión e infraestructura y gestión de la calidad considera Usted que son claves para el desarrollo de un Plan Estratégico con Enfoque Prospectivo sobre bibliotecas universitarias en la región? Justifique su respuesta.

* Se le presenta al experto las variables internas agrupadas según las diferentes áreas funcionales de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

La variable “Infraestructura física y distribución de espacios en la Biblioteca Universitaria” es importante, teniendo en cuenta que todas las bibliotecas fueron pensadas en que el libro era el punto central para el usuario; por lo tanto hay que pensar en las nuevas tendencias como los CRAI (Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación), information commons donde las bibliotecas se vuelven un servicio adicional y el libro pasa a ser parte principal del mismo. Se debe tener en cuenta también que la infraestructura y espacios de la biblioteca, actualmente se han convertido en un punto de encuentro, para estudiar o para el entretenimiento, etc.

El “Presupuesto de la biblioteca” es otra variable clave, y no solo el presupuesto de biblioteca, sino aquellos actores que acceden y están bajo la estructura de la biblioteca pero tiene su propio presupuesto, como por ejemplo los CRAI, la oficina de extensión, la oficina cultural, entre otros.

En la variable “Volumen, calidad y actualidad de las colecciones de material bibliográfico y de los recursos que ofrece a sus usuarios”, sugiere cambiar la frase: **colecciones de material bibliográfico**, por contenidos, ya que incluye un universo de información impreso en otro tipo de publicaciones.

Las variables “Convenios con organizaciones a nivel local, nacional e internacional” y “Diversidad de servicios y recursos virtuales y presenciales, y adaptabilidad a los diferentes tipos de usuarios” son importantes para esta investigación. El señor Londoño considera que la biblioteca debe ser incluyente y facilitar el acceso a todo tipo de personas sin discriminación alguna.

La variable “Adaptabilidad de los servicios bibliotecarios ante las nuevas tendencias”, es muy relevante, aunque considera que debería modificarse el término “servicios bibliotecarios” y sustituirlo por “servicios de información”, más aún cuando hoy se podría hablar de gestión del conocimiento en las bibliotecas universitarias. Es decir, actualmente no se debe esperar a que el usuario tenga acceso a unos libros solamente, sino que la biblioteca debe ser capaz de manejar conceptos como vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva, entre otros. Frente a estos retos, existen algunas bibliotecas que lo están haciendo empoderando a sus bibliotecarios para que actúen como vigías, asesorándose con los expertos del tema y ofreciendo novedosos servicios al público en general.

La variable “Apertura de colecciones al público”, el señor Londoño la eliminaría, debido a que es una práctica antigua. Aclara que al tener una colección especializada por su valor histórico, científico, económico, etc, tiene que estar cerrada o restringida al público, a diferencia de una colección cerrada por motivos culturales.

2.2. ¿Qué variables considera Usted que deben hacer parte de este análisis y no se encuentran en el grupo de variables que tuvo Usted a la vista?

El sr. Londoño considera que los términos bibliográficos, deben ser cambiados por contenidos o de gestión del conocimiento, ya que si se quiere hablar de una biblioteca universitaria del siglo XXI, se debe hacer énfasis en estos términos.

2.5. ¿Cuáles de las siguientes variables internas de las áreas de talento humano, difusión de los servicios, sistemas de información y procesos técnicos considera Usted que son claves para el desarrollo de un Plan Estratégico con Enfoque Prospectivo sobre bibliotecas universitarias en la región? Justifique su respuesta.

* Se le presenta al experto las variables internas agrupadas según las diferentes áreas funcionales de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

La variable “Promoción de los servicios de la biblioteca” es importante, pero considera que en el ámbito bibliotecario se ha sido tradicionalista para poner en práctica este término. Por ello considera que se debe ampliar al término “mercadeo de servicios”, el cual debería estar incluido dentro del plan de marketing de servicios, con el fin de promocionar los servicios y recursos de la biblioteca como si fuera una unidad de negocio o como una institución privada con ánimo de lucro, porque esos planes de mercadeo son efectivos.

La variable “Trámites excesivos para los usuarios en algunos procesos” es importante, pero el experto la denominaría “tercerización de servicios”. De igual forma considera que algunas vacantes pueden cubrirse con profesionales especializados que puedan prestar un servicio satisfactorio a los usuarios.

El “Dominio del inglés por parte del personal de la biblioteca”, también es clave para el estudio.

A la variable “Rol de los bibliotecarios como agentes o asesores referencistas frente a las necesidades de los usuarios”, le pondría términos más acordes a sus conocimientos como “profesionales de la información especializada” o “gestores de información”.

La variable “Programas de capacitación al personal de la biblioteca” es relevante.

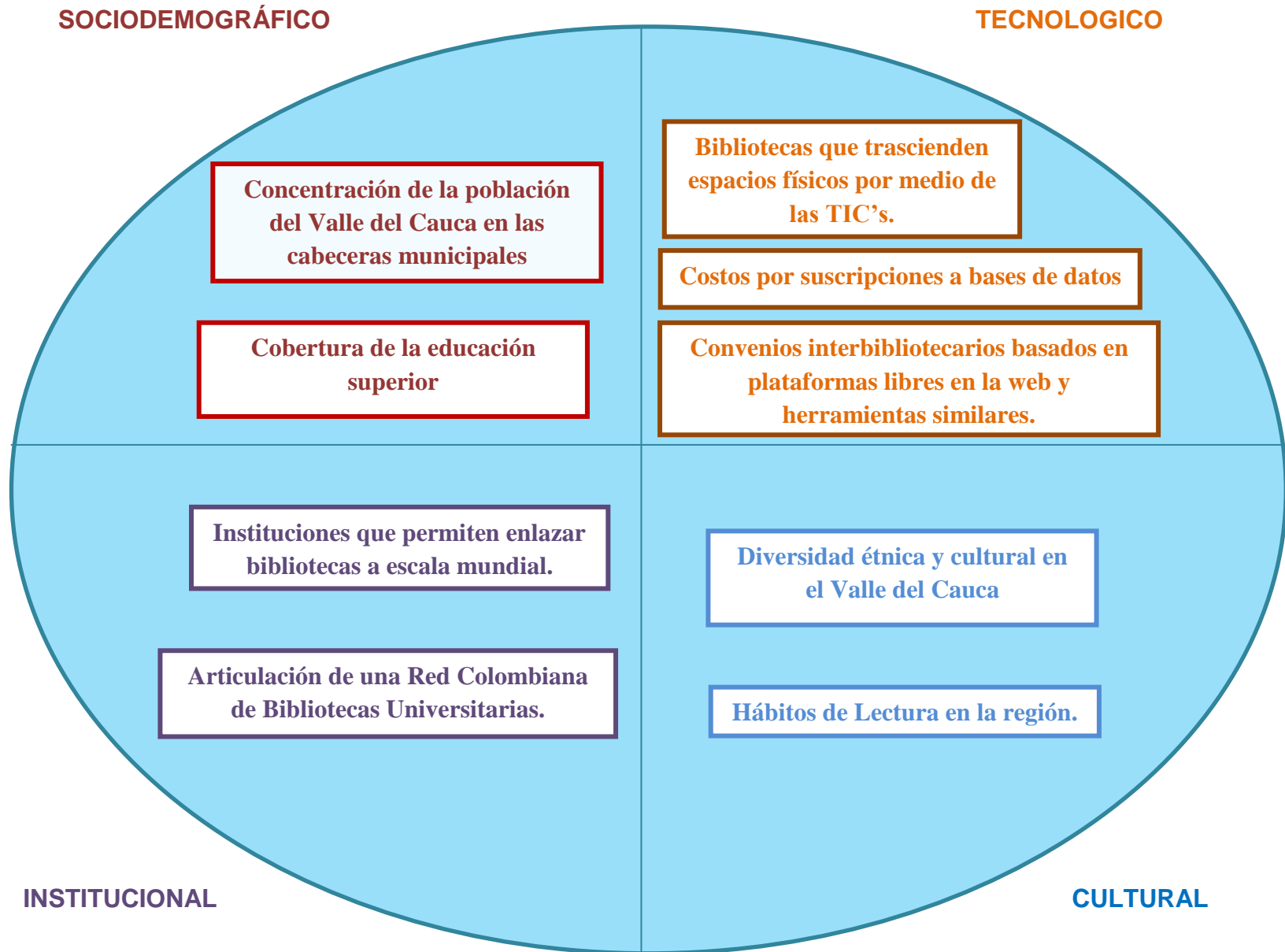
La variable “Actualización tecnológica”, también es fundamental para esta investigación..

2.6. ¿Qué variables considera Usted que deben hacer parte de este análisis y no se encuentran en el grupo de variables que tuvo Usted a la vista?

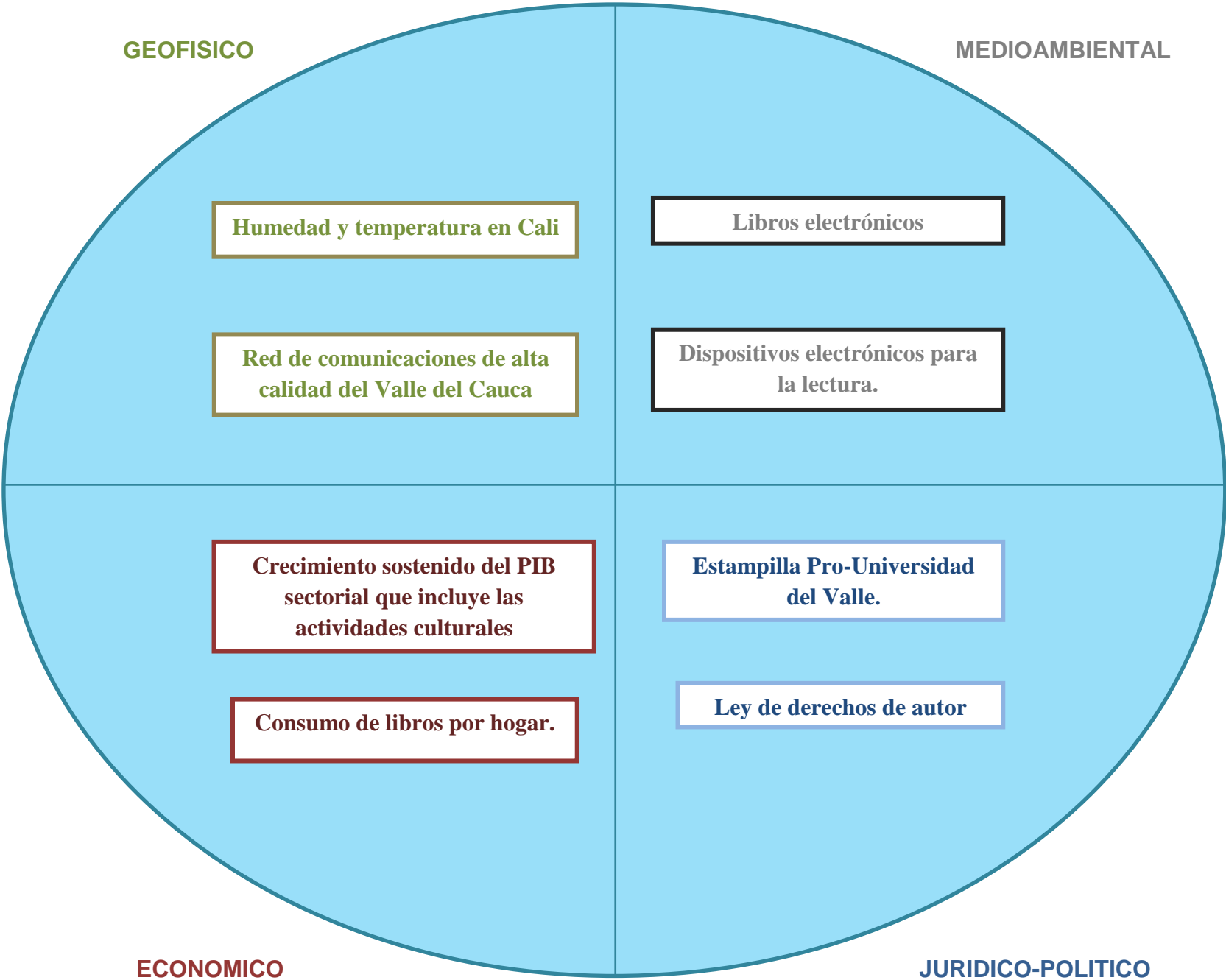
El entrevistado no tiene más variables para agregar.

ANEXO No. 3A

VARIABLES PRESENTADAS A LOS EXPERTOS EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS
ENTORNOS EXTERNOS 1/2



ENTORNOS EXTERNOS 2/2



ENTORNOS INTERNOS 1/2

INNOVACIÓN DE SERVICIOS

SERVICIOS AL PÚBLICO

Adaptabilidad de los servicios
bibliotecarios ante las nuevas
tendencias.

Apertura de colecciones al
público.

Diversidad de servicios y recursos
virtuales y presenciales, y
adaptabilidad a los diferentes tipos
de usuarios.

Convenios con organizaciones a
nivel local, nacional e internacional.

Infraestructura física y
distribución de espacios en la
Biblioteca Universitaria.

Presupuesto de la biblioteca.

Volumen, calidad y actualidad de
las colecciones de material
bibliográfico y de los recursos que
ofrece a sus usuarios.

INVERSIÓN E INFRAESTRUCTURA

GESTIÓN DE CALIDAD

ENTORNOS INTERNOS 2/2

TALENTO HUMANO

Dominio del inglés por parte del personal de la biblioteca.

Rol de los bibliotecarios como agentes o asesores referencistas frente a las necesidades de los usuarios.

Programas de capacitación al personal de la biblioteca.

DIFUSIÓN DE SERVICIOS

Promoción de los servicios de la biblioteca.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Actualización tecnológica.

PROCESOS TÉCNICOS

Trámites excesivos para los usuarios en algunos procesos.

