

Universidad Nacional de Mar del Plata  
Facultad de Humanidades, Departamento de Documentación

Tesina para optar por el título de  
Licenciada en Bibliotecología y Documentación

# La biblioteca universitaria como unidad estratégica

Elección de un modelo de planeamiento  
para la Biblioteca de Humanidades Arturo Marasso (BHAM)

Tesista:  
**María Marcela Esnaola**  
DNI 17.433.450  
Matrícula UA1035

Directora de Tesis:  
**Mg. María Graciela Chueque**

Mar del Plata  
Septiembre de 2010



UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE MAR DEL PLATA  
.....

## **Indice de Contenidos**

Agradecimientos	5
<b>1. Introducción</b>	<b>6</b>
1.1. Fundamentación del tema	6
1.2. Resumen	9
1.3. Palabras clave	11
1.4. Planteo del problema	11
1.5. Objetivos generales y específicos	13
1.6. Hipótesis de trabajo	13
<b>2. Marco conceptual</b>	<b>14</b>
2.1. Mapa conceptual de la tesina	15
<b>2.2. La biblioteca universitaria</b>	<b>16</b>
2.2.1. Definición de biblioteca universitaria	18
2.2.2. El rol de la biblioteca en la universidad actual	19
2.2.3. El servicio de información: una nueva filosofía	22
2.2.4. Las demandas de información según la tipología de usuarios	24
2.2.5. El escenario futuro y actual de las bibliotecas universitarias	27
2.2.6. La gestión como factor de cambio	33
<b>2.3. Las unidades de información como sistemas</b>	<b>35</b>
<b>2.4. El planeamiento estratégico en la gestión de las unidades de información</b>	<b>38</b>
2.4.1. De la etapa de “Presupuestación y planeamiento financiero” a la “Administración estratégica”	39

2.4.2. Estrategia: definiciones y enfoques	41
2.4.3. La estrategia competitiva	43
2.4.4. El planeamiento estratégico: conceptos	45
2.4.5. Antecedentes del planeamiento estratégico en unidades de información	53
2.4.6. Los modelos de planeamiento estratégico en la gestión de unidades de información	59
<b>2.5. El gestor de la información</b>	<b>74</b>
2.5.1. El profesional de la información del siglo XXI: perfil, cambio profesional y nuevas competencias	74
2.5.2. El profesional de la información como planificador	77
<b>2.6. Resumen del marco teórico</b>	<b>78</b>
2.6.1. Puntos clave del marco teórico	78
2.6.2. Resumen de los modelos de planeamiento estratégico	82
<b>3. Tipo de estudio</b>	<b>84</b>
3.1. Definición de la hipótesis y las variables	84
3.2. Investigación aplicada	86
3.2.1. Unidad de análisis	86
3.2.2. Metodología de la investigación	87
3.2.3. Recolección de la información	88
3.2.4. Resultados de los datos institucionales obtenidos	90
3.2.5. Análisis de los datos	99
3.2.6. Resumen de los datos obtenidos	106
3.3. Análisis de resultados	110
3.4. Conclusiones de la investigación empírica: justificación de la elección del modelo de planeamiento	112

3.5. Propuesta: el modelo conceptual para el PE de la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso”	114
<b>4. Conclusiones finales y recomendaciones</b>	<b>119</b>
<b>5. Bibliografía</b>	<b>122</b>
<b>6. Documentos y páginas webs consultadas</b>	<b>127</b>
<b>7. Glosario</b>	<b>130</b>
<b>8. Anexo I: Planeamiento Estratégico 2011-2013 Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso”</b>	

## **Agradecimientos**

Muchas tesinas son comparadas con una especie de viaje metodológico, en mi caso, este viaje se transformó en un recorrido con innumerables experiencias en el que conté con el apoyo de las personas que la hicieron posible, a quienes deseo dejar testimonio de mi gratitud.

La primera de ellas es a mi tutora, Mg. María Graciela Chueque, que con su paciencia y sus precisas observaciones fue una guía invaluable y una fuente constante de información que me incentivó a explorar nuevos caminos.

En segundo lugar, a la Mg. Virginia Claudia Martin, quién me ayudó a elegir el rumbo y me alentó permanentemente a continuarlo.

Un agradecimiento muy especial a mis compañeras de las Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso” que, sin estar presentes en el texto de esta investigación, son parte fundamental de ella.

A Marcela Sánchez, con quién empecé a transitar esta carrera y con quién seguimos compartiendo experiencias.

También, a las autoridades y personal del Departamento de Humanidades, de distintas dependencias de la Universidad Nacional de Sur, de la Dirección del Libro y Bibliotecas del Ministerio de Cultura de España y de la Biblioteca Complutense de Madrid por brindarme la posibilidad de realizar experiencias que ampliaron enormemente mi visión, mis conocimientos y apoyaron institucionalmente este proyecto de trabajo.

Finalmente, esta tesina está dedicada a Angel, Gilda y Franco por compartir cada paso en la concreción de mi carrera. Este logro también es de ellos.

# 1. INTRODUCCION

## 1.1. Fundamentación del tema

La biblioteca universitaria forma parte de la institución a la que sirve y conforma un servicio esencial y relevante que contribuye al desarrollo de las funciones de la universidad: el aprendizaje, la docencia y la investigación.

A partir de los cambios producidos en las dos últimas décadas del siglo XX, estas unidades de información han experimentado transformaciones fundamentales asociadas a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC'S), las cuales les han permitido mejorar sus servicios y procesos adaptándolos a las demandas de sus usuarios. Asimismo, la profundización y avance del paradigma imperante en la Sociedad de Conocimiento, implica continuos retos profesionales, económicos, organizativos y tecnológicos que son difíciles de abordar. Atilio Bustos González y Luis Ahumada Figueroa<sup>1</sup> sostienen que a partir de la Sociedad de la Información surge la Sociedad del Conocimiento cuyo desarrollo se asienta en animar “comunidades de aprendizaje y la generación de hábitos de comunicación que integren el enseñar con el hacer y el aprender.”<sup>2</sup> Siguiendo este concepto, se puede observar que las fuertes modificaciones de la Sociedad del Conocimiento han producido un cambio de patrón o modelo, en consecuencia, un cambio de paradigma que por sus implicancias en las formas de aprender, difundir y generar conocimiento afecta directamente a la educación superior y a sus bibliotecas. Por lo que, a la hora de emprender cambios en estas organizaciones, es necesario mirar los aspectos más relevantes que caracterizan al paradigma<sup>3</sup> en el que están inmersas.

---

<sup>1</sup> El Mg. Atilio Bustos González es Director del Sistema de Biblioteca de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile) y consultor a nivel nacional e internacional en gestión y políticas universitarias; el Dr. Luis Ahumada Figueroa es Psicólogo y Profesor de la Carrera de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile).

<sup>2</sup> BUSTOS GONZALEZ, Atilio; AHUMADA FIGUEROA, Luis. Modelo Agora : un modelo integrado de gestión del conocimiento, la información y el aprendizaje organizacional en bibliotecas universitarias. En: Acta Colombiana de Psicología [en línea]. 2004, no. 11 [citado en julio de 2010], p. 42. Disponible en Internet: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=79801104>

<sup>3</sup> En el apartado “Fundamentos” del manual “Estrategias didácticas para el uso de las TIC's en la docencia universitaria presencial” se describen aspectos de este paradigma que afectan a la educación superior, los que se detallan en el punto 2.2.5. de esta tesina.

En este apasionante entorno, la gestión resulta ser el elemento clave para afrontar esos desafíos y, el planeamiento estratégico, la herramienta que le permite a las organizaciones adaptarse a escenarios cambiantes y competitivos.

Desde los años ochenta<sup>4</sup> las bibliotecas universitarias han aplicado diversos modelos de planeamiento estratégico introduciendo pasos y técnicas con el fin de adaptarlos a sus realidades. A través de ellos pretenden reducir la incertidumbre y, fundamentalmente, ocuparse del impacto futuro de las decisiones actuales. Como expresa Peter Drucker en una de sus célebres frases:

*“Planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras sino en el futuro de las decisiones presentes.”<sup>5</sup>*

Planear estratégicamente significa diseñar el futuro de la organización adaptándola a escenarios cambiantes y competitivos. De esta manera, el proceso de planeamiento estratégico (PE) debe conjugar elementos muy diversos que conforman una realidad compleja intra e extraorganizacional en el que se deben imbricar las decisiones estratégicas, el aprendizaje organizacional y el liderazgo para lograr entre todos los miembros de la organización crear una nueva visión.

Autores que han investigado la temática, como Robert Stueart, Bárbara Morán, Charles McClure, Gloria Ponjuan Dante y Marta de la Mano González, coinciden mayormente en las fases o etapas para establecer un PE manifestando que el proceso es complejo, y que aún en la actualidad, los gestores de la información se encuentran con diversas dificultades a la hora de diseñarlos. Muchos no planifican y otros desisten en el camino, ya sea porque el proceso les quita mucho tiempo a las actividades urgentes, porque no

---

BUSTOS GONZALES, Atilio. Estrategias didácticas para el uso de las TIC's en la docencia universitaria presencial : un manual para los usuarios del Agora [en línea]. Valparaíso : Sistema de Biblioteca de la Pontificia Universidad Católica [citado en julio de 2010]. Disponible en Internet:

<http://agora.ucv.cl/manual/>

<sup>4</sup> D. Riggs en 1984 presenta uno de los primeros trabajos dedicados al planeamiento estratégico para gestores de bibliotecas en el que propone seis pasos para desarrollar el proceso.

REYES PACIOS LOZANO, Ana. La planificación en la biblioteca universitaria : los planes estratégicos. En: ORERA ORERA, Luisa. La biblioteca universitaria : análisis de su entorno híbrido. Madrid: Síntesis, 2005. p. 157

<sup>5</sup> CARRION MAROTO, Juan. Estrategia : de la visión a la acción. Madrid: ESIC Editorial, 2007. p. 38

encuentran la manera adecuada para producirlo o por falta de apoyo institucional. Los motivos son variados y, al momento de decidir sobre la forma más eficiente de gestionar una unidad de información en el ámbito académico, estos deben ser estudiados.

De la necesidad de analizar los modelos y procedimientos para el desarrollo de un PE en una biblioteca académica en particular surge el tema de esta tesina: el planeamiento estratégico en la biblioteca universitaria.

Especialmente, el enfoque está centrado en considerar a las unidades de información como organizaciones estratégicas que contribuyen a los fines de la universidad; por lo que deben posicionarse y planificar sus acciones con el fin de lograr los recursos necesarios para su óptimo funcionamiento y obtener mejor visibilidad e integración en el sistema.

La presente tesina se limita a exponer un solo caso de estudio, el planeamiento estratégico de la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso”, ya que la problemática que éste plantea y la experiencia personal sobre el mismo permiten analizar ampliamente la mayor cantidad de aspectos del tema, y a su vez, diseñar un plan estratégico para dicha unidad de información.

La biblioteca estudiada es especializada y pertenece al ámbito universitario, por lo tanto, el análisis de este escenario conforma un aspecto fundamental. Paralelamente, se incorpora teoría del campo de las Ciencias de la Administración para describir las tendencias actuales en la temática. Resulta imprescindible definir conceptos como gestión, administración, *management*, estrategia, administración estratégica, estrategia competitiva, posicionamiento, competencia y planeamiento. El marco conceptual se completa con el aporte de autores que han considerado la relación entre estos temas y las bibliotecas universitarias.

Con esta tesina se pretende desarrollar un modelo de planeamiento que le permita a la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso” de la Universidad Nacional del Sur (UNS) producir el cambio que espera su comunidad educativa con el fin de trasformarla en un centro de recursos que responda al paradigma de la Sociedad del Conocimiento.



Más allá de su carácter práctico, la investigación intenta también señalar un camino metodológico que permita a otras bibliotecas especializadas universitarias diseñar herramientas eficaces para planificar su futuro.

## **1.2. Resumen**

A través de un estudio exploratorio la tesina arriba al desarrollo de una metodología para diseñar el planeamiento estratégico (PE) de la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso” de la Universidad Nacional de Sur, situada en la ciudad de Bahía Blanca (Argentina).

El tema central es el planeamiento estratégico en la biblioteca universitaria y los instrumentos de recolección de datos utilizados son la observación directa, entrevistas a informantes-clave y la consulta de documentación institucional.

El objetivo general de la investigación consiste en analizar distintos modelos de planeamiento a fin de proponer el que ofrezca mayor eficacia para el caso de estudio. Los objetivos específicos se plantean encontrar una metodología de planeamiento que le permita a esta unidad de información producir un cambio significativo en su gestión y alcanzar la visión compartida de transformarla en un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación y, a su vez, formular consideraciones que puedan utilizar otras bibliotecas universitarias especializadas para desarrollar sus modelos de planeamiento.

Se llega a conclusiones generales que contemplan para el desarrollo de un PE tener en cuenta el escenario institucional, como así también, la visión, misión y valores de la organización mayor. Se recomienda utilizar de manera integrada al plan herramientas de gestión que contribuyan a asegurar el éxito del mismo a través la vinculación entre estrategia y acción y, la medición de resultados.

Finalmente, se destaca que el PE de una unidad de información académica debe lograr que la comunidad universitaria la valore por su contribución a la misión y visión de la universidad. Como aplicación práctica de la tesis se desarrolla el *Plan Estratégico*

2011-2013 de la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso” siguiendo las recomendaciones del modelo propuesto.

<b>Identificación</b>	
Denominación	La biblioteca universitaria como unidad estratégica: elección de un modelo de planeamiento para la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso”.
Tipo de investigación	Estudio exploratorio
Tema	Planeamiento estratégico en la biblioteca universitaria
Área/s desarrollada/s	Biblioteca universitaria - Planeamiento estratégico – Gestión – Calidad – Gestor de la información - Usuarios
Metodología	Cuanti-Cualitativa
Unidad de Análisis	Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso” del Departamento de Humanidades de la UNS
Instrumento/s recolección de datos	Observación directa, entrevistas a informantes-clave, datos obtenidos de documentación institucional
Lugar de realización	Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso” y áreas

académicas y administrativas de la UNS	
Período realización investigación	Febrero de 2009 a abril de 2010

### **1.3. Palabras clave**

biblioteca universitaria – gestión – planeamiento estratégico – calidad – gestor de la información - usuarios

### **1.4. Planteo del problema**

El planteo del problema de esta tesina surge de la necesidad de la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso” de contar con una herramienta de gestión eficaz que le permita planificar su futuro y adaptarse a los cambios de un escenario competitivo y turbulento en el que se encuentra inmersa.

La biblioteca debe enfrentar en la actualidad los retos producidos por el cambio tecnológico y documental contando con los mismos recursos que hace diez años. Sus servicios requieren plantillas con más personal y mejor capacitado; los usuarios reclaman servicios innovadores y diferenciados; espacios físicos cómodos en buen estado de mantenimiento; colecciones actualizadas en diversos soportes y con acceso abierto, seguridad, señalización y equipamiento informático adecuado para acceder a los recursos en línea, lo que implica un nivel de gastos mucho mayor y una organización más eficiente.

Como respuesta a estas demandas nace la visión compartida por su personal y autoridades académicas de transformarla un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación especializado en humanidades, por lo tanto, el problema se circunscribe a resolver la manera de trasladar esta idea a la realidad.

Con este nuevo desafío se plantean las siguientes oportunidades de mejora en la que el usuario es el eje principal:

- Posibilitar el encuentro del usuario con el conocimiento a través de la utilización de las nuevas tecnologías y sin dejar de lado los medios tradicionales.
- Propiciar la experiencia de aprender y generar conocimiento.
- Crear espacios físicos y virtuales que inviten al lector a utilizar los servicios y permanecer en ellos para realizar sus actividades de aprendizaje e investigación de manera cómoda y agradable.
- Mejorar continuamente la calidad de los procesos y los servicios para satisfacer las demandas de los usuarios y lograr que estos sean valorados positivamente.

Una vez delimitada esta cuestión inicial es posible comenzar a analizar los aspectos relacionados.

En primer lugar, no tiene un planeamiento estratégico que le permitan llegar a una situación nueva y en el que se desarrolle claramente esta visión; tampoco cuenta con una misión acorde a su realidad, no están establecidos los objetivos y las metas estratégicas. En segundo lugar, el cambio al que se aspira requiere del apoyo y compromiso de toda la comunidad educativa para su concreción, y fundamentalmente, para influir las decisiones políticas en distintos niveles de la organización y obtener el financiamiento que estos planes demandan.

A partir de esta reducción del problema surgen las siguientes preguntas:

*¿Cuál sería el modelo de planeamiento que nos permitirá alcanzar la visión que tenemos a futuro para nuestra Biblioteca?*

*¿Cuál sería el mejor modelo posible para ella?*

*¿Cuáles serán las metas que debemos plantearnos para alcanzar la visión?*

*¿Qué cambios deberán producirse en nuestra biblioteca para alcanzar la eficiencia y eficacia que nos permita ofrecer servicios innovadores?*

*¿Pueden adaptarse los modelos de planeamiento de la gestión empresarial a una unidad de información como la nuestra?*

*¿Cuál sería el método más eficiente para elegirlo e implementarlo?*

## **1.5. Objetivos generales y específicos**

Objetivo general

Analizar distintos modelos de planeamiento a fin de proponer el que ofrezca mayor eficacia para la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso”.

Objetivos específicos

Proponer un modelo de planeamiento estratégico; considerando posibles escenarios futuros, que le permita a la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso” producir un cambio significativo en su gestión y alcanzar la visión compartida de transformarla en un verdadero centro de recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación.

Formular consideraciones que puedan utilizar otras bibliotecas universitarias especializadas para desarrollar sus modelos de planeamiento.

## **1.6. Hipótesis de trabajo**

El contar con un planeamiento estratégico le permitirá a la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso” producir un cambio significativo en su gestión y alcanzar la visión compartida de transformarla en un verdadero centro de recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación.

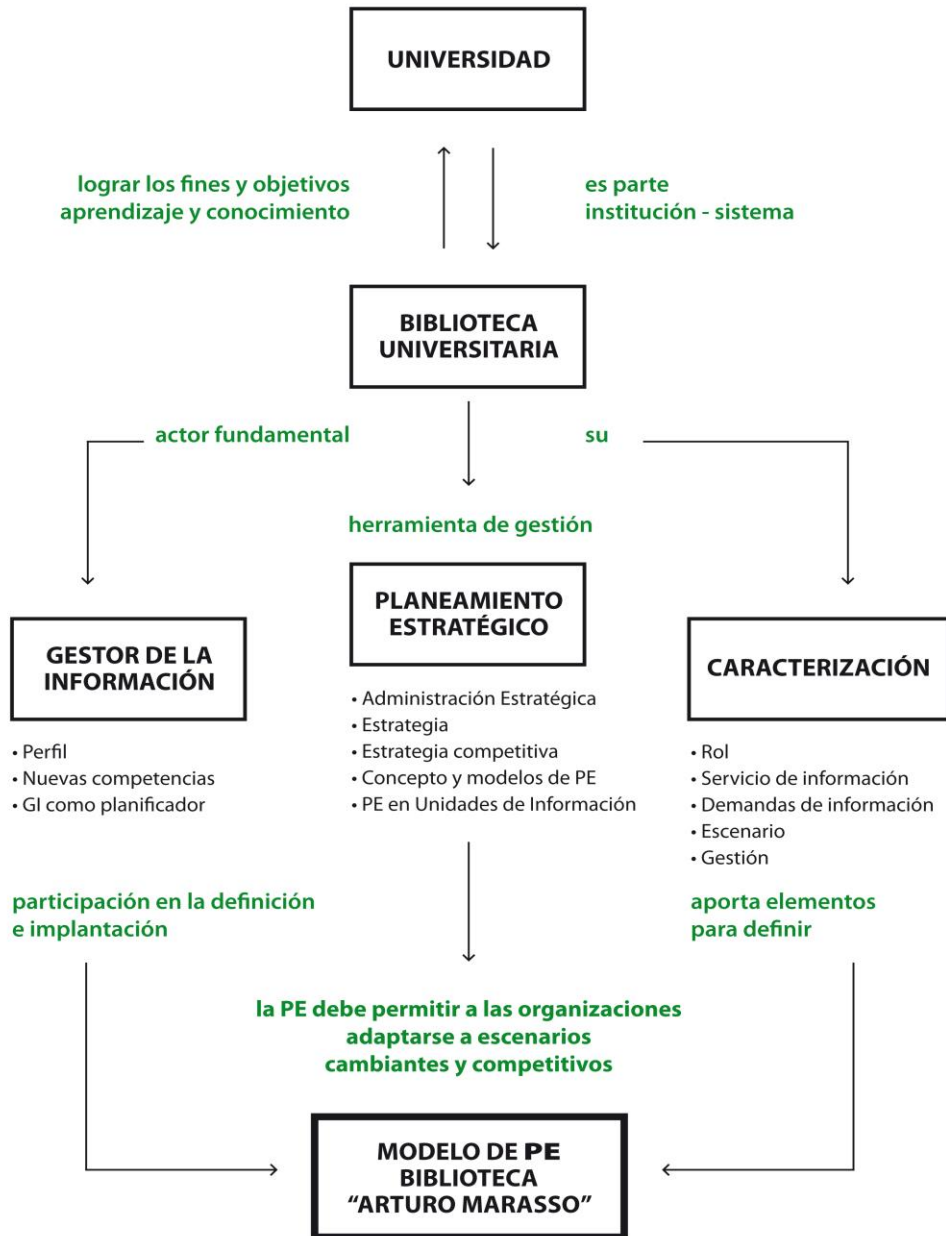
Con el fin de guiar la investigación, la hipótesis puede plantearse a través de las siguientes preguntas:

¿Será el planeamiento estratégico la mejor alternativa para la realidad y fines de la institución?, ¿cuál será el modelo de planeamiento que le permitirá a esta unidad de información alcanzar la visión que tiene su comunidad académica a futuro?, ¿cuáles serán las metas que se deberán plantear para alcanzar la visión?, ¿qué cambios serán necesarios producir para alcanzar la eficiencia y eficacia que

le permita ofrecer servicios innovadores? Las bibliotecas universitarias - aún las que se encuentran en el contexto de las disciplinas de las empresas - no planifican ¿por falta de tiempo, por desconocimiento de las técnicas de planeamiento, por falta de personal idóneo o por qué consideran que éste es un tema de aplicación sólo para el ámbito empresarial?

## 2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. Mapa conceptual de la tesina



## 2.2. La biblioteca universitaria

Abordar el concepto de biblioteca universitaria (BU) implica emprender el camino de su evolución que comienza en la Edad Media, con su nacimiento, y llega hasta el siglo XX momento en el cual encuentra su madurez.

Durante la Baja Edad Media con la creación de las universidades - siglos XII y XIII - crece notablemente el número de bibliotecas.<sup>6</sup> Estas comenzaron a reunir mayor cantidad de libros que las monacales y catedralicias ya que fueron concebidas como instrumentos de trabajo debido a que las enseñanzas se apoyaban en la lectura y el comentario de textos. La importancia de los libros fue de tal magnitud que, por ejemplo, los estatutos de Universidad de Papua de 1264 declaraban que “sin ejemplares no habría universidad.”<sup>7</sup> Las colecciones de las bibliotecas procedían de las copias realizadas en los propios talleres de la universidad y también “de compras que solían pagarse con el producto de algunas rentas; pero los ingresos más importantes llegaron a través de los donativos (generalmente en forma de legados) de generosos protectores, de profesores o antiguos alumnos.” (...) “Normalmente, en las universidades no hubo una biblioteca general, sino bibliotecas de facultades o de colegios, y no siempre fue franca o fácil la colaboración entre ellas. Tenían bastantes asientos para lectores y sus libros eran muy utilizados hasta el punto de ser precisa la renovación de algunas obras con frecuencia y de que de ciertos títulos debía haber varios ejemplares.”<sup>8</sup>

Agustín Millares Carlo<sup>9</sup> destaca la importancia de este período ya que se seculariza la utilización del libro otorgándole valor como medio de información para los estudios

---

<sup>6</sup> ESCOLAR, Hipólito. Historia de las bibliotecas. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez; Madrid: Pirámide, 1990. p. 196

<sup>7</sup> LE GOFF, Jacques. Los intelectuales en la Edad Media. Buenos Aires: EUDEBA, 1965. p. 116  
La palabra “ejemplar” se refiere a las copias de obras que estaban formadas por cuadernos de cuatro folios independientes llamados pecia (piezas). Estas eran las que circulaban entre los alumnos, los textos eran corregidos bajo el control de la universidad.

<sup>8</sup> ESCOLAR, Hipólito. Op. cit., p. 202-204.

En las bibliotecas existían dos secciones, la de consulta, con libros encadenados (*libri cathenati in libraria*) en mucho mayor número que las catedralicias, y otra formada por los *libri distribuendi*, que se prestaban a profesores y alumnos. Para retirarlos a veces se precisaba hacer una fianza que superaba el valor del libro y otras solo se prestaban aquellos que tuvieran varios ejemplares. Las normas eran duras, incluso con los bibliotecarios, se imponía una multa a quienes dejaban un libro abierto boca abajo (Paris) y se recordaba a los lectores que debían tratarlos con cuidado. Las bibliotecas tenían catálogos en los cuales se registraban las obras de la colección.

<sup>9</sup> MILLARES CARLO, Agustín. Introducción a la historia del libro y de las bibliotecas. México: Fondo de Cultura Económica, 1988. p. 251



laicos, la reproducción de libros deja de ser patrimonio de los centros eclesiásticos, por lo que éstos últimos pierden su supremacía como copistas.<sup>10</sup>

Umberto Eco en su célebre obra “El nombre de la rosa” reconstruye con maestría esta época poniendo en el centro de la escena este conflicto:

...“Hasta el saber que las abadías habían acumulado se usaba ahora como mercancía para el intercambio, era motivo de orgullo, de jactancia y fuente de prestigio. Así como los caballeros ostentaban armaduras y pendones, nuestros abades ostentaban códices con miniaturas ... Y aún más (¡qué locura!) desde que nuestros monasterios habían perdido la palma del saber: porque ahora las escuelas catedralicias, las corporaciones urbanas y las universidades copiaban quizás más y mejor que nosotros, y producían libros nuevos... y tal vez fuese esta la causa de tantas desgracias.”<sup>11</sup>

El crecimiento de las bibliotecas universitarias discurrió lentamente hasta lograr un mayor desarrollo en la segunda mitad del siglo XIX. En el siglo XX es cuando se producen sus mayores transformaciones y, en las primeras décadas, la biblioteca ya es considerada una organización imprescindible para el cumplimiento de los fines de la Educación Superior. El University Grant Comité (UGC) de Reino Unido, cuyo fin era investigar las necesidades económicas de las universidades y asesorar al gobierno para otorgar subvenciones, declara en un documento de 1921:

“El carácter y eficacia de una universidad puede medirse por el tratamiento que da a su órgano central - la biblioteca - (...) Una biblioteca adecuada no sólo es la base de todo estudio y enseñanza, es la condición esencial para la investigación, sin la cual no se puede añadir nada a la suma del conocimiento humano”.<sup>12</sup>

En 1967, el mismo Comité reafirma este concepto:

---

<sup>10</sup> Las bibliotecas académicas surgen a la par de las universidades, con el libro de texto oficial de los cursos como instrumento, brindando una accesibilidad muy restringida y sin que existiera la figura del bibliotecario. Las colecciones respondían a sus campos de estudio principalmente teología, seguido de los clásicos, derecho y medicina. Los libros estaban encadenados a los pupitres existiendo también una colección para el préstamo y la tarea era realizada por un profesor o estudiante avanzado.

<sup>11</sup> ECO, Umberto. El nombre de la rosa. 8va. ed. Buenos Aires: Lumen, Ediciones de la Flor, 1986. p. 224-225

<sup>12</sup> THOMPSON, James; CARR, Reg. La biblioteca universitaria: introducción a su gestión. 1a. ed. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1990. p. 18-19.

“La biblioteca es el corazón de una universidad. Ocupa el lugar central y básico, como un recurso que es, porque sirve a todas las funciones de una universidad, enseñanza e investigación, la creación de nuevo conocimiento y la transmisión a la posteridad de la ciencia y la cultura del presente y del pasado”.<sup>13</sup>

James Thompson<sup>14</sup> describe en su libro “*La biblioteca universitaria*” tres fases sucesivas de desarrollo que estas unidades académicas han atravesado en su historia: de la función de depósito pasaron a un rol educativo y auxiliar de la enseñanza más positivo para arribar a una etapa de mayor desarrollo de servicios. Estas etapas no son excluyentes, en la mayoría de las bibliotecas coexisten. Y, concluye que cualquier definición global de las funciones de una biblioteca universitaria debe ser tan simple como la sensibilidad de la misma para responder correctamente con agilidad y flexibilidad a las necesidades de la universidad a la que sirve.

### **2.2.1. Definición de biblioteca universitaria**

La American Library Association (ALA) define a la biblioteca universitaria como:

*Una combinación orgánica de personas, colecciones e instalaciones cuyo propósito es ayudar a sus usuarios a transformar la información en conocimiento.*

Esta concepción contiene para José Gómez Hernández, aspectos claves de la biblioteca académica ya que “incluye la estrecha unión que debe haber entre la biblioteca y la docencia y la investigación, dos canales a través de los cuales se transmite y produce el conocimiento en la universidad. Presupone también algo obvio: el conocimiento se produce desde la información, y en este sentido, la biblioteca hace a la universidad.”<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> THOMPSON, James; CARR, Reg. Op. cit., p. 20-21

<sup>14</sup> THOMPSON, James; CARR, Reg. Op. cit. p. 17-34.

<sup>15</sup> GOMEZ HERNANDEZ, José Antonio. La Biblioteca universitaria. En: ORERA ORERA, Luisa. Manual de Biblioteconomía. Madrid: Síntesis, 1998. p. 363-378

La declaración que mejor la define en la actualidad y refleja su evolución puede ser la desarrollada en España por la Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN) citada en su Plan estratégico 2003-2006<sup>16</sup>:

*La Biblioteca es un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia, la investigación y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad/Institución en su conjunto.*

*La Biblioteca tiene como misión facilitar el acceso y la difusión de los recursos de información y colaborar en los procesos de creación del conocimiento, a fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la Universidad/Institución.*

*Es competencia de la Biblioteca seleccionar y gestionar los diferentes recursos de información con independencia del concepto presupuestario y del procedimiento con el que hayan sido adquiridos o de su soporte material.*

En estas frases se resume el concepto de biblioteca universitaria de manera integral a través de cuatro aspectos fundamentales: qué es la biblioteca, cuál es su misión, a quién contribuye y cuál es su principal competencia.

### **2.2.2. El rol de la biblioteca en la universidad actual**

En las últimas décadas, la biblioteca universitaria como servicio documental de apoyo a la docencia, la investigación y el aprendizaje, ha desarrollado cambios profundos relacionados con el mundo de la información y la aplicación de tecnología, como así también transformaciones sustanciales vinculadas a los fines que persigue la institución mayor a la que pertenece: la universidad. Por lo tanto, es fundamental definir estos fines para entender el rol que le cabe a las bibliotecas.

La universidad es una institución pública responsable de proporcionar la educación superior a través de las actividades de docencia, investigación y extensión, con el fin de

---

<sup>16</sup> TORRES SANTO DOMINGO, Marta. Las bibliotecas universitarias y su impacto social. [en línea]. En: Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, nº 80, Septiembre 2005, p. 43-70 [Consulta: 12 de agosto 2008].

conservar, generar, transmitir y diseminar el conocimiento y la cultura a la sociedad a la cual pertenece. Paralelamente forma futuros profesionales altamente capacitados, éticamente responsables y comprometidos con la sociedad y su desarrollo. Es también un polo de actividad intelectual e influye estratégicamente en la promoción del desarrollo humano, social, económico y cultural de su país.

En las universidades latinoamericanas, más allá del crecimiento de las matrículas ocurrida durante las décadas de 1980 y de 1990, otros factores desencadenaron cambios significativos. Los nuevos escenarios tecnológicos y económicos provocaron variaciones en las políticas públicas referidas a la educación superior como respuesta a la aceleración de la competencia económica y la globalización en una sociedad en la que el saber ha pasado a tener un rol preponderante. En su libro “La tercera reforma de la educación superior en América Latina”, Claudio Rama expresa:

“La construcción de la Sociedad del Conocimiento se está procesando y dirimiendo a través de una competencia entre los sistemas educativos, lo cual marca un nuevo rol del Estado, que debe refocalizar sus políticas públicas e integrarlas bajo la óptica del proceso de internacionalización de la educación” (...) ” La política educativa en el sector terciario asume entonces un nuevo rol, tanto por el incremento de los actores, producto de la diferenciación y diversificación institucional, como por los nuevos desafíos y exigencias que se le plantean a la educación en el contexto global de una sociedad de la información donde el incremento de la producción está asociado al componente del capital humano y a la investigación científica.”<sup>17</sup>

En este contexto, el autor concluye que por primera vez la política pública se ha orientado a la búsqueda de la calidad académica, el aumento de la cobertura con equidad, al establecimiento de sistemas que aseguren esa calidad y la regulación de la internacionalización de la educación superior.

---

<sup>17</sup> RAMA, Claudio. La tercera reforma de la educación superior en América Latina. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2006. p. 139-140.

Estos conceptos están plasmados también en las principales conclusiones a las que se arribaron en la Conferencia Mundial de Educación Superior de la UNESCO<sup>18</sup> realizada en París en octubre de 1998; aunque no tienen un valor obligatorio para los países firmantes, son fundamentales por los consensos alcanzados y la influencia que provocan en la definición de las funciones de la universidad actual:

- El acceso a la educación superior debe ser igual para todos, en relación a los méritos de cada uno.
- Las instituciones educativas deben promover el aprendizaje para toda la vida, colaborar con el desarrollo socio-económico de sus sociedades y contribuir a la construcción de una cultura de paz.
- Las instituciones deberán reforzar sus funciones críticas y de previsión. Para esto deberán disfrutar de plenas libertades académicas y rendir cuentas a la sociedad.
- La educación superior debe ser pertinente.
- La calidad es un concepto multidimensional, ha de prestarse especial atención al progreso de los conocimientos mediante la investigación. La evaluación –interna y externa- es absolutamente necesaria.
- Los estudiantes deben estar en el centro de las preocupaciones de las instituciones y ser considerados participantes esenciales en los procesos de de la reforma de la Educación Superior.
- El potencial de las nuevas tecnologías debe ser utilizado plenamente, pero deben concentrarse los esfuerzos en la obtención de un acceso equitativo a éstas mediante la cooperación internacional.
- La educación superior debe ser considerada un servicio público, y el apoyo público sigue siendo fundamental.
- La cooperación internacional basada en la solidaridad debe ser incluida entre las misiones de los establecimientos de educación superior.

Por lo tanto, después de observar los fines que tiene la universidad en la actualidad, surge plantearse ¿qué rol tiene hoy la biblioteca universitaria? Con toda seguridad es

---

<sup>18</sup> SECRETARIA de Políticas Universitarias. Ministerio de Educación. Educación superior ¿bien público o mercado?: los debates sobre la internacionalización, desde los noventa hasta la actualidad / edición literaria a cargo de Juan Carlos Pugliese. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba, 2005. p. 5-6.

necesario ampliar los roles que se esbozaron en las definiciones del apartado anterior: ser un servicio documental de apoyo a la docencia, la investigación y el aprendizaje.

En este contexto, la biblioteca académica ha añadido funciones y desafíos relacionados con su entorno. Se ha transformado en factor estratégico para lograr los fines de su universidad, no limitándose a ser solo un auxiliar de la docencia y la investigación, sino que cumple con un rol de difusora y transformadora del conocimiento a través de los medios profesionales y tecnológicos con los que cuenta y desarrolla. Por otro lado, además de dar acceso a la información, debe enseñar a usarla brindando formación en competencias informacionales. Las colecciones bibliográficas, recursos y servicios que ofrece conforman los indicadores de calidad educativa de la institución e influyen de manera desequilibrante en las evaluaciones institucionales internas y externas para la acreditación de carreras de grado y posgrado. Es, también, una herramienta indispensable para el aprovechamiento del saber, la generación y difusión de nuevos conocimientos y, el fomento del aprendizaje para toda la vida.

Si bien estas ideas son acertadas, no estarían completas si no se incluye la función de la biblioteca como servicio público ya que, a través de las actividades de extensión y cooperación, es capaz de trabajar por el desarrollo humano de la comunidad a la que pertenece. Para la autora española Marta Torres Santo Domingo<sup>19</sup> es necesario desarrollar un modelo de biblioteca universitaria capaz de crear capital social en sociedades democráticas.

### **2.2.3. El servicio de información: una nueva filosofía**

La Sociedad del Conocimiento y la orientación hacia las demandas de los usuarios han sido factores claves para que las bibliotecas evolucionen hacia un nuevo modelo que las posiciona de mejor forma para cumplir con su rol. Este cambio de paradigma ha provocado la modernización de los servicios tradicionales y el desarrollo de servicios innovadores.

---

<sup>19</sup> TORRES SANTO DOMINGO, Marta. Op. cit., p. 68

A lo largo del siglo XX se ha modificado la relación que el hombre tenía con el conocimiento, la generalización de los medios de comunicación social y la aplicación de la tecnología ha transformado los mecanismos para acceder a la información y generar conocimiento, por lo tanto, han cambiado las formas de aprender, enseñar e investigar y se han modificado las demandas de los lectores. Las bibliotecas académicas han visto rápidamente que debían cambiar su filosofía de servicio transformándose en vehículos que contactan al lector con las fuentes. Aprovechando uno de los pilares de la organización de la universidad que se basa en la adecuada gestión de la información bajo un modelo distribuido sustentado en el entorno de las redes y la comunicación, la biblioteca despliega una variedad de servicios tradicionales (préstamo, referencia, sala de lectura, consulta de catálogos, préstamo interbibliotecario, etc.) que se integran a nueva generación de prestaciones (biblioteca digital, OPACS, referencia electrónica, etc.).

Ricardo Acebes Jiménez <sup>20</sup> explica que “la biblioteca debe hacer algo más que adquirir productos informativos y ponerlos a disposición de los usuarios: ha de ocupar el lugar del intermediario inteligente entre los productores y los consumidores de la información, y del agente de información, de los profesores, investigadores y estudiantes. Y, para cumplir realmente esta función dispone de dos grandes estrategias de reorganización o reestructuración: la construcción y mantenimiento de una arquitectura integral de la información, dentro de la de una arquitectura informativa de la universidad en su conjunto, que responda a todas las necesidades actuales y previsibles de sus usuarios de una manera sistemática y organizada, pero a la vez ágil y efectiva a partir de la pirámide de servicios de información bibliotecarios, y organizar funcionalmente estos servicios con las posibilidades que ofrece la tecnología de red.”

Entonces, una de las revoluciones más importantes que se han producido en estas unidades académicas reside en la posibilidad de organizar funcionalmente los servicios de información mediante tecnología de red, lo que produce un modelo de biblioteca electrónica e híbrida que se gestiona y utiliza a través de su sitio en Internet, el que a su vez es parte del sitio de su universidad. Es decir, que la información fluye y se comparte

---

<sup>20</sup> ACEBES JIMENEZ, Ricardo. El servicio de información: hacia un modelo integral. En: MAGAN WALS, José A., coord. Temas de biblioteconomía universitaria y general. Madrid: Editorial complutense, 2001. p. 402

en toda la comunidad académica de manera distribuida e integrada. Así, surge una nueva generación de servicios de información basados en soportes electrónicos que aumentan las posibilidades de acceso remoto, edición electrónica y difusión. Este autor sugiere en su exposición la siguiente tipología: servicios extendidos de catálogo en línea, información bibliográfica y especializada, difusión selectiva de la información, servicios de alerta informativa, servicios de asistencia informativa en línea y comunidades académicas virtuales.

Sin embargo, este escenario que se presenta ideal contempla para el Director de la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid, José Antonio Magán Wals, implicancias que plantean nuevos desafíos:

“Por fin, el gran sueño del lector, acceder a cualquier biblioteca, a cualquier documento, a cualquier bibliotecario, está al alcance de su mano. Pero esto supone una gran carga para los profesionales de la documentación, conscientes de que estos desafíos implican posibilidades reales de elitización del saber y su restricción a quienes cuentan con los medios económicos, los mecanismos tecnológicos y los permisos necesarios para su utilización. El gran reto de los bibliotecarios que trabajamos en el servicio público consiste en saber gestionar el legado cultural y los recursos que la sociedad nos delega a fin de garantizar la democratización del conocimiento, premisa del derecho a la información.”<sup>21</sup>

#### **2.2.4. Las demandas de información según la tipología de usuarios**

Los usuarios de las bibliotecas universitarias plantean nuevas demandas que tienen sustento en los cambios producidos en la manera de acceder a la información. Floriana Colombo y Nancy D. Gómez<sup>22</sup> estudiaron situaciones habituales que afectan a las necesidades información de los lectores de la Biblioteca Central de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Buenos Aires y llegaron a las siguientes conclusiones:

---

<sup>21</sup> MAGAN WALS, José A., coord. Temas de biblioteconomía universitaria y general. Madrid: Editorial complutense, 2001. p. 393

<sup>22</sup> GOMEZ, Nancy D.; COLOMBO, Floriana. Cómo llegar a nuestros usuarios en las puertas del siglo XXI? [en línea]. En: Proceedings II Encuentro de Bibliotecas Universitarias, Buenos Aires, 1997. [Consulta: 20 de agosto 2008]



- Masiva disponibilidad de la tecnología de comunicación en forma de PC, módem, fax, email, teleconferencias, etc.
- Proliferación de la información.
- Usuarios con un mayor horizonte de expectativa.
- Información electrónica de texto completo.
- La adquisición de materiales impresos se encuentra totalmente modificada por los nuevos formatos accesibles en línea.
- Los libreros y editoriales brindan más servicios.
- El acceso al documento primario no se realiza exclusivamente por medio de la biblioteca.
- Reducción de los recursos para la adquisición de los materiales bibliográficos.
- Aumento de los costos de las publicaciones periódicas.

Teniendo en cuenta este contexto, los usuarios de las bibliotecas académicas demandan el suministro más flexible de todo tipo de información, la disposición de medios lo más integrados posibles para realizar búsquedas y consultas con acceso sencillo, asistencia personalizada más profesional y especializada cuando necesitan ayuda, formación y provisión de herramientas para usar recursos con autonomía, servicios sin restricciones de tiempo y espacio e información de calidad, pertinente, actualizada en el menor tiempo posible.

Surge aquí la necesidad de definir quiénes son estos usuarios. De acuerdo al tipo de biblioteca universitaria existen distintos perfiles y, en general, se clasifican de la siguiente manera: alumnos de grado (primer y segundo ciclo), alumnos de posgrado, docentes (profesores, asistentes y ayudantes), investigadores, becarios, personal no docente de la universidad y público en general. Siguiendo la tipología de la UNESCO presentada por el Profesor Gómez Hernández<sup>23</sup> estas unidades de información se clasifican en bibliotecas de instituciones de enseñanza superior, bibliotecas universitarias centrales, bibliotecas de institutos y departamentos universitarios y bibliotecas de centros de enseñanza superior que no forman parte de la universidad. De

---

<sup>23</sup> GOMEZ HERNANDEZ, J. A. Biblioteconomía: conceptos básicos de gestión de Bibliotecas. . Murcia: DM: ICE, Universidad de Murcia, 1999. p. 46

esta manera, las demandas de los usuarios varían de acuerdo a los perfiles y al tipo de biblioteca. Las bibliotecas centrales son de carácter más general, brindan importantes servicios de referencia y cubren las necesidades bibliográficas de los alumnos de grado en los primeros tramos de sus carreras; las bibliotecas departamentales y de institutos de investigación son especializadas, ofrecen servicios adaptados a su tipo de usuario y documentación circunscripta a un campo del saber, son utilizadas por alumnos avanzados, docentes, investigadores y becarios del área.

Conocer las demandas de información es un punto clave para la gestión de la biblioteca universitaria, por lo tanto es importante detenerse en este aspecto. Según Elías Sanz Casado, “el usuario de información se define como aquel individuo que necesita información para el desarrollo de sus actividades.”<sup>24</sup> y la tipología investigador/docente presenta características particulares que inducen a estos centros a desarrollar un mayor número de servicios, como así también, una gran diversidad en los soportes documentales de sus fondos. En sus estudios, el mismo autor describe una gran variedad de necesidades de este grupo que pueden resumirse en los siguientes conceptos:

- Información muy exhaustiva y poco elaborada, les interesa todo lo que se publica en su campo de investigación, es imprescindible contar con productos de información adecuados.
- Las fuentes primarias que demandan dependen de su especialización, pero en la mayoría de los casos suelen ser, publicaciones periódicas, monografías, actas de congresos, tesis, manuales y los contactos personales. Las publicaciones periódicas son más utilizadas en las ciencias experimentales y tecnológicas, y las monografías, en las ciencias sociales y humanísticas. Las fuentes secundarias y bases de datos también son muy requeridas.
- Es frecuente que deleguen la búsqueda de información en los bibliotecarios, pero los humanistas son más proclives a realizar las búsquedas por sí mismos.

Los alumnos presentan también requerimientos diferentes que se relacionan con su carrera y con el nivel en el que se encuentren: en el primer ciclo demandan textos de lectura obligatoria, en el segundo ciclo y posgrado necesitan bibliografía más específica

---

<sup>24</sup> SANZ CASADO, Elías. Manual de estudios de usuarios. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1994. p. 19

para iniciarse en la investigación, servicios de referencia especializados, alertas bibliográficas y préstamos interbibliotecarios.

Cuando las bibliotecas universitarias son públicas también reciben las demandas de servicios e información de toda la comunidad, desde las empresas que producen diversos productos hasta los ciudadanos comunes que recurren a la universidad cuando necesitan información pertinente y confiable.

Muy relacionado con lo anterior aparece otro factor importante: la calidad de la información. Las definiciones en este campo reconocen según Marchand <sup>25</sup> cinco enfoques diferentes, uno de ellos es el del usuario. La valoración de la misma se hace a partir de sus deseos, necesidades y de sus propios niveles cognoscitivos y de las fuentes que mejor satisfacen sus preferencias. En el ámbito académico la valoración de calidad se encuentra en los niveles máximos de exigencia, especialmente los investigadores y los docentes tienen un alto conocimiento de las fuentes y de su área del conocimiento por lo que la información tiene características muy precisas en cuanto a su origen, responsabilidad o autor, pertinencia del contenido e idioma.

### **2.2.5. El escenario futuro y actual de las bibliotecas universitarias**

En los apartados anteriores se hace mención al paradigma<sup>26</sup> instalado por la Sociedad del Conocimiento y sus efectos en la educación superior y sus bibliotecas. Por lo que, a la hora de observar el escenario en el que las bibliotecas están inmersas, es necesario

---

<sup>25</sup> MARCHAND, D. Managing Information Quality. En: WORNELL, I. ed. Information Quality: definitions and dimensions. London, Taylor Gram., 1990. p. 9

<sup>26</sup> En 1970 se constituyó un nuevo paradigma tecnológico organizado en torno a la tecnología de la información que materializó un nuevo modelo de producir, comunicar, gestionar y vivir. Lo que caracteriza a la revolución tecnológica actual no es el carácter central de conocimiento, sino la aplicación de este conocimiento e información a aparatos de generación de conocimiento y procesamiento de la información/comunicación, en un círculo de retroalimentación acumulativo entre la innovación y los usos de la innovación. Como resultado, la difusión de la tecnología amplía sin límites el poder de la tecnología, al ser apropiada y redefinida por sus usuarios. Las nuevas tecnologías de la información no son simples herramientas para ser aplicadas, sino que son procesos para ser desarrollados. Usuarios y hacedores pueden llegar a ser la misma cosa. Por tanto los usuarios pueden tomar el control de la tecnología, como en el caso de Internet. La creciente integración entre mentes y máquinas, está alterando fundamentalmente el modo en que nacemos, vivimos, aprendemos, trabajamos, producimos, consumimos, soñamos, peleamos, o morimos. Otra característica, es que esta revolución tecnológica se ha extendido por el globo de forma vertiginosa en menos de dos décadas, cosa que no ha pasado con otras revoluciones.

CASTELLS, Manuel. La era de la información: economía, sociedad y cultura : la sociedad red, I ; trad. por Carmen Martínez Gimeno y Jesús Alborés -- 2a. eda.Ed. -- Madrid : Alianza, 2001.

mirar con más profundidad los aspectos que lo caracterizan. Atilio Bustos González <sup>27</sup> los describe de la siguiente manera con el fin de fundamentar el desarrollo del modelo de planeamiento del Sistema de Biblioteca de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile):

- *Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC'S)*: desarrollo vertiginoso experimentado por las TIC's lo que se manifiesta en la tendencia hacia la globalización, la generalización y expansión del conocimiento y la evolución del mercado laboral; democratización en el acceso y la distribución de un enorme volumen de información que no era localizable, incremento exponencial de la velocidad y agilidad de las comunicaciones y posibilitando el intercambio entre emisor y receptor de manera que ambos forman parte activa del acto comunicativo.

- *Entorno laboral*: utilización de intranets, correo electrónico y otras herramientas de comunicación modifican los canales, costumbres y estilos comunicativos en las organizaciones; desarrollo de competencias de adaptación como capacidades de análisis, síntesis, gestión de la información y formación permanente.

- *Institución Educativa*: redefinición del modelo pedagógico convencional; aprendizaje a lo largo de la vida utilizando las TIC's; tendencia a la mercantilización de la educación como servicio que responde a las leyes de la oferta y la demanda.

- *Instituciones de Enseñanza Superior*: incorporación de las TIC'S al sistema educativo en el aprendizaje, la enseñanza, la investigación y la organización; combinación entre las modalidades de enseñanza presencial y virtual; educación a lo largo de la vida.

- *Teorías del aprendizaje*: modelos eclécticos que aceptan la conveniencia de estructurar los objetivos de aprendizaje, a la vez que se seleccionan y secuencian los

---

<sup>27</sup> En el apartado “Fundamentos” del manual “Estrategias didácticas para el uso de las TIC's en la docencia universitaria presencial” se describen aspectos de este paradigma que afectan a la educación superior.

BUSTOS GONZALES, Atilio. Estrategias didácticas para el uso de las TIC's en la docencia universitaria presencial : un manual para los usuarios del Agora [en línea]. Valparaíso : Sistema de Biblioteca de la Pontificia Universidad Católica [citado en julio de 2010]. Disponible en Internet: <http://agora.ucv.cl/manual/>

contenidos siguiendo el paradigma conductista; del paradigma constructivista se asumen las directrices para la creación de ambientes ricos de aprendizaje que permiten el nacimiento y crecimiento de comunidades virtuales; se tienen en cuenta los aspectos de personalización basados en la experiencia individual, los intereses y los estilos y ritmos de aprendizaje de cada estudiante; utilización de materiales hipermediales que permiten la creación del propio conocimiento; el profesor actúa como mediador del proceso educativo del estudiante, personalizando su actuación para que cada alumno pueda desarrollar su propio autoaprendizaje.

- *Conocimiento*: situado en distintos lugares y formatos, no sólo existe en los libros; el conocimiento requerido por los usuarios no se limita a las bibliografías de los programas de estudio; crece a una velocidad incontrolable y se queda obsoleto a esa misma velocidad; el encuentro con el conocimiento no es una tarea pasiva en el que un usuario absorbe información desde una fuente; es un proceso activo, en el que se construye el nuevo conocimiento; las fronteras entre el mundo físico y el virtual se difuminan entrelazando ambos mundos al punto que cada vez resulta menos factible y conveniente formular estrategias en forma separada para estos ámbitos.

Este paradigma ha producido cambios en la percepción de la misión de la biblioteca universitaria por parte de la comunidad, derivada también del nuevo perfil de los profesionales bibliotecarios y del alcance y tipología de los servicios, germen de lo que hoy se denomina biblioteca híbrida (biblioteca tradicional sumada a la biblioteca digital): empieza a vislumbrarse entonces un nuevo escenario para estas unidades de información. José Antonio Magán Wals<sup>28</sup>, Director del sistema de bibliotecas de la Universidad Complutense de Madrid, en su libro "*Temas de biblioteconomía universitaria y general*", desarrolla esta cuestión de la siguiente manera:

- *Las bibliotecas, por primera vez en su historia, ofrecerán servicios sin necesidad de que el lector acuda a sus instalaciones*<sup>29</sup>: como consecuencia de la aplicación de las TIC's (Tecnologías de la Información y la Comunicación).

---

<sup>28</sup> MAGAN WALSH, J. Op. cit., p. 15-19.

<sup>29</sup> El texto en cursiva está tomado textual del autor citado.

- *Estas bibliotecas sin fronteras, contarán con usuarios sin fronteras:* el lector decidirá qué biblioteca utilizar gracias a la posibilidad de acceder a ellas de manera remota.

- *Las bibliotecas brindarán por primera vez materiales en propiedad:* las bibliotecas híbridas ofrecerán materiales cuya consulta implicará la posibilidad directa de posesión por parte del usuario, al poder realizar copias idénticas al original. Esto originará cambios en la calidad de los servicios y problemas respecto a los derechos de autor.

- *Las bibliotecas dejarán de poseer colecciones:* hasta fines del siglo XX las bibliotecas basaban su riqueza documental en factores ligados a la posesión de colecciones, en el nuevo milenio las bibliotecas cambiarán esta idea por la de distribución de la colección. Habrá cambios sustanciales en la gestión del desarrollo de la colección y se pondrá más énfasis en la distribución de documentación en el momento de la demanda.

- *Los servicios relacionados con la asesoría respecto al uso y filtrado de la información se incrementará notablemente, siendo los que conlleven la mayor parte de los trabajos técnicos:* se valorará más el trabajo del bibliotecario como mediador para llegar a la información y tendrá mayor importancia el rol docente de alfabetizador informacional.

- *Las bibliotecas editarán información.* Las bibliotecas académicas tendrán la responsabilidad de publicar documentos electrónicos de la producción científica de su universidad para ser distribuidos a menores costos y facilitar el acceso en línea.

- *Las bibliotecas recibirán dentro de sus plantillas nuevos profesionales:* aunque siempre han tenido el apoyo de personal especializado, deberán cada vez más conformar equipos con informáticos, especialistas en edición, diseño gráfico y gestión para complementarse con el trabajo de los bibliotecarios que también será cada vez más especializado.

- *Los presupuestos y otros recursos se incrementarán notablemente:* los nuevos servicios implicarán la creación de espacios físicos diferentes, más personal y equipamiento que requerirán mayores recursos económicos.

- *Las bibliotecas universitarias públicas y de investigación habrán de consorciarse para evitar la duplicación de gastos:* permitir el acceso a la información y servicios a mayor cantidad de usuarios a través de una administración central con menores costos.

Es indudable que este escenario implica nuevos retos profesionales, económicos, organizativos y tecnológicos que son aún difíciles de abordar de acuerdo a la realidad de un gran porcentaje de bibliotecas universitarias argentinas.<sup>30</sup> Irene Münster<sup>31</sup> de la Duke University Libraries realiza una investigación en el período comprendido entre los años 2001 a 2003, uno de sus objetivos fue brindar un panorama de la situación de las bibliotecas universitarias argentinas basándose principalmente en las relevadas por el Sistema de Información Universitario (SIU). La autora arriba a observaciones que vale la pena reproducir textualmente:

*Problemas administrativos:*

- El presupuesto que le adjudica cada universidad a su biblioteca es de vital importancia. Lamentablemente, del total ingresado a las universidades, se destina a la biblioteca un porcentaje muy bajo, por no decir insuficiente o nulo. El enorme volumen de material y la calidad de los mismos, que se requieren tanto para la docencia como para la investigación, se ven afectados mayoritariamente por estas políticas.
- Falta de planificación. A veces se debe a la ausencia de un profesional idóneo para esta tarea; otras, a que la resolución acuciante de los problemas diarios no da respiro para evaluar, pensar e incluso soñar.

*Colecciones:*

- El crecimiento de las colecciones de libros impresos se detiene en tiempos de crisis. La Argentina no cuenta con bibliógrafos especializados por área temática; esto ocasiona, junto con la falta de presupuesto antes mencionado, que la biblioteca dependa en el desarrollo de su colección de los intereses personales de

---

<sup>30</sup> Según datos de la Secretaría de Políticas Universitarias la República Argentina cuenta con 40 universidades nacionales, a las que concurren, aproximadamente 1.275.000 estudiantes y 44 casas de altos estudios privadas, a las que asisten 245.000 estudiantes. En el año 1997, el Sistema de Información Universitario-Bibliotecas (SIU-Bibliotecas), registraba 337 bibliotecas dependientes de universidades nacionales.

Secretaría de Políticas Universitarias [en línea]. Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva [citado en junio de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.me.gov.ar/spu/>

<sup>31</sup> MUSTER, Irene. La crisis de las bibliotecas universitarias argentinas. En: Información, cultura y sociedad, no.11:73-93, jul./dic. 2004.

los investigadores de la institución. Otro motivo más por el cual se habla de colecciones truncas.

- Las suscripciones a las publicaciones periódicas son difíciles de mantener, tanto por los vaivenes político/económicos de cada época como por erróneas decisiones de los profesionales o administradores a la cabeza de las bibliotecas.

*Personal:*

- Falta de capacitación del personal, que se puede adjudicar a una deficiente educación profesional, si bien en los últimos tiempos se han desarrollado cambios renovadores en la currícula de algunas escuelas de Bibliotecología.

*Cooperación:*

- Es muy difícil compartir recursos entre las distintas bibliotecas porque no existe un uso generalizado de estándares internacionales.
- No existe aún un catálogo centralizado a nivel nacional de publicaciones ni de publicaciones periódicas ni de monografías, sí, a veces, a nivel institucional.
- Hay poco espíritu cooperativo.

*Tecnología informática:*

- La mayoría de las bibliotecas tiene tecnología obsoleta. La compra de nuevos materiales se efectúa con cuenta gotas.
- Los edificios no han sido construidos con el fin de albergar bibliotecas y salvaguardar su patrimonio.
- Tampoco se los mantiene, lo cual hace peligrar a largo plazo las colecciones y los equipos allí utilizados.
- Lo que debe quedar en claro, es que el patrimonio nacional no se pierde solo por falta de presupuesto para mantener edificios e instalaciones en condiciones óptimas sino, en general, por negligencia y desconocimiento.

También identifica una incapacidad de comunicación o cooperación entre instituciones por no existir, prácticamente, consorcios nacionales salvo el organizado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MinCyT) que pone a disposición de las instituciones nacionales una Biblioteca Electrónica<sup>32</sup> para proveer bases de datos y servicios publicaciones periódicas full-text.

---

<sup>32</sup> Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología [en línea]. Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva [citado en junio de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.biblioteca.mincyt.gov.ar/>



Si se contrastan los resultados del estudio Münster con el escenario futuro planteado por Magán Wals al inicio de este apartado, existen en las bibliotecas académicas argentinas problemas estructurales a resolver, especialmente relacionados con la gestión. Si bien, hay buenas experiencias individuales como la Biblioteca Digital de la Universidad Nacional de San Martín<sup>33</sup> o el Sistema Integrado de Documentación de la Universidad Nacional de Cuyo<sup>34</sup>, por citar algunos ejemplos, todavía no se llega a un desarrollo pleno del modelo biblioteca híbrida.

Complementan este escenario otros factores que influyen directamente a las bibliotecas académicas como son: los procesos de evaluación institucional de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), la generalización de la modalidad de educación a distancia y la presión para la aplicación de estándares y normas de calidad (ACRL-ALA, ISO 9000, IFLA ).

#### **2.2.6. La gestión como factor de cambio**

En este entorno dinámico, la gestión resulta ser el elemento clave para hacer frente a la situación que se describe en el punto anterior y lograr un cambio hacia una organización más eficiente en el aprovechamiento de sus recursos humanos, tecnológicos y económicos.

Es importante en esta instancia aclarar los alcances de la palabra gestión, ya que parece haber una superposición de significados en la aplicación de la misma.

El término gestión es utilizado indistintamente en la bibliografía como sinónimos de administración, management o dirección. Explica Ana Pacios Lozano<sup>35</sup> que el problema se genera en las desigualdades a la hora de traducir el término norteamericano management. La autora expresa que éste último es más general y ofrece la visión de Peter Drucker, considerado el padre del management moderno, que lo asocia “con una serie de tareas integradas, de ejecución simultánea, que son necesarias para que una

---

<sup>33</sup> Biblioteca Digital [en línea]. San Martín : Universidad Nacional de San Martín [citado en junio de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.unsam.edu.ar/bibdigital/presentacion.asp?m=6&s=22>

<sup>34</sup> Sistema Integrado de Documentación [en línea]. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo [citado en junio de 2010]. Disponible en Internet: <http://sid.uncu.edu.ar/index2.php>

<sup>35</sup> PACIOS LOZANO, Ana R. La administración de las unidades de información: una aproximación a su concepto y evolución. En: Documentación de las Ciencias de la Información, 20: 230, 1997.

organización pueda funcionar y alcanzar los resultados que le corresponden. Las tareas las reduce a definir la misión de la empresa y motivar y organizar las energías humanas a fin de cumplirla.” Con respecto a los conceptos gestión y administración manifiesta que la diferencia entre ambos radica en que «el concepto administración se refiere a los instrumentos que utiliza la dirección de una organización para llevar a cabo sus objetivos, mientras que el concepto gestión es más concreto y operativo, materializa lo previsto por la administración en tareas, actividades, funciones a realizar para llevar a cabo la actividad que se ha propuesto la organización: producir o prestar un servicio como objetivo más genérico. Según este planteamiento, la gestión haría referencia a las decisiones tácticas y operativas, es decir, las que pondrían en marcha lo establecido previamente por parte de la dirección.”

Por otro lado, Gloria Ponjuán Dante<sup>36</sup> considera que la gestión es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización. En ese proceso se produce un ciclo de actividades que se conocen como funciones de la administración. Ellas son: planificar, organizar, dirigir y controlar.

Los autores Hermida, Serra y Kastika<sup>37</sup> expresan que los límites entre los conceptos de management y administración son difusos: “En español, el término administración ha sido el eje en torno al cual se ha construido gran parte del andamiaje académico acerca de las empresas y organizaciones. Encontramos que en las universidades, departamentos de administración, (...) carreras administración de empresas, etcétera, se habla de “ciencia de la administración”, pero dándole a esta palabra una dimensión tan amplia que excede el concepto inglés de *administration*, mucho más restringido. Tómese por caso la traducción de *administration* del Diccionario de management y finanzas de Richard Koch: el proceso de gestión, en especial de gastos generales. En el mismo diccionario el término management está traducido como dirección: actualmente se utiliza en el sentido de conseguir objetivos de negocios mediante la movilización de otras personas.” Concluyen estos autores “El término management se acerca a la idea de dirección, mientras que administración está más ligado a la idea tradicional de

---

<sup>36</sup> PONJUAN DANTE, Gloria. Gestión de la información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago de Chile: CECAPI, 1998. p. 55-57.

<sup>37</sup> HERMIDA, Jorge Alfredo; SERRA, Roberto; KASTIKA, Eduardo. Administración y estrategia: teoría y práctica. 1ª ed. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma, 2004. p. 28.

procesos y funciones administrativas e incluye la organización, el planeamiento, el control y las distintas funciones dentro de aquélla: comercial, administrativa, financiera, etcétera.”

Se puede concluir entonces que los términos management y administración contemplan las funciones de planificación, organización y control para la toma de decisiones. El vocablo gestión es más específico y se refiere a las tareas, actividades y decisiones tácticas u operativas.

La época actual ha sido caracterizada por la turbulencia y la incertidumbre, donde el cambio es lo común, por lo tanto éste debe operarse desde la gestión de las organizaciones. Las bibliotecas son hoy organizaciones cambiantes, innovadoras y en permanente transformación. Para Robert Stueart y Bárbara Moran<sup>38</sup>, coautores del libro “*Gestión de bibliotecas y centros de información*”, hay dos clases de cambio: “Uno es el cambio no planificado, a menudo desastroso, que presenta una situación que obliga a la organización a reaccionar. El cambio está fuera de control o no está gestionado y puede resultar destructivo para cualquier organización. La otra clase es el cambio planificado, que comporta un compromiso renovado por parte de la organización y de la gente que trabaja en ella.” (...) “Incorporar conocimiento en la gestión del cambio permite a la biblioteca y a los administradores de la información retener una visión estratégica de la organización y elegir las inversiones tecnológicas y de prestaciones. Implica una progresión deliberada hacia la renovación de la organización mediante la creación de condiciones y la petición de recursos para acometer esa transición.” Los autores mencionan la importancia de reordenar las prioridades, reciclar el personal, reorganizar el espacio, renovar el equipamiento, reestructurar las jerarquías y redirigir los recursos económicos. Todas son acciones desarrolladas a través de una administración que impulse el cambio positivo con gestores capaces de adaptar la estructura de la organización a un entorno cambiante y manejar la resistencia del personal y su entorno.

### **2.3. Las unidades de información (UI) como sistemas**

---

<sup>38</sup> STUEART, Robert; MORAN, Barbara B. *Gestión de bibliotecas y centros de información*. Barcelona: Pagès, 1998. pp. 327-328.

Las bibliotecas constituyen un tipo especial de organización, como toda unidad social o agrupación humana deliberadamente constituida para alcanzar un fin. La mayoría de ellas son organizaciones de servicio sin fines de lucro y poseen características propias como una estructura diferenciada, un cuerpo de normas, metas, políticas y procedimientos. Para Lowell Martin<sup>39</sup> las bibliotecas:

- suministran información , y no productos tangibles;
- desempeñan funciones de provisión y guía;
- proporcionan un servicio profesional;
- en su larga historia, han acumulado conceptos funcionales y metodológicos;
- son responsables tanto de los recursos como ante los usuarios de una orientación dual y a veces conflictiva, con algunos miembros del personal que se caracterizan por su atención a los libros y otros, a las personas;
- funcionan como auxiliares de entidades mayores;
- dado su papel auxiliar, están sujetas a presiones externas por parte de grupos políticos, profesionales y de usuarios;
- los altos niveles del personal están formados por personal de formación universitaria, lo que equivale a un núcleo directivo altamente preparado y
- buscan su identidad y preeminencia dentro de una multitud de recursos de comunicación e información en la comunidad en general y en sus organizaciones matrices.

Lowell, entonces, considera a las unidades de información, desde el punto de vista organizacional, como sistemas abiertos. De la misma manera, para María Graciela Chueque “las organizaciones son sistemas que actúan dentro de un suprasistema general (medio ambiente o contexto) dentro del cual desarrollan su actividad, en el que influyen y son influidas.”<sup>40</sup> La Teoría de Sistemas acuñada por Bertalanffy<sup>41</sup> fue aplicada en 1970 por Katz y Rosenzweig<sup>42</sup> al mundo de la administración elaborando un modelo

---

<sup>39</sup> LOWELL, A. M. Organizacional structure of libraries. Metuchen: Scarecrow Press, 1984. pp. 12-13. Cit. por: STUEART, Robert; MORAN, Barbara B. Gestión de bibliotecas y centros de información. Barcelona: Pagès, 1998.

<sup>40</sup> CHUEQUE, María Graciela. Administración: Unidad Organizaciones. Mar del Plata: Licad, 2001. p.34 [Material de cátedra].

<sup>41</sup> BERTALANFFY, L. von. Teoría general de los sistemas: fundamento, desarrollo y aplicaciones. México: Fondo de Cultura Económica, 1987.

<sup>42</sup> KATS, F. E.; ROSENZWEIG, D. E. Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. 2a ed. México: McGraw-Hill, 1988.

conceptual adecuado a todo tipo de organización. J. Brayson utiliza este modelo en las unidades de información obteniendo el siguiente esquema:

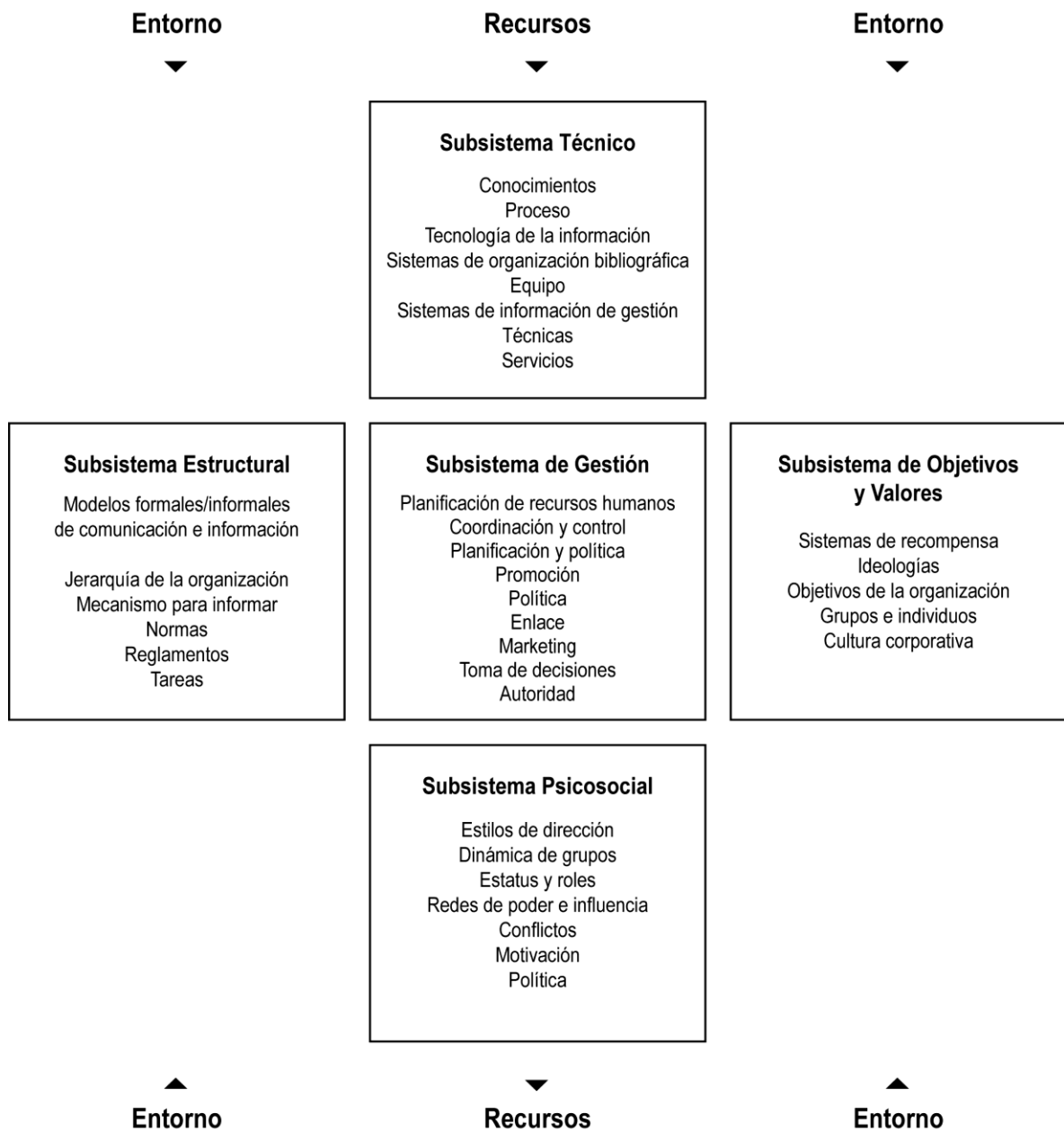


Fig. 1

La organización como sistema

Fuente: Pérez Pulido, Margarita y otros.. Teoría y nuevos escenarios de la biblioteconomía.

La biblioteca universitaria se encuentra inmersa en el subsistema de su entidad mayor que a su vez integra el sistema educativo (suprasistema): Ministerio de Educación, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCYT), Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) y Consorcio SIU. De esta manera, recibe influencias y presiones a las que debe adaptarse y responder por medio de estrategias. Las unidades de información son organizaciones estratégicas que contribuyen a los fines del sistema y reciben sus demandas por lo que deben posicionarse y planificar sus acciones con el fin de lograr los recursos necesarios para su óptimo funcionamiento y obtener mejor visibilidad e integración en el mismo.

#### **2.4. El planeamiento estratégico en la gestión de las Unidades de Información**

La palabra planificación deriva del término *planum* que en latín significa superficie lisa y plana. En español, planeamiento y planificación se utilizan como sinónimos y, en la actualidad su significado se ha ampliado y diversificado de tal manera que, según Marta de la Mano González<sup>43</sup>, ninguna definición abarca su significado completo pero se pueden identificar elementos comunes en las formulaciones elaboradas a lo largo del tiempo:

- La planificación se vincula con la obtención de determinadas metas u objetivos en el futuro.
- Incluye la definición de estos objetivos, la evaluación de los factores que podrían influir en su consecución, el establecimiento, valoración y selección de cursos de acción alternativos, y la puesta en práctica de programas de acción detallados.
- Culmina con la evaluación de los resultados obtenidos a la luz de los objetivos perseguidos, en base a criterios de efectividad y eficacia.

---

<sup>43</sup> MANO GONZALEZ, Marta de la. La Planificación y la evaluación: el motor de la administración bibliotecaria. En: MAGAN WALSH, José A., coord. Temas de biblioteconomía universitaria y general. Madrid: Editorial complutense, 2001. p. 539.

Después de analizar las definiciones de Kast, Rozenzweig, Koontz, O'Donnell, Steiner y, Stueart y Morán, esta autora reconoce la naturaleza versátil y plural del planeamiento y concluye que:

“la planificación es el instrumento necesario que posibilita el tránsito del presente en el que nos encontramos al futuro que deseamos y que, conformado como un proceso analítico de toma de decisiones, sistemático en su desarrollo y estructurado en una serie de planes de diverso alcance temporal, implica no sólo un ejercicio intelectual, sino una manera de pensar y de actuar, e incluso, para algunos, un estilo de vida.”<sup>44</sup>

También plantea que se debe partir del hecho de que el proceso de planeamiento no es rígido, sino que, “para ser efectivo debe adaptarse a las circunstancias, potencialidades y carencias de cada biblioteca, incorporándose como algo vivo y dinámico a su realidad, de tal manera que a nivel operativo, es muy posible que existan tantos modelos de planificación como unidades se han puesto en marcha.”

En este mismo sentido, para Robert Stueart y Bárbara Morán “las bibliotecas han madurado en lo que a organización se refiere, y para evitar incesantes crisis, los bibliotecarios se han encargado ellos mismos -o, en algunos casos, han sido designados por las instituciones de las que dependen- de desarrollar planes estratégicos en un intento de anticipar los programas que serán necesarios para el futuro.” De esta manera, las bibliotecas han venido utilizando distintas herramientas y modelos para planificar su futuro, desde las guías especializadas desarrolladas por la Association of Research Libraries (ARL), pasando por la planificación racional, la planificación ZBB (Presupuesto Base Cero) o la Gestión por Objetivos, hasta los modelos de planeamiento estratégico más recientes como el de Hensley-Schoppmeyer. En los puntos siguientes de este apartado se desarrollan conceptos básicos para la aplicación del planeamiento estratégico en las unidades de información.

#### **2.4.1. De la etapa de “Presupuestación y planeamiento financiero” a la “Administración estratégica”**

---

<sup>44</sup> MANO GONZALEZ, Marta de la. Op. cit., p. 540.

En la mayoría de las organizaciones el planeamiento ha pasado por fases evolutivas similares con variaciones en los niveles de progreso. Hermida, Serra y Kastika<sup>45</sup> toman como base el estudio de James McKinsey para explicar este proceso que segmentan en cinco fases:

#### Etapa 1: Presupuestación y planeamiento financiero

El planeamiento se contempla como un problema financiero y se implementan procedimientos para pronosticar rentabilidades y costos con un año de anticipación.

#### Etapa 2: Planeamiento estático y unidimensional

No considera diversos negocios, el análisis es estático, se enfoca sobre las posibilidades presentes en función de datos y es unidimensional ya que se basa solo en la dimensión actual. El planeamiento se transforma en un ejercicio de rutina basado en datos que copia el proyecto del año anterior.

#### Etapa 3: Planeamiento dinámico y multidimensional en el nivel de negocios

En esta etapa empiezan a considerarse como factores de influencia el cambio y el escenario. Se comienza a comprender que existe un ámbito producto-mercado que se puede mover en cualquier dirección. El planeamiento tiene en cuenta todas las variables (producto-mercado, entorno político-legal, económico, social, científico-tecnológico y contexto mundial) y las analiza y modifica en el tiempo. Hay asignación dinámica de recursos.

#### Etapa 4: Planeamiento dinámico, multidimensional y creativo en el nivel de la empresa

Mantiene características de la Etapa 3 pero es creativo y no convencional. Se enfoca en conocer nuevas maneras de definir y satisfacer las necesidades de los clientes, nuevos métodos de competencia y nuevos productos y servicios. Se crean continuamente opciones a partir de la observación hacia el exterior y el análisis de los escenarios.

#### Etapa 5: Administración estratégica:

Coincide con la aparición de una nueva escuela de administración general, amalgamando el planeamiento estratégico y la administración en un único proceso. El

---

<sup>45</sup> HERMIDA, Jorge Alfredo; SERRA, Roberto; KASTIKA, Eduardo. Op. cit., p. 155-156.



planeamiento estratégico no se entiende con una respuesta apresurada a presiones sino que forma parte inseparable del sistema de administración. En este modelo el concepto que tiene mayor importancia para la organización es el de “estrategia”. Ella marca el rumbo de toda la organización, administrar estratégicamente implica que la estrategia guía todos los pasos de la organización y se adecuan a ella todos los procesos y estructura organizacional.

De esta manera, la visión del entorno derivó en el posicionamiento competitivo y la estrategia pasó a ser el concepto clave para las organizaciones. A partir de la década 1970 empiezan a producirse una serie de fenómenos que se convierten en constantes para los administradores en todo tipo de organizaciones y que Peter Drucker denomina turbulencia.

#### **2.4.2. Estrategia: definiciones y enfoques**

“Desarrollar una estrategia es encontrar la forma de subir a un tren en movimiento, que tiene algunas características propias”, expresa Peter Belohlavek<sup>46</sup> en su libro las “Leyes naturales de la estrategia”. La palabra griega *strategos*, que significa “jefes del ejército”, ha dado origen al concepto de estrategia, por lo que es una idea que tradicionalmente se ha utilizado en el campo de las acciones bélicas. Peter Drucker es uno de los primeros en empezar a utilizarla a mediados del siglo pasado en la administración, luego, en la década de los ochenta con Michael Porter y, en los noventa, con Hamel y Prahalard se constituyen los marcos conceptuales claves de la estrategia.

Continuando con las ideas de Hermida, Serra y Kastika<sup>47</sup> “por estrategia para la administración se entiende, básicamente, la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. En pocas palabras, estrategia sería la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.”

---

<sup>46</sup> BELOHLAVEK, Peter. Leyes naturales de la estrategia. E-book. En: CD Licad

<sup>47</sup> HERMIDA, Jorge Alfredo; SERRA, Roberto; KASTIKA, Eduardo. Op. cit., p. 307.

En el campo de la administración este concepto ha ido variando según el enfoque de los autores, los más importantes son los siguientes:

Para Peter Drucker la estrategia era la respuesta a dos preguntas ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?

Alfred Chandler Jr. la define como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Es decir, le preocupa tanto las estrategias como la estructura.

Combinando las ideas de los dos autores anteriores, Kenneth Andrews, la define como el patrón de los objetivos, propósitos o metas, y las políticas o planes esenciales para conseguirlas, establecidas de tal forma que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa quiere ser.

Igor Ansoff la entiende como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que defina la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los que ella plantea para el futuro. Identifica cuatro componentes básicos para el planteamiento de toda estrategia: el ámbito producto-mercado en el que la organización se desarrolla; un vector de crecimiento; las ventajas competitivas de la misma y la sinergia. La sinergia es un concepto muy aplicado en las organizaciones en crecimiento ya que implica privilegiar el accionar estratégico hacia la zona donde los recursos existentes registran mayor posibilidad de efecto multiplicador. Ansoff también demuestra que en épocas de turbulencia no alcanza el planeamiento estratégico sino que toda la organización debe ser administrada estratégicamente.

Para C .K. Prahalad “el tema central de la estrategia es desarrollar una serie de competencias esenciales y, a partir de allí, crear nuevos productos o servicios. Las competencias esenciales son la habilidad de una empresa para aprovechar al máximo aquello que sabe hacer mejor y organizar los recursos humanos en torno de ello. Esto

requiere una nueva forma de pensar, un cierto "desaprendizaje" por parte de la dirección de la compañía.”<sup>48</sup>

Así surge el concepto de dirección estratégica que entre sus competencias incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción.<sup>49</sup>

Para Hermida, Serra y Kastika<sup>50</sup>, el proceso actual de implantación de una estrategia comienza por “la visión, que proviene de los modelos mentales imperantes en la organización, y define adónde se quiere llegar. El posicionamiento indica qué tipo de consumidores queremos y cómo vamos a ubicarnos en su mente. El plan nos lleva a alcanzar la visión respetando siempre el posicionamiento; define el tipo de estructura que se implementará y la gente que deberá ser incorporada y determina, con el correr del tiempo, la cultura de la empresa. De la integración de ambos conceptos – estructura y gente – se desprende el patrón de comportamiento con relación a los elementos antes dados.” Denominan a esta idea “loop” de la estrategia donde los componentes son: visión, posicionamiento, plan y patrón. Luego de ejecutada la estrategia, con la información de los resultados puede evaluarse y se realizan correcciones en un proceso de retroalimentación permanente.

### **2.4.3. La estrategia competitiva**

Para Michael Porter la esencia de la formulación de una estrategia es hacer frente a los competidores. Con el fin de aplicar este concepto Porter en 1980 desarrolla un modelo llamado "*Análisis de las Cinco Fuerzas*" donde la idea central es que la competencia determina el éxito o el fracaso de una firma y la ventaja competitiva es la esencia de su desempeño. “La ventaja competitiva se determina a partir del valor que una compañía es capaz de crear para sus compradores. El valor, por lo tanto, es lo que los compradores

---

<sup>48</sup> PRAHALAD, C. K. La esencia competitiva. En: Revista Gestión: v. 1, nro. 1, Enero - Febrero 1996 – p. 10.

<sup>49</sup> JOHONSON, Guerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Dirección estratégica. 7a. ed. Madrid: Pearson, 2006. p. 16

<sup>50</sup> HERMIDA, Jorge Alfredo; SERRA, Roberto; KASTIKA, Eduardo. Op. cit., p. 310-317

están dispuestos a pagar. El aporte esencial de Porter radica en que ofrece un marco que permite analizar a las industrias y a sus competidores”.<sup>51</sup>

Las ideas de Porter se resumen en sus cinco fuerzas para analizar la posición competitiva:

- El ingreso de nuevos competidores: determina la amenaza o la probabilidad de que nuevas empresas ingresen a una industria y compitan por el valor de la actividad.
- La amenaza de sustitutos: establece el grado por el cual otro producto puede satisfacer las necesidades del mismo comprador, lo cual pone un límite a la suma que el comprador estaría dispuesto a pagar.
- El poder de negociación de los compradores: determina si los compradores retendrán para sí la mayor parte del valor creado, dejándole a la actividad sólo una rentabilidad modesta.
- El poder de negociación de los proveedores: es el punto en el cual los proveedores de una actividad son quienes mantienen el valor creado para los compradores, y no las empresas de la misma actividad.
- La rivalidad entre los competidores existentes: proporciona el grado por el cual las firmas de una industria competirán por el valor que crearon.

María Graciela Chueque y Marta Alicia Lamas<sup>52</sup> sostienen que el concepto de competitividad ha excedido el área de la economía: “A nivel de gestión, las organizaciones (aún las sin fines de lucro) buscan la excelencia definiendo su estrategia competitiva. En la década del 60 simplemente se hablaba de estrategia. A los pocos años, para ser competitiva, la organización, debía definir una estrategia diferenciadora. Unos años más tarde, se requería que la estrategia fuera competitiva, diferenciadora y sustentable. Hoy en día surge el concepto de "competitividad sistémica" que implica el análisis competitivo en cuatro niveles analíticos distintos (meta, macro, meso y micro), siendo en el nivel meta donde se examinan factores tales como la capacidad de una sociedad para la integración y la estrategia, mientras que en el nivel meso se estudia la

---

<sup>51</sup> Las fuerzas de la competencia. EN: Revista Gestión, vol. 1, nro. 4, Julio - Agosto 1996. p. 24-29

<sup>52</sup> CHUEQUE, María Graciela; LAMAS, Marta Alicia. Competitividad sistémica: Su implicancia para las Unidades de Información. Mar del Plata, Licad, 2001. [Material de cátedra]

formación de un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos al nivel de la organización (Unidad de Información).” (...) “Los elementos medulares de este concepto son: el énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico y social, una organización situada más allá de las concepciones tayloristas (basada en la división del trabajo), capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de la empresa/organización (organización inteligente) y redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación.”

Para las autoras citadas las unidades de información sufren, como las grandes industrias, los efectos de la globalización, la proliferación de competidores, las exigencias de la demanda y las presiones de la innovación tecnológica, por lo que proponen la reorganización de las mismas a nivel meso, macro y meta.

En esencia, que la estrategia sea competitiva implica relacionar a la organización con su medio ambiente; verla inserta en un escenario en el que interactúa con la competencia, los consumidores o usuarios y el contexto general.

#### **2.4.4. El planeamiento estratégico: conceptos**

El concepto de planificación estratégica surge con gran vigor en la década del 60 impulsado por el éxito del libro “*Estrategias corporativas*” de Igor Ansoff y, rápidamente, fue adoptado como una herramienta de gestión que le permite a las organizaciones adaptarse a escenarios cambiantes y competitivos. Es un proceso continuo que tiene desarrollo en el tiempo; es interactivo porque influye a todas las personas de la organización y analítico en el sentido que implica prever el futuro, establecer una misión, objetivos y estrategias para alcanzar esos objetivos. Es necesario distinguir entre posición estratégica y planificación estratégica, S. Carr<sup>53</sup> define el primer concepto como la relación actual existente entre la biblioteca y su entorno, mientras que el segundo es la relación deseada que se establece fijando unos objetivos y los pasos a dar para lograrlos.

---

<sup>53</sup> CARR, Stephen J.. Strategic planning in libraries: an analysis of a management function and its application to library and information work. En: *Library Management*, 1992, vol. 13, n. 5, p. 4-17

El marco general del planeamiento presenta diferentes enfoques que Gloria Ponjuán Dante<sup>54</sup> define de la siguiente manera:

- Planificación: proceso de determinar los fines (objetivos) a ser alcanzados y los medios (planes) que se utilizarán para alcanzar tales fines. El proceso de planificación incluye la formulación de la tarea, la obtención de la información requerida, evaluar alternativas, seleccionar entre ellas, e interpretar decisiones mediante un plan de acción.
- Planificación estratégica: proceso de decidir acerca de los objetivos de la organización, las modificaciones a estos objetivos, los recursos utilizados para obtener estos objetivos y las políticas que deben regir la adquisición, uso y disposición de esos recursos, así como los factores relevantes del ambiente organizacional y en particular del medio externo.
- Planificación operacional: enfoca las actividades diarias que tienen relación con objetivos superiores, centra su atención en la eficiencia y la eficacia, en hacer las cosas bien. La planificación operacional es detallada en cuanto a plazos, asignación de recursos y resultados esperados. Los planes operacionales son cuantificables y medibles.
- Planificación táctica: es la más específica y concreta, toma el marco general de la planificación estratégica y operacional; crea planes de trabajo detallados para asegurar los resultados esperados. Con frecuencia aparece unida a la planificación operacional.

Uno de los aspectos centrales del planeamiento estratégico es la construcción de futuro. Peter Drucker definió “el acto de planeamiento como el reconocimiento consciente del carácter futuro que encierran las decisiones actuales. Adopta esta posición porque acepta la premisa de que es imposible predecir el futuro. Cree que lo que los gerentes deben hacer es deducir la probable influencia que tendrán en un futuro las decisiones que adopten hoy”.<sup>55</sup> Por lo tanto, es necesario proyectar futuros posibles y asignar probabilidades a que estos ocurran. La evaluación de la incertidumbre es una característica central del planeamiento estratégico a largo plazo.

---

<sup>54</sup> PONJUAN DANTE, Gloria. Op. cit., p. 78-79

<sup>55</sup> MILLER, Ernest. Planeamiento estratégico. Buenos Aires: El Ateneo, 1975. p. 3

Para Alberto Levy<sup>56</sup> una organización “depende en forma total y absoluta del entorno, del contexto donde opera, del medio donde se desarrolla o muere” y el planeamiento estratégico debe lograr conductas o acciones estratégicas eficientes, es decir, mediante el empleo de recursos satisfacer las necesidades del entorno, para obtener los niveles de aspiración, objetivos y metas deseados. “El planeamiento estratégico es el razonamiento de dónde se quiere llegar y de cómo llegar donde se quiere llegar. Es la concepción de la empresa como se espera que ésta sea en el futuro. Es, entonces, la actitud continua de definir los objetivos y los planes para alcanzarlos, mediante la evaluación de oportunidades y su aprovechamiento, y la evaluación de amenazas y su neutralización”.

Los factores que intervienen en el proceso de planificación, según Stueart y Morán<sup>57</sup>, son cinco:

#### Tiempo

Existen dos clases de planes: a largo plazo, o planes estratégicos, y a corto plazo, o planes operativos.

#### Recopilación y análisis de datos

El proceso funcionará mejor cuanto más precisa sea la información en que es está basado. Este segundo elemento consiste en la recopilación sistemática de información relacionada con la organización, se trata del estudio del conjunto de una entidad y sus funciones.

#### Niveles de la planificación

Todos los responsables, ya sean cargos superiores, medios o inferiores, deben participar a dos niveles distintos: asumiendo la tarea de elaborar planes dentro de sus propias secciones, y colaborando con otros responsables para elaborar el plan principal. La implicación del personal de cargos inferiores tiene la ventaja de incorporar el punto de vista práctico, al mismo tiempo que favorece el reconocimiento de la necesidad de planificar y de apoyar las directrices del plan. Por lo general, el planeamiento

---

<sup>56</sup> LEVY, Alberto. Planeamiento estratégico. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1981. p. 10-11

<sup>57</sup> STUEART, Robert; MORAN, Barbara B. Op. cit, 51-54

estratégico es llevado adelante por los altos responsables, mientras que el de corto plazo es dirigido por los cuadros medios e inferiores. Este concepto global se basa en la creación de una red de componentes bajo interdependencia mutua.

#### Flexibilidad

El ajuste a las necesidades cambiantes es la esencia de una buena planificación. Un plan demasiado rígido es un ejercicio inútil. De ahí la importancia de repasar periódicamente un plan estratégico para revisar las prioridades que hayan cambiado con el tiempo. En este aspecto, también es importante tener la seguridad de que los planes son compatibles con los de la entidad mayor.

#### Responsabilidad

Es un aspecto clave, ya que significa la obligación de llevar a cabo lo establecido. En el caso de los directivos, implica delegar autoridad y hacer responsables de la consecución de los objetivos a su personal. Es, sin embargo, el responsable global lo cual lo relaciona directamente con el control del proceso de planeamiento.

Los mismos autores interpretan que el planeamiento estratégico es también un autoanálisis o autoestudio que identifica los puntos fuertes y débiles de una organización y a partir de ellos se desarrollan las prioridades teniendo en cuenta los recursos de los que se dispone. “El autoexamen empieza con la identificación de normas, usos y costumbres de la biblioteca. Esta investigación pretende descubrir “quién” es la biblioteca y cuáles son sus valores esenciales o su filosofía, a partir de ella se tendrá un conocimiento preciso de qué es la entidad, a quién sirve y cómo podrá cumplir con su misión. Está misión definida y compartida por todos sus miembros, por la institución rectora y por los patrocinadores, de tal forma que todo el mundo comprenda y se sienta implicado en sus principios básicos”.

De esta manera, se “analiza las aptitudes internas, valora las presiones y oportunidades ambientales, fija objetivos, examina líneas alternativas de acción y escoge una de ellas para implantarla”.

Autores como Gloria Ponjuán Dante, José A. Gómez Hernández y Charles McClure, con diferentes matices, coinciden en determinar que el proceso de planeación en las



bibliotecas requiere de etapas o fases que pueden enumerarse de manera general de la siguiente manera:

- Planteamiento del plan.
- Evaluación de la situación actual.
- Establecimiento de misión, objetivos y políticas.
- Provisión, ordenamiento y selección de premisas e información relacionada con la consecución de los objetivos.
- Establecimiento y selección de alternativas que contemplen la incorporación dinámica y creativa de las tecnologías.
- Elaboración del plan de acción que asigne los recursos necesarios para llevar a la práctica la estrategia seleccionada.
- Evaluación de los resultados.

Rosa Lidia Vega Almeida<sup>58</sup> expresa que la planificación estratégica es “objeto de fuertes críticas y núcleo de un debate que involucra los conceptos gestión estratégica y pensamiento estratégico; y que ha llevado a autores como Porter y Mintzberg a plantear la necesidad de repensar y reformar la planificación estratégica.” Así, en la obra de Mintzberg, se sostiene que prestar demasiada atención al plan puede realmente obstruir la acción en lugar de promoverla y enumera los siguientes peligros:

1. La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planificación a un planificador.
2. Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planificación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del personal.
3. Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo.
4. Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planificación de la mayoría del personal de línea.

---

<sup>58</sup> VEGA ALMEIDA, Rosa Lidia . La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. *Acimed* [en línea]. 2006, vol. 14, no. 6 [citado: 22/01/09]. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_6\\_06/aci09606.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_6_06/aci09606.htm)

5. Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.
6. Descuidar el fomento de un clima en la organización que favorezca a la planificación.
7. Asumir que la planificación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración.
8. Inyectar demasiada formalidad al sistema, que limita la flexibilidad, fluidez y simplicidad, y restringe la creatividad.
9. La alta dirección omite la participación de los jefes de departamento y divisiones en la revisión de los planes a largo plazo que han desarrollado.
10. El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales ante la toma de decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales.

La autora también destaca las siguientes ideas de Michael Porter:

- La planificación estratégica, en la mayoría de las organizaciones, no ha contribuido al pensamiento estratégico. La respuesta no es abandonar la planificación ya que la necesidad de la planificación estratégica nunca fue mayor que en el presente.
- Algunas organizaciones han dado los primeros pasos en torno a repensar y reformar este proceso, mientras otras organizaciones lo han transformado en la disciplina gerencial vital que necesita ser.

En consecuencia, los enfoques tradicionales han ido variando y adaptándose a distintas tendencias y realidades. Vega Almeida señala que en la actualidad existe una relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional, en donde, la cultura es un elemento clave: “si la cultura regula y orienta la actitud de los individuos al determinar sus comportamientos como resultado de un proceso activo de interiorización, apropiación, asimilación, aprehensión y aprendizaje de un conjunto de normas, valores, concepciones y significados compartidos, resulta clave entonces la asunción e inserción coherente de la planificación estratégica en la cultura organizacional, en esa cultura del aprendizaje. Una cultura que en el presente, se construye necesariamente, con base más en el modelo de la creatividad y la renovación

que en el modelo de la permanencia y la reproducción, lo que acentúa el valor del aprendizaje como contrapartida lógica de la inestabilidad permanente que suscita la propia cultura de la innovación, la que compele a las sociedades del siglo XXI con un importante desafío; armonizar la cultura de la innovación con una visión a largo plazo, que significa la necesidad y desarrollo de una visión y pensamiento estratégicos y la planificación como imperativo organizacional.”

Por lo tanto, el proceso de planeamiento estratégico debe conjugar hoy en día elementos muy diversos que forman parte de una compleja realidad intra y extraorganizacional en el que se deben imbricar las decisiones estratégicas, el aprendizaje organizacional y el liderazgo para lograr entre todos los miembros de la organización, no solo generar un plan, sino crear una nueva visión.

La estrategia es el concepto clave para la organización, ella define el rumbo de toda la organización y marca los límites para no desviarse de la dirección fijada; administrar estratégicamente implica que ésta guía los pasos y a ella se adecuan todos los procesos y estructura organizacional. Un punto fundamental es la identificación, planificación y establecimiento de las iniciativas estratégicas.

Los elementos de la estrategia son: visión, posicionamiento, plan y patrón de comportamiento<sup>59</sup>.

Las bibliotecas debe asegurarse que en la visión esté presente la habilidad central de la unidad de información (core competence), es decir, aquella actividad fundamental apreciada por sus usuarios y difícil de imitar por otros servicios.

El posicionamiento es esencial para el propósito estratégico: es el lugar que la unidad ocupa en la mente de los usuarios. Como impulsores del posicionamiento se trabaja con elementos que deben ser percibidos por la comunidad de usuarios como representativos de la imagen de la biblioteca.

---

<sup>59</sup> HERMIDA, Jorge Alfredo; SERRA, Roberto; KASTIKA, Eduardo. Administración y estrategia: teoría y práctica. 1ª ed. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma, 2004. p. 310-317

El plan es el elemento que lleva adelante la estrategia y se modifica en función de los desvíos observados.

El patrón de comportamiento consiste en la integración de las personas y la cultura con la estructura de la unidad de información. Se trabaja en forma integrada cuando el grupo está alineado con la visión y el propósito estratégico. La organización debe aspirar a lograr un patrón integrado de comportamiento para alcanzar los objetivos planteados.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es también otra herramienta de gestión válida que puede superar las dificultades que plantea el desarrollo de un PE. De esta manera, diseñar un Mapa Estratégico<sup>60</sup> puede allanar el camino para establecer los lineamientos estratégicos del PE ya que toma como base la visión y divide la estrategia en cuatro perspectivas fundamentales para la gestión: usuario, financiera, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Las mismas proporcionan una mirada equilibrada de los aspectos claves de una organización.

El Mapa Estratégico, integrado en el CMI, desarrolla un proceso que presenta una particular forma de relacionar el análisis FODA con los objetivos estratégicos por lo cual se corrigen algunas de las fallas en la aplicación del PE que se producen a partir de desarrollar cada uno de sus elementos como eventos aislados en donde éstos luego no tienen relación alguna entre sí y, por lo tanto, no producen los resultados esperados.<sup>61</sup> La metodología utilizada por el Dr. Gilberto Quesada, integrante de la consultora Kaizen, y aplicado a las bibliotecas universitarias por la Lic. Marta Rubino, presenta la siguiente metodología:

- Aclarar la visión.

---

<sup>60</sup> QUESADA, Gilberto. Gestión estratégica de las bibliotecas [en línea]. San José de Costa Rica: Grupo Kaizen S.A. [citado 1/03/2008]. Disponible en Internet : [http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion\\_Estrategica\\_Bibliotecas\\_\(BSC\).pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion_Estrategica_Bibliotecas_(BSC).pdf)

<sup>61</sup> RUBINO, Marta. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral aplicable a bibliotecas: descripción de las etapas para su creación y diseño [en línea]: Tutorial. 2007. [citado 12 /03/2008]. Disponible en Internet en: [http://eprints.rclis.org/8691/1/Art.\\_E-LIS\\_Marta\\_Rubino.pdf](http://eprints.rclis.org/8691/1/Art._E-LIS_Marta_Rubino.pdf)

- Seleccionar los temas estratégicos: desde la visión y teniendo en cuenta la matriz FODA se identifican los temas estratégicos con los cuales se plantea la estrategia.
- Planteamiento de la hipótesis: se utilizan cuatro perspectivas.
- Establecer mapa causa efecto.

La matriz del Cuadro de Mando incluye:

- La relación causa efecto entre las cuatro perspectivas en forma de mapa estratégico.
- Los objetivos que resumen lo que se quiere lograr.
- Indicadores para medir los resultados.
- Metas cuantificadas y fecha límite.
- Iniciativas o acciones para alcanzar los objetivos propuestos.

El CMI es utilizado como una herramienta de gestión que otorga transparencia y permite su integración al control de la Gestión de Calidad a través de indicadores.

#### **2.4.5. Antecedentes del planeamiento estratégico en UI**

El planeamiento estratégico no es de aplicación exclusiva del ámbito empresarial. El interés por adoptar prácticas de la administración a la Biblioteconomía surge después de la Segunda Guerra Mundial. En la década del 50 se toman las ideas del taylorismo y, posteriormente, entre los años 60 y 70 se dan mayores avances en la gestión bibliotecaria comenzando a investigarse la aplicación de técnicas y sistemas de planificación específicos como la planificación racional o Planning, Programming and Budgeting System (PPBS), la planificación Presupuesto Base Cero (ZBB) y la Gestión por Objetivos. En la década del 80 las bibliotecas adoptan la Teoría de la Contingencia y, en los 90, se apropian del concepto de calidad total (TQM) con el fin de proponer la mejora continua en sus servicios y procesos.<sup>62</sup> Tanto en España como en Argentina, desde 1970 se incorpora el concepto de planificación con los trabajos de Hipólito

---

<sup>62</sup> PEREZ PULIDO, Margarita; HERRERA MORILAS, José L. Teoría y nuevos escenarios de la biblioteconomía. Buenos Aires: Alfagrama, 2005. p. 74

Escolar y la monografía editada por la UNESCO del bibliotecario argentino Carlos Víctor Penna.

Sin embargo, la facilidad con la que la Biblioteconomía ha tomado diversas corrientes o teorías de la administración no se ve reflejada de la misma manera en la aplicación de las mismas. Stueart y Morán<sup>63</sup> dan diversas explicaciones a la falta de planificación en las unidades de información, parece que los bibliotecarios se han resistido a usar esta herramienta porque encuentran que es un proceso difícil ya que consume mucho tiempo y su metodología es confusa; los directores tienden a enfatizar las funciones corrientes dejando de lado la de planificar. Aunque ésta es una tarea ejecutiva, en muchos centros de información, especialmente de Estados Unidos, se han formado cuadros de personal cuya función principal es la de planificar y coordinar todo el proceso. En 1973 la Universidad de Columbia creó el Departamento de Planificación<sup>64</sup> a cargo de un bibliotecario.

Los mismos autores relatan que para fomentar la planificación en las bibliotecas se ha utilizado durante años guías especializadas desarrolladas por la Association of Research Libraries, como Library Management Review and Análisis Program (MRAP), Planning Process for Small Academia Libraries y Academia Library Development Program (ALDP); así como otras diseñadas por la American Library Association.

En la investigación bibliográfica realizada para desarrollar este punto se observa la influencia de éstas ya que son citadas con frecuencia; un claro ejemplo de ello es el libro *“Planning and rol setting for public libraries. A manual of options and procedures”* (1987), patrocinado por ALA y escrito por McClure, Owen y Zweizig, que ha sido

---

<sup>63</sup> STUEART, Robert; MORAN, Barbara B. Op. cit, p. 46-49.

<sup>64</sup> Los objetivos del Departamento fueron:

- 1.- Proporcionar directrices y estructuras para las funciones de la biblioteca y los servicios que sirvan de guía en la toma de decisiones y la solución de problemas.
- 2.- Mejorar el servicio, el funcionamiento y el control fiscal de la biblioteca mediante la aplicación de la informática y las teorías de gestión a los procedimientos bibliotecarios.
- 3.- Asegurar el desarrollo racional y efectivo de los servicios de consulta y sus recursos en el contexto de la planificación académica de la universidad.
- 4.- Facilitar la previsión de futuras necesidades de recursos para los servicios de consulta estableciendo planes basados en las decisiones actuales.
- 5.- Aportar la capacidad y experiencia del personal de la universidad y la biblioteca al proceso de planificación.

traducido al español y editado por la Fundación Germán Sánchez Ruipérez. En esta obra se detallan los beneficios de la planificación, a los cuales se remiten muchos autores que abordan la temática:

- Ayuda a los bibliotecarios a identificar opciones y posibilidades.
- Fuerza a los bibliotecarios a tener en cuenta las necesidades de los lectores y de la comunidad en general.
- Encauza los servicios de la biblioteca de acuerdo a las funciones de ésta que se deseen enfatizar, y a la misión que ésta tenga en relación con su comunidad.
- Estimula una mentalidad creadora aplicable a la elaboración de programas, servicios y actividades.
- Centra la atención en la eficiencia (¿qué tal funciona la biblioteca?) y en la efectividad (¿está desempeñando funciones adecuadas?).
- Ayuda a los bibliotecarios a establecer prioridades en la distribución de recursos.
- Supone un punto de referencia que permite al personal de la biblioteca aprender, adaptar y mejorar la labor bibliotecaria.
- Fomenta la contabilidad organizativa, individual y programada.
- Orienta a los bibliotecarios hacia el futuro<sup>65</sup>.

En Argentina, y partiendo del antecedente de Penna, diversos autores como Roberto Cagnoli han contribuido con sus obras al desarrollo del planeamiento en el área de la Bibliotecología y, fundamentalmente, los planes de estudio de las tecnicaturas y las licenciaturas en Bibliotecología y Documentación han incorporado la temática actualizando los conceptos tradicionales de la Biblioteconomía.

En América Latina, CEPAL/CLADES<sup>66</sup>, impulsó a finales de los '80 un programa de capacitación para su red que incluyó un módulo de *Planificación estratégica de sistemas de información documentales* a través del cual se capacitó a los bibliotecarios de la región. El desafío principal se enfocó en la idea de cambio, ya que las bibliotecas especializadas, académicas y centros de documentación estaban incorporando

---

<sup>65</sup> MCCLURE, Charles; OWEN, Amy; et al. MANUAL de planificación para bibliotecas: sistemas y procedimientos ; traducción del inglés por Luis Mira, Eliana Benjumeda. Madrid ; Salamanca : Fundación Sánchez Ruipérez ; Madrid : Pirámide : 1991. p. 36-38.

<sup>66</sup> CEPAL/CLADES. Planificación estratégica de sistemas de información documentales. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 1991. 45 p.

tecnología a sus servicios y procesos pero no lograban satisfacer las necesidades crecientes de sus usuarios y no producían una inserción e impacto mayor en sus instituciones. El objetivo de este manual fue producir un verdadero cambio en las organizaciones e incorporar una metodología para planificar estratégicamente.

Para las bibliotecas universitarias, la planificación estratégica no es un nuevo concepto, según Birdsall y Hensley<sup>67</sup> las BU “primero conocieron su potencial a través del trabajo de David Kaser en 1972 en Cornell, y de las recientes monografías sobre el tema: *Planificación estratégica para directores de bibliotecas* de Ronald Riggs, *Planificación estratégica: manual para bibliotecarios sobre como hacerlo* por M. E. L. Jacob y *Planificación estratégica en la Educación Superior: implementando nuevos roles para la biblioteca académica* editado por James F. Williams II”. Según estos autores los temas que se discuten en la actualidad son la incorporación de valores organizacionales al proceso de planificación estratégica, la aplicación de los modelos y procesos de planeamiento, la búsqueda de financiamiento y la colaboración entre contrapartes y autoridades académicas a los planes.

En este mismo sentido, las autoras argentinas Tatiana M. Carsen, Marcel Bertolesim y Verónica Lencinas<sup>68</sup>, proponen una mirada crítica al concepto de planificación estratégica aplicado a la gestión bibliotecológica actual sosteniendo que este “ha sufrido una notoria evolución desde las técnicas de planificación procedentes de la ingeniería hasta aquellas que impulsan la incorporación de la evaluación de calidad en todas las etapas de la actividad bibliotecaria. También aquí se impone una resignificación crítica de los métodos de planificación y una adaptación a las diversas realidades regionales y locales a las que se enfrentan las bibliotecas.” Proponen retomar la idea de misión que aparece en la literatura bibliotecológica tradicional - con la correspondiente actualización al presente - en vez de adoptar visiones de marca o de posicionamiento en el mercado pensados en el marco de ideas neoliberales y, concluyen que “no debe perderse de vista que el objetivo de la biblioteca o servicio de documentación ha de incluir su participación en los procesos sociales como articulador entre los diferentes

---

<sup>67</sup> BIRDSALL, Douglas y HENSLEY, Oliver D. Un nuevo modelo de planificación estratégica para bibliotecas académicas. En: *College and Research Libraries*, Marzo 1994, vol. 55, nro. 2, p. 149-159.

<sup>68</sup> CARSEN, Tatiana M.; BERTOLESI, Marcel y LENCINAS, Verónica. Aproximación a una crítica sobre los modelos de gestión bibliotecológica vigentes. *Crítica bibliotecológica* [en línea]. 2008, vol. 1, no. 1 [citado 1/22/2009]. Disponible en Internet: <http://eprints.rclis.org/15435/>.



actores sociales, por medio de la circulación de conocimiento. Es decir, el ambiente no será la empresa sino la comunidad o la sociedad civil.”

La misión define la razón de ser de la unidad de información, aquello por lo cual la sociedad la creó. Es la expresión del propósito genérico o razón de ser fundamental. Debe plasmarse en ella la necesidad básica de la comunidad de usuarios a la brinda sus servicios. Debe expresar de qué manera contribuye a la lograr la misión de la universidad que como institución educativa sin fines de lucro tiende a promover el desarrollo humano de la sociedad en su conjunto, es decir, mejorar a la vida de las personas. Las bibliotecas, como expresa el Profesor Javier Gimeno Perelló, “no son sólo centros de tratamiento y difusión de la información”.<sup>69</sup> Son o deben ser centros donde la información fluye, se debate, contrasta y se crean nuevas ideas y conocimiento que aportan a los valores humanos y universales.

Por lo tanto, el planeamiento estratégico aplicado a las unidades de información no puede utilizarse como un proceso aislado, debe adoptar estas técnicas en forma sincronizada con su comunidad, la organización mayor en la que se inscribe y su gran plan estratégico. En este mismo sentido, para Birsdall y Hensley<sup>70</sup> “la planificación estratégica para la investigación universitaria consiste en el proceso de establecer los futuros propósitos de una unidad buscando el consenso para desarrollar su investigación con contrapartes de alto nivel y autoridades académicas. Esta importante colaboración entre contrapartes y autoridades académicas ha estado ausente de la mayoría de las planificaciones estratégicas de las bibliotecas. Esta puede ser la razón por la cual los planes estratégicos a menudo fracasan. Los administradores de bibliotecas que se desempeñan en un ambiente de información de complejidad creciente, deberían considerar cuidadosamente un proceso de planificación que los ayude a dirigir y coordinar las diversas actividades de investigación de la universidad”.

---

<sup>69</sup> GIMENO PERELLO, Javier. La biblioteca universitaria en declaraciones, informes y planes estratégicos y de evaluación. En: MAGAN WALSH, José A., coord. Temas de biblioteconomía universitaria y general. Madrid: Editorial complutense, 2001. p. 120

<sup>70</sup> BIRDSALL, Douglas y HENSLEY, Oliver D. Op. cit, p. 149-159.

En su artículo “Strategic planning in libraries”, Stephen Carr<sup>71</sup> se refiere a un concepto de J. Purcell, quien desarrolla los atributos de la biblioteca que deben ser definidos y proyectados dentro del plan estratégico para ser considerada parte fundamental de la organización. Ellos son:

ATRIBUTO	DEFINICION	CONSIDERACION ESTRATEGICA
Ambiente físico	Actuales condiciones en las que opera la biblioteca es el lugar físico.	Hacer del lugar lo más “receptible” posible, usuarios confortados.
Recursos y servicios	Información que contiene la biblioteca y la manera mediante la cual es “acezada” y diseminada.	La biblioteca debe evitar diseñar nuevos servicios sobre lo que está hecho, o hacer cosas de la misma manera con recursos inadecuados.
Cultura	Se relaciona con el ambiente físico, pero es más importante, es la cualidad intangible, la que trasciende en el confort, lo que hace que la gente use más la biblioteca.	Un significado de valor debe ser inculcado al personal para la promoción de una imagen positiva.
Comunicación	Es la red de trabajo interna orientada al: <b>Output</b> = el personal debe conocer qué se espera de ellos. <b>Input</b> = el personal debe tener opinión de cómo es su entorno de trabajo, cómo está organizado y qué está pasando en ese ambiente.	La existencia de canales de comunicación, los cuales deben ser revisados con la visión positiva de mejorarlos dentro de una estructura menos rígida.
Flexibilidad	Es la habilidad para el cambio, es adaptarse, es la trayectoria y la adición de nuevos servicios en respuesta a las necesidades los usuarios.	El reconocimiento en el alcance de destrezas requeridas para un medio ambiente es más grande que nunca. Por lo tanto, deben ser incluidos: diseño de sistemas, computación, marketing, por ejemplo.
"Construyendo puentes"	Es una parte del proceso de comunicación, es la visión exterior. Por la ligazón con	El producto de la biblioteca, la información, debería ser explotada. Burrows dice: "una

<sup>71</sup> CARR, Stephen J. Strategic planning in libraries. En: Library management, vol. 13, nro. 5, 1992, p. 12-13.

	grupos de planeamiento de otros departamentos, la biblioteca debe ser integrada en las estrategias organizacionales.	de las maneras de hacer esto es involucrar a la biblioteca en la búsqueda y evaluación de información para la dirección y planeamiento estratégico".
Tecnología de la información	Es el medio a través del cual se maneja la biblioteca activamente.	Monitorear y evaluar desarrollos de tecnologías a fin de ligarlos con los objetivos operacionales de la biblioteca.
Staff o personal	Es el más importante capital de la biblioteca.	Infundir la misión y propósito de la biblioteca dentro de la organización a través de educación, entrenamiento, desarrollo y compromiso.

#### 2.4.6. Los modelos de planeamiento estratégico en la gestión de UI

Con el fin de hacer más factible y estimular la aplicación del planeamiento estratégico en las UI diversos autores e instituciones han desarrollado modelos que proporcionan un marco para diseñarlos y ayudar a conducir el proceso. Un modelo es, según la definición del Diccionario de la Real Academia Española<sup>72</sup>, un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Pueden encontrarse descripciones detalladas de ellos en la bibliografía sobre Biblioteconomía y gestión de UI; para el desarrollo de este trabajo se decidió describir aquellos que resultan representativos y presentan diferencias en cuanto a sus enfoques, procesos y técnicas, lo que permitirá estudiar las ventajas y desventajas de su aplicación en una UI especializada de carácter académico.

##### a) Robert Stueart y Barbara Morán: un proceso mecánico

Este modelo es representativo de las prácticas que se llevan a cabo en las bibliotecas públicas y universitarias de Estados Unidos, específicamente se presenta como el modelo de las Bibliotecas de Massachussets. El primer paso es la selección de un equipo responsable para desarrollar la fase estricta de planificación y, además, comprometer a otros equipos y grupos de trabajo. Junto a éste se selecciona un asesor

<sup>72</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. 21a ed. Madrid: Espasa Calpe, 1992. vol. 2.

que actúa como catalizador y ayuda a identificar datos que se deben recopilar y, también, identificar metas y objetivos. Se establece un calendario de trabajo realista que puede ir de seis meses a un año.

Al iniciarse el proceso de planeamiento, deben responderse las siguientes cuestiones básicas: ¿Por qué planificar estratégicamente?, ¿Quién debe participar de ello?, ¿Qué es lo que supone, y qué es lo que debe saberse?, ¿Cuándo debería hacerse?, ¿Cuánto tiempo durará?, ¿Cómo va a hacerse?, ¿Qué sucede en el un contexto más amplio, es decir, en el entorno global?

Una vez que el equipo de trabajo fue seleccionado, se establecen los siguientes pasos:

### *Comité de Planificación*

- Paso 1    Identificar los supuestos/revisar los valores
  
- Paso 2    Análisis del entorno:
  - Identificar y revisar los servicios y estudios existentes
  - Identificar oportunidades y amenazas
  - Identificar organizaciones afines y posibles competidores/colaboradores y sus planes
  - Identificar modelos aplicables y su funcionamiento

### *Exposición pública*

- Paso 3    Establecer conclusiones
  - Paso 4    Establecer la misión
  - Paso 5    Diseñar la estrategia:
    - Generación del escenario
    - Verificación de las funciones
    - Identificar puntos fuertes y débiles
  - Paso 6    Concretar metas y objetivos
- Debates públicos*

### *Junta de Comisionados*

## *Grupos de Trabajo*

Paso 7    Desarrollar planes de acción  
          Identificar las necesidades acerca de recursos y presupuestos  
          Ajustar políticas y procedimientos

Paso 8    Ejecución

Paso 9    Evaluación (controlar, evaluar y ajustar el plan según los objetivos).

En este modelo se pone especial énfasis en el análisis del entorno externo y el autoestudio que permite identificar las necesidades la comunidad de usuarios y las opiniones de los usuarios potenciales y, a partir de ello, identificar también la misión, las metas, los objetivos y las estrategias. La sola redacción de un buen plan no asegura su éxito, los autores destacan que se requiere dirección y compromiso.

También se proponen las siguientes técnicas útiles a tener en cuenta en el proceso:

- Aplicación de estándares para definir un servicio aceptable (American Library Association)
- Previsión de futuro para adaptarse a los cambios a través de herramientas como el método Delphi o la proyección de tendencias futuras basadas en la experiencia pasada y en datos actuales.
- Gestión por objetivos para combinar las metas individuales y generales con el proceso de toma de decisiones.
- Establecimiento eficaz de políticas y toma de decisiones.

Los autores aclaran que estos modelos de planificación de tipo “mecánicos” pueden servir de ayuda en muchas situaciones pero no se puede dejar de poner énfasis en la aplicación de creatividad e innovación ya que son las claves de la originalidad.

b) Marta de la Mano González: planeamiento y evaluación

El proceso de planeamiento desarrollado en el libro “Temas de biblioteconomía universitaria y general” coordinado por el Profesor José Antonio Magán Walls, es un modelo conceptual que hace especial énfasis en la imbricación que existe entre planificación y evaluación encuadrado en la filosofía de Gestión de Calidad.

Tomando como base el hecho de que este proceso no es rígido e inmutable, sino que debe adaptarse a las circunstancias, potencialidades y carencias de cada biblioteca, presenta de manera secuencial las siguientes etapas:

- Planificar la planificación (Finalidad, calendario y responsables)
- Análisis de la situación inicial: evaluación y diagnóstico (FODA)
- Planificación estratégica (Misión, metas y objetivos)
- Planificación operativa (Objetivos a corto y mediano plazo; recursos y presupuesto)
- Puesta en práctica y evaluación

En este esquema, de carácter cíclico, la evaluación es considerada como un proceso dinámico de recogida, procesamiento, valoración e interpretación de la información básica para el planeamiento estratégico.

Lo que debería ser       $\longrightarrow$  lo que es = evaluación

La normativa vigente; la comparación exógena o contraste con otras unidades similares y, la comparación endógena o el análisis de su propia trayectoria, conforman los tres criterios que la biblioteca debería establecer para conseguir el ideal de pleno rendimiento y calidad o lo que debería ser.

La realidad de la biblioteca, es decir, lo que es, se percibe a través de datos de sus principales áreas de funcionamiento (marco general, recursos humanos, materiales y financieros, colección y servicios). Es necesario utilizar indicadores para hacer viable un análisis contrastivo con el fin de transformar los datos en bruto en exponentes objetivos de su rendimiento y calidad.

Una vez “establecido lo que falta a la biblioteca para alcanzar su ideal de rendimiento y calidad, la solución obtenida se concretaría en la formulación de las correspondientes metas y objetivos que se deberán conseguir para ir cubriendo esa distancia entre *lo que es* y *lo que debería ser*, fin último de la planificación. Los objetivos, como expresión medible y cuantificable de los propósitos asumidos, se convertirían en criterios de evaluación por antonomasia, con los que se contrastarían los resultados obtenidos en el proceso planificador, a través de los correspondientes indicadores, proyectándose las conclusiones obtenidas a la realidad de la biblioteca, y por tanto, en el desarrollo de la planificación.”

Así, el manual propone tres acciones claves:

Etapa 1 Se formulan estándares de valoración con los que contrastar los resultados.

Etapa 2 a) Identificación y recopilación de información objetiva sobre los servicios.

b) Procesamiento de la información obtenida de modo de contrastar la realidad con los criterios o medidas establecidas.

Etapa 3 Interpretación y valoración de los datos para decidir y actuar en consecuencia, tanto en la adopción de medidas correctoras, como en la formulación de nuevos planes, metas y objetivos.

Para la autora, desde la década de los 80, el planeamiento estratégico en las bibliotecas universitarias españolas se encuentra inmerso en la filosofía de Gestión de Calidad, con el mismo proceso operativo, pero orientado hacia la calidad de los productos y servicios centrado en las necesidades de los usuarios. En este enfoque los criterios de calidad no son definidos por la biblioteca, sino que se toma como criterio la satisfacción del usuario. Recomienda, por lo tanto, adoptar indicadores e instrumentos propuestos por diversos organismos para las bibliotecas universitarias:

- Directrices internacionales sobre medida de rendimiento en bibliotecas universitarias de IFLA.
- Norma ISO 11620

- Estudio PROLIB/PIB promovido por la Comisión Europea en 1993.
- Documento elaborado por REBIUN que propone indicadores tomados de las normas anteriores.
- Proyecto LibQUAL+, instrumento para medir la calidad del servicio en bibliotecas universitarias en base a opiniones de los usuarios.

El modelo aspira a una Biblioteca de Calidad Total, en la que se deberá formular un Plan Estratégico de Calidad que, según conceptos de María Pinto Molina “conlleve el correspondiente cambio cultural para aplicar la calidad a todos los ámbitos del centro, adoptando la mejora continua como actitud y en enfoque al cliente/usuario como estrategia.”

#### c) Grupo Kaizen: estrategia y Cuadro de Mando Integral

El modelo presentado por el Dr. Gilberto Quesada, integrante de la consultora Kaizen, se sustenta en el concepto de gestión estratégica y utiliza el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Robert S. Kaplan y David Norton, para alcanzar la visión planteada.

La gestión estratégica “requiere identificar, planificar y establecer iniciativas estratégicas que se conviertan en el cómo alcanzar lo propuesto” y demás de “traducir la estrategia y la visión de la biblioteca en un amplio conjunto de indicadores, debe proporcionar la estructura necesaria para un sistema de medición estratégica.” El CMI es una herramienta que contribuye al proceso de esta forma de gestionar ya que es una metodología que “permite comunicar e implementar una estrategia posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo, pasando así del control financiero al control estratégico.” La aplicación del CMI facilita la unión entre la visión y la estrategia a través de la medición de la actuación de la unidad de información desde cuatro perspectivas: los usuarios, los aspectos financieros, los procesos internos y el aprendizaje y el crecimiento de los recursos humanos.



En el documento *Gestión estratégica de las bibliotecas*<sup>73</sup>, el autor propone la siguiente metodología de trabajo:

a) Planificación Estratégica de Bibliotecas

1. Establecer la misión
2. Evaluación de la organización y las necesidades de los clientes
3. Definir la condición futura deseada
4. Enunciar la visión
5. Evaluación de los escenarios en donde se desarrollará la visión planteada (Político- Económico, Usuarios, Escenario tecnológico, Competencia)
6. Determinar a partir de los escenarios las oportunidades y amenazas para alcanzar la visión.
7. Definición de los factores claves de éxito para alcanzar la visión

b) Construcción del CMI

1. Desarrollar el mapa estratégico
2. Definir los objetivos estratégicos para las perspectivas del usuario, financiera, de los procesos internos, y, de aprendizaje y crecimiento o innovación y desarrollo
3. Definir los indicadores estratégicos
4. Definir metas (corto, mediano y largo plazo)
5. Identificar iniciativas estratégicas
6. Desarrollar el Cuadro o Tablero de Mando
7. Operativizar la estrategia

Este modelo requiere pensar de forma estratégica y amplia permitiendo la adaptación a todos los cambios que se produzcan.

El proceso presenta una particular forma de relacionar el análisis FODA con los objetivos estratégicos por lo cual, según el autor, se corrigen algunas de las fallas en la aplicación del PE que se producen a partir de desarrollar cada uno de sus elementos

---

<sup>73</sup> QUESADA, Gilberto. *Gestión estratégica de las bibliotecas* [en línea]. San José de Costa Rica: Grupo Kaizen S. A. [citado 1/03/2008]. Disponible en Internet : [http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion\\_Estrategica\\_Bibliotecas\\_\(BSC\).pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion_Estrategica_Bibliotecas_(BSC).pdf)

como eventos aislados (FODA, misión, visión, definición de objetivos y proyectos) en donde éstos luego no tienen relación alguna entre sí y, por lo tanto, no producen los resultados esperados.

Los beneficios de esta metodología son:

- Promueve la alineación estratégica de toda la organización.
- Fomenta el trabajo en equipo con colaboración y coordinación
- Promueve la comunicación.
- Integra y sintetiza un gran volumen de datos e indicadores.
- Desarrolla el conocimiento y el capital humano.

Asimismo se plantea que puede implicar riesgos cuando la implementación de la estrategia no está clara para todos; la administración se maneja con un sistema diferente; se seleccionan indicadores inadecuados y se da demasiada importancia a ellos y no a la gestión como un todo.

#### d) REBIUN: planeamiento estratégico participativo

REBIUN (Red de Bibliotecas Universitarias) nace en 1988 y, después de 13 años de trayectoria, en la Asamblea anual celebrada en mayo de 2001 en la Universidad de Alicante, se plantea la necesidad de que la red disponga de un Plan Estratégico como instrumento para garantizar que su trayectoria se adapte a las nuevas exigencias del sistema universitario español y de la emergente sociedad de la información. A partir de esta iniciativa se elabora el Plan Estratégico para el periodo 2003-2006 estableciéndose su modelo y metodología.

Se conforma un Comité Ejecutivo que toma la decisión de nombrar una Comisión Delegada a la que se encarga la redacción del borrador para su aprobación y su posterior implementación.

La primera reflexión que se “planteó fue la de tratar de desarrollar un plan claro y explícito, en el que quedaran recogidas las opiniones de todos los componentes de la red

que se mostraran dispuestos a cooperar, que fuera fácil de articular y, sobre todo, que fuera factible y realista.” “Se inicia la tarea con la búsqueda y la consulta de planes estratégicos de diferentes redes y consorcios bibliotecarios norteamericanos, británicos y australianos, que puedan ser equiparables a REBIUN. Se realiza una primera selección de nueve entidades. Se analiza la estructura y el funcionamiento de la entidad y su plan estratégico. Finalmente, se opta por seguir el modelo del consorcio australiano CAUL (Council of Australian University Libraries)<sup>74</sup> en lo que se refiere al modelo y al planteamiento de su plan estratégico.”<sup>75</sup>

La metodología comienza con la distribución de un cuestionario para dar cumplimiento a la voluntad de recolectar al máximo la multiplicidad de posiciones y sensibilidades de los miembros de REBIUN con el fin de realizar el análisis DAFO de la situación. Las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la red que se deducen de las repuestas y sugerencias de las respuestas son tomadas como ejes del análisis que generan las estrategias de actuación.

Este paso del proceso es el corazón del PE: los conceptos se articulan en un cuadro que constituye un mapa fidedigno de la situación de REBIUN y de las propuestas de futuro que se van a emprender. De allí surgen las líneas estratégicas que se refieren a los diversos servicios y gestión.

Así pues, la Comisión Delegada propone las siguientes cinco áreas de actuación, de las cuales derivan cinco líneas estratégicas hacia donde REBIUN debería avanzar en el primer período y se actualizaron en los siguientes:

1. Modelo de biblioteca universitaria
2. Tecnologías de la información

---

<sup>74</sup> Los documentos completos de los planes pueden consultarse en:  
Council of Australian University Librarians. [en línea] [citado 1/02/2009] Disponible en Internet:  
<http://www.caul.edu.au/caul-doc/StrategicPlan.html>

<sup>75</sup> GUERRA BLASCO, C.; SONSOLES, C.; CABO, M. ; TALADRIZ MAS, M. Un puente hacia el futuro: El Plan Estratégico de REBIUN. BiD: Textos universitaris de biblioteconomia i documentació [en línea]. 2003, nro. 10 [citado 1/02/2009] Disponible en Internet:  
[http://www2.ub.es/bid/consulta\\_articulos.php?fichero=10cabo2.htm](http://www2.ub.es/bid/consulta_articulos.php?fichero=10cabo2.htm)

3. Recursos electrónicos de información
4. Formación del personal
5. Organización y administración

De esta manera se produjo un borrador para su revisión, corrección y aprobación por parte de los miembros de la red. Seguidamente se decidió cual debería ser el modelo de Plan de Actuación, se examinaron los documentos correspondientes a los consorcios y redes ya consultados anteriormente. Del examen de estos textos, se desprendían dos modelos metodológicos distintos y se optó el modelo en el que los objetivos y calendarios concretos estaban incluidos en el propio plan estratégico. Por lo tanto, el Plan de Actuación establece objetivos operacionales, uno o varios por cada objetivo estratégico, que deben concretarse en una acción fácilmente medida y evaluada, cada uno de ellos cuenta con un calendario de ejecución.

Este modelo se mantuvo para el desarrollo del Plan Estratégico 2007-2010<sup>76</sup> con la misma metodología, en resumen el mismo consta de los siguientes pasos:

- Visión de las bibliotecas REBIUN en 2010
- Misión
- DAFO y propuestas de mejora
- Líneas estratégicas (cada una contiene dos objetivos operacionales anuales)
- Objetivo estratégico
- Objetivo Operacional:
  1. Indicador cualitativo/cuantitativo más relevante
  2. Resultado final
  3. Universidades que lo han llevado a cabo
  4. Grado de consecución

El modelo ha tenido un amplio impacto en las distintas bibliotecas universitarias españolas que han adoptado la metodología, la definición de objetivos, las mediciones y

---

<sup>76</sup> El documento completo puede consultarse en: II Plan Estratégico 2007-2010 [en línea]. Madrid: REBIUN [citado en agosto de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.rebiun.org/doc/plan.pdf>

la evaluación de calidad. Unir voluntades y recursos ha contribuido a la conformación de un sistema sólido con excelentes prestaciones y beneficios para los usuarios en base a la nueva definición de biblioteca que propone REBIUN y que denomina CRAIS (Centro de recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación). La desventaja del modelo reside en que quizás no se deje lugar a que cada biblioteca encuentre el modelo que más se adapte al plan general y cultura de su institución dejando fuera factores claves para su desarrollo futuro.

e) Hensley - Schoppmeyer: planeamiento estratégico para la investigación universitaria

Este modelo, desarrollado por Oliver Hensley y Martín Schoppmeyer para la Society of Research Administrators, busca establecer los propósitos futuros de las bibliotecas académicas y “opera sobre la presunción que la gente con motivaciones similares puede llegar a acuerdos sobre metas comunes y formar beneficiosas sociedades que les aseguren un interés compartido.”<sup>77</sup> Está enfocado hacia un ambiente de información de complejidad creciente que debe considerar cuidadosamente un proceso de planificación que ayude a dirigir y coordinar las diversas actividades de investigación de la universidad.

En el proceso se otorga una importancia fundamental al posicionamiento en la Institución de los planificadores, ya que esto le agrega valor al plan. Entre las recomendaciones se mencionan:

- Escoger la mejor gente para realizar la planificación es vital para el éxito del proceso.
- Incluir a todas las personas claves y de las áreas de mayor impacto debido a que la comprensión de los obstáculos y problemas existentes, pueden conducir a metas que direccionen las necesidades de información de una comunidad universitaria heterogénea.
- El posicionamiento dentro y fuera de la organización de la dirección de bibliotecas y del equipo ejecutivo es clave en la planificación.

---

<sup>77</sup> BIRDSALL, Douglas y HENSLEY, Oliver D. Op. cit., p. 1.

En el estudio del medio ambiente se identifican áreas de impacto estratégico, las condiciones actuales y factores futuros que afectarán a la institución o a la unidad.

En la fase de análisis de opciones estratégicas se señalan y comparan las ventajas y desventajas de varias vías de decisión relacionadas con los presupuestos y recursos creándose diversos escenarios posibles. Estos últimos permiten ver las acciones que han sido recomendadas y los directores de bibliotecas pueden entonces establecer metas reales que guiarán a la biblioteca por un período determinado de tiempo.

Para el diseño del plan se recomienda elaborar un documento de planificación que incluya consideraciones breves sobre los siguientes aspectos:

- Resumen ejecutivo.
- Definición de la misión.
- Análisis de las necesidades o factores de motivación.
- Valor de la planificación estratégica.
- Fortalezas y debilidades de la biblioteca.
- Identificación de metas y objetivos que se desea alcanzar.
- Asociaciones y afiliaciones patrocinantes.
- Apoyo de la universidad.
- Desarrollo de recursos humanos.
- Planes financieros para lograr los objetivos.
- Cronograma.
- Métodos de medición y evaluación

Para los autores Birdsall y Hensley<sup>78</sup> es fundamental la articulación de metas presupuestarias y aclaran: “la biblioteca necesita ser fácilmente comprendida y marketeable a los donantes. Al mismo tiempo estos programas y proyectos tienen que presentar detalladamente las prioridades de la biblioteca. Si el establecimiento de recursos se logra a través de áreas no compatibles con las metas de planificación, la biblioteca se torna reactiva y se aleja de los propósitos que tan cuidadosamente se han

---

<sup>78</sup> BIRDSALL, Douglas y HENSLEY, Oliver D. Op. cit., p. 7.

construido con ayuda de las autoridades y contrapartes.” “La adopción de un plan estratégico puede pensarse que ocurre cuando las autoridades disponen de los recursos para el logro de las metas comunes. Más importante que la cantidad de recursos asignados es el establecimiento de un proceso de planificación conjunta que servirá en el futuro a las necesidades mutuas de los participantes.”

La adopción del PE tiene las siguientes etapas:

- **Planificación:** planificadores cuidadosamente escogidos conciben ideas de cambio y proyectan una visión de todas las partes que constituyen la unidad.
- **Presentación y defensa:** se establecen planes que ayudarán a la transformación futura de la unidad.
- **Publicación:** todas las autoridades conocen los beneficios y las consecuencias del plan y piensan que las metas son alcanzables.
- **Aceptación:** las autoridades dan la aprobación de un calendario para la implementación del plan.

Este modelo considera a las bibliotecas académicas ligadas a la actividad de investigación y, por lo tanto, la definición de futuros propósitos se debe complementar con las perspectivas que adopten los administradores de las investigaciones universitarias y con los investigadores principales. Es un diseño para el cambio con participación colectiva donde un sector tiene una participación decisiva.

- f) Modelo Agora: un modelo integrado de gestión de la información, el conocimiento y el aprendizaje organizacional en bibliotecas universitarias

Un párrafo especial merece este modelo, diseñado por Atilio Bustos González, director del Sistema de Biblioteca de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile) ya que aporta elementos originales que se desarrollan a continuación:

El Modelo Ágora<sup>79</sup> está basado en que la integración de los procesos de gestión de la información, el conocimiento y el aprendizaje organizacional produce rendimientos crecientes en la organización y con esta sinergia se pueden obtener mejoras significativas.

Elementos constitutivos del modelo:

- **Gestión de información:** una eficiente gestión de la información permite que lograr que los miembros de una comunidad de aprendizaje sean competentes en generar y transmitir el conocimiento adquiridos. La calidad de la información reside en contar con los recursos adecuados y con la formación para hacer uso de esos recursos, tanto de los espacios físicos como los virtuales. Aquí es clave el rol docente de los bibliotecarios en la formación de las habilidades de los usuarios para utilizar los recursos disponibles y la capacidad para reconocer las necesidades de información de los mismos y determinar sus perfiles.
- **Gestión del conocimiento:** para una eficiente gestión del conocimiento es necesario el fortalecimiento de redes de comunidades de aprendizaje y la conformación de redes entre universidades que permitan intercambiar conocimientos.
- **Gestión del aprendizaje organizacional:** implica la utilización de conocimientos previos y generación de nuevos conocimientos en comunidades de aprendizaje. El aprendizaje individual de los bibliotecarios tiene un gran impacto en el aprendizaje organizacional, éste debe asumir su rol formador. Se distinguen dos niveles de aprendizaje: Nivel I dedicado al aprendizaje de técnicas y procedimientos que mejoran la organización; Nivel II se refiere al aprendizaje sobre las ideas y valores que gobiernan la organización.

El “objetivo del Plan Agora es rediseñar organizacional, funcional y físicamente los servicios de biblioteca, de modo de aumentar su nivel de contribución y apoyo al

---

<sup>79</sup> AGORA : Plan estratégico 2000-2004 . Valparaíso: Universidad Católica de Valparaíso; Vicerrectoría de Asuntos Docentes y Estudiantiles; Sistema de Bibliotecas, 1999.



proceso de enseñanza - aprendizaje y fomentar la innovación en los servicios docentes, mediante las siguientes estrategias:

1. Incrementar el acceso a colecciones y recursos de información físicos y virtuales.
2. Estimular la innovación metodológica y la integración de las nuevas TIC's en los procesos docentes.
3. Potenciar el rol de las bibliotecas como centros de formación en el uso de información.
4. Desarrollar un proceso de cambio de cultura organizacional y mejoramiento de las capacidades del personal que labora en las bibliotecas, necesarias para implementar la Biblioteca Agora .
5. Generar espacios físicos destinados al aprendizaje autónomo.
6. Gestión del conocimiento científico y cultural.
7. Mejoramiento de la eficiencia administrativa del Sistema de Biblioteca.
8. Evaluación de los resultados del Plan Agora<sup>80</sup>.

Aportes del modelo:

Permite comprender los aportes de la gestión de la información, el conocimiento y el aprendizaje organizacional, donde un aspecto central son las comunidades de aprendizaje que permiten potenciar y articular los tres procesos.

Valora el lugar de la biblioteca como gestora de la información que provee recursos y forma a los usuarios en el uso de recursos para la generación de conocimiento. Crea nuevas herramientas de acceso a la información y un entorno físico acorde para el aprendizaje y la investigación.

Fortalece las comunidades de aprendizaje y las redes interuniversitarias.

---

<sup>80</sup> BUSTOS GONZALES, Atilio. Estrategias didácticas para el uso de las TIC's en la docencia universitaria presencial : un manual para los usuarios del Agora [en línea]. Valparaíso : Sistema de Biblioteca de la Pontificia Universidad Católica [citado en julio de 2010]. Disponible en Internet: <http://agora.ucv.cl/manual/>

Estimula a sus miembros para mejorar sus capacidades y es una red de información compartida donde se transforma el nuevo conocimiento en acciones de cambio.

## **2.5. El gestor de la información**

En la década de los '80 surge el concepto de Gestión de Recursos de Información (GRI) en respuesta a la necesidad de reducir los trámites burocráticos y la gran cantidad de documentos existente en la administración norteamericana como una nueva aplicación práctica de la Information Science. Valle Muñoz Cruz cita palabras de R. J. Taylor para expresar que la finalidad de la GRI “es ofrecer mecanismos que permitan a la organización adquirir, producir y transmitir, al menor coste posible, datos e información con una calidad, exactitud y actualidad suficientes para servir a los objetivos de la organización.”<sup>81</sup> Por lo tanto, el rol de quien gestiona la información excede el papel de suministrador o mediador entre la información y el usuario, pasa a desempeñar tareas de planeamiento y de aplicación de sistemas a nivel institucional donde, además, tiene responsabilidad en la toma de decisiones. En las universidades este profesional sería capaz de gestionar sistemas que integren los flujos información administrativos y documentales en todos los niveles. La información y el conocimiento son valores intangibles de la organización que al agregarles valor a través de la GRI aumentan la competitividad de la organización.

### **2.5.1. El profesional de la información del siglo XXI: perfil, cambio profesional y nuevas competencias**

Entre los actores de la Sociedad del Conocimiento, el profesional de la información, es uno de sus protagonistas ya que ha sabido adaptarse a los cambios de infraestructura en la cual está inserto utilizando sus conocimientos tradicionales y aprendiendo a aplicarlos a los nuevos medios y métodos modificando su perfil y competencias. Para Gloria Ponjuan Dante los profesionales de la información han evolucionado y deben seguir haciéndolo. “Han pasado de ser recolectores, organizadores y diseminadores de documentos, a enfrentar la captura, análisis, acceso y diseminación de datos e

---

<sup>81</sup> MUÑOZ CRUZ, Valle. El papel del gestor de la información en las organizaciones a las puertas del siglo XXI. [en línea] [citado 26/02/2009]. Disponible en Internet: [http://fesabid98.florida-uni.es/Comunicaciones/v\\_munyo.htm](http://fesabid98.florida-uni.es/Comunicaciones/v_munyo.htm)

informaciones mediante técnicas computacionales, utilizando un conjunto de habilidades y técnicas gerenciales.”<sup>82</sup> En base a la definición de Gestión de la Información de Woodman que cita esta autora se puede decir que el gestor:

- obtiene la información adecuada
- en el lugar apropiado
- para tomar la acción correcta
- en la forma correcta
- para la persona indicada
- al costo adecuado
- en el tiempo oportuno

En el ámbito universitario el número de tareas y la complejidad de las mismas han aumentado. El profesional de la información, entre otras funciones básicas, “va a filtrar y seleccionar la información de un sinnúmero de fuentes, va a negociar una multiplicidad de tipos de contrato de acceso a la información, seguirá manteniendo el servicio de referencia y participará en comités y otros ámbitos de toma de decisiones. Muchas de esas nuevas tareas tienen que ver con el desarrollo tecnológico. La información electrónica requiere nuevas competencias en su adquisición, catalogación y en su difusión y acceso. De la misma forma que a las bibliotecas universitarias de hoy se las puede considerar híbridas, debido a su combinación de materiales impresos y electrónicos, los bibliotecarios universitarios necesitan habilidades híbridas para trabajar en ambos materiales.”<sup>83</sup> Carlos Tejada hace referencia a las competencias del DECIDOC, siglas del proyecto “Desarrollar las Eurocompetencias en Información y Documentación”. En la versión publicada en el 2001 se han identificado 30 campos en los que se pueden ejercer las competencias. Estos se dividen en grupos: información, tecnologías, comunicación, gestión y otros saberes. Los diez primeros campos son el “corazón de la profesión”: abarcan los conocimientos teóricos y prácticos fundamentales poniendo en primer lugar la interacción con los usuarios para poner de manifiesto la importancia del

---

<sup>82</sup> PONJUAN DANTE, Gloria. Op. cit., p. 205

<sup>83</sup> TEJADA, Carlos. El profesional de la información y el bibliotecario universitario a principios del siglo XXI. Cambio profesional y competencias. En: Temas de biblioteconomía universitaria y general. Madrid: Editorial complutense, 2001. p. 597

servicio en la profesión, el segundo grupo contiene las competencias referidas a la comunicación y, el tercero, a la gestión de la organización. El último campo están ubicados los conocimientos externos a la especialidad.<sup>84</sup> El profesor José Gómez Hernández fija conceptos claros sobre la profesión y los estructura de la siguiente manera:

- Funciones en la Sociedad de la Información:  
intermediario y filtro;  
almacenador y guardián de la cultura;  
informador y comunicador;  
asesor y consulta;  
educador.
  
- Tareas:  
interpretar las necesidades de información del usuario;  
comunicar conocimientos acerca de los recursos de información disponibles;  
diseñar sistemas de acceso a la información;  
utilizar herramientas telemáticas para proporcionar servicios;  
utilizar técnicas de gestión científica para la organización de los servicios.
  
- Capacidades y actitudes profesionales para la gestión:  
tener conocimientos profundos en procedimientos y técnicas de gestión empresarial y estar orientados positivamente hacia esta tarea, que incluye el marketing y la planificación;  
formación en técnicas de comunicación, relaciones públicas y atención de usuarios, porque la biblioteca es un lugar de comunicación;  
capacidad para la cooperación y el trabajo en equipo, por el crecimiento de la biblioteca y la apertura al exterior que las tecnologías ofrecen.

En toda organización la clave para alcanzar sus metas reside en la capacidad del personal de adaptarse a la gestión de cambio, lo que implica contar con una plantilla motivada, participativa y capaz de tomar decisiones. El cambio profesional es

---

<sup>84</sup> Nota: las competencias y aptitudes están desarrolladas en las páginas 600 a 601 del libro citado.

necesario para lograr nuevas actitudes y un cambio en la cultura organizacional. Carlos Tejada<sup>85</sup> reúne las pautas de varios autores para producir el cambio profesional, entre ellas las más significativas son:

- Conocer a fondo la organización, sus metas, valores y capacidades.
- Conocer el valor y potencial de los conocimientos en Biblioteconomía y Documentación.
- Saber priorizar tareas, ser ágiles y flexibles.
- Comprender que las UI no son solo proveedoras de servicios, realmente ayudan a mejorar la tarea de los usuarios y generan valor.
- Entender la polivalencia, el profesional de la información puede asumir diversas tareas.
- Tener actitud de aprendizaje continuo.

### **2.5.2. El profesional de la información como planificador en el ámbito académico**

Como especialista en información, este profesional, puede tener participación fundamental en el diseño e implantación del plan de información institucional y, de acuerdo a su formación y perfil, está capacitado para actuar en los ámbitos de la gestión de la información, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio. “La elaboración del Plan de Información ha de ser tarea de un equipo multidisciplinar integrado por profesionales de la información, informáticos y técnicos de los distintos departamentos o áreas de la organización. Cada uno de estos profesionales ha de aportar su experiencia y conocimientos en sus ámbitos concretos: el informático en tecnologías y soluciones informáticas; los técnicos en la administración de la organización de la que forman parte y el profesional de la información en Documentación e Información. Las organizaciones no son conscientes de esta realidad y funcionan normalmente sin un Plan de Información y, lo que es aún más importante, ni los propios profesionales de la información son conscientes del papel que están llamados a desempeñar.”<sup>86</sup> En la gran

---

<sup>85</sup> TEJADA, Carlos. Op. cit., p. 608

<sup>86</sup> MUÑOZ CRUZ, Valle. El papel del gestor de la información en las organizaciones a las puertas del siglo XXI. [en línea] [citado 26/02/2009] Disponible en Internet: [http://fesabid98.florida-uni.es/Comunicaciones/v\\_munyozy.htm](http://fesabid98.florida-uni.es/Comunicaciones/v_munyozy.htm)

mayoría de las universidades argentinas coexisten varios subsistemas de información a los que se accede en un entorno de red, la planificación de cada uno de ellos se ejecuta de manera independiente y, en general, no se consulta a los profesionales de la información o a los informáticos de las bibliotecas para su planeamiento general.

- Desde un enfoque estratégico, el profesional de la información, puede posicionarse en las funciones de planeamiento, su presencia en la organización debe ser vital y es necesario que ejerza una mayor influencia en los ámbitos de decisión para impulsar los planes de la UI e integrarlos a los institucionales. Varios autores ya citados (Stueat y Morán; Birdsall y Hensley) observan que el fracaso del planeamiento en las bibliotecas está ligado a esta falta de posicionamiento y, no tanto al desconocimiento de las técnicas y procedimientos para los cuales los gestores en información tienen la debida formación.

## **2.6. Resumen del marco teórico**

### **2.6.1. Puntos clave del marco teórico**

El desarrollo de los temas del marco teórico, que ha sido guiados por las preguntas formuladas al inicio de esta tesina, permite arribar a una serie de conceptos clave que fundamentan la aplicación del planeamiento estratégico en las bibliotecas académicas y serán la base para tomar decisiones que orienten el modelo a aplicar en la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso”.

A continuación se presenta una síntesis de esas ideas:

- La BU ha añadido funciones y desafíos relacionados con su entorno. Se ha transformado en un factor estratégico para lograr los fines de su universidad, no limitándose a ser solo un auxiliar de la docencia y la investigación, sino que cumple con un rol de difusora y transformadora del conocimiento. Las colecciones bibliográficas, recursos y servicios que ofrece son parte de los indicadores de calidad educativa de la institución e influyen de manera desequilibrante en las evaluaciones institucionales internas y externas para la acreditación de carreras de grado y posgrado.

- La Sociedad del Conocimiento y la orientación hacia las demandas de los usuarios han sido factores de gran influencia para que las bibliotecas evolucionen hacia un nuevo modelo. Este cambio de paradigma ha provocado la modernización de los servicios tradicionales y el desarrollo de servicios innovadores.
- Desde este punto de vista, en las últimas décadas, se ha producido un cambio fundamental en su filosofía de servicio: este concepto está basado en la capacidad de conectar al lector con la información.
- La BU debe ocupar el lugar del intermediario inteligente entre los productores y los consumidores de la información, y del agente de información, de los profesores, investigadores y estudiantes.
- En este entorno dinámico, la gestión resulta ser el elemento clave para lograr un cambio hacia una organización más eficiente en el aprovechamiento de sus recursos humanos, tecnológicos y económicos.
- Incorporar conocimiento en la gestión del cambio permite a la biblioteca y a los gestores de la información retener una visión estratégica de la organización y elegir las inversiones tecnológicas y de prestaciones. Implica una progresión deliberada hacia la renovación de la organización mediante la creación de condiciones y la petición de recursos para acometer esa transición.
- Las unidades de información son organizaciones estratégicas que contribuyen a los fines del sistema y reciben sus demandas por lo que deben posicionarse y planificar sus acciones con el fin de lograr los recursos necesarios para su óptimo funcionamiento y obtener mejor visibilidad e integración en el mismo.
- Por estrategia se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. En pocas palabras,

estrategia sería la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

- Las UI sufren, como las grandes industrias, los efectos de la globalización, la proliferación de competidores, las exigencias de la demanda y las presiones de la innovación tecnológica, por lo que proponen la reorganización de las mismas a nivel meso, macro y meta.
- En esencia, que la estrategia sea competitiva implica relacionar a la organización con su medio ambiente; verla inserta en un escenario en el que interactúa con la competencia, los consumidores o usuarios y el contexto general.
- El PE es, entonces, una herramienta de gestión que le permite a las organizaciones adaptarse a escenarios cambiantes y competitivos.
- Un aspecto central de la PE es la construcción de futuro.
- Por lo tanto, la planificación estratégica es el instrumento necesario que posibilita el tránsito del presente en el que se encuentra la BU al futuro deseado.
- En épocas de turbulencia no alcanza el planeamiento estratégico sino que toda la organización debe ser administrada estratégicamente.
- Una organización “depende en forma total y absoluta del entorno, del contexto donde opera, del medio donde se desarrolla o muere” y el PE debe lograr conductas o acciones estratégicas eficientes, es decir, mediante el empleo de recursos satisfacer las necesidades del entorno, para obtener los niveles de aspiración, objetivos y metas deseado, a través de la evaluación de las oportunidades y su aprovechamiento, y el análisis de las amenazas y su neutralización.
- El proceso de PE debe conjugar elementos muy diversos que forman parte de una compleja realidad intra y extraorganizacional en el que se deben imbricar las



decisiones estratégicas, el aprendizaje organizacional y el liderazgo para lograr entre todos los miembros de la organización, no solo generar un plan, sino crear una nueva visión.

- En la actualidad se estudian la incorporación de valores organizacionales al proceso de planificación estratégica, la aplicación de los modelos y procesos de planeamiento, la búsqueda de financiamiento y la colaboración entre contrapartes y autoridades académicas a los planes.
- El PE aplicado a las unidades de información no puede utilizarse como un proceso aislado, debe adoptar estas técnicas en forma sincronizada con su comunidad, la organización mayor en la que se inscribe y su gran plan estratégico.
- Desde este enfoque estratégico, el profesional de la información, puede posicionarse en las funciones de planeamiento; su presencia en la organización debe ser vital y es necesario que ejerza una mayor influencia en los ámbitos de decisión para impulsar los planes de la UI e integrarlos a los institucionales.

### **2.6.2. Resumen de los modelos de PE**

Para definir el modelo de PE para el caso de estudio es necesario presentar un resumen de los ejemplos mencionados en el punto 2.4.6 del marco teórico. Para este fin se tomarán cinco componentes: orientación o finalidad, etapas del proceso, actores, herramientas de gestión y tiempo de preparación.

	<b>A) Stueart y Morán</b>	<b>B) De la Mano González</b>	<b>C) Grupo Kaizen</b>	<b>D) Rebiun</b>	<b>E) Hensley-Schoppmeyer</b>	<b>E) Modelo Agora</b>
<b>ORIENTACION O FINALIDAD</b>	Proyecta el futuro que se desea. Fomenta la creatividad, la innovación y mejora la comunicación. Considera alternativas antes de comprometer recursos.	Definir, controlar y mejorar un adecuado nivel de calidad de la unidad de información. La plena satisfacción del usuario interno y externo son la estrategia clave y la finalidad del proceso.	Orienta la organización hacia la estrategia procurando alcanzar la visión planteada.	Los esfuerzos y acciones del PE se dirigen a concretar la visión que se concibe como una exposición de tendencias, condicionantes y expectativas que constituyen el entorno de las bibliotecas universitarias.	Busca establecer los propósitos futuros orientados hacia el consenso para desarrollar investigación con contrapartes de alto nivel y autoridades académicas. Opera sobre la presunción que a través de motivaciones similares puede llegar a metas comunes. Búsqueda de financiamiento. Posicionamiento de los planificadores.	Integración de los procesos de gestión de la información, el conocimiento y el aprendizaje organizacional produce rendimientos crecientes en la organización, con esta sinergia se pueden obtener mejoras significativas.
<b>ETAPAS DEL PROCESO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los supuestos/revisar los valores</li> <li>- Análisis del entorno</li> <li>- Establecer conclusiones</li> <li>- Establecer la misión</li> <li>- Diseñar la estrategia</li> <li>- Generación del escenario</li> <li>- Verificación de las funciones</li> <li>- Identificar puntos fuertes y débiles</li> <li>- Concretar metas y objetivos</li> <li>- Desarrollar planes de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar la planificación (Finalidad, calendario y responsables)</li> <li>- Análisis de la situación inicial: evaluación y diagnóstico (DAFO)</li> <li>- Planificación estratégica (Misión, metas y objetivos)</li> <li>- Planificación operativa (Objetivos a corto y mediano plazo; recursos y presupuesto)</li> <li>- Puesta en práctica y</li> </ul>	<p>1.- Planificación Estratégica de Bibliotecas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer la misión</li> <li>- Evaluación de la organización y las necesidades de los clientes</li> <li>- Definir la condición futura deseada</li> <li>- Enunciar la visión</li> <li>- Evaluación de los escenarios en donde se desarrollará la visión planteada</li> <li>- Determinar a partir de los escenarios las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión de las bibliotecas</li> <li>- Misión</li> <li>- DAFO y propuestas de mejora y encuesta de opinión a los miembros</li> <li>- Propuesta final, elaboración del documento, presentación y aprobación</li> <li>- Líneas estratégicas (cada una contiene dos objetivos operacionales anuales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resumen ejecutivo.</li> <li>- Definición de la misión.</li> <li>- Análisis de las necesidades o factores de motivación.</li> <li>- Valor de la planificación estratégica.</li> <li>- Fortalezas y debilidades de la biblioteca.</li> <li>- Identificación de metas y objetivos que se desea alcanzar.</li> <li>- Asociaciones y afiliaciones patrocinantes.</li> <li>- Apoyo de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión</li> <li>- Visión</li> <li>- Valores</li> <li>- Diagnóstico estratégico</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Estrategias (objetivo, área de actuación, indicadores de control)</li> </ul>

	<p>acción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las necesidades acerca de recursos y presupuestos</li> <li>- Ajustar políticas y procedimientos</li> <li>- Ejecución</li> <li>- Evaluación</li> </ul>	<p>evaluación</p>	<p>oportunidades y amenazas para alcanzar la visión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de los factores claves de éxito para alcanzar la visión</li> </ul> <p>2.- Construcción del CMI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivo estratégico</li> <li>- Objetivo Operacional:</li> </ul> <p>Indicador cualitativo/cuantitativo más relevante</p> <p>Resultado final</p> <p>Universidades que lo han llevado a cabo</p> <p>Grado de consecución</p>	<p>universidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de recursos humanos.</li> <li>- Planes financieros para lograr los objetivos.</li> <li>- Cronograma.</li> <li>- Métodos de medición y evaluación</li> </ul>	
<b>ACTORES DEL PROCESO</b>	<p>Equipo responsable de la fase estricta de planificación</p> <p>Asesor</p> <p>Comité de planificación</p> <p>Responsables de ejecución</p>	<p>Responsables de su puesta en marcha, consecución y supervisión</p>	<p>Director</p> <p>Colaboradores de primer nivel</p>	<p>Participación e implicación de todos los directores de la red</p> <p>Comité ejecutivo de REBIUN</p> <p>Rectores a través del CRUE</p> <p>Comité de redacción</p>	<p>1.- Diseño de estructura del plan: autoridades y equipo de planificación</p> <p>2.- Selección de líderes de desarrollo: Consejo Sup., Rector, Vicerrector, Decanos, Pres. Federación Estudiantil, Coord. Bibliotecas, Dir. de Desarrollo, Dir. de Investigación, etc.</p>	<p>Vicerrectoría de Asuntos Docentes y Estudiantiles</p> <p>Direcciones de Docencia y de Asuntos Estudiantiles</p> <p>Dirección del Sistema de Biblioteca</p>
<b>HERRAMIENTAS DE GESTIÓN</b>	<p>Autoestudio (Análisis interno)</p> <p>Análisis Externo</p> <p>Estándares</p> <p>Método Delphi</p> <p>Proyección de tendencias</p> <p>Gestión por objetivos</p>	<p>Gestión de calidad</p> <p>Estándares e indicadores de rendimiento</p> <p>bibliotecario: PROLIB/PIB</p> <p>Directrices IFLA para BU</p> <p>ISO 11620</p> <p>Libqual+</p>	<p>Gestión estratégica</p> <p>BSC o CMI</p>	<p>Matriz DAFO</p> <p>Estándares de calidad</p>	<p>Estudio del medio ambiente interno y externo</p> <p>Análisis de opciones estratégicas</p> <p>Matriz de cambio del desarrollo de la biblioteca</p>	<p>Estudio del medio ambiente interno y externo</p> <p>FODA</p> <p>Gestión de la información</p> <p>Gestión del conocimiento</p> <p>Gestión del aprendizaje</p>
<b>TIEMPO DE PREPARACIÓN</b>	<p>6 meses a un año</p>	<p>No indica</p>	<p>No indica</p>	<p>1 año</p>	<p>No indica</p>	<p>No indica</p>

### **3. TIPO DE ESTUDIO**

Esta tesina se inicia con un estudio de tipo exploratorio ya que selecciona y revisa la bibliografía relevante sobre la biblioteca universitaria y su relación con el planeamiento estratégico. La relevancia de los tópicos desarrollados se delimitó conceptualmente con la intención de servir de marco para la investigación aplicada.

La investigación continúa explorando el caso de estudio, en el que, según la Mg. Alejandra Ojeda<sup>87</sup>, la muestra no es solamente el caso, sino que se conforma por una cantidad de aspectos que son también objeto de estudio. La autora fundamenta que en este tipo de investigación “el caso tiene sentido por su carácter único, por lo que constituye una totalidad, cuyos componentes constituyen su población de elementos a estudiar. Cuantos más aspectos o elementos del caso se estudien, mayor posibilidad de inferir la caracterización plena del caso”.

De esta manera, es necesario continuar la investigación mediante una caracterización de los componentes o elementos de los modelos de planeamiento estratégico presentados en el marco teórico (A)<sup>88</sup> para verificar que aquellos que se usen para definir el modelo a aplicar para el caso de estudio (B) sean los adecuados. Es decir, los componentes (A) se comparan con las posibilidades de aplicación al caso de estudio (B) y se correlacionan con los resultados de la recolección de datos. A partir de las inferencias y conclusiones obtenidas, se pretende desarrollar el proceso de planeamiento estratégico para la unidad de información y obtener una metodología que pueda aplicarse a otras bibliotecas académicas.

#### **3.1. Definición de la hipótesis y variables**

Luego del recorrido teórico desarrollado en el Marco Conceptual se mantiene la hipótesis planteada al inicio de esta tesina:

---

<sup>87</sup> OJEDA, Alejandra. El problema de representatividad de las muestras en los trabajos de tesinas. En: Cuadernos de trabajo del Centro de Investigaciones en Teorías y Prácticas Científicas. Buenos Aires: Universidad Nacional de Lanús; Departamento de Humanidades y Artes, 2007. Nro. 6, p. 20

<sup>88</sup> Ver punto 2.6.2 del Marco teórico.

El contar con un planeamiento estratégico le permitirá a la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso” producir un cambio significativo en su gestión y alcanzar la visión compartida de transformarla en un verdadero centro de recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación.

De la hipótesis principal se desprenden las siguientes hipótesis auxiliares:

- Encontrar el modelo de planeamiento le permitirá a esta unidad de información alcanzar la visión que tiene su comunidad académica a futuro.
- El planeamiento estratégico es la mejor alternativa para la realidad y fines de la institución.
- El modelo deberá permitir plantear metas para alcanzar la visión deseada y producir cambios para alcanzar la eficiencia y eficacia que le permita ofrecer servicios innovadores.

Definiciones conceptuales y operacionales de las variables:

- Producir un cambio en la gestión

Definición conceptual: implica la orientación de la organización hacia una renovación de las tareas, actividades y decisiones tácticas u operativas que permitan a la biblioteca y a sus gestores lograr la visión planteada.

Definición operacional: se verifica a través de determinar la presencia o no presencia del concepto entre los elementos de los modelos descriptos.

- Alcanzar la visión compartida de transformar a la biblioteca en un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación.

Definición conceptual: es el modelo mental o deseo imperante en la organización que define a donde se quiere llegar.

Definición operacional: se verifica a través de determinar qué modelo le permitirá a la unidad de información alcanzar la visión.

## **3.2. Investigación aplicada**

### **3.2.1. Unidad de análisis**

La unidad de análisis de este estudio es la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso”<sup>89</sup>, dependiente del Departamento de Humanidades de la Universidad Nacional del Sur (UNS), situada en la ciudad de Bahía Blanca al sur de la provincia de Buenos Aires, Argentina.

Se caracteriza por ser una unidad de información de tipo universitaria y especializada cuya misión es apoyar las actividades de enseñanza e investigación del Departamento de Humanidades brindando servicios a toda la comunidad académica de la UNS. El 24 de febrero de 1956 se firmó la resolución que organizó la Universidad Nacional del Sur en Departamentos. Humanidades fue una de las ocho unidades iniciales, creada sobre la base de la *Escuela de Profesorado en Letras del Instituto Tecnológico del Sur* que funcionaba desde 1951. En la misma fecha, se creó el *Instituto de Humanidades* como organismo de investigación ligado al Departamento. La biblioteca nació junto al Instituto con el objetivo de formar investigadores y dedicarse a la investigación específica, procuró durante su existencia ser un "centro de síntesis" desarrollando una concepción integradora del trabajo filosófico con el de las disciplinas antropológicas y humanísticas.

La colección se inició con 3.141 obras de extraordinaria riqueza clásica y bibliófila adquiridas al escritor y profesor Arturo Marasso. A partir de 1970 se la identificó oficialmente con el nombre de este gran hombre de letras. En 1973 se produjo un cambio en la orientación de las metas del Instituto, que pasó a llamarse "Instituto de

---

<sup>89</sup> Ver más información en Anexo I: Plan Estratégico 2011-2013, p. 6-25.

Estudios del Tercer Mundo Eva Perón". En consonancia, la Biblioteca Marasso, también redefinió su fondo bibliográfico, sin perder su cualidad de fuerte colección en el área clásica, su acervo sumó un contenido de temáticas relacionadas con literatura, sociología y política latinoamericanas.

A lo largo de su historia, sus fines y objetivos fueron transformándose, sin perder, por ello, la característica de un servicio altamente especializado. Actualmente, como biblioteca departamental, brinda prestaciones que cubren las necesidades informativas de los ejes programáticos de las licenciaturas y profesorados en Letras, Filosofía e Historia, desde el primer año, hasta el nivel de posgrado y especialización en cada área. En este camino ha ido logrando también la conformación de una importante hemeroteca que en la actualidad cuenta con 1.070 títulos de publicaciones periódicas que se mantienen actualizados a través de canjes, donaciones y adquisiciones.

Comparte su espacio físico con la Biblioteca del Departamento de Geografía y el Centro de Estudios Documentación Patagónica (CEDOP), en el Edificio de 12 de Octubre y San Juan. La superficie ocupada en la actualidad es de aproximadamente 350 m<sup>2</sup>, en ellos se distribuyen la colección bibliográfica (40.000 volúmenes aproximadamente) y los espacios de servicios, actividades técnicas y procesos. Cuenta con equipamiento informático para realizar sus funciones, acceso a Internet y tareas técnicas. El mismo se encuentra conectado a la red general de la universidad. Sus funciones bibliotecarias se realizan con un programa de gestión integral, SIABUC, desarrollado por la Universidad de Colima (México), que permite el registro y recuperación de la información tanto en bases locales como en línea y otras como préstamo, reclamos, estadísticas y adquisiciones. El personal está conformado por un grupo de trabajo de cinco personas, cuatro de ellas son bibliotecarias profesionales recibidas en institutos de formación docente que en la actualidad cursan la Licenciatura en Bibliotecología y Documentación en la Universidad Nacional de Mar de Plata, la restante es Licenciada en Trabajo Social y cursa estudios de bibliotecología a nivel terciario. Existen dos cargos vacantes que no se han cubierto por cuestiones administrativas.

### **3.2.2. Metodología de la investigación**

Para esta investigación se utilizó la bibliografía consultada en el marco teórico con el fin de confrontar datos de los modelos de planeamiento estratégico. El diseño exploratorio apuntó a caracterizar un conjunto de componentes de los mismos para establecer relaciones entre ellos y el caso estudio. Se tomaron para comprar modelos aplicados en bibliotecas universitarias que tuvieran una gran concentración de los componentes que se van a observar: finalidad del planeamiento estratégico, las etapas del proceso, los actores y las herramientas de gestión utilizadas.<sup>90</sup>

Luego, se relevaron datos para caracterizar el marco institucional en el cuál se deberá insertar el PE de la Biblioteca “Arturo Marasso”.

Los instrumentos de recolección seleccionados fueron los siguientes:

- Entrevistas no estructuradas a informantes-clave: realizadas con el fin de obtener datos para caracterizar el marco institucional en el que se debe insertar el PE del caso de estudio.
- Fuentes secundarias: documentos institucionales sobre el proceso de planeamiento en la UNS.<sup>91</sup>

Los datos obtenidos se despliegan en forma de resúmenes y, finalmente, se analizan en tablas para correlacionarlos y obtener conclusiones. Lo que se intenta realizar con esta investigación es confrontar los datos obtenidos de los modelos de PE del marco conceptual con los datos recolectados y, de esta manera, inferir cuál será el modelo de PE que es posible aplicar a la unidad de información estudiada.

### **3.2.3. Recolección de la información**

Los datos institucionales se relevaron con el propósito de contar con información que detalle la situación de la UNS con respecto a su planeamiento. Los mismos se obtuvieron con entrevistas a informantes claves como integrantes de la Comisión Asesora de Planeamiento, el Director de la Biblioteca Central de la UNS, Mg. Luis Herrera, la Decana del Departamento de Humanidades, Lic. Adriana C. Rodríguez,

---

<sup>90</sup> Ver: 2.6.2. Resumen de los modelos de planeamiento estratégico.

<sup>91</sup> Ver Documentos Consultados, p.



observaciones personales de la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso” y de la documentación institucional (Boletín Oficial de la UNS, mails y documentos institucionales, página web oficial de la UNS). En todo momento se contó con la colaboración y buena disposición para brindar la información pertinente.

Los informantes claves fueron personas cercanas al investigador. La táctica empleada consistió en estar en los lugares adecuados y en los momentos oportunos para ubicarse en las situaciones donde surgían los datos y se podían realizar las entrevistas, estos son los siguientes:

- Reuniones de la Comisión Asesora de Planeamiento.
- Seminario de Planeamiento Institucional dictado por la Lic. Graciela Vásquez.
- Reuniones de desarrollo de proyectos del Dto. De Humanidades, bibliotecas departamentales y Biblioteca Central.

Las entrevistas de tipo no estructuradas permitieron encuentros personales entre el entrevistador y los informantes dirigidos por una serie de preguntas que permitieron obtener datos y diversas perspectivas del caso de estudio de manera informal y amigable. Se utilizó esta clase de entrevista con el fin de propiciar una conversación entre iguales en el mismo escenario que se está investigando.

#### Guía de entrevista

1. *¿Qué importancia considera usted que tiene el planeamiento estratégico para la UNS?*
2. *¿Conoce qué antecedentes se tienen en cuenta para desarrollar el planeamiento estratégico institucional?*
3. *¿Cuál es la metodología para su desarrollo?*
4. *¿Cuáles son los elementos fundamentales que lo conforman?*
5. *¿Se tiene en cuenta a las bibliotecas de la UNS para el desarrollo del planeamiento?*

6. *¿Cómo se estructura el planeamiento institucional con los planeamientos y/o proyectos que tienen las unidades académicas?*

7. *¿Qué resultados se esperan obtener a partir del planeamiento estratégico?*

De las entrevistas realizadas y de los documentos se extraen las opiniones comunes y aquellas que coinciden con los puntos de los modelos de planeamiento estratégico analizados en el marco conceptual con el fin de arribar a conclusiones. Los datos obtenidos se presentan de manera resumida en los puntos que se desarrollan a continuación y, finalmente, se correlacionan y analizan los resultados en el apartado 3.3.

### **3.2.4. Resultados de los datos institucionales obtenidos**

#### a) Antecedentes para el planeamiento institucional

Las instancias de evaluaciones internas y externas<sup>92</sup> son fundamentales para la UNS<sup>93</sup> y para todas sus unidades académicas. En la actualidad están enfocadas hacia la mejora de la calidad institucional y educativa.

La primera evaluación interna de la Universidad Nacional del Sur fue realizada en el año 1994; la segunda culmina con la presentación en el año 2002 de los distintos parámetros que intentan describir la situación de la universidad en el período analizado (1994 a 1999) presentada en forma de matriz FODA. De su lectura se desprende una fuerte preocupación por los temas académicos, así como la primera evaluación detectó problemas administrativos y de control.

En abril de 1995 se lleva a cabo la primera evaluación externa de la CONEAU y como resultado se crea el “Programa de Mejoramiento de la Enseñanza, la Investigación y la Extensión – PROMENIE” (1996), el mismo constituyó una herramienta de planificación de las líneas de desarrollo de la universidad y sus pautas han sido

---

<sup>92</sup> Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento [en línea]. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur [citado en junio de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.uns.edu.ar/secretarias/extension/evaluacion/index.html>

<sup>93</sup> Universidad Nacional del Sur [en línea]. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur [citado en junio de 2010]. Disponible en Internet: [www.uns.edu.ar](http://www.uns.edu.ar)

cumplidas en gran parte. La segunda se realiza durante el año 2003, el documento de la CONEAU se publica en el 2004, los resultados de este segundo proceso constituyen la base para la formulación del Plan Institucional 2005-2007<sup>94</sup>.

De la Segunda Evaluación Externa se considera necesario citar textualmente las siguientes recomendaciones de la CONEAU

- Recomendaciones en cuanto a gestión institucional

“El liderazgo de la conducción universitaria se corresponde con un estilo de gestión que resulta útil para las acciones estratégicas y efectivo para situaciones coyunturales o emergentes, pero es claro que no existe un consenso afianzado en el nivel de todos los departamentos y se observan reclamos reivindicativos en sectores y estratos docentes. Se recomienda prestar especial atención a las carencias en el área de gestión presupuestaria sobre bases programáticas. Se observó que existe una profusión de bases de datos construidas a diversos efectos que no son, sin embargo, transformadas en componentes útiles para la gestión de los diversos aspectos organizativos de la universidad; por lo tanto, la recomendación es la de efectuar los cambios necesarios en la gestión de la información a fin de otorgarle mayor eficiencia.”

“En materia de la gestión institucional integral, es evidente que la Universidad deberá iniciar un proceso de discusión participativa para elaborar un Plan de desarrollo institucional que asegure la continuidad de las acciones exitosas, mejorar los procesos, aprovechar las fortalezas, convertir las debilidades, neutralizar las amenazas; y sobre todo, elaborar un proyecto común que asegure la gobernabilidad y sea representativo de los matices que contribuyen a darle pluralidad y potencial de crecimiento democrático a esta Universidad. En síntesis, se recomienda que, sobre las bases más amplias que sea posible, se renueven los consensos al interior de todos los sectores universitarios a fin de comenzar la discusión que permita, a su debido tiempo, arribar a la fundación de un nuevo Proyecto Estratégico Institucional que permita optimizar los esfuerzos y los recursos de todo tipo.”

---

<sup>94</sup> El Plan Institucional 2005-2007 (Resolución CSU 442/06) contiene: I) Introducción; II) Situación actual de la UNS (FODA); III) Formulación de ejes estratégicos y líneas de acción: 1.- Recursos humanos para las actividades de docencia e investigación; 2.- Actividades académicas preuniversitarias, de grado y posgrado; 3.- Proyección regional e internacional; 4.- Infraestructura y gestión.

- Recomendaciones en cuanto al desarrollo de las bibliotecas

“Es condición para que las bibliotecas se integren al proyecto institucional de la Universidad con una percepción clara de la misión de las mismas por parte de los más altos niveles de la gestión universitaria y un canal de participación de los responsables de las bibliotecas –o de quien los represente- en los niveles de gestión universitaria para tomar conocimiento de las principales decisiones y problemas de la universidad en su conjunto. Este esquema debería repetirse a nivel departamental. En esas instancias las bibliotecas deberían a su vez informar de qué modo están planeando contribuir a la misión y a los objetivos de la Universidad.”

El informe final en sus conclusiones también expresa que “El hecho de no incluir a las bibliotecas en el proceso de autoevaluación y la disparidad en el desarrollo bibliotecario detectado constituye una señal de la falta de percepción de las distintas instancias de decisión respecto de la misión de las bibliotecas, y la carencia de una visión global para las mismas. En el informe de autoevaluación sólo hay una breve mención de la Biblioteca Central y las Bibliotecas departamentales como fortalezas de la Universidad, en el análisis FODA. Y otra mención sobre el incremento de libros en las bibliotecas dependientes del CEMS. Se tiene la impresión de que las bibliotecas son consideradas como dependencias administrativas o colecciones más o menos organizadas más que como organismos partícipes relevantes del quehacer académico.”

Siguiendo estas recomendaciones la UNS, en la gestión del actual rector Dr. Guillermo Crapiste, ha comenzado a otorgarle importancia al desarrollo del Planeamiento Estratégico Institucional a través de las siguientes acciones:

- Creación de la Secretaría de Relaciones Institucionales y Planeamiento
- Establecimiento de una Comisión Asesora de Planeamiento (CAP) <sup>95</sup> con participación de representantes de toda la comunidad

---

<sup>95</sup> Comisión Asesora de Planeamiento (CAP): Resolución CSU-117/08. [en línea]. Bahía Blanca, Universidad Nacional del Sur, 2008. Disponible en Internet: [http://www.servicios.uns.edu.ar/boletin/consulta/bof\\_gral.asp](http://www.servicios.uns.edu.ar/boletin/consulta/bof_gral.asp)

universitaria. Se realizan actividades de formación para el desarrollo del PE 2011-2026.

- Firma del Acta de Compromiso para realizar la evaluación de la función investigación y desarrollo (I+D). Por primera vez una universidad ingresa voluntariamente al Programa de Evaluación Institucional del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCYT)<sup>96</sup>, ya que el proceso comienza por la iniciativa de la UNS. La evaluación se centrará en el análisis de la función I+D, se desarrollará a través de una autoevaluación, una evaluación externa y el diseño e implementación de un plan de mejoramiento de I+D para ser financiado por el MINCYT.

#### b) Proceso de Planeamiento Estratégico Institucional en la UNS

Para iniciar el proceso de planeamiento en la UNS se han definido aspectos que fueron elaborados durante el año 2008 en diferentes instancias. La más significativa fue un Seminario de Planeamiento Institucional<sup>97</sup> dictado por la Lic. Graciela Vázquez en diciembre de 2008 con la participación de representantes de la universidad.

En el mismo se tomaron como base para el desarrollo del PE los siguientes conceptos:

- El centro educativo es definido como una empresa<sup>98</sup> de servicio de mejora integral de la persona humana. Las instituciones educativas son espacios de reflexión y elaboración de cultura, caracterizadas por su singularidad diferencial y por el desafío que supone la mejora existencial para las personas que contribuyen a la acción.

---

<sup>96</sup> Secretaría de Articulación Científico Tecnológica [en línea]. Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva [citado en junio de 2010]. Disponible en Internet: [http://www.mincyt.gov.ar/index.php?contenido=noti\\_programa\\_evaluacion](http://www.mincyt.gov.ar/index.php?contenido=noti_programa_evaluacion)

<sup>97</sup> VAZQUEZ, Graciela. Seminario de planeamiento institucional. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur, 2008. 30 p. [material original para el seminario]

<sup>98</sup> El término empresa es tomado por la Lic. Vázquez “en su sentido de organización como sistema social que incluye los dos aspectos esenciales de una organización: personas y acciones.” VAZQUEZ, Graciela. Seminario de planeamiento institucional. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur, 2008. 30 p. [material original para el seminario]

- Su tarea es en esencia la acción educativa.
- Uno de los componentes fundamentales del PE será la mejora continua de los procesos, de los recursos empleados y de los resultados logrados en una tendencia permanente a la optimización y el logro de la calidad educativa.
- El centro educativo es un subsistema dentro del sistema educativo general. El PE no puede desconocer el sistema mayor y debe estar en relación a la política educativa.
- La participación constituye una ventaja competitiva.
- La universidad es una organización comunitaria en la cual las relaciones entre las personas están basadas no solo en contratos sino en compromisos.
- Los valores compartidos dan unidad al conjunto.
- Su organización está enmarcada por la Legislación y Administración educativa a nivel nacional. Este marco determina directrices a las cuales debe ajustarse la organización.
- El PE debe explicitar: ideario, misión, visión y valores que sustentan a la institución.
- El marco conceptual del proyecto implica: un proceso participativo, continuo y flexible; un trayecto abierto de acuerdo con la realidad y contexto; la identificación de los fines; la articulación de los objetivos institucionales con los de otras instituciones; la comunicación externa e interna.
- Etapas: diagnóstico; elaboración del Proyecto; puesta en acción. evaluación; reformulación del Proyecto; relación con programas, misión e identidad institucional.

Los principales conceptos que redactó la Comisión Asesora de Planeamiento para el PE son los siguientes:

El corazón del Plan Estratégico está constituido por la definición de la misión, valores y visión.

Caracteriza a estos conceptos de la siguiente manera:

Misión: define la tarea que la universidad debe llevar a cabo.

Valores: define de qué manera se va a conducir la universidad.

Visión: define la universidad que se desea en el mediano y largo plazo.

### Declaración de la misión de la UNS

La Universidad Nacional del Sur es una institución pública cuyo propósito es la educación superior en todos sus niveles; la adopción, generación y desarrollo de conocimiento; el avance de las ciencias y las artes; y la disseminación de ese conocimiento en beneficio de la comunidad que la sostiene. Por ende su misión es:

- Formar profesionales capacitados, moral y éticamente responsables, comprometidos con la sociedad y su desarrollo sustentable, priorizando la gratuidad de la enseñanza.
- Realizar investigación para contribuir al avance del conocimiento en todos los campos de las ciencias y las artes.
- Utilizar sus capacidades para lograr el desarrollo humano, promoviendo el crecimiento individual, social, económico, cultural, científico, tecnológico e institucional.

### Valores de la UNS

Los valores que identifican, orientan y comprometen el accionar de la universidad son:

El pluralismo, la independencia intelectual y la libertad de pensamiento y expresión.

La solidaridad y respeto a la diversidad.

El compromiso pleno con los derechos humanos.

Los principios democráticos y los procedimientos que promuevan el fortalecimiento institucional.

La justicia y la equidad.

La ética y la honestidad intelectual.

El compromiso con la preservación de la calidad del ambiente.

La cultura del trabajo basada en el esfuerzo y la responsabilidad.

El sentido de pertenencia social y el respeto al patrimonio de la comunidad.

### Visión de la UNS

Con el fin de definir la visión, la Comisión trabajó sobre tres aspectos: posicionamiento e imagen a proyectar hacia la sociedad, la actitud ante el contexto externo y la imagen interna.

Posicionamiento e imagen a proyectar hacia la sociedad:

Referente en el sistema universitario nacional y reconocida en el ámbito internacional.

Distinguida por la calidad de la enseñanza, y por la trascendencia de sus actividades de investigación.

Con capacidad de satisfacer las expectativas de formación individual y atender los requerimientos profesionales de la región y del país.

Actitud ante el contexto externo:

Dinámica y proactiva ante los cambios del contexto.

Líder en procesos de respuesta a nuevos desafíos.

Imagen interna:

Capaz de aprender de la experiencia.

Innovadora en sus estrategias académicas.

Promotora del sentido de pertenencia en la comunidad universitaria.

Inserta en la sociedad del conocimiento.

Los resultados se pusieron a consideración de toda la comunidad educativa por medio de mails antes de elevar el Proyecto de Resolución para su tratamiento al Consejo Superior Universitario. Cabe aclarar que la participación está enfocada a docentes, funcionarios y personal no docente, no hay participación importante del colectivo de alumnos en estas instancias.

c) Planeamiento del Departamento de Humanidades



Esta unidad académica<sup>99</sup> no cuenta con un documento que contenga su planeamiento institucional, sus acciones se enmarcan en los proyectos institucionales de la UNS o en otros surgidos del Ministerio de Educación. La gestión recae en la dirección académica y la dirección administrativa solo toma decisiones operativas básicas. Durante el año 2008 la Secretaria Académica, Lic. Helena Torres, fue la representante del departamento en la Comisión Asesora de Planeamiento aportando su visión al proceso.

Algunos de los objetivos que se plantea el Departamento en la actualidad pueden extraerse de las propuestas desarrolladas para el Programa de Apoyo a las Carreras Ciencias Humanas (PROHUME) del Ministerio de Educación. Participan como responsables del mismo la Decana del Departamento, profesores de las distintas carreras, personal de la Biblioteca de Humanidades.

Los principales objetivos generales son:

- Favorecer la retención de los alumnos de los primeros años de las carreras del Departamento de Humanidades, instrumentando acciones que faciliten sus aprendizajes y generando espacios de inclusión que les permitan ser protagonistas de la vida del Departamento y de la comunidad.
- Propiciar acciones tendientes al mejoramiento de la calidad de la enseñanza, concientizando y capacitando a los docentes de las carreras, favoreciendo el aprovechamiento conjunto de los recursos físicos y humanos, y gestionando la conformación de redes académicas intra e interuniversitarias para desarrollar actividades de docencia, investigación, vinculación y transferencia.
- Promover estrategias que permitan la retención de los alumnos que cursan los últimos años de la carrera para evitar el abandono y la capacitación/posgrado de los egresados para evitar la desvinculación, generando acciones tendientes a la revisión de los planes de estudios de grado y de posgrado, así como la generación de oportunidades (intra e interuniversitarias) de capacitación y participación en investigación y docencia.

---

<sup>99</sup> Departamento de Humanidades [en línea]. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur [citado en junio de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.uns.edu.ar/departamentos/index.asp?dependen=4>

Estrategias y actividades:

Actualmente, los cursos del primer año de muchas carreras se caracterizan por tener un elevado número de estudiantes y una relación relativamente alta de estudiantes por docente auxiliar. Para estas asignaturas, no existe un número suficiente de aulas con capacidad, infraestructura y equipamiento audiovisual que permitan transmitir con mayor eficiencia los conocimientos. En algunas materias, el número de volúmenes disponibles en Biblioteca resulta insuficiente en relación a las demandas, por lo que es necesario establecer un programa para actualizar la bibliografía e incrementar el número de ejemplares empleados en las carreras de grado de este departamento en Biblioteca.

Para mejorar la prestación académica en los primeros años no alcanza con aumentar el número de docentes y la infraestructura. Es preciso también considerar que el docente de este trayecto debe tener un perfil diferente al de los años superiores en que los alumnos ya han adquirido metodologías de estudio y han alcanzado una madurez que les permite estar más comprometidos con la elección realizada. Por lo tanto en la primera etapa, y especialmente en materias básicas, es importante que los docentes se actualicen en prácticas pedagógicas que impacten sobre esta problemática.

Por otra parte es importante también acompañar al alumno en su adaptación a la Universidad de modo tal de mejorar su inclusión institucional y reducir el índice de deserción.

En función de lo antes mencionado se proponen las siguientes actividades:

- Implementación de un sistema de tutorías para los alumnos del primer año de las carreras incluidas en el Programa.
- Capacitación de docentes del primer año de las carreras incluidas en el Programa
- Acompañamiento de los alumnos ingresantes a través de un equipo de tutoría por carrera.
- Estrechamiento del vínculo entre Escuelas Secundarias y carreras del Departamento de Humanidades.
- Oferta de cursos, seminarios y otros eventos de capacitación y posgrado.
- Adquisición e instalación de equipamiento.

- Adquisición de material bibliográfico.

Los proyectos planteados en los últimos años responden a solucionar problemas de financiamiento puntuales a corto plazo, tienen la intención de ampliarse por más años pero no responden a un planeamiento institucional a largo plazo. En todos ellos la biblioteca está integrada ya que es considerada por todos los actores el “laboratorio” de los alumnos, docentes e investigadores, es decir, el centro de recursos de información que permite las actividades de docencia e investigación.

### **3.2.5. Análisis de los datos**

A modo de extracto se detalla los principales datos obtenidos.

Antecedentes y recomendaciones de la CONEAU:

- iniciar un proceso de discusión participativa para elaborar un plan de desarrollo institucional que asegure la continuidad de las acciones exitosas, mejorar los procesos, aprovechar las fortalezas, convertir las debilidades, neutralizar las amenazas;
- elaborar un proyecto común que asegure la gobernabilidad y sea representativo de los matices que contribuyen a darle pluralidad y potencial de crecimiento democrático;
- recomienda se renueven los consensos al interior de todos los sectores universitarios a fin de arribar a la fundación de un nuevo Proyecto Estratégico Institucional que permita optimizar los esfuerzos y los recursos;
- las bibliotecas deben integrarse al proyecto institucional con una percepción clara de la misión de las mismas por parte de los más altos niveles de la gestión universitaria y un canal de participación de los responsables de las bibliotecas –o de quien los represente- en los niveles de gestión universitaria para tomar conocimiento de las principales decisiones y problemas de la universidad en su conjunto. Este esquema debería repetirse a nivel departamental. En esas instancias las bibliotecas deberían a

su vez informar de qué modo están planeando contribuir a la misión y a los objetivos de la universidad.

Bases para el proceso de PE en la UNS:

- la gestión se encuentra enfocada hacia la mejora de la calidad institucional y educativa;
- comprende la mejora continua de los procesos, de los recursos empleados y de los resultados logrados en una tendencia permanente a la optimización y el logro de la calidad educativa;
- el PE no puede desconocer el sistema mayor y debe estar en relación a la política educativa;
- la participación constituye una ventaja competitiva;
- el corazón del PE está constituido por la definición de la misión, valores y visión;
- el marco conceptual del proyecto implica: un proceso participativo, continuo y flexible, un trayecto abierto de acuerdo con la realidad y contexto, la identificación de los fines, la articulación de los objetivos institucionales con los de otras instituciones, la comunicación externa e interna.
- Etapas: diagnóstico; elaboración del Proyecto; puesta en acción. evaluación; reformulación del Proyecto; relación con programas, misión e identidad institucional;
- la visión se basa en tres aspectos: posicionamiento e imagen a proyectar hacia la sociedad, la actitud ante el contexto externo y la imagen interna.

Planeamiento en el Departamento de Humanidades:

- no cuenta con un documento que contenga su planeamiento institucional, sus acciones se enmarcan en los proyectos institucionales de la UNS o en otros surgidos del Ministerio de Educación;
- tuvo participación activa en el proceso de PE institucional;

- los proyectos para obtener financiamiento para acciones específicas reemplazan el PE;
- la gestión recae en la dirección académica;
- en la actualidad los proyectos están orientados a favorecer la retención de los alumnos de los primeros años de las carreras; propiciar acciones tendientes al mejoramiento de la calidad de la enseñanza; promover estrategias que permitan la retención de los alumnos que cursan los últimos años de la carrera para evitar el abandono y la capacitación/posgrado de los egresados; mejorar la infraestructura educativa;
- la Biblioteca de Humanidades participa activamente en la elaboración de los proyectos en curso.

Extractos de los párrafos más relevantes extraídos de entrevistas seleccionadas:

- María Luisa Aicar. Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento. Subcomisión de Infraestructura, Bienestar Universitario, Servicios y Extensión, dependiente de la Comisión Asesora de Planeamiento (CAP)

*La importancia de contar con un Plan Institucional se fundamenta, en la necesidad de poder anticipar los cambios que se desean producir en la Universidad, en el marco de los desafíos que se plantean a las instituciones de Educación Superior en el contexto latinoamericano. La construcción del plan estratégico nace después de dos autoevaluaciones a las que la UNS se sometió interna y externamente y a la realización de la tercera en vías de comunicar el documento final en las que intervinieron los Departamentos Académicos, Secretarías, Institutos y Dependencias.*

*La planificación estratégica precede y preside los procesos de transformación. Los precede porque los cambios necesarios a producir resultan de un proceso de deliberación activa en todos los ámbitos y los preside porque a partir de ellas las estrategias, programas y proyectos se deben orientar constituye un proyecto colectivo y global de la Universidad. El inicio de su construcción abre un espacio de participación de los distintos claustros y actores, de manera tal que garantice un proceso concertado en la definición de los cambios que se esperan producir, como así también en las mejoras que se esperan impulsar.*

*La elaboración del plan se realiza estimulando los procesos de participación y construcción colectiva, reconociendo la coexistencia de diferentes concepciones, visiones, la existencia de sectores con intereses divergentes y en muchos casos contradictorios. Pero al mismo tiempo, se reconoce la riqueza que la diversidad, aportará al debate y a su construcción final.*

*El método con el cual se trabajo ha sido:*

- Análisis del escenario UNS*
- Formulación de misión, visión y valores*
- Elección de estrategias para encarar el trabajo*
- Diseño de una estructura adecuada*
- Cursos de capacitación*
- Plan de acción*
- Evaluación mensual de los avances del trabajo*

*Todo el trabajo se ha ido sometiendo a la aprobación del Consejo Superior y se ha comunicado a cada una de las Unidades Académicas en visitas realizadas a cada una.*

*El reconocimiento de la misión primaria de universalidad, libertad para pensar y producir conocimientos, que ha caracterizado históricamente a las universidades Nacionales a partir de La Reforma. Ello supone recuperar ciertos principios institucionales expresados en sus propósitos y en sus normativas. Hoy se identifica a la Universidad, entre otros aspectos, como una institución con historia, en defensa de la educación pública, gratuita y de calidad, ocupada por mejorar cada día la formación que ofrece, abierta a los procesos de cooperación local, regional, nacional e internacional.*

*En la Subcomisión de Infraestructura, Bienestar Universitario, Servicios y Extensión, dependiente de la CAP; intervienen activamente los Directores de las Bibliotecas y personal de las mismas.*

*Se considera prioritario el tema de la Biblioteca Central y las Bibliotecas Especializadas con un sentido actualizado de las mismas; ya que considera la Universidad que las Bibliotecas ocupan y deben ocupar en la vida universitaria en todos sus sectores un lugar primordial, siendo el corazón de la educación, la ciencia y la técnica.*

*Estratégico de la UNS permitirá:*

*Poner en debate la misión, visión y valores de la Universidad, expresada en sus principales normativas, para reafirmarla y/o para incorporar nuevos compromisos.*

*Expresar una visión prospectiva de crecimiento para los próximos 5 y 10 años sin olvidar y sin dejar de atender lo que aún hay hacer en el ahora.*

*Definir los proyectos, objetivos, programas y las acciones necesarias que orientaran las transformaciones.*

*Prever de manera anticipada el camino a seguir y la consideración de los problemas que se presentan en la UNS aportando de este modo a una mejor organización y percepción interna de los cambios a producir, evitando la improvisación.*

*Orientar la posterior planificación de programas y proyectos, desde los cuales se encaminarán los cambios y las transformaciones que la institución se ha propuesto llevar a cabo.*

*Orientar el análisis de la redistribución del presupuesto y buscar otras fuentes alternativas y/o complementarias del mismo.*

*Direccionar el crecimiento y el mejoramiento de la Universidad en todo sentido ayudando a proyectar un futuro compartido para nuestra Universidad, entre otros aspectos. Las transformaciones que se esperan lograr con la puesta en marcha del Plan Estratégico serán posibles en la medida en que esos cambios sean comprendidos y compartidos en sus significados y en sus propósitos por toda la comunidad universitaria, teniendo en cuenta que trasciende las gestiones, los dirigentes y los hombres.*

- Lic. Elena Torre. Docente del Departamento de Humanidades. Representante del Departamento en la Comisión Asesora de Planeamiento.

*El PEI se trata de una herramienta que consta de una metodología clara y específica capaz de definir objetivos concretos y acciones particulares conducentes a alcanzar una visión del desarrollo posible y esperable de la institución a mediano plazo. El aspecto fundamental de este proceso es que su elaboración se convierte en un espacio de conocimiento, discusión, debate y consenso entre todos los actores de la universidad. Su legitimación debería estar dada por el involucramiento en mayor o menor medida de toda la comunidad universitaria*

*Antecedentes: Primera y segunda autoevaluación – el proyecto institucional 2005-2007 – informes de acreditación de carreras de varios Departamentos*

*Pasos que se han dado hasta el momento para la elaboración del Plan Estratégico de la UNS*

- Constitución de la Comisión Asesora de Planeamiento

- Seminario y talleres explicativos sobre el proceso de planificación estratégica a cargo de un asesor externo.

- Reuniones plenarias de los miembros de la comisión para definir, debatir y consensuar la Misión, la Visión y los Valores de la UNS
- Puesta a consideración de dichas definiciones a la comunidad universitaria en general y ante los Consejos Departamentales y Consejo Superior Universitario
- Las subcomisiones comienzan la tarea de definición de temas sobre la base del análisis de información y datos institucionales.
- Las subcomisiones elaboran un diagnóstico general correspondiente a los temas específicos y se discute en plenario.
- Las subcomisiones comienzan a delinear en forma preliminar distintas acciones.
- En forma paralela al proceso se llevan a cabo distintos seminarios a cargo de especialistas externos que contribuyen al esclarecimiento de temáticas de gran interés para el desarrollo del plan.
- La Comisión de Autoevaluación finaliza el análisis FODA que resulta el insumo necesario para que la CAP pueda definir un diagnóstico general de situación
- Se pone a consideración y revisión de la CAP el documento FODA
- Las subcomisiones lo analizan en forma particularizada y vuelcan sus observaciones.
- En varios plenarios se discuten las observaciones en conjunto con la comisión de autoevaluación y se llega a un consenso definitivo del documento
- La coordinación general de la CAP y los coordinadores de las subcomisiones definen los ejes estratégicos.
- Puesta a consideración de los ejes estratégicos en plenario. Debate y acuerdo sobre los mismos
- La coordinación general de la CAP y los coordinadores de las subcomisiones definen el formato de la ficha –síntesis para la formulación de proyectos
- Puesta a consideración en plenario de la ficha –síntesis para la formulación de proyectos- debate y acuerdo
- Las subcomisiones comienzan a diseñar los proyectos de acuerdo a la metodología de trabajo de ficha –síntesis
- Una vez que finalice la fase de elaboración de proyectos y ese material sea revisado y consensuado por toda la comisión en plenario, se procederá a definir los Programas que contendrán articuladamente al menú de proyectos y posteriormente se deberán elaborar los enunciados de los Ejes Estratégicos.
- El proceso terminado será sometido a consideración y aprobación del CSU y al análisis de otros sectores externos a la universidad

#### *Elementos del PEI*

- La matriz FODA



- *La definición de ejes estratégicos*
- *La elaboración de programas – proyectos y acciones*
- *La participación de todos los sectores de la institución. Según mi opinión este punto es el que presenta mayores inconvenientes hasta este momento del desarrollo del proceso*

- Mg. Luis Herrera. Director de la Biblioteca Central - UNS

*Al tratar el asunto de planeamiento estratégico, en realidad se habla de los mecanismos de la organización para alcanzar objetivos estratégicos. En general, como alcanzar esos objetivos implica preguntarse: “estando en el lugar que está la organización, como puedo llegar a donde la organización debe estar en un cierto tiempo”? Para lograr estos cambios, qué actividades prioritarias selecciono? Quienes pueden acompañar a la organización?*

*Los elementos que componen un planeamiento estratégico son muchos y variados, con distintos modelos de gestión, pero que en general comprenden: a) una evaluación concienzuda de la situación actual en la que es importante identificar 1. Fortalezas, 2. Debilidades, 3. Oportunidades y 4. Amenazas. En el análisis de estos elementos surge la identificación de la cultura organizacional que se compone de los b) valores, c) misión, d) visión, e) ejes estratégicos, f) productos a obtener, g) indicadores de los productos en los ejes seleccionados y g) responsabilidades. Estos análisis deben contener fuertes componentes relacionados con el cambio organizacional, que incluyen la capacitación y concientización de todos los miembros de la comunidad.*

*Es importante el compromiso directo de los responsables de la organización en la recopilación de la información mencionada arriba y su análisis. Debe retroalimentarse hacia la organización constantemente, particularmente hacia todos los que reciben los productos/servicios de la misión organizacional.*

*Entiendo que la comunicación y la permanente insistencia en la necesidad del cambio como ejes que facilitan un planeamiento estratégico cómodo y factible para todos los miembros de la organización.*

*Sí, entiendo que las bibliotecas son tenidas en cuenta para el PEI.. Los bibliotecarios debemos involucrarnos mucho más en el planeamiento y hacer conocer a toda la organización los*

*detalles de las acciones cotidianas, los problemas, los logros, los desafíos que plantean las nuevas tecnologías, los nuevos modos de enseñar y aprender en el nivel superior, los asociados que pueden acompañar la ejecución de planeamiento, etc.*

*Es fundamental generar una cultura de mejor comunicación. En general la buena comunicación es aceptada por todas las corrientes en los cuerpos colegiados universitarios que son los que toman las decisiones. La responsabilidad mayor no pasa necesariamente por las autoridades circunstanciales sino que debe provenir del Consejo Superior y allí se debe llevar la información que se requiere para integrar los planes. El planeamiento estratégico implica posicionamiento de la organización. Esto a su vez tiene que ver con que los miembros de la organización tengan una visión básica común de la misión y objetivos y compartan un conjunto de valores que identifican a la organización como tal.*

*Los resultados serán una mejor adaptación de la organización a las demandas que la sociedad es capaz de requerir, en este caso, de la universidad. Se esperaría también que los recursos se apliquen con mayor justeza para alcanzar los objetivos que seleccionen. La satisfacción de todos los miembros de la comunidad será mayor cuando todos sienten que aportan para lograrlos y que los aportes de la universidad son adecuados para la comunidad que sirven. Es fundamental que se integren todos los esfuerzos que ayuden a sostener los cambios que siempre involucran un planeamiento estratégico.*

### **3.2.6. Resumen de los datos obtenidos**

Resumen de la documentación institucional correlacionados con los resultados de las entrevistas:

Antecedentes para el desarrollo del PE	<ul style="list-style-type: none"><li>- Instancias de evaluación internas y externas.</li><li>- Recomendaciones de la CONEAU.</li><li>- Establecimiento de una Comisión Asesora de Planeamiento (CAP).</li><li>- Autoevaluación institucional</li></ul>

<p>Importancia del PE en la UNS y resultados esperados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoca la gestión hacia la mejora de la calidad institucional y educativa.</li> <li>- Satisfacción de las demandas de la comunidad.</li> <li>- Mejora continua de los procesos, de los recursos empleados y de los resultados logrados en una tendencia permanente a la optimización y el logro de la calidad educativa.</li> <li>- Alcanzar la visión</li> </ul>
<p>Metodología para el planeamiento estratégico en la UNS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El PE no puede desconocer el sistema mayor y debe estar en relación a la política educativa.</li> <li>- La participación constituye una ventaja competitiva, deben tenerse en cuenta los consensos y las diversidades.</li> <li>- El corazón del PE está constituido por la definición de la <u>misión, valores y visión</u>.</li> <li>- El marco conceptual del proyecto implica: un proceso participativo, continuo y flexible, un trayecto abierto de acuerdo con la realidad y contexto, la identificación de los fines, la articulación de los objetivos institucionales con los de otras instituciones, la comunicación externa e interna.</li> <li>- Etapas: diagnóstico y escenario; elaboración del Proyecto; capacitación; puesta en acción; evaluación; reformulación del Proyecto; relación con programas, misión e identidad</li> </ul>

	<p>institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La visión se basa en tres aspectos: posicionamiento e imagen a proyectar hacia la sociedad, la actitud ante el contexto externo y la imagen interna.</li> </ul>
Elementos para el planeamiento estratégico en la UNS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión, valores y visión.</li> <li>- Matriz FODA.</li> <li>- Definición de ejes estratégicos.</li> <li>- Elaboración de programas – proyectos y acciones.</li> </ul>
Las bibliotecas en el PE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las bibliotecas deben integrarse al proyecto institucional con una percepción clara de la misión de las mismas por parte de los más altos niveles de la gestión universitaria y un canal de participación de los responsables de las bibliotecas.</li> <li>- Algunos representantes de las bibliotecas participan en la CAP.</li> <li>- Los bibliotecarios deben tener mayor participación y dar a conocer detalles de sus acciones y logros.</li> </ul>

Selección de los elementos de Modelos de PE aplicados a bibliotecas universitarias resumidos en el punto 2.6.1. que tienen relación con el caso de estudio y el marco institucional:

--	--

Elementos del Modelo de PE	Caracterización
Orientación o finalidad	<p>Proyecta el futuro que se desea.</p> <p>Define, controla y mejorara un adecuado nivel de calidad de la unidad de información.</p> <p>Los esfuerzos y acciones del PE se dirigen a concretar la visión que se concibe como una exposición de tendencias, condicionantes y expectativas que constituyen el entorno de las bibliotecas universitarias.</p> <p>Orienta la organización hacia la estrategia procurando alcanzar la visión planteada.</p> <p>Busca establecer los propósitos futuros orientándose hacia el consenso para desarrollar investigación con contrapartes de alto nivel y autoridades académicas.</p> <p>Búsqueda de financiamiento.</p>
Etapas del Proceso	<p>Finalidad, calendario y responsables.</p> <p>Análisis de la situación inicial: evaluación y diagnóstico.</p> <p>FODA</p> <p>Visión de la biblioteca.</p> <p>Misión.</p> <p>Líneas estratégicas.</p> <p>Objetivo estratégico.</p> <p>Objetivo Operacional: Indicador cualitativo/cuantitativo más relevante</p> <p>Planes financieros para lograr los objetivos.</p>

	Cronograma.
Actores del proceso	Diseño de la estructura de plan: autoridades de planificación y equipo de planificación. Selección de líderes de desarrollo: posicionamiento de los planificadores.
Herramientas de gestión	Matriz FODA Gestión de calidad CMI Estándares e Indicadores de rendimiento bibliotecario: ISO 11620
Tiempo	6 meses a un año.

### 3.3. Análisis de los resultados

Elementos de los modelos PE analizados	Características del PE institucional	Modelo conceptual: Pe bibliotecas universitarias
Orientación o finalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoca la gestión hacia la <u>mejora de la calidad institucional y educativa.</u></li> <li>- Satisfacción de las demandas de la comunidad.</li> <li>- Mejora continua de los procesos, de los recursos empleados y de los resultados logrados en una tendencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecta el futuro que se desea.</li> <li>- Define, controla y <u>mejorara un adecuado nivel de calidad</u> de la unidad de información.</li> <li>- Los esfuerzos y acciones del PE se dirigen a <u>concretar la visión</u> que se concibe como una exposición de tendencias, condicionantes y expectativas</li> </ul>

	<p>permanente a la optimización y el logro de la calidad educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Alcanzar la visión</u></li> </ul>	<p>que constituyen el entorno de las bibliotecas universitarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orienta la organización hacia la estrategia procurando alcanzar la visión planteada.</li> <li>- Busca establecer los propósitos futuros orientándose hacia el consenso para desarrollar investigación con contrapartes de alto nivel y autoridades académicas.</li> <li>- Búsqueda de financiamiento.</li> </ul>
<p>Etapas del proceso y elementos constitutivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de antecedentes</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Participación</li> </ul> <p>Diseño de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión, valores y visión.</li> <li>- Matriz FODA.</li> <li>- Definición de ejes estratégicos.</li> <li>- Elaboración de programas – proyectos y acciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalidad, calendario y responsables.</li> <li>- Análisis de la situación inicial: evaluación y diagnóstico.</li> <li>- FODA</li> <li>- Visión de la biblioteca.</li> <li>- Misión.</li> <li>- Líneas estratégicas.</li> <li>- Objetivo estratégico.</li> <li>- Objetivo Operacional: Indicador cualitativo/cuantitativo más relevante</li> <li>- Planes financieros para lograr los objetivos.</li> <li>- Cronograma.</li> </ul>
<p>Actores del proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento.</li> <li>- Comisión Asesora de Planeamiento (CAP)</li> <li>- Representantes de los Departamentos.</li> <li>- Consejo Superior Universitario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de la estructura de plan: autoridades de planificación y equipo de planificación.</li> <li>- Selección de líderes de desarrollo: posicionamiento de los planificadores.</li> </ul>

Herramientas de gestión	- Matriz FODA	- Matriz FODA - Gestión de calidad - CMI - Estándares e Indicadores de rendimiento bibliotecario: ISO 11620
Tiempo de elaboración	1 año y medio	6 meses a un año.

### **3.4. Conclusiones de la investigación empírica: justificación de la elección del modelo de planeamiento**

En este recorrido metodológico se han planteado preguntas que sirvieron para orientar la investigación. A medida que se avanzó en el camino los cuestionamientos se fueron revelando, ampliando y cambiando y, finalmente, para arribar a la meta propuesta se despejan algunas incógnitas y emergen otras que abren nuevas vías de investigación:

¿Qué aspectos planteados en los modelos descritos coinciden con el proceso de Planeamiento Estratégico Institucional (PEI) iniciado en la UNS?; ¿Qué herramientas de gestión utilizan que permitirán desarrollar los aspectos que interesan a la comunidad académica de la UNS?; ¿Cuál es entonces el modelo que permitirá producir la visión de la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso” en sintonía con la misión, valores y visión de la UNS?

A través del recorte bibliográfico propuesto en el marco conceptual se llega a concluir que el planeamiento de una biblioteca académica, ligada a las actividades de enseñanza de grado y posgrado, y con énfasis en el apoyo a las actividades de investigación, debe contribuir a la construcción del futuro deseado por su comunidad educativa en un ambiente cambiante y competitivo. El mismo debe servir a las necesidades mutuas de esta comunidad y a los fines de su universidad. En el caso de estudio se observa, en los datos obtenidos en la investigación aplicada, que la UNS se encuentra desarrollando su Planeamiento Estratégico Institucional en base a recomendaciones del documento de la Segunda Evaluación Externa de la CONEAU. En el mismo se hace mención



específicamente a las bibliotecas sugiriendo que deben integrarse al proyecto institucional con una percepción clara de su misión por parte de los más altos niveles de la gestión universitaria y que las mismas deben informar de qué modo van a contribuir a la misión y objetivos de la UNS. Por lo tanto, se considera que el planeamiento estratégico es la herramienta adecuada que posibilitará el tránsito del presente en el que se encuentra la BU al futuro deseado.

La Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso” es para la UNS una organización estratégica que contribuye a los fines del sistema y recibe sus demandas por lo que debe posicionarse y planificar sus acciones con el fin de lograr los recursos necesarios para su óptimo funcionamiento y obtener mejor visibilidad e integración en el mismo. Por lo que su PE no podrá ser un proceso aislado, deberá adoptar técnicas en forma sincronizada con su comunidad, la organización mayor en la que se inscribe y su gran plan estratégico. Para el proceso de desarrollo del PEI se ha establecido una modalidad de trabajo que renueva los consensos hacia el interior de todos los sectores incentivando la participación y se redactaron sus valores, visión y misión. Estos tres últimos componentes son el corazón del PEI, por lo tanto, deberán ser parte también del PE de la unidad de información.

El modelo de planeamiento a desarrollar no está claramente definido. En el Plan Institucional 2005-2007 existe una estructura básica: introducción, FODA, ejes estratégicos y acciones. En el Seminario de Planeamiento Institucional se mencionan las siguientes etapas: diagnóstico, elaboración del proyecto, puesta en acción, evaluación, reformulación del proyecto, relación con programas, misión e identidad institucional. Finalmente, se adoptan los siguientes elementos constitutivos: misión, valores y visión, matriz FODA, definición de ejes estratégicos, elaboración de programas – proyectos y acciones.

Es necesario que la biblioteca proponga y adopte un modelo que:

- se pueda integrar al de su organización mayor;
- permita posicionarse en el sistema;
- aplique herramientas de gestión que permitan desarrollar los aspectos que interesan a la comunidad académica del

Departamento de Humanidades y de la UNS y producir un cambio en su gestión;

- orientarse hacia la visión de la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso” en sintonía con la misión, valores y visión de la UNS.
- que aplique herramientas de gestión que el mejoramiento de sus procesos y servicios.

### **3.5. Propuesta: el modelo conceptual para el PE de la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso”**

El modelo conceptual contiene los siguientes componentes: orientación o finalidad del PE, etapas del proceso, actores, definición de la modalidad para determinar la estrategia y herramientas de gestión. En el diseño del modelo se describen sus componentes y se justifica la aplicación de cada uno de ellos con el fin de verificar que el modelo planteado le permitirá a la Biblioteca de Humanidades producir un cambio significativo en su gestión y alcanzar la visión compartida por su comunidad educativa.

#### **1.- Orientación o finalidad**

El PE para la Biblioteca “Arturo Marasso” deberá proyectar el futuro deseado.

Definir, controlar y mejorar un adecuado nivel de calidad.

Orientar a la organización hacia la estrategia procurando alcanzar la visión planteada.

Por su carácter especializado debe establecer propósitos futuros orientándolos hacia el consenso para apoyar las actividades de investigación con contrapartes de alto nivel y autoridades académicas.

Buscar financiamiento para sus acciones.

Integrarse al PEI.

Contribuir a la misión y visión institucional.

#### **2.- Etapas del proceso**

*Fase I: La biblioteca que tenemos*

## **Valores institucionales**

Constituyen el conjunto de pautas de comportamiento y creencias en la organización que determinan las relaciones entre las personas. Definen las normas de conducta para la UNS, su personal docente, no docente y alumnos. Conforman la expresión de la cultura organizativa.

## **Análisis de la situación inicial: evaluación y diagnóstico (FODA)**

Es una evaluación realista de la situación existente, un autoanálisis que debe contemplar aspectos clave de la organización y su entorno que se resumen en factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos. Consiste en la recopilación sistemática de la información relacionada con la organización, es un estudio conjunto de la unidad de información y sus funciones. El proceso funcionará mejor si la información es precisa.

Para la evaluación y diagnóstico de la Biblioteca de Humanidades se desarrollará:

- Caracterización de la unidad de información
- La Biblioteca y el Departamento de Humanidades
- La Biblioteca y el Sistema de Bibliotecas de la UNS
- La Biblioteca y la comunidad
- La colección
- Los usuarios
- La organización
- Los procesos
- Los servicios
- El presupuesto
- El espacio físico
- La infraestructura informática
- El escenario futuro
- Conclusiones

De la evaluación se deriva la matriz FODA que permitirá observar a la biblioteca a partir del estudio de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La biblioteca es un subsistema complejo de interacciones en las que influyen el ambiente externo (oportunidades y amenazas) e interno (debilidades y fortalezas); el uso de la

matriz permitirá abordar su problemática de forma integral poniendo énfasis en los servicios al usuario ya que estos inciden en el resultado general de todos los procesos y acciones. Se debe contemplar el escenario futuro y actual. Las fortalezas deben representar las competencias esenciales que permitirán crear nuevos productos o servicios. El conjunto de estas consideraciones constituirá un diagnóstico estratégico.

### **Misión**

Esta expresa la necesidad básica de ser un servicio de información, de calidad y brindado a su comunidad con un determinado compromiso y se define de la siguiente manera:

Brindar un servicio bibliotecario de calidad, dirigido a la comunidad académica del Departamento de Humanidades y el conjunto de la sociedad, con el fin de apoyar las actividades de aprendizaje, docencia e investigación proporcionando acceso a información especializada para promover la formación de profesionales capacitados, comprometidos con la sociedad y su desarrollo sustentable, capaces de contribuir al avance del conocimiento y fomentar el desarrollo humano a través del pluralismo, la independencia intelectual, la libertad de expresión y pensamiento, el compromiso pleno con los derechos humanos y principios democráticos en consonancia con los fines y valores de la Universidad Nacional del Sur.

### ***Fase II: La biblioteca que queremos***

#### **Visión**

Es el propósito futuro, la definición de adonde se quiere ir. Para la unidad de información es la intención estratégica. Consiste en definir de manera clara y precisa el proyecto o modelo al que se tiende poniendo énfasis en los aspectos distintivos o particulares que le significarán una ventaja competitiva. Desde el inicio de esta tesina se planteó que existe para la comunidad educativa *la visión de transformar a la Biblioteca de Humanidades en un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación*. La expresión encierra una aspiración, un deseo y un modelo unidad de información que coincide con el desarrollado por REBIUN para las bibliotecas de las universidades españolas. La misma servirá para diseñar, conducir y poner en práctica las decisiones estratégicas que se tomen por medio de un Mapa Estratégico. Esta

aspiración deberá revisarse y ampliarse para estar en consonancia con la visión planteada por la UNS.

### **Líneas y objetivos estratégicos**

Se diseñan en base a los resultados de la matriz FODA contemplando la evaluación de las oportunidades y su aprovechamiento, junto al análisis de las debilidades y su superación, intentando neutralizar las amenazas.

Los lineamientos y objetivos estratégicos son los temas estratégicos que definen los factores clave de éxito y permitirán alcanzar la visión planteada. Son la base para el mapa estratégico del CMI. La Biblioteca “Arturo Marasso” trabajará sobre los siguientes ejes o líneas de actuación:

- Personal
- Organización y calidad
- Servicios
- Colecciones
- Infraestructura y financiamiento
- Relaciones institucionales y de cooperación

### ***Fase III: La biblioteca operativiza el cambio***

#### **Objetivos operacionales: indicador cualitativo/cuantitativo más relevante**

Deben identificar las iniciativas o acciones para pasar de la visión a la acción, es decir, operativizar la visión y establecer indicadores para luego medir los resultados. Se utiliza como herramienta el CMI estableciendo cuatro perspectivas y reordenando los objetivos propuestos en la fase anterior con el fin de contribuir al proceso de gestión estratégica a través de la construcción de la Matriz del Tablero de Control. Es fundamental esta orientación hacia la gestión para lograr los resultados.

#### **Planes financieros para lograr los objetivos**

Por medio de la Perspectiva Financiera se logra la articulación de los objetivos con las fuentes de financiamiento posibles. Son importantes los niveles de adopción del plan por parte de las autoridades para comprometer los fondos necesarios. Si el

establecimiento de los recursos económicos no se logra el plan se torna reactivo y no se concretan sus acciones.

#### **Fase IV: *La biblioteca controla el cambio***

##### **Cronograma y control**

El rendimiento es la prueba que determina la eficacia del PE. En los objetivos operacionales se indica la forma de control de cada acción. Finalmente, se establece una instancia de evaluación general (Tablero de Control) para provocar la retroalimentación y realizar los ajustes necesarios del plan en el cual se gestiona la estrategia de forma de dirigirse a la visión. El uso un cuadro con indicación de los tiempos y responsabilidades, y la posibilidad de medir con indicadores la concreción de los objetivos es una forma efectiva de obtener los resultados.

#### **4.- Actores del proceso**

Para el diseño de la estructura del PE se designarán las autoridades de planificación y el equipo de planificación. Es fundamental para la implementación del mismo y su incorporación al PEI la selección de líderes de desarrollo y el posicionamiento de los planificadores. Es clave para que las acciones se concreten con éxito seleccionar y comprometer la participación de las personas de áreas que generen mayor impacto en la aceptación del plan para solucionar obstáculos y provocar una mayor aceptación del mismo. Todos los actores conocen los beneficios del plan.

Autoridades:

Directora-Decana del Departamento de Humanidades

Directora de la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso”

Director de la Biblioteca Central de la UNS

Equipo de trabajo:

Directora-Decana del Departamento de Humanidades

Directora de la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso”

Personal de la Biblioteca

Integrantes del Consejo Departamental (docentes, investigadores, alumnos)

Personal del área de Planeamiento de la UNS y CAP

Líderes de desarrollo

Directora-Decana del Departamento de Humanidades

Directora de la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso”

Integrantes del Consejo Departamental

Integrantes del Centro de Estudiantes

Director de la Biblioteca Central de la UNS

Director de la Secretaría de Relaciones Institucionales y Planeamiento

Director de Secretaría Técnica

Director de Ciencia y Tecnología

## **5.- Herramientas de gestión**

Se definen las siguientes herramientas de gestión para asegurar la efectividad y resultados del PE:

Matriz FODA

CMI (Utilizado como una herramienta de gestión que otorga transparencia y permite su integración al control de la Gestión de Calidad)

Gestión de Calidad (Aplicación de indicadores de la Norma ISO 11620)

## **4. CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES**

El modelo conceptual de PE diseñado para la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso”, que contiene las herramientas que establecen un cambio en su gestión, le permitirán a ésta arribar a la hipótesis que se planteó al inicio de esta tesina:

*El contar con un planeamiento estratégico le permitirá a la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso” producir un cambio significativo en su gestión y alcanzar la visión compartida de transformarla en un verdadero centro de recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación.*

Por lo que considero, que luego de este arduo recorrido metodológico, se corrobora la hipótesis planteada y se logran alcanzar los objetivos de la investigación.

Finalmente, y cumpliendo con el último objetivo específico planteado al comienzo de mi trabajo, es posible expresar consideraciones que pueden ser válidas para otras unidades de información especializadas del ámbito universitario de nuestro país al momento de establecer un modelo de PE:

Recomendaciones al iniciar un proceso de PE:

- Analizar el marco institucional a través de las autoevaluaciones, evaluaciones externas de la CONEAU y la documentación en cuanto a sus planes y proyectos a nivel general y de departamentos o facultades.
- El diseño conceptual de un modelo PE debe contemplar los valores, misión y visión de la universidad para poder insertarse en el proyecto institucional.
- Establecer herramientas eficaces para determinar la estrategia: la matriz FODA y el CMI permiten alinear la estrategia a los resultados esperados y evitar desviaciones.
- Para operar cambios significativos es prioritario diseñar un modelo de gestión adecuado que contempla la ejecución del planeamiento y la evaluación del mismo. Se considera adecuado utilizar el CMI y gestión de calidad.
- Es fundamental para la aceptación del PE en todos los niveles de la institución mayor el posicionamiento de los planificadores y que estos conozcan y avalen los planes de financiamiento.

Beneficios que se deberían obtener:

- Cumplir con los requerimientos de la CONEAU y lograr que las bibliotecas sean un factor positivo en las evaluaciones.
- Integrar a las bibliotecas universitarias a los planes estratégicos de su universidad.
- Producir cambios en la gestión que las transforme en servicios altamente valorados por su comunidad.
- Aprovechar las oportunidades que brinda la tecnología y adecuarse al nuevo escenario que propone la Sociedad del Conocimiento.



- Mejorar la imagen, visibilidad y posicionamiento de la unidad de información en el sistema.
- Lograr que las bibliotecas contribuyan a la misión y visión de su universidad y sean valoradas por esto en la comunidad universitaria.

El profesional de la información como integrante en los procesos de planeamiento puede aportar a la universidad:

- Una visión estratégica que potencie el valor de la producción de la investigación a través de la gestión del conocimiento.
- Generar una mayor competitividad aumentando la calidad de los servicios de sus bibliotecas a sus usuarios y con los servicios a terceros.
- Lograr un sentido de pertenencia en los estudiantes que utilizan los espacios de las bibliotecas.
- Influir positivamente en la imagen institucional con sus actividades de extensión; reposicionar a la institución en diversos segmentos de la sociedad generando alianzas y convenios de cooperación.
- Y optimizar e integrar los recursos de información de toda la organización.

Con los resultados de esta tesina, de manera personal, aspiro a hacer comprender que la planificación estratégica aplicada a las bibliotecas académicas no es sólo un instrumento para llevar adelante algunos planes y medir rendimientos. Es un procedimiento para alcanzar el fin último de satisfacer a los usuarios en el turbulento mundo de la Sociedad del Conocimiento que implica amenazas y oportunidades para que, a través de su misión, éstas sean realmente valoradas como un lugar de aprendizaje del uso de la información con sentido crítico y científico, lo que en definitiva, produce la generación de nuevo conocimiento y el aporte de valores humanos y universales.

Particularmente, la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso”, aspira a ser un espacio de participación y reflexión de la cultura y la realidad donde se analizan valores esenciales para nuestra sociedad como son los derechos humanos, la democracia y el pluralismo, la justicia, la solidaridad y la ética.

Como aplicación práctica de las conclusiones expuestas en esta tesina se desarrolla el *Plan Estratégico 2011-2013 de la Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso”* en el Anexo 1.

## **5. BIBLIOGRAFIA**

ACEBES JIMENEZ, Ricardo. El servicio de información: hacia un modelo integral. En: MAGAN WALS, José A., coord. *Temas de biblioteconomía universitaria y general*. Madrid: Editorial complutense, 2001.

AGORA : Plan estratégico 2000-2004 . Valparaíso: Universidad Católica de Valparaíso; Vicerrectoría de Asuntos Docentes y Estudiantiles; Sistema de Bibliotecas, 1999.

BELOHLAVEK, Peter. *Leyes naturales de la estrategia*. E-book. En: CD Licad, Universidad Nacional de Mar de Plata, 2001.

BERTALANFFY, L. von. *Teoría general de los sistemas: fundamento, desarrollo y aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica, 1987.

BIRDSALL, Douglas y HENSLEY, Oliver D. Un nuevo modelo de planificación estratégica para bibliotecas académicas. En: *College and Research Libraries*, Marzo 1994, vol. 55, nro. 2, p. 149-159.

BUSTOS GONZALEZ, Atilio; AHUMADA FIGUEROA, Luis. *Modelo Agora : un modelo integrado de gestión del conocimiento, la información y el aprendizaje organizacional en bibliotecas universitarias*. En: *Acta Colombiana de Psicología* [en línea]. 2004, no. 11 [citado en julio de 2010]. Disponible en Internet: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=79801104>

BUSTOS GONZALES, Atilio. *Estrategias didácticas para el uso de las TIC's en la docencia universitaria presencial : un manual para los usuarios del Agora* [en línea]. Valparaíso : Sistema de Biblioteca de la Pontificia Universidad Católica [citado en julio de 2010]. Disponible en Internet: <http://agora.ucv.cl/manual/>

CARRION MAROTO, Juan. Estrategia : de la visión a la acción. Madrid: ESIC Editorial, 2007.

CARR, Stephen J.. Strategic planing in libraries: an analysis of a management function and its application to library and information work. En: *Library Management*, 1992, vol. 13, n. 5, p. 4-17.

CARSEN, Tatiana M.; BERTOLESI, Marcel y LENCINAS, Verónica. Aproximación a una crítica sobre los modelos de gestión bibliotecológica vigentes. *Crítica bibliotecológica* [en línea]. 2008, vol. 1, no. 1 [citado 1/22/2009]. Disponible en Internet: <http://eprints.rclis.org/15435/>.

CASTELLS, Manuel. La era de la información: economía, sociedad y cultura : la sociedad red, I ; trad. por Carmen Martínez Gimeno y Jesús Alborés -- 2a. eda.Ed. -- Madrid : Alianza, 2001.

CEPAL/CLADES. Planificación estratégica de sistemas de información documentales. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 1991.

CHUEQUE, María Graciela. Administración: Unidad Organizaciones. Mar del Plata: Licad, 2001. p.34 [Material de cátedra].

CHUEQUE, María Graciela; LAMAS, Marta Alicia. Competitividad sistémica: Su implicancia para las Unidades de Información. Mar del Plata, Licad, 2001. [Material de cátedra].

ECO, Umberto. El nombre de la rosa. 8va. ed. Buenos Aires: Lumen, Ediciones de la Flor, 1986.

ESCOLAR, Hipólito. Historia de las bibliotecas. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez; Madrid: Pirámide, 1990.

GIMENO PERELLO, Javier. La biblioteca universitaria en declaraciones, informes y planes estratégicos y de evaluación. En: MAGAN WALS, José A., coord. Temas de biblioteconomía universitaria y general. Madrid: Editorial complutense, 2001.

GOMEZ, Nancy D.; COLOMBO, Floriana. Cómo llegar a nuestros usuarios en las puertas del siglo XXI? [en línea]. En: Proceedings II Encuentro de Bibliotecas Universitarias, Buenos Aires, 1997. [Consulta: 20 de agosto 2008].

GOMEZ HERNANDEZ, José Antonio. A. Biblioteconomía: conceptos básicos de gestión de Bibliotecas. . Murcia: DM: ICE, Universidad de Murcia, 1999.

----- . La Biblioteca universitaria. En: ORERA ORERA, Luisa. Manual de Biblioteconomía. Madrid: Síntesis, 1998.

GUERRA BLASCO, C.; SONSOLES, C.; CABO, M. ; TALADRIZ MAS, M. [Un puente hacia el futuro](#): El Plan Estratégico de REBIUN. [BiD: Textos universitaris de biblioteconomia i documentació](#) [en línea]. 2003, nro. 10 [citado 1/02/2009] Disponible en Internet: [http://www2.ub.es/bid/consulta\\_articulos.php?fichero=10cabo2.htm](http://www2.ub.es/bid/consulta_articulos.php?fichero=10cabo2.htm)

HERMIDA, Jorge Alfredo; SERRA, Roberto; KASTIKA, Eduardo. Administración y estrategia: teoría y práctica. 1ª ed. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma, 2004.

JOHONSON, Guerry; SCHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Dirección estratégica. 7a. ed. Madrid: Pearson, 2006.

KATS, F. E.; ROSENZWEIG, D. E. Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. 2a ed. México: McGraw-Hill, 1988.

LAS FUEZAS DE LA COMPETENCIA. EN: Revista Gestión. Volumen 1 / Número 4 / Julio - Agosto 1996.

LE GOFF, Jacques. Los intelectuales en la Edad Media. Buenos Aires: EUDEBA, 1965.

LEVY, Alberto. Planeamiento estratégico. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1981. p. 10-11.

LOWELL, A. M. Organizational structure of libraries. Metuchen: Scarecrow Press, 1984. pp. 12-13. Cit. por: STUEART, Robert; MORAN, Barbara B. Gestión de bibliotecas y centros de información. Barcelona: Pagès, 1998.

MAGAN WALS, José A., coord. Temas de biblioteconomía universitaria y general. Madrid: Editorial complutense, 2001.

MANO GONZALEZ, Marta de la. La Planificación y la evaluación: el motor de la administración bibliotecaria. En: MAGAN WALS, José A., coord. Temas de biblioteconomía universitaria y general. Madrid: Editorial complutense, 2001.

MARCHAND, D. Managing Information Quality. En: WORNELL, I. ed. Information Quality: definitions and dimensions. London: Taylor Gram., 1990.

MCCLURE, Charles; OWEN, Amy; et al. Manual de planificación para bibliotecas: sistemas y procedimientos ; traducción del inglés por Luis Mira, Eliana Benjumeda. Madrid ; Salamanca : Fundación Sánchez Ruipérez ; Madrid : Pirámide : 1991.

MILLARES CARLO, Agustín. Introducción a la historia del libro y de las bibliotecas. México: Fondo de Cultura Económica, 1988.

MILLER, Ernest. Planeamiento estratégico. Buenos Aires: El Ateneo, 1975.

MUÑOZ CRUZ, Valle. El papel del gestor de la información en las organizaciones a las puertas del siglo XXI. [en línea] [citado 26/02/2009] Disponible en Internet: [http://fesabid98.florida-uni.es/Comunicaciones/v\\_munyoz.htm](http://fesabid98.florida-uni.es/Comunicaciones/v_munyoz.htm)

MUSTER, Irene. La crisis de las bibliotecas universitarias argentinas. En: Información, cultura y sociedad, no.11:73-93, jul./dic. 2004.

OJEDA, Alejandra. El problema de representatividad de las muestras en los trabajos de tesis. En: Cuadernos de trabajo del Centro de Investigaciones en Teorías y Prácticas Científicas. Buenos Aires: Universidad Nacional de Lanús; Departamento de Humanidades y Artes, 2007. Nro. 6, p. 20

ORERA ORERA, Luisa. La biblioteca universitaria : análisis de su entorno híbrido. Madrid: Síntesis, 2005. (Biblioteconomía y documentación, 27)

PACIOS LOZANO, Ana R. La administración de las unidades de información: una aproximación a su concepto y evolución. En: Documentación de las Ciencias de la Información, 20: 230, 1997.

PRAHALAD, C. K. La esencia competitiva. En: Revista Gestión: v. 1, nro. 1, Enero - Febrero 1996 – p. 10.

PEREZ PULIDO, Margarita; HERRERA MORILAS, José L. Teoría y nuevos escenarios de la biblioteconomía. Buenos Aires: Alfagrama, 2005.

PONJUAN DANTE, Gloria. Gestión de la información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago de Chile: CECAPI, 1998.

QUESADA, Gilberto. Gestión estratégica de las bibliotecas [en línea]. [citado 1/03/2008]. Disponible en Internet : [http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion\\_Estrategica\\_Bibliotecas\\_\(BSC\).pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion_Estrategica_Bibliotecas_(BSC).pdf)

RAMA, Claudio. La tercera reforma de la educación superior en América Latina. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2006.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. 21a ed. Madrid: Espasa Calpe, 1992. vol. 2.

RUBINO, Marta. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral aplicable a bibliotecas: descripción de las etapas para su creación y diseño [en línea]: Tutorial. 2007. [Citado

12 /03/2008]. Disponible en Internet en: [http://eprints.rclis.org/8691/1/Art.\\_E-LIS\\_Marta\\_Rubino.pdf](http://eprints.rclis.org/8691/1/Art._E-LIS_Marta_Rubino.pdf)

SANZ CASADO, Elías. Manual de estudios de usuarios. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1994.

SECRETARIA de Políticas Universitarias. Ministerio de Educación. Educación superior ¿bien público o mercado?: los debates sobre la internacionalización, desde los noventa hasta la actualidad / edición literaria a cargo de Juan Carlos Pugliese. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba, 2005.

STUEART, Robert; MORAN, Barbara B. Gestión de bibliotecas y centros de información. Barcelona: Pagès, 1998.

TEJADA, Carlos. El profesional de la información y el bibliotecario universitario a principios del siglo XXI. Cambio profesional y competencias. En: Temas de biblioteconomía universitaria y general. Madrid: Editorial complutense, 2001.

THOMPSON, James; CARR, Reg. La biblioteca universitaria: introducción a su gestión. 1a. ed. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1990.

TORRES SANTO DOMINGO, Marta. Las bibliotecas universitarias y su impacto social. [en línea]. En: Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, nº 80, Septiembre 2005, p. 43-70 [Consulta: 12 de agosto 2008].

VEGA ALMEIDA, Rosa Lidia . La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. Acimed [en línea]. 2006, vol. 14, no. 6 [citado: 22/01/09]. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_6\\_06/aci09606.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_6_06/aci09606.htm)

## **6. DOCUMENTOS Y PAGINAS WEBS CONSULTADOS**

Biblioteca de Humanidades “Arturo Marasso” [en línea]. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur [citado en junio de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.bam.uns.edu.ar/>

Comisión Asesora de Planeamiento (CAP): Resolución CSU-117/08. [en línea]. Bahía Blanca, Universidad Nacional del Sur, 2008. Disponible en Internet:

[http://www.servicios.uns.edu.ar/boletin/consulta/bof\\_gral.asp](http://www.servicios.uns.edu.ar/boletin/consulta/bof_gral.asp)

Departamento de Humanidades [en línea]. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur [citado en junio de 2010]. Disponible en Internet:

<http://www.uns.edu.ar/departamentos/index.asp?dependen=4>

Documentos elaborados por la CAP 2008: FODA, misión, visión y valores de la Universidad Nacional del Sur [documentos internos sin publicar].

Informe final: Evaluación externa de la Universidad Nacional del Sur [en línea]. Buenos Aires: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 2004. [citado en junio de 2010]. Disponible en Internet:

<http://www.coneau.edu.ar/archivos/evaluacion/UNS.pdf>

Miembros RedInteruniversitaria Argentina de Bibliotecas (RedIAB): Resolución CSU 716/09. Bahía Blanca, Universidad Nacional del Sur, 2007.

Plan Institucional 2005-2007: Resolución CSU 442/06. Bahía Blanca, Universidad Nacional del Sur, 2007.

Primera Autoevaluación Institucional Universidad Nacional del Sur 1994 [en línea]. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur [citado en junio de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.uns.edu.ar/secretarias/extension/evaluacion/index.html>

Primera Evaluación Externa de la UNS [en línea]. Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación, 1995. [citado en junio de 2010]. Disponible en Internet:

<http://www.uns.edu.ar/secretarias/extension/evaluacion/index.html>

Secretaría de Articulación Científico Tecnológica [en línea]. Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva [citado en junio de 2010]. Disponible en Internet: [http://www.mincyt.gov.ar/index.php?contenido=noti\\_programa\\_evaluacion](http://www.mincyt.gov.ar/index.php?contenido=noti_programa_evaluacion)



Segunda Autoevaluación Institucional Universidad Nacional del Sur 2002 [en línea].  
Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur [citado en junio de 2010]. Disponible en  
Internet: <http://www.uns.edu.ar/secretarias/extension/evaluacion/index.html>

Vázquez, Graciela. Seminario de planeamiento institucional. Bahía Blanca: Universidad  
Nacional del Sur, 2008. 30 p. [material original para el seminario]

## 7. GLOSARIO

- **Biblioteca especializada:** son aquellas que dependen de una asociación, servicio oficial, departamento, centro de investigación, sociedad erudita, asociación profesional, museo, empresa o cualquier otro organismo, y cuyos acervos pertenezcan en su mayoría a una rama particular, por ejemplo: ciencias naturales, ciencias sociales, historia, etc.
- **Calidad Total:** es una filosofía de gestión que abarca a toda la organización, pretende la mejora continua con el objetivo de satisfacer al cliente, considerando cliente tanto a los externos como a los internos. No es posible definirla sin tener en cuenta las necesidades y expectativas de clientes y usuarios, por lo que la calidad es un concepto cambiante.
- **Cuadro de Mando Integral:** es una herramienta que contribuye al proceso de gestión, permite comunicar e implementar una estrategia posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo pasando del control financiero al control estratégico. Facilita la unión entre la visión y la estrategia a través de la medición de la actuación de la unidad de información desde cuatro perspectivas: los usuarios, los aspectos financieros, los procesos internos y el aprendizaje y el crecimiento de los recursos humanos.
- **Estrategia:** adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. La estrategia es la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.
- **Misión:** define en que “negocio” se encuentra actualmente la biblioteca. Para definir la misión se debe tener en cuenta: las necesidades de los usuarios, o qué es lo que se está tratando de satisfacer; los grupos de usuarios o a quién se está tratando de satisfacer; las tecnologías utilizadas y las funciones desempeñadas, es decir, cómo se está tratando de satisfacer las necesidades de los usuarios.

- **Objetivo:** meta, fin que se desea alcanzar, indica el resultado que se desea o necesita lograr en un determinado plazo. Enunciado escrito, específicamente orientados a la acción en términos medibles y observables que definen como las metas serán obtenidas.
- **Organización:** sistema artificial, diseñado por el hombre para alcanzar objetivos (sistema finalista); en constante intercambio de recursos con su entorno (sistema abierto); que precisa de un sistema de retroalimentación que proporcione la información necesaria para controlar las desviaciones de su conducta en relación con los objetivos perseguidos (sistema cibernético); integrada en un sistema de orden superior y formada por diferentes subsistemas (sistema jerárquico).
- **Planeamiento:** procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones.
- **Planificación estratégica:** proceso de decidir acerca de los objetivos de la organización, las modificaciones a estos objetivos, los recursos utilizados para obtener estos objetivos y las políticas que deben regir la adquisición, uso y disposición de esos recursos, así como los factores relevantes del ambiente organizacional y en particular del medio externo. Es el instrumento necesario que posibilita el tránsito del presente en el que se encuentra la BU al futuro deseado.
- **Planificación operacional:** enfoca las actividades diarias que tienen relación con objetivos superiores, centra su atención en la eficiencia y la eficacia, en hacer las cosas bien. La planificación operacional es detallada en cuanto a plazos, asignación de recursos y resultados esperados. Los planes operacionales son cuantificables y medibles.
- **Usuario de información:** individuo que necesita información para el desarrollo de sus actividades.

- Visión: decide el curso estratégico a largo plazo que debe seguir la biblioteca.

## 8. ANEXO I

**Biblioteca de Humanidades Arturo Marasso**  
**Universidad Nacional del Sur**  
**Planeamiento Estratégico 2011-2013**

### Indice

<b>1. Finalidad del planeamiento estratégico</b>	2
<b>2. Metodología</b>	3
2.1. Fases de elaboración	3
2.2. Calendario	4
<b>3. Planeamiento Estratégico 2011-2013</b>	5
<b>Fase I: La biblioteca que tenemos</b>	5
Valores institucionales	5
Diagnóstico	6
FODA	25
Misión	27
<b>Fase II: La biblioteca que queremos</b>	28
Visión	28
Líneas estratégicas	28
<b>Fase III: La biblioteca operativiza el cambio</b>	32
Perspectiva del usuario	32
Perspectiva de los procesos internos	39
Perspectiva financiera	42
Perspectiva de crecimiento y aprendizaje	44
<b>Fase IV: La biblioteca controla el cambio</b>	
Tablero de control	47
Cronograma	51

## **1. Finalidad del planeamiento estratégico**

La Biblioteca de Humanidades "Arturo Marasso" forma parte de la institución a la que sirve y conforma un servicio esencial y relevante que contribuye al desarrollo de la misión de la Universidad Nacional del Sur (UNS):

- Formar profesionales capacitados, moral y éticamente responsables, comprometidos con la sociedad y su desarrollo sustentable, priorizando la gratuidad de la enseñanza.
- Realizar investigación para contribuir al avance del conocimiento en todos los campos de las ciencias y las artes.
- Utilizar sus capacidades para lograr el desarrollo humano, promoviendo el crecimiento individual, social, económico, cultural, científico, tecnológico e institucional.

A partir de los cambios producidos por la Sociedad del Conocimiento, las bibliotecas universitarias han experimentado transformaciones fundamentales que les han permitido mejorar sus servicios y procesos adaptándolos a las demandas de los usuarios. La profundización de este nuevo paradigma implica continuos retos profesionales, económicos, organizativos y tecnológicos que son difíciles de abordar para estas unidades académicas. En este entorno, la gestión resulta ser el elemento clave para afrontar esos desafíos y, el planeamiento estratégico, es la herramienta que le permite a las organizaciones adaptarse a escenarios cambiantes y competitivos.

Con estas premisas comenzamos a delinear las siguientes oportunidades de mejora para la Biblioteca de Humanidades "Arturo Marasso":

- Posibilitar el encuentro del usuario con el conocimiento a través de la utilización de las nuevas tecnologías y el acceso a la colección.
- Propiciar la experiencia de aprender y generar conocimiento.
- Crear espacios físicos y virtuales que inviten al lector a utilizar los servicios y permanecer en ellos para realizar sus actividades de aprendizaje e investigación de manera cómoda y agradable.
- Mejorar continuamente la calidad de los procesos y los servicios para satisfacer las demandas de los usuarios y lograr que estos sean valorados positivamente.

En resumen, la finalidad de este plan es proyectar el futuro deseado; definir, controlar y mejorar un adecuado nivel de calidad de la unidad de información; orientar a la organización hacia la estrategia procurando alcanzar la visión planteada. Por su carácter especializado, debe establecer propósitos futuros orientándolos hacia el consenso para apoyar las actividades de investigación con contrapartes de alto nivel y autoridades académicas; buscar financiamiento para sus acciones e integrarse al Planeamiento Estratégico Institucional de la UNS 2011-2013, logrando una percepción clara de la misión de la biblioteca por parte de los más altos niveles de la gestión universitaria y un canal de participación del responsable de la biblioteca.

## **2. Metodología**

### **2.1. Fases de elaboración**

En noviembre de 2009 la Biblioteca de Humanidades comienza a analizar la elaboración de un nuevo Planeamiento Estratégico en base a una metodología establecida y respondiendo a la necesidad de presentar un plan que contemple la relación con el Planeamiento Estratégico Institucional de la UNS 2011-2013. La participación en las actividades propuestas por la Comisión Asesora de Planeamiento de la UNS permitió que desde la biblioteca se trabaje de forma paralela en ambos planeamientos pudiendo intervenir en los elementos constitutivos del Plan Estratégico Institucional (PEI 2011-2013), lo que finalmente facilitará la información necesaria para el plan de la unidad de información.

La metodología de desarrollo comprende cuatro fases. La primera se basa en la descripción de los valores institucionales de la UNS y la situación actual de la Biblioteca a través del diagnóstico, de éste surge la matriz FODA que guía la estrategia y finalmente el establecimiento de la misión. Con estos elementos se perfila la forma en la que la Biblioteca contribuye a los fines de la UNS. En la segunda fase se redactan la visión, las líneas estratégicas y sus objetivos operacionales a partir del análisis de la matriz FODA. En la tercera etapa, se define con la visión, la condición futura deseada compartida por la comunidad a la que sirve la unidad de información. Se utiliza como herramienta de gestión el Cuadro de Mando Integral con el fin de traducir la estrategia y la visión a un amplio conjunto de indicadores de actuación que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. La Biblioteca no cuenta con el desarrollo de indicadores anteriores para generar comparaciones y mediciones más

finas, por este motivo, se decide medir los resultados con las metas propuestas. En el próximo plan se contará con suficientes indicadores para mejorar la utilización de esta herramienta. En la última instancia, se diseña el Tablero de Control que permite evaluación continua del plan a través de colores: verde (90% del logro), amarillo (superior al 70% e inferior al 90%); y rojo (inferior al 70%).

Durante las fases iniciales se realizan reuniones con los actores que intervienen en el desarrollo del plan:

#### Autoridades

Directora-Decana del Departamento de Humanidades  
Directora de la Biblioteca de Humanidades "Arturo Marasso"  
Director de la Biblioteca Central de la UNS

#### Equipo de trabajo:

Directora-Decana del Departamento de Humanidades  
Directora de la Biblioteca de Humanidades "Arturo Marasso"  
Personal de la Biblioteca  
Integrantes del Consejo Departamental (docentes, investigadores, alumnos)

Finalmente el PE se difunde a través de los líderes de desarrollo con el fin de obtener consensos en los estamentos en los que se toman decisiones.

#### Líderes de desarrollo

Directora-Decana del Departamento de Humanidades  
Directora de la Biblioteca de Humanidades "Arturo Marasso"  
Integrantes del Consejo Departamental  
Integrantes del Centro de Estudiantes  
Director de la Biblioteca Central de la UNS  
Director de la Secretaría de Relaciones Institucionales y Planeamiento  
Director de Ciencia y Tecnología

## 2.2. Calendario

Noviembre 2009	Análisis de la elaboración de un nuevo Planeamiento Estratégico y conformación de los equipos de trabajo.
----------------	---



Abril 2010	FASES I Análisis de los valores institucionales Diagnóstico, FODA y establecimiento de la misión.
Mayo 2010	Fase II y III Desarrollo de la visión y líneas estratégicas. Diseño del CMI
Junio 2010	Fase IV Elaboración del Tablero de control y cronograma
Agosto 2010	Presentación del PE a los líderes de desarrollo. Incorporación de líneas estratégicas de PE al PEI.

### **3. Planeamiento Estratégico**

#### **Fase I: La biblioteca que tenemos**

##### **Valores institucionales**

Los valores que identifican, orientan y comprometen el accionar de la Universidad Nacional del Sur (UNS) y, por consiguiente, el de la Biblioteca "Arturo Marasso" son:

El pluralismo, la independencia intelectual y la libertad de pensamiento y expresión.

La solidaridad y respeto a la diversidad.

El compromiso pleno con los derechos humanos.

Los principios democráticos y los procedimientos que promuevan el fortalecimiento institucional.

La justicia y la equidad.

La ética y la honestidad intelectual.

El compromiso con la preservación de la calidad del ambiente.

La cultura del trabajo basada en el esfuerzo y la responsabilidad.

## **Diagnóstico**

### **- La Biblioteca de Humanidades**

El lugar preponderante que ocupa la Biblioteca "Arturo Marasso"<sup>100</sup> en el Departamento de Humanidades se vislumbra desde el momento de su creación en el año 1956. La colección se inició con la compra de 3.141 libros pertenecientes al profesor Marasso que respondían a la orientación humanística del Instituto de Investigación: una colección de gran valor intelectual y bibliológico dedicada a los estudios clásicos, renacentistas y a la literatura del Siglo de Oro Español.

En los años siguientes el fondo bibliográfico siguió acrecentándose con canjes, adquisiciones y donaciones de particulares y de instituciones extranjeras como el Consejo Británico, la Embajada de Francia, la Biblioteca Lincoln, la Fundación Ford y el Instituto Warburg. Estos vínculos testimonian la visión que tuvieron los primeros investigadores del Departamento -Héctor Ciochini, Vicente Fatone, Antonio Camarero y Ezequiel Martínez Estrada, entre otros- de formar una colección en permanente actualización y nutrida por textos que cubriesen ampliamente la especialidad.

De la misma manera, el interés por relacionar estas temáticas con la realidad y la problemática regional, termina de desarrollar una colección rica y variada que abarca la literatura latinoamericana, los estudios regionales y la filosofía moderna. La Biblioteca logró así, en la década del '60 y principios del '70, un lugar destacado entre las bibliotecas universitarias del país y del exterior, con un servicio dedicado casi exclusivamente al investigador y a los alumnos avanzados. A partir del año 1974, en un escenario político convulsionado, la Universidad recibe nuevas intervenciones, se cierran carreras, se fusionan departamentos (los doce existentes se reducen a seis), se clausuran los institutos de investigación, se depuran bibliotecas y se impone una disciplina represiva. La consecuencia de esta obra de devastación fue la dispersión de importantes grupos de investigación consolidados, la pérdida de valiosos recursos humanos, y la interrupción en la formación de muchos docentes e investigadores. En 1976 se profundizó la tendencia descrita con la designación del interventor militar. De esta manera, la Biblioteca sufrió el

---

<sup>100</sup> Biblioteca de Humanidades "Arturo Marasso" [en línea]. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur [citado en junio de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.bam.uns.edu.ar/>

vaciamiento de parte de su fondo y la paralización de actividades que la sumieron en la desactualización bibliográfica.

La democracia volvió a darle la oportunidad para salir del estancamiento y se inició el mayor período que la UNS ha tenido con continuidad institucional y de funcionamiento de acuerdo a las definiciones estatutarias. Así, comenzó un nuevo ciclo de crecimiento que permitió incorporar servicios especialmente orientados a los alumnos de todos los niveles y, con acciones concretas como el Proyecto FOMECA, se facilitó la incorporación de bibliografía, capacitación y tecnología. El perfil de la Biblioteca cambió: de una biblioteca especializada de investigación pasó a ser una biblioteca orientada a brindar servicios a toda una comunidad de usuarios, particularmente a los alumnos.

La donación de la biblioteca del Dr. Pablo Lajarraga, en el año 1989, representa un hito para la historia de la Biblioteca de Humanidades ya que le permite volver a enriquecer su fondo con la incorporación de material referido a socialismo y textos de autores representativos de la izquierda argentina y otras corrientes políticas, material que durante la última dictadura había sido retirado sistemáticamente de la colección.

De esta manera, gran parte de la trayectoria que atraviesa esta unidad de información se relaciona con los procesos más generales de la historia política del país, en el que abundan marchas y contramarchas, y en el que se evidencia la relación que el Estado estableció, en diferentes momentos, con su política universitaria.

### **- La Biblioteca y el Departamento de Humanidades**

Los departamentos son en la UNS las unidades académicas fundamentales de la actividad universitaria y ejercen su función mediante la docencia de grado y posgrado, la investigación científico-tecnológica y la extensión.

La comunidad académica del Departamento de Humanidades manifiesta su derecho a la autodefinición y a la autonomía en la estructuración de sus planes de estudio y modos de gestión. En este contexto, confirma su adhesión a la libertad académica mediante la defensa del derecho a elegir sus prioridades en enseñanza e investigación, asignar sus recursos, tomar decisiones curriculares, establecer

criterios para la regularidad de las cursadas y desarrollar su política de posgrado sin aranceles.

Los cambios que se han efectuado en los planes responden a la necesidad de brindar a la sociedad egresados con formación académica sólida en su especialidad y pensamiento crítico, que les permita ser intérpretes y protagonistas activos de una realidad que necesita ser cuestionada. Estos planes están organizados con un tronco común que facilita a los alumnos cursar paralelamente la Licenciatura y el

Profesorado. Además, es un Departamento "de servicios": esta distinción se refiere al dictado de asignaturas requeridas por los restantes departamentos como una extensión de la actividad para otras carreras.

Las carreras de grado que se dictan en la actualidad son:

Licenciatura en Filosofía

Licenciatura en Historia

Licenciatura en Letras

Profesorado en Filosofía

Profesorado en Historia

Profesorado en Letras

En cuanto a las carreras de posgrado, el Departamento ha trabajado en los últimos años en procesos de evaluación para su acreditación. Algunos de los problemas que se plantearon son: la duración de las carreras de posgrado, la escasez de recursos y el bajo porcentaje de egresados. El mejoramiento de estos aspectos y la incorporación de posgrados orientados a la realidad latinoamericana son proyectos de la dirección actual.

En el Informe Final de Evaluación Externa de la CONEAU (2004)<sup>101</sup>, la productividad en investigación del Departamento aparece bien posicionada en las publicaciones de los años 1996-2001 para las categorías con referato, revistas internacionales especializadas, revistas nacionales especializadas y actas de congresos nacionales e internacionales.

Las carreras de posgrado son:

---

<sup>101</sup> Informe final: Evaluación externa de la Universidad Nacional del Sur [en línea]. Buenos Aires: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria [citado en junio de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.coneau.edu.ar/archivos/evaluacion/UNS.pdf>

Magister en Filosofía  
Doctorado en Historia  
Doctorado en Letras  
Doctorado en Letras, orientación en estudios literarios  
Doctorado en Letras, orientación en lingüística  
Doctorado en Letras, orientación en estudios clásicos  
Doctorado en Historia, orientación en historia americana y argentina  
Doctorado en Historia, orientación en historia regional  
Doctorado en Filosofía, orientación en filosofía práctica e historia de la filosofía  
Doctorado en Filosofía, orientación en lógica y filosofía de la ciencia

También, el Departamento genera proyectos de investigación (PGI) que son acreditados y/o subsidiados por la Secretaría General de Ciencia y Tecnología; actualmente se están desarrollando 42 proyectos. Las líneas son, en general, estudios clásicos, filosofía contemporánea e historia regional.

En los últimos años, el Departamento se encuentra en un momento de cambios frente a los desafíos que propone la sociedad actual; abierto al conocimiento que construye, al debate, a las necesidades de las personas y a las relaciones con otras instituciones del entorno próximo. Mantiene sus líneas de investigación tradicionales y fomenta la incorporación de nuevas vertientes que se relacionan más con el hombre en su realidad y las problemáticas regionales.

En consonancia con estos criterios la Biblioteca "Arturo Marasso" debe adaptar sus metas y objetivos para disponer de un sistema de información que responda adecuadamente a los objetivos académicos del Departamento. Por lo tanto, es su responsabilidad proporcionar servicios bibliotecarios que cubran las demandas de su comunidad de manera eficiente, equilibrada y oportuna, teniendo en cuenta los programas de estudio e investigación y la relación que existe con otras carreras y departamentos de la UNS.

La apertura hacia las nuevas temáticas que provocan los cambios en los programas, la incorporación de posgrados y las nuevas líneas de investigación, deben estar reflejadas en el desarrollo de la colección y de los recursos electrónicos. De la misma manera, los procesos de evaluación de la producción científica exigen que la biblioteca sea un auxiliar directo de los investigadores en la búsqueda de bibliografía, el acceso a artículos full-text y referenciales, y el uso de las nuevas tecnologías.

Un departamento abierto a las necesidades de sus alumnos y conectado con su entorno hace que su biblioteca deba darles más espacios y servicios para el debate de ideas, el acceso a información y, que en definitiva, sea el laboratorio donde se investiga y se adquieren conocimientos.

### **- La Biblioteca de Humanidades y el Sistema de Bibliotecas de la UNS**

El Sistema de Bibliotecas de la UNS (SibUNS) integra y distribuye recursos bibliográficos y documentales de todo tipo entre los diferentes sectores de la comunidad universitaria, potenciando los recursos humanos, materiales y tecnológicos con que cuenta cada biblioteca y procurando que estas alcancen de forma homogénea estándares en los procesos y los servicios. Las instancias de integración son múltiples: compartir procesos de catalogación; armonizar aplicaciones informáticas comunes; articular la selección y compra de libros, revistas, bases de datos u otro tipo de información del entorno digital; promover y compartir instancias de capacitación del personal y de los usuarios; y establecer estándares de calidad.

Los principales proyectos que se están desarrollando en el sistema son: la implantación de catálogos colectivos de libros y revistas que permiten mejorar el acceso al material bibliográfico por parte de los usuarios y la administración de los recursos para adquisiciones; la unificación de normas de registro bibliográfico y formatos en base a estándares internacionales (AACR2 y Marc21); el desarrollo de una herramienta informática para catalogar y consultar el catálogo que opere desde la web; y la formación de los catalogadores de todas las bibliotecas para utilizarlas.

La Biblioteca Central<sup>102</sup> definió para el desarrollo de estos proyectos los siguientes aspectos:

- Incorporar infraestructura informática que posibilite la integración.
- Adoptar estándares internacionales para almacenamiento, distribución y control de la información bibliográfica.
- Utilización de software libre y tecnología web.
- Adoptar modelos informáticos para compartir información institucional.

---

<sup>102</sup> Biblioteca Central "Prof. Nicolás Matijevic" [en línea]. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur [citado en junio de 2010]. Disponible en Internet: <http://bc.uns.edu.ar/>

Desde el año 2007 se propuso trabajar en:

- La consolidación de aplicaciones de gestión bibliotecaria en línea.
- La colaboración en la migración de datos a todas las bibliotecas del sistema.
- Comenzar la capacitación para el proyecto de Biblioteca Digital.

La Biblioteca "Arturo Marasso" participa activamente en todas estas iniciativas, trabaja para formar parte de los OPACs tanto de libros como de publicaciones periódicas; interviene en las instancias de capacitación y en las reuniones de trabajo aporta aspectos críticos al desempeño de sistemas y la elaboración de propuestas de trabajo. Sus procesos técnicos ya se realizan bajo estándares internacionales para facilitar la transferencia de información y en los próximos años deberá evaluar la posibilidad de utilizar los sistemas que están en desarrollo.

En el año 2009 se presentó la Biblioteca Digital UNS, conformada por un repositorio que contiene los artículos full-text de las revistas académicas de Ciencias Sociales. En este proyecto han participado los Departamentos de Ciencias de la Administración, Derecho, Economía, Geografía y Humanidades. El objetivo es contribuir al desarrollo y visibilidad de la producción científica institucional mejorando y ampliando los medios de preparación, almacenamiento, disseminación a través de recursos avanzados en tecnologías de la información. La Biblioteca de Humanidades trabajó en el proyecto desde sus inicios ya que colaboró en impulsar los recursos que permiten financiarla, y colabora con el envío de los artículos de las tres revistas académicas del Departamento.

#### **- La Biblioteca de Humanidades y la comunidad**

La Biblioteca de Humanidades interactúa permanentemente con la sociedad; su propósito es público, por lo tanto sus servicios se extienden a toda la comunidad de Bahía Blanca, y porqué no decirlo, hacia todo el país y más allá de nuestras fronteras.

Como unidad de información especializada en letras, filosofía e historia, es lugar de consulta obligado para quien investigue estos temas. Esta circunstancia se da por el prestigio de sus docentes e investigadores y la relación de ellos con el medio, por los cuales se transmite el conocimiento de la existencia de este servicio. También,

el Departamento es un referente a nivel local y nacional sobre determinadas temáticas, especialmente en los estudios clásicos y regionales: solo por citar un ejemplo, toda persona que estudia la Patagonia consulta el CEDOP (Centro de Documentación Patagónica).

A nivel internacional, la Biblioteca tiene contacto con universidades e instituciones a través del área de canje. Esta característica permite impulsar proyectos de cooperación e intercambio bibliográfico con el fin de aumentar las posibilidades de acceso a la información para los usuarios.

De esta manera, se va construyendo un entramado de relaciones que posicionan a la Biblioteca como una de las más completas de la región en humanidades, complementándose con el servicio que presta la Biblioteca Popular Bernardino Rivadavia.

### **- La colección**

De acuerdo a los datos obtenidos en el 2009, la Biblioteca cuenta con un fondo bibliográfico de 43.311 documentos monográficos (sin tener en cuenta la cantidad de ejemplares), incluyendo libros, tesis, literatura gris y CDs. La colección está formada por un fondo general, las obras de referencia, la Colección Marasso, la Colección Mapfre, la Colección CER (Centro de Estudios Regionales), la Colección Conicet y la Sección Griega.

Obras de referencia: la colección está formada por diccionarios de la lengua, especiales y especializados, y bibliografías.

Colección Mapfre: especializada en historia hispanoamericana; 700 volúmenes.

Colección Marasso: obras clásicas de filosofía, letras e historia; 3.000 volúmenes.

Colección CER: colección de investigación sobre historia política y social argentina; 350 volúmenes.

Colección Conicet: colección de investigación en lingüística, arte y literatura; 800 volúmenes aproximadamente.

Sección Griega: está en proceso de formación.

La Hemeroteca cuenta con 1070 títulos de publicaciones periódicas especializadas y con colecciones especiales de gran valor:



Fondo de 600 publicaciones pertenecientes a la donación del Dr. Pablo Lejarraga con títulos de revistas de diversas corrientes políticas especialmente socialistas.

Colección de la revista Caras y Caretas 1898-1939

Diarios de Sesiones de las Cámaras de Diputados y Senadores 1854-1988

Falta aún completar estudios cualitativos y cuantitativos sobre la amplitud, profundidad, actualidad y relevancia de la colección, pero pueden sacarse algunas conclusiones:

- Responde a los planes de estudio e investigación, aunque no los cubre totalmente.
- Comprende una amplia variedad en cuanto a su tipología: obras de referencia especializadas, monografías (en formato papel y, en menor medida, CDs y DVDs), publicaciones periódicas y recursos electrónicos.
- La actualidad de la colección en el área de las humanidades es relativa, ya que no existe un período de obsolescencia como en las ciencias duras, pero se puede observar que en los últimos años no se han hecho las adquisiciones suficientes para mantener su actualización.
- El desarrollo de las distintas áreas no es equilibrado.
- El crecimiento está condicionado por la falta de espacio físico y la asignación de presupuesto.
- En las publicaciones periódicas existe un alto porcentaje de títulos incompletos por interrupción en las suscripciones y discontinuidad en la recepción del canje. El espacio físico tampoco permite su crecimiento
- Según datos obtenidos del préstamo se utiliza el 49% de los títulos de la colección de publicaciones periódicas.
- Hay documentos de gran valor por su antigüedad y ediciones únicas o que ya no se consiguen en el mercado, por lo que es indispensable contar con políticas de preservación y de seguridad.

Las evaluaciones cuantitativas han dado los siguientes resultados:

Colección general: formada por textos para apoyar los programas de estudio e investigación.

Su composición puede analizarse de acuerdo a las distintas materias según la clasificación utilizada por la biblioteca (CDD).

CDD	Porcentaje	(%)
-----	------------	-----

---

000	Generalidades	0,79
100	Filosofía	15,87
200	Religión	2,77
300	Cs. Sociales	11,11
400	Lingüística	5,5
500	Cs. Puras	11,11
600	Cs. Aplicadas	0,52
700	Arte	2,24
800	Literatura	33,33
900	Historia	16,40

En cuanto al uso de la colección hay que remitirse a las estadísticas. En el año 2007 se compararon los porcentajes obtenidos según la cantidad de textos por materia (CDD) -desarrollado en el ítem anterior- con las áreas de la colección que utiliza cada carrera, surgieron los siguientes resultados:

Historia	38,62%	(representado por los números 900, 500 y 300 de CDD)
Letras	38,83%	(representado por el 800 y 400 de CDD)
Filosofía	15,87%	(representado por el 100 de CDD)

Los porcentajes se pueden comparar con la cantidad de alumnos por carreras:

Historia	44,7%
Letras	30,8%
Filosofía	24,4%

Según las estadísticas de préstamos diarios podemos saber el porcentaje de libros que se prestan a domicilio por carreras:

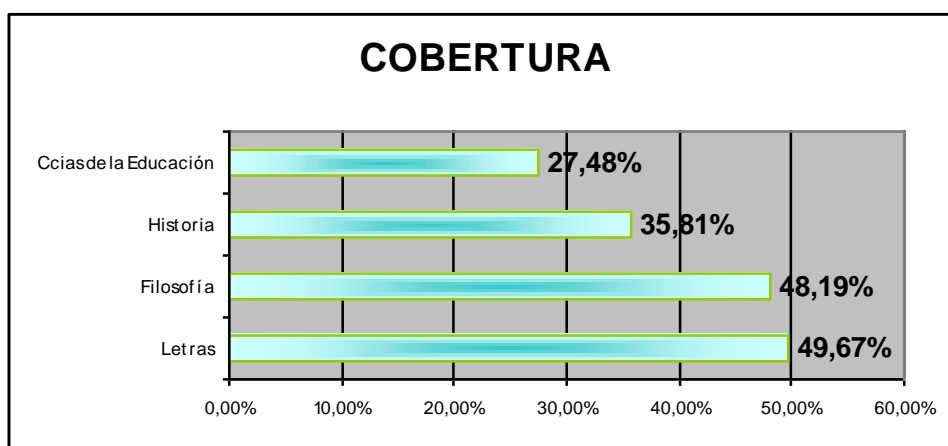
Historia	40,2%	(representado por los números 900, 500 y 300 de CDD)
Letras	47,15%	(representado por el 800 y 400 de CDD)
Filosofía	12,4%	(representado por el 100 de CDD)

Podemos obtener como producto de la evaluación que la relación del porcentaje de la cantidad de textos por materia está equilibrado con los porcentajes de alumnos por carrera. En cambio, según los préstamos a domicilio, la carrera de letras hace un mayor uso de la colección.

Durante el año 2008 se llevó adelante un análisis cualitativo de la colección<sup>103</sup> confrontándola con los programas de estudio de las carreras de grado con el fin de comprobar su adecuación a las necesidades informativas de los usuarios.

Se arribó a las siguientes conclusiones:

- Se trata del primer trabajo de evaluación de la colección que se realiza en la Biblioteca Marasso.
- Se contrastaron un total de 5.956 citas bibliográficas. Para una diagnosis profunda el nivel de fiabilidad exige un mínimo de mil referencias bibliográficas.<sup>104</sup>
- Los porcentajes totales de cobertura son los siguientes:



"El nivel de cobertura que se considera óptimo se sitúa entre un 80 y un 85% de existencias en la colección, partiendo de una muestra de unas 300 referencias como base bastante fiable para el establecimiento de la cobertura."<sup>105</sup>

- El nivel de cobertura de la Biblioteca Marasso es de 40.29%

<sup>103</sup> ORTUÑO, Alejandra. Evaluación de la colección: breve informe. Bahía Blanca: Biblioteca "Arturo Marasso", 2008. (Documentos de la Biblioteca)

<sup>104</sup> REGOS VARELS, Xosé A. Programa de gestión y desarrollo de colecciones en una biblioteca universitaria, I : aportaciones a su definición y metodología. En. [Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios](#) [en línea]. Año nº 14, Nº 57, 1999 [citado en agosto 2008] p. 57-78. Disponible en Internet: [http://eprints.rclis.org/view/people/Regos\\_Varela,\\_Xos=A..html](http://eprints.rclis.org/view/people/Regos_Varela,_Xos=A..html)

<sup>105</sup> ORTUÑO, Alejandra. Op. cit., p. 16

Profundizar este tipo de estudios es indispensable para planificar un desarrollo de la colección que contemple la selección, adquisición, descarte y preservación de la misma.

### **- Los usuarios**

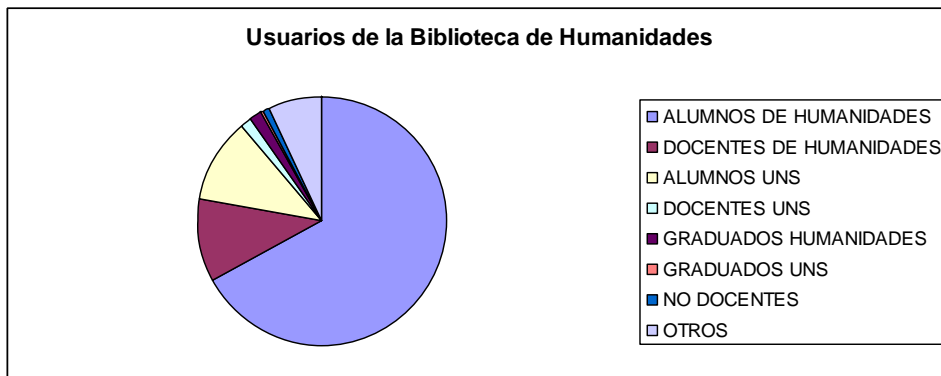
La comunidad de usuarios está compuesta por docentes, investigadores y alumnos del Departamento de Humanidades y de otros Departamentos, no docentes, y alumnos y docentes del CEMS (Consejo de Enseñanza Media y Superior).

Los perfiles y necesidades de información son heterogéneos: aunque el ámbito es el mismo, se detectan importantes diferencias en las demandas que no están debidamente analizadas. Por ejemplo, las demandas de los grupos de investigación difieren de acuerdo a la especialidad (para los estudios clásicos son necesarios artículos de publicaciones periódicas de alcance internacional y para estudios históricos o políticos referidos a nuestro país, fuentes y documentos originales nacionales).

La Biblioteca también es pública, por lo tanto recibe consultas de toda la comunidad de Bahía Blanca y la región.

La composición se puede representar de la siguiente manera:

ALUMNOS DE HUMANIDADES	3581
DOCENTES DE HUMANIDADES	589
ALUMNOS UNS	595
DOCENTES UNS	71
GRADUADOS HUMANIDADES	83
GRADUADOS UNS	26
NO DOCENTES	42
OTROS	367
<b>TOTAL USUARIOS</b>	<b>5354</b>



A partir de estos datos se puede arribar a las siguientes conclusiones:

- Usuarios reales pertenecientes a la UNS: 20,56%
- Usuarios reales del Departamento de Humanidades: 79,43%
- Usuarios potenciales (total UNS): 33.775
- Inserción de la biblioteca en la comunidad universitaria (basado en uso de la biblioteca): 16%

La base de datos de usuarios reales registra un total de 5.354 usuarios. El número de usuarios del Departamento de Humanidades (alumnos, docentes, graduados, etc.) representa casi un 80% del total. El 20% restante está compuesto por alumnos y docentes de otros departamentos, graduados, becarios, investigadores y no docentes. Estos datos demuestran que la biblioteca brinda servicios en proporciones altas a usuarios de su Departamento. Teniendo en cuenta los datos totales de cantidad de personas que componen la comunidad educativa de la UNS según la última Memoria Institucional, la Biblioteca atiende solo a un 16% del total, es decir que existe aún una base de usuarios potenciales muy amplia que debe captar.

### **- La organización**

La actual estructura organizacional se encuentra desactualizada con respecto a las funciones que debe cumplir el personal y no responde a las necesidades reales. Este escenario es consecuencia de no contar en la Universidad con una verdadera política de recursos humanos y de planificación organizacional.

La Biblioteca tiene áreas de trabajo definidas, aunque aún existe superposición en las funciones por falta de personal, y no están totalmente delimitadas las

responsabilidades. De todas maneras, los servicios y los procesos técnicos se desarrollan con normalidad gracias a la adaptabilidad del personal.

### Descripción

Director de la Biblioteca: tiene a su cargo diseñar las distintas políticas que hacen al funcionamiento de la unidad de información; decidir con respecto a la selección, adquisición, duplicados, expurgos, canjes, donaciones, ordenamiento, control y preservación de la colección; gestionar el presupuesto; integrar y administrar el personal; asesorar al Departamento y establecer relaciones institucionales.

Categorización: agente no docente, agrupamiento técnico, categoría 2.

Capacitación: Bibliotecario Profesional en etapa de finalización de tesis de Licenciatura en la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Bibliotecario área de canje: tiene a su cargo todas las actividades de mantenimiento del canje de publicaciones periódicas y libros con instituciones del país y del exterior.

Categorización: agente no docente, categoría 5, agrupamiento técnico.

Formación: Licenciado en Trabajo Social; actualmente cursa la Carrera de Bibliotecología.

Cantidad: 1

Bibliotecarios: tienen como función la atención al público y todos los procesos (selección, catalogación, indización de documentos, gestión de los catálogos, confección de estadísticas, formación de los usuarios, control y ordenamiento de la colección).

Categorización: agentes no docentes, agrupamiento técnico, categorías 4, 5 y 6.

Formación: Bibliotecarios Profesionales, actualmente cursando la Licenciatura en Bibliotecología y Documentación.

Cantidad: 3

Becarios: un alumno avanzado de la Carrera de Letras dedicado a la edición de las revistas académicas del Departamento.

Personal externo: es el personal que cumple funciones asistencia técnica en informática, de limpieza y mantenimiento y no depende directamente de la dirección de la unidad de información.

Si la Biblioteca cumpliera las funciones específicas de una biblioteca especializada dedicada a atender las necesidades de investigación y docencia, podríamos decir que la cantidad de personal sería el adecuado. Sin embargo, brinda extensos servicios a los alumnos del Departamento a lo largo de toda su carrera y a usuarios de otras dependencias, por lo tanto los profesionales que deberían estar dedicados a tiempo completo a una tarea específica ocupan más del 50% de su jornada de trabajo en diversas actividades. Teniendo en cuenta el crecimiento progresivo y constante de la matrícula, el tiempo para tareas técnicas seguirá reduciéndose si no se incrementa la plantilla.

Durante el año 2006 se propuso una nueva estructura jerárquica y funcional que surgió del Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales (Decreto 366/2006). Mediante los mecanismos de participación acordados por la UNS y ATUNS (Asociación de Trabajadores de la UNS) se estableció un organigrama funcional que aún no pudo concretarse.

#### **- Los procesos**

Los principales procesos que tienen lugar en la biblioteca son la selección, adquisición, canje, y descripción y análisis documental. En el año 2006 tuvo lugar la implantación un nuevo programa integrado de gestión bibliotecaria SIABUC. Se trata de un software que incluye módulos para adquisiciones, catalogación, circulación, control de ingreso de publicaciones periódicas y estadísticas.

#### Selección y adquisición

Buscando la actualización de la colección para responder a las necesidades de la comunidad de usuarios, se seleccionan los materiales bibliográficos que ingresan a la Biblioteca por compra, donación o canje. La gestión de compra la realiza el Director con apoyo del personal de cada área y se efectúa a través de la Intranet de la UNS. El proceso administrativo termina con el registro de las adquisiciones en sus respectivos inventarios (libros, CD`s, kardex).

En cuanto a la preservación, no hay políticas establecidas: hay personal capacitando en el tema y se está empezando a tomar conciencia sobre él.

#### Proceso técnico

Tras la adquisición, se realiza la descripción de los materiales en formato MARC y la indización para incorporarlos al catálogo automatizado. Gracias al uso del protocolo Z30.50, tiene lugar el intercambio de registros entre bibliotecas de forma tal que el proceso sea más rápido. Se utilizan el Sistema de Clasificación Decimal Dewey (CDD), edición 2000; Tabla de Números para Autores de Ch. A. Cutter, edición 1977, y las Reglas de Catalogación Angloamericanas (AACR), 2da edición con actualización del 2003. La base de datos se actualiza diariamente, por lo tanto los usuarios que la consultan de manera local tienen acceso a los materiales recientemente ingresados. Los OPACs en línea y el catálogo web no se actualizan automáticamente, tienen un atraso en la información que brindan.

Las tareas están organizadas por procedimientos pero no se detallan en manuales.

### **- Los servicios**

La Biblioteca brinda servicios tradicionales que están bien consolidados, cinco días a la semana, en un horario muy amplio: de 8.00 a 20.45 hs. La aplicación de tecnología permite introducir modificaciones permanentemente, lo que hace que los usuarios -en su mayoría- se sientan satisfechos, aunque siempre demanden mejoras. Los mismos están estructurados de la siguiente forma:

#### Servicios locales

- Préstamos en sala de lectura, a domicilio y especiales
- Servicio de referencia e información
- Sala de lectura
- Acceso a Internet
- Consulta de catálogos automatizados
- Cursos de capacitación de usuarios

#### Servicios distribuidos

- Página web: acceso OPAC (monografías y publicaciones periódicas) y recursos electrónicos.
- (Biblioteca Electrónica de la SeCyt), información institucional y enlaces de interés.
- Servicio de alerta bibliográfica (SAB)
- Consultas por correo electrónico.



- Obtención y suministro de documentos (por correo electrónico y correo tradicional)
- Préstamo interbibliotecario.

Los servicios distribuidos son incipientes, aún no se encuentran totalmente desarrollados y la mayoría de ellos están destinados a los docentes, investigadores y alumnos en etapa de tesis y de posgrado.

Desde la creación de la Biblioteca Electrónica del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva fue necesario capacitar a los usuarios en el uso de nuevas tecnologías aplicadas al acceso de la información, realizándose experiencias con buenos resultados. A medida que esta modalidad de acceso siga creciendo, se profundizarán los cambios en la forma de prestar los servicios y en los materiales que se adquieran, y aumentará la demanda en capacitación para su uso.

Las oportunidades que surgen de la aplicación de las nuevas tecnologías de la información (TICs) permitirán la implementación de servicios digitales que se complementarán con los tradicionales y facilitarán a los usuarios el acceso a información digitalizada. Por lo tanto, es necesario crear un servicio de información que reúna en un único espacio virtual, catálogos e informaciones dispersas capturadas de la red y de otros ambientes -integradas de acuerdo a normas, metodologías y tecnologías comunes- organizándolas en una interfaz amigable y disponible en Internet.

### **- El presupuesto**

Como toda unidad que depende de una organización mayor, la Biblioteca se encuentra encuadrada en el esquema presupuestario de la institución a la que pertenece. Según la última evaluación institucional de la CONEAU<sup>106</sup>, la gestión de presupuesto de la UNS demuestra que en la práctica la asignación de recursos se realiza mediante la aplicación de un "modelo" que consiste en la repetición histórica de magnitudes, o bien aplicando una pauta incremental, de manera que si se recibieran más fondos del Gobierno Nacional, quien más recibió históricamente, más recibirá en el futuro. Se ha observado que con la metodología aplicada no se

---

<sup>106</sup> Informe final: Evaluación externa de la Universidad Nacional del Sur [en línea]. Buenos Aires: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria [citado en junio de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.coneau.edu.ar/archivos/evaluacion/UNS.pdf>

tienen en cuenta las decisiones de política institucional establecidas para la gestión de gobierno, ya que el presupuesto no se elabora en base a objetivos y programas.

En general, la biblioteca tiene cubiertos los gastos generales de mantenimiento y personal, pero no cuenta con previsiones para el presupuesto anual de equipamiento, bibliografía, mobiliario, preservación de la colección e insumos varios.

Para planificar las adquisiciones depende del presupuesto que la Universidad le asigne al Departamento de Humanidades o de partidas extraordinarias. Cuenta con otros recursos como la distribución de fondos del Centro de Costos 43 (CC43), destinados a mantenimiento, capacitación y adquisiciones bibliográficas de todas las bibliotecas de la UNS, pero el monto es bajo.

Debería existir una dotación presupuestaria apropiada junto a la gestión de obtención de fuentes de financiamiento, para asegurar los servicios que debe brindar la unidad de información y la ejecución de proyectos. El Departamento de Humanidades tiene la voluntad y decisión de apoyar a la Biblioteca, lo que quedó demostrado con los esfuerzos hechos en los últimos años para gestionar el presupuesto de suscripciones de publicaciones periódicas y bibliografía a través de la presentación de proyectos que están en ejecución como PROSOC y PROHUM. Por lo tanto, el problema mayor reside en la distribución del presupuesto por parte de la administración central.

### **- El espacio físico**

La Biblioteca de Humanidades comparte su espacio con la Biblioteca del Departamento de Geografía y el CEDOP, en el Edificio de 12 de Octubre. La superficie ocupada en la actualidad es de aproximadamente 350 m<sup>2</sup> y en ellos se distribuyen la colección bibliográfica y los lugares de servicios, actividades técnicas y procesos.

Se accede desde el hall principal del edificio, a través de un ingreso poco jerarquizado y carente de identidad. Al entrar a la biblioteca, por estar asentada en un nivel más bajo del ingreso se tiene una visión total de los distintos espacios y sectores; desde este lugar se accede también a la sala de lectura, ubicada en una planta superior.

La mayor parte de la superficie está destinada a la colección, quedando muy poco espacio para las actividades propias del servicio bibliotecario. Estas limitaciones de espacio conducen a:

- Dificultades para la incorporación de metros lineales de estanterías
- Imposibilidad de aceptar grandes donaciones
- Falencias en la conservación de material
- Sobrecarga de las baterías móviles
- Falta de sectores adecuados para la colección de referencia y su uso, actividades de investigación y lectura silenciosa
- Malestar del personal

La proyección de la Biblioteca de Humanidades como servicio depende en gran medida de la adecuación de su infraestructura. Durante los últimos cinco años, se ha optimizado la superficie disponible reubicando el material de baja circulación y, las áreas de préstamo y trabajo interno. Esta modalidad de redistribución de sectores ha dado resultados en esa etapa, pero no responde a los requerimientos actuales ya que su actividad ha recibido un impacto importante de factores como:

- El incremento en la tasa de crecimiento de alumnos.
- La demanda creciente de servicios de parte de alumnos de otros departamentos.
- Las donaciones de material bibliográfico a incorporar (Lejarraga, Mingorance, Pellegrina, Gobierno de Grecia y PGI).
- La incorporación de tecnología a los servicios y a las comunicaciones.
- La falta de una política de preservación que produce deterioro en materiales antiguos.

La sola mención de estos aspectos justifica su redimensionamiento, sin embargo es la proyección lo que obliga a pensar en cómo seguirá cumpliendo con sus funciones en el futuro.

En la gestión anterior se planteó un anteproyecto para construir un entrepiso que anexaría 50 m<sup>2</sup> a la superficie existente. Pero la visión de la biblioteca como un centro de acceso a la información y al aprendizaje, y como "laboratorio" del Departamento de Humanidades, exige volver a pensar de manera global el rediseño de su espacio físico.

## **- La infraestructura informática**

La Universidad Nacional del Sur cuenta con una Red Informática y de Comunicaciones de banda ancha que cubre los crecientes y variados servicios requeridos por los sistemas académicos, docentes, de investigación y administrativos. Esta red interconecta a todas las sedes mediante vínculos de fibra óptica con total interconexión a la red Internet. La Biblioteca de Humanidades se apoya en ella para ofrecer sus servicios y realizar todos sus procesos técnicos y administrativos. También, es un canal de comunicación fundamental para el contacto interno e institucional y permite realizar actividades que la conectan con instituciones del país y del mundo.

Todos los servicios que se prestan en la actualidad están ligados al desarrollo de la infraestructura informática y de comunicaciones, por lo tanto este ítem tiene una importancia fundamental.

El parque informático se renueva al ritmo de dos equipos por año, lo que permite contar con equipamiento básico para las actividades que se realizan; pero no es el suficiente para los servicios que deberían prestarse: se necesitan más puestos de acceso a Internet para alumnos, docentes e investigadores. De la misma manera, es necesario prever equipos con mayor velocidad de procesamiento y capacidad para futuros proyectos (digitalización de documentos y biblioteca digital). Tampoco el Departamento y la biblioteca cuentan con un servidor propio: en la actualidad, una PC actúa como servidor del software SIABUC y la página web se encuentra alojada en un servidor de la Dirección General de Telecomunicaciones.

La infraestructura informática tiene una gran repercusión en relación a la disponibilidad de espacio físico y cableado. Conviene, por lo tanto, tener muy en cuenta que el espacio es insuficiente y el cableado de red y eléctrico es inapropiado. Este es un aspecto clave para el posterior desarrollo del soporte informático y debería ser suficientemente flexible, amplio y versátil para permitir agregar equipamiento en el momento que se demande (por ejemplo, usuarios que vienen con sus equipos portátiles). La Universidad aún no permite la utilización Wi-Fi (Wireless Fidelity) en todos los sectores por problemas de seguridad de la red que solucionaría algunos de estos aspectos.

## **- Conclusión**

Este diagnóstico es, básicamente, un trabajo de investigación y análisis cuyo objetivo es profundizar el conocimiento sobre la realidad actual, caracterizando de manera integral a la Biblioteca de Humanidades.

A modo de resumen, se puede concluir que existen en la biblioteca aspectos estructurales consolidados desarrollados por la dirección anterior (2001-2006) y se fueron afianzando en los años siguientes con la gestión actual. Así, la relación con la Universidad y el Departamento; la existencia de una comunidad de usuarios significativa; la consistencia de la colección; los procesos técnicos, servicios y recursos tecnológicos logrados, junto a las posibilidades de ampliación del espacio físico, representan fortalezas que permitirán una optimización sustancial de todo el sistema bibliotecario.

Los principales puntos débiles a mejorar surgen de la falta de personal, la carencia de una política de desarrollo de la colección, el desconocimiento de las necesidades de grupos de usuarios con perfiles diferenciados, la ausencia de una dotación presupuestaria anual y de un modelo de gestión organizacional que permita brindar servicios y realizar procesos más eficientes.

De esta manera, el diagnóstico ayuda a construir la visión de lo que la biblioteca aspira a ser en el futuro. Sobre la base de este material se implementa la fase operacional. Con él se pretende abordar la complejidad de los procesos de mejora promoviendo objetivos que procurarán arribar a cambios transformadores.

## **FODA**

Del análisis presentado en las páginas anteriores se deriva este ejercicio estratégico para la Biblioteca de Humanidades que consiste en el desarrollo de la matriz FODA, con el fin de observar a la unidad a partir del estudio de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

La biblioteca es un subsistema complejo de interacciones y el uso de la matriz permite abordar su problemática de forma integral poniendo énfasis en los servicios al usuario, ya que estos inciden en el resultado general de todos los procesos y actividades. Para su definición se contempló la relación de la organización con su medio ambiente, la Matriz FODA institucional y los escenarios futuros para las bibliotecas universitarias descritos por el director de la biblioteca Complutense

José Antonio Mágan Wals en su libro *Temas de biblioteconomía universitaria y general*<sup>107</sup> y Atilio Bustos González para el modelo Agora<sup>108</sup>.

### **Fortalezas**

Colección de monografías y publicaciones periódicas relevantes y específicas.

Aspectos estructurales y servicios tradicionales consolidados.

Cantidad significativa de usuarios reales y potenciales.

Personal capacitado.

Acceso a tecnología.

Bases de datos locales automatizadas y OPACs en línea.

Importante red de relaciones institucionales interna [SibUNS] y externa [canje]

### **Oportunidades**

Buena imagen del servicio de la biblioteca a nivel académico.

Compromiso institucional del Departamento de Humanidades.

Disponibilidad de tecnología.

Políticas de evaluación a investigadores que favorecen la demanda de información.

Políticas de información nacionales que favorecen el acceso a recursos [MinCyT].

Formación de redes a nivel nacional [RedIAB].

Existencia de usuarios potenciales.

Oferta de capacitación para los bibliotecarios.

Difusión y generalización de uso de información en acceso abierto y repositorios académicos.

### **Debilidades**

Baja intensidad en el desarrollo de servicios bibliotecarios para cubrir las demandas de distintos grupos de usuarios a través de medios electrónicos.

---

<sup>107</sup> MAGAN WALSH, José A., coord. *Temas de biblioteconomía universitaria y general*. Madrid: Editorial complutense, 2001. p. 15-19.

<sup>108</sup> BUSTOS GONZALEZ, Atilio; AHUMADA FIGUEROA, Luis. Modelo Agora: un modelo integrado de gestión del conocimiento, la información y el aprendizaje organizacional en bibliotecas universitarias. En: *Acta Colombiana de Psicología* [en línea]. 2004, no. 11 [citado en julio de 2010]. Disponible en Internet:

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=79801104>

Necesidades de información de grupos específicos no conocidas.  
Carencia de una política de desarrollo de la colección sustentable.  
Ausencia de un modelo de gestión que optimice la prestación de los servicios y los procesos técnicos.  
Espacio físico agotado.  
Falta de espacios diferenciados para consulta de Internet, lectura silenciosa, acceso abierto al estante, sector para investigadores, adaptados a los requerimientos tecnológicos.  
Recursos económicos escasos.  
Relaciones institucionales desaprovechadas.  
Falta de visibilidad de los servicios y las acciones que desarrolla la biblioteca.  
Mecanismos muy lentos de cobertura de cargos de personal vacante.

### **Amenazas**

Presencia en el mercado de servicios de información diferenciados con alto nivel de aplicación de tecnología, gratis y/o arancelado.  
Autosuficiencia del investigador.  
Falta de canales de comunicación fluida con los usuarios.  
Condiciones desfavorables para las adquisiciones en moneda extranjera.  
Carencia de una política general de adquisiciones bibliográficas y de recursos electrónicos por parte de la Universidad Nacional del Sur.  
Espacios de socialización y estudio atractivos para los usuarios fuera de la institución.

### **Misión**

Brindar un servicio bibliotecario de calidad, dirigido a la comunidad académica del Departamento de Humanidades y el conjunto de la sociedad, con el fin de apoyar las actividades de aprendizaje, docencia e investigación proporcionando acceso a información especializada para promover la formación de profesionales capacitados, comprometidos con la sociedad y su desarrollo sustentable, capaces de contribuir al avance del conocimiento y fomentar el desarrollo humano a través del pluralismo, la independencia intelectual, la libertad de expresión y pensamiento, el compromiso pleno con los derechos humanos y principios democráticos en consonancia con los fines y valores de la Universidad Nacional del Sur.

## **Fase II: La biblioteca que queremos**

### **Visión**

Aspiramos a ser un centro activo de recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación orientado a brindar servicios de calidad a nuestra comunidad académica y al conjunto de la sociedad, manteniendo un rol preponderante como unidad de información dedicada a preservar, procesar y difundir documentación especializada.

### **Líneas estratégicas**

1. Personal
2. Organización y calidad
3. Servicios
4. Colecciones
5. Infraestructura y financiamiento
6. Relaciones institucionales y de cooperación

#### **1. Personal**

Esta línea estratégica tiene como fin establecer una política de personal eficaz que permita cubrir los puestos de trabajo necesarios para el buen funcionamiento de la unidad, lograr que cada agente realice las tareas acordes a su función y categoría correspondiente al Convenio Colectivo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales (homologado por el Decreto 366/06) garantizando la profesionalidad y la formación permanente en un clima de trabajo adecuado.

#### Objetivos estratégicos

- 1.1. Realizar las acciones necesarias para adaptar y cubrir los puestos de trabajo a las funciones que deben desarrollarse en la biblioteca para satisfacer las necesidades de los usuarios y realizar todos sus procesos.



- 1.2. Diseñar actividades en conjunto con las bibliotecas de sistema de la UNS (SiBUNS) para implementar un plan de capacitación continua acorde a las funciones que desarrolla el personal en la actualidad, como así también, contemplando el desarrollo de los proyectos a implementar a futuro.

## **2. Organización y calidad**

Este lineamiento busca implantar un modelo de gestión que optimice los procesos y servicios permitiendo su mejoramiento continuo con el objetivo de asegurar la calidad en cada uno de ellos y satisfacer las demandas nuestra comunidad de usuarios. La adopción de una metodología para la toma de datos, el mapa de procesos y procedimiento, la elaboración de manuales y el desarrollo de políticas de calidad permitirá crear un modelo de gestión global en el que todos y cada uno de los actores tendrá responsabilidad sobre la evaluación y mejoramiento de su área de trabajo.

Objetivos estratégicos

- 2.1. Establecer un método de evaluación de los servicios que permita contar con información adecuada para la toma de decisiones.
- 2.2. Elaborar el mapa de procesos y procedimientos de la Biblioteca de Humanidades "Arturo Marasso" siguiendo el modelo de gestión de calidad y la aplicación de la norma ISO 9001 con el fin de normalizarlos y documentarlos.
- 2.3. Diseñar un plan de comunicación que aumente la visibilidad de la biblioteca y promocióne sus servicios con el fin de incrementar el uso de los mismos, captar usuarios potenciales y fidelizar a aquellos que ya la utilizan.

## **3. Servicios**

Con esta línea estratégica la biblioteca pretende mejorar y optimizar sus servicios con el fin de adaptarlos a las nuevas necesidades de los diferentes perfiles de

usuarios por medio de la incorporación de nuevas tecnologías y reorganizarlos en áreas específicas de trabajo siguiendo el modelo propuesto en el lineamiento Organización y Calidad.

#### Objetivos estratégicos

- 3.1. Mejoramiento del Servicio de Circulación y Referencia con el fin de satisfacer las necesidades de acceso a la información de los alumnos de grado y estimular el uso de la biblioteca en los alumnos ingresantes.
- 3.2. Crear el servicio de Acceso al Documento con el fin de facilitar la obtención de documentos que no se encuentran en la biblioteca y, de esta manera, satisfacer las necesidades de información de perfiles específicos de usuarios con el fin de generar mayor impacto de los servicios bibliotecarios en la comunidad académica.
- 3.3. Emprender acciones de apoyo a la docencia, la investigación y de formación de usuarios con el fin de mejorar el acceso a los recursos y servicios ofrecidos a través de la web y que estos sean utilizados por toda la comunidad educativa.
- 3.4. Mejorar y homogeneizar los servicios brindados a través de la página web con el fin de lograr que los usuarios accedan a ellos través de un sistema común.

#### **4. Colección**

En esta línea estratégica se refleja la necesidad de asegurar el acceso a una colección especializada en humanidades que cubra las necesidades de información de los alumnos de grado, posgrado y de investigación. A través del desarrollo de las políticas de la colección se pretende ayudar a la toma de decisiones que le den sustentabilidad a la misma.

#### Objetivos estratégicos

- 4.1. Elaborar el desarrollo de las políticas de la colección con el fin de asegurar un servicio a los usuarios que cubra sus necesidades de información contemplando todos los factores que hacen a su constitución

y establecer una política que conserve, preserve y difunda el patrimonio bibliográfico de la biblioteca.

- 4.2. Efectuar el expurgo de la colección de publicaciones periódicas con el fin de optimizar en espacio físico y mejorar el servicio.
- 4.3. Inventariar y catalogar los fondos ingresados por donaciones que se encuentran en la biblioteca sin procesar con el fin de incorporarlos a la colección.

## **5. Financiamiento e infraestructura**

Este eje estratégico es de fundamental importancia para alcanzar la visión ya que con él se pretende dotarla de los recursos financieros necesarios para brindar servicios de calidad y lograr el mejoramiento de la infraestructura edilicia con el fin de crear un espacio que le permita ser un centro de recursos para el aprendizaje la docencia y la investigación.

Objetivos estratégicos

- 5.1. Transformar a la biblioteca en un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación mediante la adaptación y ampliación de recursos y de la estructura edilicia con el fin de proporcionar un espacio que propicie el encuentro del usuario con la información para generar aprendizajes significativos y nuevos conocimientos.
- 5.2. Obtener el presupuesto necesario para brindar un servicio de calidad y dotar a la biblioteca de una colección acorde su plan de desarrollo de la colección.

## **6. Relaciones institucionales y de cooperación**

En esta línea estratégica se persigue establecer relaciones dentro y fuera de la Universidad que beneficien a las instituciones y promuevan acciones comunes que le den visibilidad a las bibliotecas y una mejor inserción social.

Objetivo estratégico

- 6.1. Colaborar con otras bibliotecas, en la universidad y fuera de ella, con el fin de aumentar la presencia de la biblioteca diversos ámbitos y participar en proyectos que propicien su mejoramiento.

### **Fase III: La biblioteca operativiza el cambio**

#### **Perspectiva del usuario:**

***Nuestra biblioteca ¿brinda servicios de calidad a todos los usuarios que nos permitan alcanzar la visión planteada?***

Con estos objetivos y metas la biblioteca pretende mejorar y optimizar sus servicios y colecciones con el fin de adaptarlos a las nuevas necesidades de los diferentes perfiles de usuarios por medio de la incorporación de nuevas tecnologías y reorganizarlos en áreas específicas de trabajo con el fin de alcanzar la visión que se plantea en esta propuesta. Los mismos tienen el objetivo de superar las siguientes debilidades descritas en la matriz FODA:

- Baja intensidad en el desarrollo de servicios bibliotecarios para cubrir las demandas de distintos grupos de usuarios a través de medios electrónicos.
- Carencia de una política de desarrollo de la colección sustentable.

#### **Objetivo estratégico**

1. Mejoramiento del Servicio de Circulación y Referencia con el fin de satisfacer las necesidades de acceso a la información de los alumnos de grado y estimular el uso de la biblioteca en los alumnos ingresantes.

#### **Indicadores:**

U.1.a. Uso de los servicios por día y por usuario (Roble - 17)<sup>109</sup>

U.1.b. Préstamos por usuario (BUC – Grupo 4)<sup>110</sup>

U.1.c. Porcentaje de usuarios registrados en el sistema (BUC – Grupo 4)

U.1.d. Porcentaje de volúmenes de libre acceso respecto del total (Buc. Grupo 3)

#### **Metas:**

Meta 1: Incrementar en un 5% anual el uso de los servicios por día y por usuarios.

Meta 2: Aumentar en un 10% la cantidad de préstamos por usuario.

---

<sup>109</sup> Indicadores tomados del Anuario Estadístico 2004 de las bibliotecas de la Universidad Nacional de La Plata basados en REBIUN

<sup>110</sup> Indicadores tomados de la Biblioteca de la Universidad Complutense basados en REBIUN, Norma ISO 11620

Meta 3: Aumentar en un 5% anual los usuarios registrados en el sistema.

Meta 4: Poner a disposición del público un 20% de la colección con la modalidad de libre acceso.

**Iniciativas o acciones:**

Creación de un espacio de libre acceso a la colección de referencia y manuales para alumnos de grado en el sector de ingreso a la biblioteca.

Adquisición e instalación de un sistema de seguridad tipo 3M con el objetivo de resguardar los materiales y permitir el libre acceso al sector creado.

Adquisición anual de bibliografía específica comprendida en los programas de los primeros años del nivel de grado y selección del fondo general o depósito de los textos para este nuevo sector.

Modificación del sector de atención al público de acuerdo al nuevo servicio y formación del personal.

**Objetivo estratégico**

2. Crear el servicio de Acceso al Documento con el fin de facilitar la obtención de documentos que no se encuentran en la biblioteca y, de esta manera, satisfacer las necesidades de información de perfiles específicos de usuarios con el fin de generar mayor impacto de los servicios bibliotecarios en la comunidad académica.

**Indicadores:**

U.2.a. Tramitaciones de solicitudes al exterior por personal (BUC - Grupo 4)

U.2.b. Peticiones servidas al exterior por personal (BUC - Grupo 4 )

**Metas:**

Meta 1: Acrecentar las solicitudes de pedidos de PI (libros, art. de publicaciones periódicas, etc.) en un 20% anualmente.

**Iniciativas o acciones:**

Creación con el personal del Area de Canje los mecanismos necesarios para

sistematizar los procedimientos de las peticiones y envío de documentos fuera de la biblioteca.

Ampliación de los convenios de cooperación con bibliotecas universitarias y otros centros afines existentes para realizar Préstamos Interbibliotecarios y peticiones de documentos y, crear nuevos convenios que favorezcan el intercambio.

Capacitación del personal del Servicio de Circulación y Referencia con el propósito de que auxilien al público en la búsqueda de información en los recursos electrónicos disponibles y promuevan el uso de este servicio.

**Objetivo estratégico**

3. Empezar acciones de apoyo a la docencia, la investigación y de formación de usuarios con el fin de mejorar el acceso a los recursos y servicios ofrecidos a través de la web y que estos sean utilizados por toda la comunidad educativa.

**Indicadores:**

U.3.a. Porcentaje de las asignaturas para las que la biblioteca realiza guías temáticas o materiales docentes. (BUC - Grupo 4 )

U.3.b. Horas de formación de usuarios por personal. (BUC - Grupo 4 )

U.3.c. Porcentaje de usuarios asistentes a cursos de formación. (BUC -Grupo 4 )

U.3.d. Alcance de la formación de usuarios. (Roble - 20)

**Metas:**

Meta 1: Incorporar el 100% de los programas de estudio a la página web en el lapso de tres años.

Meta 2: Lograr que el 20% de los usuarios participe en cursos de formación anualmente.

**Iniciativas o acciones:**

Elaboración de listas de bibliografía obligatoria de los programas de estudio de las carreras de grado con acceso desde la página web de la biblioteca, indicando aquellos textos que están presentes en el catálogo.

Asistencia a los docentes e investigadores en la preparación de los materiales para el repositorio y redacción de la reglamentación necesaria para su buen

funcionamiento teniendo en cuenta las políticas de derecho de autor.

Establecimiento de una política para la formación de usuarios que contemple distintos niveles y necesidades de formación tanto en forma presencial como virtual; realización y difusión las actividades de formación.

**Objetivo estratégico**

4. Mejorar y homogeneizar los servicios brindados a través de la página web con el fin de lograr que los usuarios accedan a ellos través de un sistema común.

**Indicadores:**

U.4.a. Información electrónica (Roble - 16)

U.4.b. Documentos y páginas web de elaboración propia colgados en las web de las bibliotecas por personal. (BUC – Grupo 4 C18)

U.4.c. Visitas a la web por usuario (BUC – Grupo 4 B38)

**Metas:**

Meta 1: Aumentar al 100% la cantidad de números de artículos depositados anualmente en el repositorio de publicaciones periódicas de Ciencias Sociales.

Meta 2: Implantar un repositorio institucional que contemple el depósito de la producción científica y académica del Departamento de Humanidades en el lapso de tres años.

Meta 4: Lograr la incorporación de nuestra base de libros al OPAC de la UNS en el lapso de un año.

**Iniciativas o acciones:**

Migración los registros bibliográficos del catálogo SIABUC de la biblioteca al programa Catalis con el fin de formar parte del OPAC de la UNS.

Adopción de políticas comunes y redactar manuales para los procesos técnicos con el objetivo de mejorar los datos que conforman los diversos catálogos del OPAC.

Colaboración con el desarrollo de un OPAC que contemple la aplicación de las RDF.

Coordinación con el SiBUNS para promover el desarrollo de una biblioteca digital que contenga el OPAC del sistema, el campus virtual, repositorio de la producción científica de la UNS, el acceso a todos los recursos electrónicos disponibles en la UNS y el acceso a las páginas webs individuales de cada unidad de información del sistema.

Incorporación de un cargo efectivo para el repositorio de publicaciones periódicas de Ciencias Sociales y aumentar la cantidad de artículos depositados en el mismo de nuestras revistas académicas.

Colaboración con el proyecto CaMPI -desarrollado por la Biblioteca Central de la UNS- con el fin de cambiar el sistema de gestión bibliotecaria actual (SIABUC) por éste que permitirá pasar a un sistema en línea que mejorará el sistema de préstamo con nuevos servicios para los usuarios (consulta de cuenta en línea, reservas en línea, etc.)

#### **Objetivo estratégico**

5. Elaborar el desarrollo de las políticas de la colección con el fin de asegurar un servicio a los usuarios que cubra sus necesidades de información contemplando todos los factores que hacen a su constitución y establecer una política que conserve, preserve y difunda el patrimonio bibliográfico de la biblioteca.

#### **Indicadores:**

- U.5.a. Porcentaje de monografías ingresadas por compra (BUC – Grupo 3)
- U.5.b. Monografías por carrera y disciplina (Roble – 9)
- U.5.c. Monografías por usuario (Roble – 10)
- U.5.d. Porcentaje de asignaturas con bibliografía recomendada adquirida (BUC – Grupo 3)
- U.5.e. Porcentaje de la colección patrimonial (BHAM)
- U.5.f. Documento aprobado por el Consejo departamental

#### **Metas:**

Meta 1: Lograr el Desarrollo de las Políticas de la Colección en el lapso de un año incorporando indicadores que permitan la evaluación de la misma.

Meta 2: Implementar las políticas de colección con el fin de aumentar anualmente los indicadores establecidos.



### **Iniciativas o acciones:**

Redacción de las políticas de desarrollo de la colección mediante la colaboración de todos los actores involucrados y teniendo en cuenta las evaluaciones efectuadas en los años anteriores y difundirlas a las autoridades de la UNS y compartirlas con el SiBUNS con el fin de establecer acuerdos comunes.

Definición de la Colección Patrimonial de la Biblioteca de Humaidades "Arturo Marasso" teniendo en cuenta las fechas de edición de los documentos, su origen y valor a través de la consulta con especialistas.

Capacitación de los bibliotecarios con el asesoramiento de profesionales en preservación y conservación.

Diseño de un plan para conservación, preservación y digitalización de los materiales antiguos.

#### **Objetivo estratégico**

6. Efectuar el expurgo de la colección de publicaciones periódicas con el fin de optimizar en espacio físico y mejorar el servicio.

### **Indicadores:**

U.6.a. Ejemplares expurgados o cambiados de colección por personal (BUC – Grupo3)

U.6.b. Número de consultas de información bibliográfica por persona (BUC – Grupo 4)

### **Meta:**

Meta 1: Expurgar (relegar a depósito) el 45% de la colección de publicaciones periódicas.

Meta 2: Aumentar en un 20% anual la solicitud de pedidos de artículos de publicaciones periódicas a través del Servicio de Alerta Bibliográfica.

### **Iniciativas o acciones:**

Estudio de las revistas recibidas por canje con el objetivo realizar cancelaciones, nuevos acuerdos y cambio de procedimientos.

Cancelación de la recepción de publicaciones periódicas que se encuentren en formato full text en línea.

Diseño de un plan de expurgo o relegación a depósito de publicaciones periódicas teniendo en cuenta los estudios de uso de la colección realizados desde el año 2001.

Creación un espacio de acceso abierto para exhibir las últimas revistas recibidas con el fin de aumentar su circulación.

Fomento del uso de las revistas en formato electrónico a través de la formación de usuarios y la difusión a través de mensajes enviados por mail y del Servicio de Alerta Bibliográfica (SAB).

**Objetivo estratégico**

7. Inventariar y catalogar los fondos ingresados por donaciones que se encuentran en la biblioteca sin procesar con el fin de incorporarlos a la colección.

**Indicadores:**

U.7.a. Porcentaje de la colección sin catalogar (BUC – Grupo 3)

**Meta:**

Meta 1: Procesar anualmente el 33% de las colecciones sin catalogar durante tres años.

**Iniciativas o acciones:**

Formación de un grupo de voluntarios de las carreras de Letras, Filosofía e Historia de la UNS y de la Carrera de Bibliotecología del Instituto Superior Pedro Goyena para colaborar en el despliegue de las donaciones, el inventario y tareas simples de procesamiento.

Realización del despliegue de las donaciones sin procesar y ordenar los documentos por donantes y autores; efectuar una selección previa al inventario teniendo en cuenta pautas preestablecidas.

Inventario del material seleccionado y realización de un listado del material no

seleccionado para ofrecerlo a otras instituciones en canje o donación.

Procesamiento de manera simplificada del material para incorporarlo a la colección.

**Perspectiva de los procesos internos:**

***¿De qué forma los procesos pueden mejorar la eficiencia, la calidad y la visibilidad de los servicios?***

Estos objetivos y metas buscan implantar un modelo de gestión que optimice los procesos y servicios permitiendo su mejoramiento continuo con el objetivo de asegurar la calidad en cada uno de ellos y satisfacer las demandas nuestra comunidad de usuarios. La adopción de una metodología para la toma de datos, el mapa de procesos y procedimiento, la elaboración de manuales y el desarrollo de políticas de calidad permitirá crear un modelo de gestión global en el que todos y cada uno de los actores tendrá responsabilidad sobre la evaluación y mejoramiento de su área de trabajo. Los mismos tienen el objetivo de superar las siguientes debilidades descritas en la matriz FODA:

- Necesidades de información de grupos específicos no conocidas.
- Ausencia de un modelo de gestión que optimice la prestación de los servicios y los procesos técnicos.
- Falta de visibilidad de los servicios y las acciones que desarrolla la biblioteca.

**Objetivo estratégico**

1. Establecer un método para realizar la evaluación de los servicios y que permita contar con información adecuada para la toma de decisiones.

**Indicadores:**

- P.1.a. Incorporar indicadores seleccionados según las estadísticas de la biblioteca.
- P.1.b. Implementar herramientas para la recogida y tratamiento de datos.

**Meta:**

Meta 1: Elaborar la Memoria Estadística Anual de la Biblioteca de Humanidades "Arturo Marasso" a partir del año 2011.

**Iniciativas o acciones:**

Normalización de la toma de datos y el desarrollo de indicadores siguiendo pautas internacionales y nacionales con el fin de que sirvan tanto para los estudios de satisfacción de usuarios como para las evaluaciones y acreditaciones institucionales.

Adopción de un modelo de toma de datos estadísticos para la recogida de información sobre la biblioteca.

Elaboración de una metodología para la redacción de la memoria anual de la Biblioteca de Humanidades "Arturo Marasso".

**Objetivo estratégico**

2. Elaborar el mapa de procesos y procedimientos de la Biblioteca de Humanidades "Arturo Marasso" siguiendo el modelo de gestión de calidad y la aplicación de la norma ISO 9001 con el fin de normalizarlos y documentarlos.

**Indicadores:**

P.2.a. Número de procesos documentados y de manuales de procedimientos publicados.

**Meta:**

Meta 1: Elaborar y publicar el mapa de procesos en seis meses y redactar los manuales de cinco procesos al año con el fin de completarlos en el lapso de tres años.

Meta 2: Publicar la Carta de Servicios de la Biblioteca en el lapso de dieciocho meses.

**Iniciativas o acciones:**

Determinación de la estructura funcional de la unidad de información teniendo en cuenta los nuevos servicios a desarrollar, los intereses y capacidades del personal y la incorporación de personal.

Confeción del mapa de procesos y redacción de manuales de procedimientos

para cada área de funcionamiento.

Elaboración de las políticas de calidad y la carta de servicios a fin de establecer los compromisos de la biblioteca con los usuarios.

**Objetivo estratégico**

3. Diseñar un plan de comunicación que aumente la visibilidad de la biblioteca y promocióne sus servicios con el fin de incrementar el uso de los mismos, captar usuarios potenciales y fidelizar a aquellos que ya la utilizan.

**Indicadores:**

- P.3.a. Número de acciones del plan de difusión e información realizadas (BUC)
- P.3.b. Usuarios inscriptos por personal (BUC – Grupo 4)
- P.3.c. Uso de los servicios por día, por hora y por usuario (Roble – 17)
- P.3.d. Número de inscriptos en el sitio de Facebook (BHAM)

**Meta:**

- Meta 1: Aumentar en un 25% el número de alumnos ingresantes registrados en la base de usuarios.
- Meta 2: Realizar mensualmente tres acciones de difusión de servicios.
- Meta 3: Lograr un aumento del 15% anual en el uso de los diversos servicios.

**Iniciativas o acciones:**

Aplicación de la nueva imagen (logotipo e imagen institucional) de la unidad de información a todos los documentos y elementos visuales.

Elaboración de elementos de comunicación necesarios para difusión la imagen: señalización, cartelería en entrada de la biblioteca, folletos, stand de bienvenida, página web, etc.

Diseño de los mensajes para difundir los servicios y la carta de servicios por diversos medios: impresos y digitales.

Implementación de una campaña de difusión de los servicios de la unidad de información con materiales impresos y a través de medios en línea.

Implementación de la Semana de Bienvenida para los alumnos ingresantes.

Creación un espacio en Facebook con el fin abrir un nuevo canal de comunicación con los usuarios.

**Perspectiva financiera:**

***¿Qué recursos financieros se deben asegurar para alcanzar nuestra visión?***

Estos objetivos y metas son de fundamental importancia para alcanzar la visión ya que con él se pretende dotarla de los recursos financieros necesarios para brindar servicios de calidad y lograr el mejoramiento de la infraestructura edilicia con el fin de crear un espacio que le permita ser un centro de recursos para el aprendizaje la docencia y la investigación. Los mismos también tienen la misión de superar las siguientes debilidades:

- Recursos económicos escasos.
- Espacio físico agotado.

Falta de espacios diferenciados para consulta de Internet, lectura silenciosa, acceso abierto al estante, sector para investigadores, adaptados a los requerimientos tecnológicos.

**Objetivo estratégico**

1. Transformar a la biblioteca en un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación mediante la adaptación y ampliación de recursos y de la estructura edilicia con el fin de proporcionar un espacio que propicie el encuentro del usuario con la información para generar aprendizajes significativos y nuevos conocimientos.

**Indicadores:**

F.1.a. Documento del proyecto de ampliación de la Dir. General de Construcciones.

F.1.b. Aprobación del financiamiento para el proyecto por la Dir. General de Economía y Finanzas.

**Meta:**

Meta 1: Lograr contar con el Proyecto definitivo de ampliación de la Biblioteca Arturo Marasso y su presupuesto en un año.

Meta 2: Establecer el financiamiento para el proyecto en el lapso de 3 años y contar con una fecha de ejecución.

**Iniciativas o acciones:**

Realización de un estudio de la situación actual de la infraestructura bibliotecaria y equipamiento y las posibilidades de mejoramiento para los próximos años.

Realización de un anteproyecto de ampliación del espacio físico teniendo en cuenta el modelo CRAI y los estándares internacionales para arquitectura bibliotecaria.

Diseño de un plan de inversión en conjunto con el Departamento de Humanidades, Rectorado y la Secretaría de Planeamiento para concretar el financiamiento del proyecto.

**Objetivo estratégico**

2. Obtener el presupuesto necesario para brindar un servicio de calidad y dotar a la biblioteca de una colección acorde su plan de desarrollo de la colección.

**Indicadores:**

F.2.a. Presupuesto total por usuario real y potencial (Roble – 29)

F.2.b. Distribución del presupuesto por rubro (Roble – 30)

F.2.c. Porcentaje del presupuesto de la Universidad/Facultad destinado a la Biblioteca (BUC – Grupo 1)

**Meta:**

Metas 1: Lograr una partida presupuestaria equivalente al 5% del presupuesto universitario.

Meta 2: Asegurar el financiamiento para cubrir el 80% la bibliografía de los programas de grado.

**Iniciativas o acciones:**

Tratamiento en el ámbito del SiBUNS de la necesidad de plantear a las autoridades académicas el establecimiento de un presupuesto suficiente para

las bibliotecas especializadas que sea propio e independiente del presupuesto que otorga a los Departamentos.

Establecimiento de los ítems en los que se utilizará este presupuesto y su monto que no debe ser inferior al 5% del presupuesto universitario.

Comunicación de la solicitud a las autoridades de cada Departamento y a la Secretaría Académica con el fin de que sea elevado al Consejo Superior Universitario para su tratamiento.

Participación en los ámbitos y acciones que generen la posibilidad de financiamiento como el plan de mejoramiento de I+D del MinCYT, RedIAB (Red Interuniversitaria Argentina de Bibliotecas) y la Comisión de Planeamiento e Infraestructura de la UNS.

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

#### ***¿Cómo sustentaremos y ampliaremos la capacidad de cambiar y mejorar la organización para arribar a la visión?***

Estos objetivos y metas tienen como fin establecer una política de personal eficaz que permita cubrir los puestos de trabajo necesarios para el buen funcionamiento de la unidad, lograr que cada agente realice las tareas acordes a su función y categoría correspondiente al Convenio Colectivo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales (homologado por el Decreto 366/06) garantizando la profesionalidad y la formación permanente en un clima de trabajo adecuado. Los mismos también tienen el fin de superar las siguientes debilidades:

- Relaciones institucionales desaprovechadas.
- Mecanismos muy lentos de cobertura de cargos de personal vacante.

#### **Objetivo estratégico**

1. Realizar las acciones necesarias para adaptar y cubrir los puestos de trabajo a las funciones que deben desarrollarse en la biblioteca para satisfacer las necesidades de los usuarios y realizar todos sus procesos.



**Indicadores:**

A.1.a. Porcentaje de puestos de plantilla vacantes (BUC –Grupo 5)

A.1.b. Usuarios por personal (Roble – 23)

**Meta:**

Meta 1: Completar en el lapso de seis meses el personal faltante y redefinir funciones y tareas.

Meta 2: Mejorar la composición de la plantilla en el lapso de dos años.

**Iniciativas o acciones:**

Cobertura de los puestos de trabajos vacantes mediante el llamado en concurso en los próximos seis meses.

Colaboración con la Subsecretaría de Recursos Humanos y los directores de las Bibliotecas de la UNS para establecer mecanismos que mejoren los tiempos en los procedimientos de selección e incorporación de personal y la promoción de la planta a fin de lograr su motivación.

Definición de los perfiles de los puestos de trabajo, sus competencias y tareas específicas para cada función adaptados a las necesidades del servicio.

Redefinición de horarios y turnos en las tareas del servicio al público teniendo en cuenta los nuevos perfiles de puestos de trabajo y los horarios críticos de atención.

**Objetivo estratégico**

2. Diseñar actividades en conjunto con las bibliotecas de sistema de la UNS (SiBUNS) para implementar un plan de capacitación continua acorde a las funciones desarrolla el personal en la actualidad, como así también, contemplando el desarrollo de los proyectos a implementar a futuro.

**Indicadores:**

A.2.a. Porcentaje del personal que ha asistido a cursos de capacitación. (BUC – Grupo 5)

**Meta:**

Meta 1: Mejorar los procesos de capacitación y formación del personal de las bibliotecas logrando la participación del 100% de la plantilla de la Biblioteca de Humanidades.

**Iniciativas o acciones:**

Incentivación al personal que no ha finalizado o no tiene títulos en bibliotecología a realizar la tecnicatura y/o licenciatura en instituciones reconocidas otorgándole becas para estudio y licencias para tal fin.

Solicitud al Consejo Superior Universitario la ampliación del presupuesto del CC43 (Centro de Costos conformado para financiar necesidades comunes de las bibliotecas de la UNS) con el objetivo de cubrir las necesidades de capacitación del personal y los nuevos planes a implementar.

Diseño de un Plan de Capacitación Continua que contemple las siguientes áreas teniendo en cuenta los desarrollos de sistemas y adopción de normas y estándares adoptados por el Sistema de Bibliotecas de la UNS (SiBUNS) : Servicios al Público, Procesos Técnicos, Desarrollo web y digitalización, Desarrollo de la Colección y Sistema de Gestión de Calidad.

Establecimiento de un calendario anual de actividades de capacitación y una fecha de finalización con la puesta en común de todas las actividades en la que el personal ha participado en el año.

Fomento del intercambio de experiencias con otras Universidades Nacionales e Internacionales.

Trabajo en conjunto con la ReDIAB (Red Interuniversitaria de Argentina de Bibliotecas) para establecer planes de capacitación comunes que beneficien al personal de todas las bibliotecas universitarias nacionales.

**Objetivo estratégico**

3. Colaborar con otras bibliotecas en la universidad y fuera de ella con el fin de aumentar la presencia de la biblioteca diversos ámbitos y participar en proyectos que propicien su mejoramiento.

**Indicadores:**

A.3.a. Documentos de convenios y compromisos de cooperación.

**Meta:**

Meta 1: Aumentar en un 15% anual las instituciones con convenios de canje y préstamo interbibliotecario.

Meta 2: Lograr la realización de proyectos conjuntos con las bibliotecas de la UNS y otras instituciones que generen beneficios comunes.

**Iniciativas o acciones:**

Fortalecimiento del SibUNS (Sistema bibliotecario de la Universidad Nacional del Sur) a través de la participación y generación de propuestas relacionadas con las acciones que se proponen en este plan.

Participación activa en la formación RedIAB (Red Interuniversitaria Argentina de Bibliotecas) mediante la comunicación de sus acciones, presencia en las reuniones nacionales y grupos de trabajo.

Colaboración en otras redes, repositorios y OPACS a nivel nacional e internacional (MinCYT, SIU y Dialnet)

**Fase IV: La biblioteca controla el cambio****Tablero de control**

Número Indicador	Indicador	Resultado	Metas
Fecha de revisión:			
Perspectiva del usuario			
U.1.a.	Uso de los servicios por día y por usuario		Incrementar en un 5% anual el uso de los servicios por día y por usuarios. Aumentar en un 10% la cantidad de préstamos por usuario. Aumentar en un 5% anual los usuarios registrados en el sistema. Poner a disposición del público un
U.1.b	Préstamos por usuario		
U.1.c.	Porcentaje de usuarios registrados en el sistema		
U.1.d	Porcentaje de volúmenes de libre acceso respecto del total		

			20% de la colección con la modalidad de libre acceso.
U.2.a.	Tramitaciones de solicitudes al exterior por personal		Acrecentar las solicitudes de pedidos de PI (libros, art. de publicaciones periódicas, etc.) en un 20% anualmente.
U.2.b.	Peticiones servidas al exterior por personal		
U.3.a	Porcentaje de las asignaturas para las que la biblioteca realiza guías temáticas o materiales docentes.		Incorporar el 100% de los programas de estudio a la página web en el lapso de tres años. Lograr que el 20% de los usuarios participe en cursos de formación anualmente.
U.3.b.	Horas de formación de usuarios por personal.		
U.3.c.	Porcentaje de usuarios asistentes a cursos de formación.		
U.3.d.	Alcance de la formación de usuarios.		
U.4.a.	Información electrónica		Aumentar al 100% la cantidad de números de artículos depositados por año en el repositorio. Implantar un repositorio institucional que contemple el depósito de la producción científica y académica del Departamento en 3 años. Lograr la incorporación de nuestra base de libros al OPAC de la UNS en el lapso de un año.
U.4.b.	Documentos y páginas web de elaboración propia colgados en las web de las bibliotecas por personal.		
U.4.c.	Visitas a la web por usuario.		
U.5.a.	Porcentaje de monografías ingresadas por compra.		Lograr el Desarrollo de las Políticas de la Colección en el lapso de un año incorporando indicadores que permitan la evaluación de la misma. Implementar las políticas de colección con el fin de aumentar anualmente los indicadores establecidos.
U.5.b.	Monografías por carrera y disciplina.		
U.5.c.	Monografías por usuario.		
U.5.d.	Porcentaje de asignaturas con bibliografía recomendada adquirida.		
U.5.e	Porcentaje de la colección patrimonial.		
U.5.f.	Documento aprobado por el Consejo departamental.		
U.6.a.	Ejemplares expurgados o cambiados de colección por personal.		Expurgar (relegar a depósito) el 45% de la colección de publicaciones periódicas. Aumentar en un 20% anual la solicitud de pedidos de artículos de publicaciones periódicas a través del Servicio de Alerta Bibliográfica.
U.6.b.	Número de consultas de información bibliográfica por persona.		
U.7.a.	Porcentaje de la colección sin catalogar.		Procesar anualmente el 33% de las colecciones sin catalogar durante 3 años.
Perspectiva de los procesos internos			
P.1.a.	Incorporar indicadores		Elaborar la Memoria Estadística

	seleccionados según las estadísticas de la biblioteca.		Anual de la Biblioteca de Humanidades "Arturo Marasso" a partir del año 2011.
P.1.b.	Implementar herramientas para la recogida y tratamiento de datos.		
P.2.a.	Número de procesos documentados y de manuales de procedimientos publicados.		Elaborar y publicar el mapa de procesos en 6 meses y redactar los manuales de 5 procesos al año con el fin de completarlos el lapso de 3 años. Publicar la Carta de Servicios de la Biblioteca en el lapso de 18 meses.
P.3.a.	Número de acciones del plan de difusión e información realizadas.		Aumentar en un 25% el número de alumnos ingresantes registrados en la base de usuarios.
P.3.b.	Usuarios inscriptos por personal.		Realizar mensualmente 3 acciones de difusión de servicios.
P.3.c.	Uso de los servicios por día, por hora y por usuario.		Lograr un aumento del 15% anual en el uso de los diversos servicios.
P.3.d.	Número de inscriptos en el sitio de Facebook.		
Perspectiva financiera			
F.1.a.	Documento del proyecto de ampliación de la Dir. General de Construcciones.		Lograr contar con el Proyecto definitivo de ampliación de la Biblioteca Arturo Marasso y su presupuesto en un año.
F.1.b.	Aprobación del financiamiento por la Dir. General de Economía y Finanzas.		Establecer el financiamiento para el proyecto en el lapso de 3 años y contar con una fecha de ejecución.
F.2.a.	Presupuesto total por usuario real y potencial.		Lograr una partida presupuestaria equivalente al 5% del presupuesto universitario.
F.2.b.	Distribución del presupuesto por rubro.		Asegurar el financiamiento para cubrir el 80% la bibliografía de los programas de grado.
F.2.c.	Porcentaje del presupuesto de la Universidad/Facultad destinado a la Biblioteca.		
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento			
A.1.a.	Porcentaje de puestos de plantilla vacantes		Completar en el lapso de 6 meses el personal faltante, redefinir funciones y tareas.
A.1.b.	Usuarios por personal		Mejorar la composición de la plantilla en el lapso de 2 años.
A.2.a.	Porcentaje del personal que ha asistido a cursos de capacitación.		Mejorar los procesos de capacitación y formación del personal de las bibliotecas logrando la participación del 100% de la plantilla de la Biblioteca de Humanidades.
A.3.a.	Documentos de convenios y compromisos de cooperación.		Aumentar en un 15% anual las instituciones con convenios de canje y préstamo interbibliotecario.

			Lograr la realización de proyectos conjuntos con las bibliotecas de la UNS y otras instituciones que generen beneficios comunes.
--	--	--	--

