

T-1536

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE BIBLIOTECOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**



EP-Softwares

**PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA EL SISTEMA DE
BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA
JUAN MISAEL SARACHO - TARIJA**

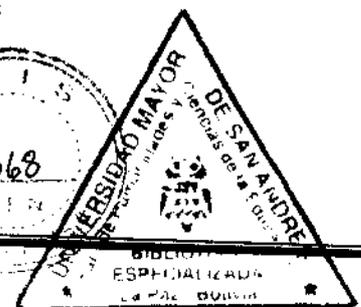
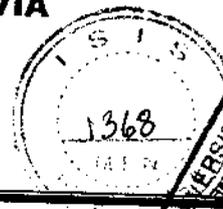
**PROYECTO DE GRADO PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIATURA
EN BIBLIOTECOLOGIA Y CIENCIAS DE LA INFORMACION**

**POSTULANTE : MARIA ROSARIO VALDEZ VACA
TUTOR : LIC. ADM. CARLOS CASTILLO BALBOA**

LA PAZ - BOLIVIA

PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA EL SISTEMA DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA JUAN MISAEL SARACHO - TARIJA

2006



01687

Dedicatoria:

- *Quiero agradecer a Dios por que ilumino mi camino para poder realizar este trabajo.*
- *A mis padres por haberme dado su comprension y su aliento en todo momento.*
- *Con amor a mi hija Kareem*
- *Con cariño a Edgar, por su apoyo incondicional.*

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a todas las personas que me apoyaron en todo el proceso de elaboración del presente Proyecto de Grado:

Lic Carlos Castillo, mi tutor por su colaboración y orientación.

Lic Rocio Pinto, por sus excelentes acertadas observaciones y su apoyo constante.

Lic. Teresa Zelaya por su colaboración y su amistad.

A Lic. Armando Blacutt, Arzil Aramayo, Fernando Arteaga, quienes desinteresadamente aportaron sus conocimientos en el proyecto.

También agradezco a Hilda y Salomón por su amistad, colaboración y solidaridad.

ÍNDICE GENERAL

Nº Páginas

Lista de gráficos.....	i
Lista de anexos.....	ii
Lista de tablas.....	iii

INTRODUCCIÓN.....	iv
--------------------------	-----------

a) Problema.....	v
b) Justificación.....	ix
c) Presentación panorámica de cada uno de los capítulos.....	xi

CAPÍTULO I MARCO CONCEPTUAL

1. La administración.....	1
1.2 El proceso administrativo.....	1
1.3 Planificación.....	2
1.4 Planificación estratégica.....	3
1.4.1 Definición.....	3
1.4.2 Características.....	4
1.4.3 Objetivo.....	5
1.4.4 Metodología de la planificación estratégica.....	5
1.5 Análisis FODA.....	8
1.5.1 Descripción.....	8
1.5.2 Metodología.....	8
1.6 La organización y sus niveles administrativos.....	11
1.6.1 Niveles Administrativos.....	11
1.6.2 Niveles y habilidades administrativas.....	12
1.7 Sistemas.....	14
1.7.1 Sistema.....	14
1.7.2 Subsistema.....	15
1.7.3 Sistemas de información.....	15
1.8 Biblioteca.....	19
1.9 Biblioteca Digital.....	19
1.10 Biblioteca Virtual.....	20

CAPÍTULO II MARCO METODOLOGICO

2.1 Técnica de trabajo de gabinete.....	23
2.2 Técnica de trabajo de campo.....	23
2.2.1 La encuesta.....	24
a) Determinación del universo de estudio.....	24
b) Determinación de la muestra de estudio.....	24
2.2.2 La entrevista.....	25
Metodología de la investigación de campo.....	25

CAPÍTULO III MARCO INSTITUCIONAL

3.1 La Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.....	26
3.1.1 Antecedentes.....	26
3.1.2 Visión y misión institucional de la UAJMS-Tarija.....	27
3.1.3 Descripción general de la UAJMS.....	28
3.1.4 Población universitaria.....	29
3.1.4.1 Estamento estudiantil.....	29
3.1.4.2 Estamento docente.....	29
3.1.4.3 Estamento administrativo.....	30
3.2 El Sistema de Bibliotecas Universitarias - UAJMS.....	30
3.2.1. Antecedentes.....	30

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE SITUACIÓN

4.1 ESTUDIO DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL.....	31
4.2 ESTUDIO JURIDICO.....	33
4.3 ESTUDIO TÉCNICO.....	34
4.3.1 Recursos humanos.....	34
4.3.2 Procesos, métodos y técnicas de trabajo.....	35
4.3.3 Infraestructura.....	36
4.3.4 Equipamiento.....	38
4.3.5 Tecnologías de información y comunicación en el SBU.....	38
4.3.6 Acervo bibliográfico.....	41
4.4 ESTUDIO FINANCIERO.....	42
4.5 ESTUDIO SOCIAL.....	44
4.5.1 Demografía.....	44
4.5.2 Contexto económico.....	45
4.5.3 Educación.....	45
4.6 ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN DE USUARIOS DEL SBU.....	46

CAPÍTULO V ANÁLISIS FODA

5.1. Identificación de factores.....	48
5.2. Análisis y ponderación de factores.....	50
5.2.1 Resultados del análisis de las fortalezas y debilidades.....	50
5.2.2 Resultados del análisis de las oportunidades y amenazas.....	52

CAPÍTULO VI PLAN ESTRATEGICO

6.1. Misión y visión del proyecto.....	55
6.1.1 Visión del proyecto.....	55
6.1.2 Misión del proyecto.....	56
6.2. Objetivos del proyecto.....	56
6.2.1 Objetivo general del proyecto.....	56
6.2.2 Objetivo específicos del proyecto.....	56
6.3. Estrategias.....	56
6.4. Tácticas.....	57

CAPÍTULO VII PLAN DE ACCIÓN

7.1 Reorganizar la gestión administrativa.....	60
7.1.1 Reformulación de la estructura administrativa.....	60
7.1.1.1 Definición de los niveles administrativos del SBU – UAJMS y sus componentes.....	60
7.1.1.2 Definición de áreas del SBU – UAJMS.....	64
7.1.1.3 Organigrama del SBU – UAJMS.....	65
7.1.2 Fortalecimiento del marco normativo del SBU – UAJMS.....	67
7.1.2.1 Reglamento interno de bibliotecas.....	67
7.1.2.2 Manual de funciones.....	68
7.1.2.3 Guía para la selección y adquisición de material bibliográfico.....	68
7.2 Fortalecimiento de los recursos humanos en el SBU.....	69
7.2.1 Capacitación de los Recursos Humanos.....	70
7.2.1.1 Programa de Capacitación.....	70
7.3 Mejorar la gestión técnica y prestación de servicios.....	71
7.3.1 Normalización de los procesos técnicos y operativos.....	71
7.3.1.1 Manual de procesos técnicos.....	72
7.3.1.2 Documentos técnicos complementarios.....	73
7.3.2 Automatización de procesos técnicos y servicios.....	73
7.3.2.1 Programa de automatización.....	74
7.3.2.1.1 Objetivos.....	74

7.3.2.1.2 Metodología.....	75
7.3.2.1.3 Evaluación de la naturaleza y características de la organización.....	76
7.3.2.1.4 La identificación de necesidades.....	77
7.3.2.1.5 Definición de términos de referencia.....	82
A) Cronograma.....	88
B) Presupuesto.....	89
C) Indicadores de evaluación.....	90
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFIA	96
ANEXOS	100

LISTA DE GRÁFICOS

	Nº de páginas
Gráfico Nº 1 Metodología de la Planificación estratégica.....	7
Gráfico Nº 2 Niveles y habilidades administrativas de la organización.....	13
Gráfico Nº 3 Diagrama causa y efectos del flujo de información.....	16
Gráfico Nº 4 El ciclo de la información.....	17
Gráfico Nº 5 Modelo genérico de la cadena documental.....	18
Gráfico Nº 6 Las dos dimensiones en torno al portal de la biblioteca.....	22
Gráfico Nº 7 Organigrama del SBU – UAJMS Tarija. Gestión 2004.....	31
Gráfico Nº 8 Propuesta organigrama del SBU - UAJMS.....	66
Gráfico Nº 9 Modelo Tecnológico de la Cadena Documental.....	82

LISTA DE TABLAS

	Nº de páginas
Tabla Nº 1 Factores de análisis FODA.....	9
Tabla Nº 2 Efectos cruzados de los factores del análisis FODA.....	10
Tabla Nº 3 Operaciones del modelo genérico de la cadena documental.....	19
Tabla Nº 4 Alumnos matriculados por sexo, facultades y programas.....	24
Tabla Nº 5 Número de personas en las facultades seleccionadas.....	25
Tabla Nº 6 Docentes de tiempo completo por Facultades y Departamentos.....	29
Tabla Nº 7 Detalle del Personal Administrativo Permanente.....	30
Tabla Nº 8 Bibliotecas por Unidad Académica UAJMS – Tarija.....	33
Tabla Nº 9 Recursos Humanos asignados al SBU de la UAJMS.....	34
Tabla Nº 10 Asignación de funciones del SBU de la UAJMS.....	35
Tabla Nº 11 Nivel de instrucción de los funcionarios del SBU de la UAJMS.....	35
Tabla Nº 12 Formación profesional de los funcionarios del SBU de la UAJMS.....	35
TABLA Nº 13 Localización de las bibliotecas de la UAJMS.....	36
Tabla Nº 14 Distribución de bibliotecas por distritos.....	37
Tabla Nº 15 Usuarios – M2 de bibliotecas por facultades 2004.....	37
Tabla Nº 16 Número de computadoras por biblioteca.....	39
Tabla Nº 17 UAJMS: Acervo de libros por bibliotecas.....	41
Tabla Nº 18 Distribución de libros de biblioteca facultativas por usuarios.....	42
Tabla Nº 19 UAJMS: Ejecución presupuestaria de ingresos por origen.....	43
Tabla Nº 20 Presupuesto asignado a la actividad de bibliotecas.....	43
Tabla Nº 21 Tarija Indicadores demográficos, Censo 2001.....	44
Tabla Nº 22 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del SBU – UAJMS.....	49
Tabla Nº 23 Debilidades identificadas y ponderaciones asignadas.....	50
Tabla Nº 24 Fortalezas identificadas.....	51
Tabla Nº 25 Amenazas identificadas y ponderaciones asignadas.....	52
Tabla Nº 26 Oportunidades identificadas y ponderaciones asignadas.....	53
Tabla Nº 27 Resumen del Plan Estratégico SBU – UAJMS.....	59
Tabla Nº 28 Plan de acción.....	85-87
Tabla Nº 29 Cronograma.....	88
Tabla Nº 30 Presupuesto general del proyecto.....	89

LISTA DE ANEXOS

ANEXOS A	N° de páginas.
A.1 Encuesta a usuarios de las Bibliotecas UAJMS – Tarija.....	1-2
A.2 Análisis de la encuesta a usuarios de las Bibliotecas.....	1-16
A.3 Análisis FODA.....	1-13
A.4 Reglamento Interno de Bibliotecas de la UAJMS – 2000.....	1-22
 ANEXOS B	
B.1 Propuesta Reglamento Interno para las Bibliotecas de la UAJMS-Tarija.....	1-6
B.2 Propuesta Manual de Funciones para el SBU – UAJMS Tarija.....	1-8
B.3 Propuesta Manual de Procedimientos para la Selección y Adquisición.....	1-5
B.4 Propuesta Manual de Procedimientos Técnicos.....	1-9
B.5 Programa de Capacitación.....	1-4
B.6 Evaluación de Procesos y Servicios para la Automatización.....	1-11
B.7 Tesauros y Glosarios especializados en línea.....	1-2

a) Problema

Planteamiento y formulación del problema

Previo al diseño de este capítulo, se efectuó un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que se encuentran descritos en él y que en base a este documento se establece las líneas directrices del planteamiento de problema.

En las reiteradas visitas a la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho UAJMS y fruto del permanente análisis realizado, se ha detectado que el problema central es que existen obstáculos en el acceso a información debido fundamentalmente a restricciones y limitaciones en la gestión administrativa del Sistema de Bibliotecas Universitarias SBU.

Entre las causas más importantes identificadas en nuestro análisis se describen las siguientes:

- 1. Recursos humanos insuficientemente capacitados.-** El Sistema de Bibliotecas Universitarias de la UAJMS cuenta con 27 funcionarios y ninguno tiene formación profesional en Bibliotecología. Por lo que se considera que representa una enorme restricción para el conjunto del sistema en general y particularmente para el desarrollo de su función específica.
- 2. Exceso de centralización en la biblioteca central.-** En el Sistema de Bibliotecas Universitarias el procesamiento técnico de todo el material bibliográfico depositado en las bibliotecas de la ciudad de Taraja y el resto de los distritos, lo realizan únicamente dos personas, es decir que las tareas que cumplen estos funcionarios se asemejan a un embudo por donde tiene que pasar toda la información referente al Sistema de Bibliotecas Universitarias, por lo que se considera que existe un exceso de centralización fruto de la inexistencia de un Manual de Funciones.
- 3. Carencia de normas y reglamentos para la selección y adquisición de material bibliográfico.-** El Sistema de Bibliotecas Universitarias y de las unidades

académicas vinculadas al sistema, no cuentan con normas y reglamentos para la selección y adquisición de material bibliográfico por lo que no puede satisfacer necesidades de la población estudiantil, docente e investigadores de la UAJMS en su conjunto, así como de otros usuarios, quienes se ven privados de un servicio de mayor calidad y oportunidad.

4. Carencia de estrategias de organización y planificación flexibles y realizables.- El Sistema de Bibliotecas Universitarias no cuenta con una estructura de planificación y organización moderna y actualizada por niveles, que le permita planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades del sistema en general.

5. Uso y manejo de tecnologías de información poco actualizadas.- El Sistema de Bibliotecas Universitarias cuenta con el Centro de Procesamiento de Datos - CPD, encargado de desarrollar, aplicar y administrar tecnologías a los procesos técnico – administrativos de la universidad, pero su uso no es adecuado, porque no es aplicable al proceso técnico del material bibliográfico de las bibliotecas de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho. Pese a que en la gestión 2002 el proyecto COIMATA, ha dotado de equipos a las diferentes bibliotecas del SBU.

6. Ausencia de procedimientos de manejo de información.- El Sistema de Bibliotecas Universitarias no cuenta con un procedimiento para la recolección almacenamiento, procesamiento y difusión de la información pertinente al sistema.

Las causas descritas líneas arriba generan las siguientes consecuencias en el Sistema de Bibliotecas Universitarias de la UAJMS.

6.1 Servicios de información deficientes.- Sé ha podido establecer que el efecto general del Sistema de Bibliotecas Universitarias es que ofrece servicios de información deficientes por tener una relación directa con recursos humanos insuficientemente capacitados cuya manifestación implica que:

6.1.1 La estructura del sistema no puede desarrollar las actividades propias de manera más eficiente.

6.1.2 No permite asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos de forma satisfactoria y en el menor tiempo posible.

6.2 Adquisiciones de materiales que no se adecuan a las necesidades de información de los usuarios.- Sé ha detectado que las adquisiciones no se adecuan a las necesidades de los usuarios debidos principalmente a los siguientes puntos:

6.2.1 No hay un claro rol de responsabilidad de parte de los funcionarios en la adquisición de material bibliográfico.

6.2.2 No existe un procedimiento claro y transparente de la selección y adquisición de material bibliográfico.

6.2.3 No existe una adecuada coordinación entre docentes, ejecutivos de las carreras y facultades y los responsables de las bibliotecas para la adquisición de material bibliográfico.

6.3 Inadecuada toma de decisiones por parte de los responsables.- Consideramos que la carencia en el Sistema de Bibliotecas Universitarias de un manual de funciones, manual de procedimientos para la selección y adquisición de material bibliográfico y una guía para la capacitación de los recursos humanos, abre una brecha amplia en donde existe una alta probabilidad para que los funcionarios responsables de cada unidad de información asuman toma de decisiones inadecuadas.

6.4 Poca utilización de equipos y sistemas de computación.- La carencia de nuevas tecnologías de información en el Sistema de Bibliotecas Universitarias tiene por efecto:

6.4.1 Existen restricciones en la capacidad del sistema de información en la prestación de servicios y generación de productos.

6.4.2 No existe innovación en la producción de servicios y productos orientados a usuarios tradicionales y nuevos. Por ejemplo creación de base de datos propios de la unidad.

6.4.3 Es un sistema que no permite a los funcionarios la posibilidad de realizar algunas tareas rutinarias.

6.5 Debilidad en los procesos técnicos.- En el Sistema de Bibliotecas Universitarias la aplicación de procesos técnicos tiene restricciones en la utilización para la descripción bibliográfica porque no se usan tesauros especializados, en su lugar se emplean Lista de Encabezamientos de Materias, que por su contenido general limitan la descripción bibliográfica del material.

Resultado del análisis de las causas y las consecuencias descritas líneas arriba podemos concluir que de seguir las cosas tal y como se presentan hasta el momento habrá un empeoramiento en el transcurso del tiempo hacia el futuro repercutiendo negativamente en el servicio que presta actualmente a alumnos, docentes e investigadores del Sistema de Bibliotecas Universitarias en la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

b) Justificación

1) Consideramos que la introducción del concepto de Planificación Estratégica en la gestión administrativa del Sistema de Bibliotecas Universitarias SBU - UAJMS, proporcionará a las autoridades, funcionarios y usuarios herramientas para el diagnóstico, análisis y toma de decisiones colectivas en torno a la problemática del sistema; planteamiento de objetivos y metas comunes; y medios para el aprovechamiento racional de sus recursos, sin necesidad de recurrir a costosas consultorías o ha estudios de investigación onerosos, y de gran inversión de organizaciones ajenas a la institución.

2) Creemos que la Planificación Estratégica incentivara al Sistema de Bibliotecas Universitarias a:

- a) Ampliar el uso y manejo de instrumentos que ayuden a “recolectar” información que sirva de insumos específicos que ayuden a prestar un mejor servicio a los usuarios del sistema (Estudiantes, Docentes e Investigadores).
- b) Mejorar las condiciones de “procesamiento, almacenamiento y conservación” de información general y especializada para las distintas facultades de la institución.
- c) Ampliar los espacios de “difusión” de la información a los usuarios internos y externos de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

3) La motivación principal del presente trabajo es fortalecer el Sistema de Bibliotecas Universitarias para ampliar la cobertura y calidad de servicio para el acceso a mayor y mejor información por parte de los estratos estudiantiles de las diferentes facultades que conforman la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

La mejora de las condiciones de operación del SBU – UAJMS contribuirá en la formación de profesionales que aporten activamente al Desarrollo Humano Sostenible de la región y el país.

4) Pensamos que la Planificación Estratégica es un medio indirecto para que haya una mayor y mejor participación de los diferentes actores del Sistema Universitario, que promueva el perfeccionamiento de la democracia participativa en la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

c) Presentación panorámica del proyecto

El Capítulo I, Marco Conceptual. Presenta los conceptos y definiciones que se utilizarán en el desarrollo del proyecto.

El Capítulo II, Marco Metodológico. Describe las técnicas y métodos de recopilación, análisis y presentación de información usados en el proyecto.

El Capítulo III, Marco Institucional. Proporciona información general sobre la UAJMS de carácter histórico, político y organizacional.

El Capítulo IV, Análisis de Situación. Describe detalladamente las características y condiciones del SBU, respecto a aspectos técnicos, normativos, financieros, sociales y de organización. También se considera la percepción de los usuarios de las bibliotecas del SBU.

El Capítulo V, Análisis FODA. Recoge y analiza la información presentada en el Análisis de Situación, a través la técnica FODA.

El Capítulo VI, Plan Estratégico. Define los elementos fundamentales relativos a la imagen objetivo (visión, misión y objetivos). En este capítulo se enuncian las estrategias más adecuadas para el logro de la imagen objetivo definidas para el SBU.

El Capítulo VII, Plan de Acción. Presenta las estrategias y tareas que se propone realizar para el logro de los objetivos en el Plan Estratégico, y los recursos que se utilizarán.

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL

Se plantea a través de este capítulo, incluir las definiciones y conceptos más importantes para el desarrollo de este proyecto en el sentido de lograr un entendimiento claro de los objetivos planteados y evitar contradicciones conceptuales.

1. La administración

La administración consiste en el desarrollo de las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo y la manera como se alcanzan las metas u objetivos con la ayuda de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, mediante el desempeño de ciertas funciones esenciales, como la planeación, organización, dirección y control.¹

1.2 El proceso administrativo

Según Anzola, el proceso administrativo constituye una herramienta que permite al administrador manejar eficazmente cualquier sistema de unidades de información. El proceso administrativo comprende:

- a) **Planeación:** determina los objetivos que se desea alcanzar en el sistema, en el futuro, y las acciones que se van emprender para obtenerlos.
- b) **Organización:** es la coordinación de todas las funciones y recursos del sistema para alcanzar las metas propuestas.
- c) **Dirección:** Consiste en ejecutar lo planeado, por medio de la acción del liderazgo.
- d) **Control:** permite comparar los resultados obtenidos con lo planeado para detectar desviaciones, y aplicar los correctivos que permitan alcanzar las metas del sistema.

¹ ANZOLA ROJAS, Sérvulo. Introducción a la administración. Santafé de Bogota, McGraw Hill 2000 pp. 4-5

Según Pauline Atherton todo sistema o servicio de información requiere de: formulación de políticas que cubran todas las áreas de interés del servicio o sistema, adecuándolas a las propias exigencias y prioridades; un adecuado proceso de dirección, manejado con criterio gerencial. En este contexto, "la gerencia es el proceso racional mediante el cual el conocimiento, el talento y la energía de la gente es dirigida y se hace coincidir con los recursos disponibles para alcanzar un objetivo"².

La administración es el proceso mediante el cual se obtiene, organiza, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos (recursos humanos, financieros, tecnológicos), para apoyar los objetivos del sistema de las unidades de información.

1.3 Planificación

Proceso de determinar los fines (objetivos) a ser alcanzados y los medios (planes) que se utilizarán para lograr éstos. 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.³

Gloria Ponjuán en su obra *Gestión de información en las organizaciones*, indica que "El marco general de la planificación requiere de información acerca del ambiente y de la propia organización, sus capacidades, sus posibilidades, y tiene diferentes enfoques, como se refleja en las definiciones siguientes:

- a) **Planificación estratégica:** proceso de decidir a cerca de los objetivos de la organización, las modificaciones a estos objetivos, los recursos utilizados para obtener estos objetivos y las políticas generales que deben regir la adquisición, uso y disposición de estos recursos, así como los factores relevantes del ambiente organizacional y en particular del medio externo.

² Cita extraída de Ybarnegaray, María del Carmen. Proyecto de Grado. Redefinición de la Biblioteca del Proyecto Q`Haruru. La Paz 2001

³ Ponjuan Dante, Gloria. *Gestión de información en las organizaciones*. Chile, CECAPI 1998 pp. 78-81

- b) **Planificación táctica:** definición de los mecanismos y alternativas específicas de acción para alcanzar los objetivos generales de una organización. Contempla la definición de metas, líneas de acción, selección, cuantificación y distribución de recursos.
- c) **Planificación operacional:** enfoca las actividades cotidianas que tiene relación con los objetivos y metas superiores, centra su atención en la eficiencia y eficacia. La planificación operacional es detallada en cuanto a plazos, asignación de recursos y resultados esperados, expresados en planes operacionales que son cuantificables y medibles.

La última etapa del proceso de planificación es la formulación del plan y su implementación. El plan refleja los objetivos detallados de la estrategia, la evaluación de la organización y su ambiente, y las vías (tácticas) por las cuales pueden lograrse los objetivos.

Mientras que la estrategia se define en términos muy amplios, el plan debe responder a elementos concretos cuantificados (tiempo y costos). También el plan requerirá un monitoreo permanente a fin de asegurar que se corresponda con la estrategia definida⁴.

1.4 Planificación estratégica

1.4.1 Definición

Es un proceso estratégico que permite determinar un conjunto de alternativas para organizar y dirigir las acciones, políticas y estrategias de una organización, plasmando con racionalidad y coherencia el proceso de desarrollo y ejecución de planes operativos, que contemplan tareas de coordinación, programación y ejecución de programas, presupuestos y proyectos de inversión y su respectivo control o medición de eficiencia operacional.⁵

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión, toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual y al cambio

⁴ Idem. pp. 79-80

⁵ Andrade, Simón. Planificación estratégica. Perú, Lucero 1997 p. 20

que deben recorrer, en el futuro, las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.⁶

1.4.2 Características

Existen numerosas características de la planeación estratégica, sin embargo George Steiner considera estas cuatro como fundamentales:⁷

a) El porvenir de las decisiones actuales

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas (estrategias y tácticas) para lograrlo.

b) Proceso

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipos de esfuerzos deben hacerse, cuando y como deben realizarse, quiénes los llevaran a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. También es un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente de la organización son permanentes.

⁶ MINISTERIO DE HACIENDA, Dirección de presupuestos, "Planificación estratégica en los servicios públicos" s.f.

⁷ STEINER, George. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México, Continental 1998 p. 21

c) Filosofía

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además representa un proceso mental un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos estructuras o técnicas prescritas. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

d) Estructura

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo (planificación táctica), y planes operativos.

1.4.3 Objetivo

El objetivo de la planeación estratégica es el de cambiar el equilibrio competitivo, manejar los factores clave del éxito, hacer que las organizaciones sobrevivan, aporten utilidades y crezcan. Para lograrlo no debe apoyarse sólo en la idea de incrementar la productividad, sino en la de crear, innovar y servir.

Otro de los propósitos de la planificación estratégica es determinar futuras áreas de actividad y decidir cursos de acción que pretendan mejorar: los niveles, los resultados, las metas y los objetivos de la organización, cuantitativa y cualitativamente.

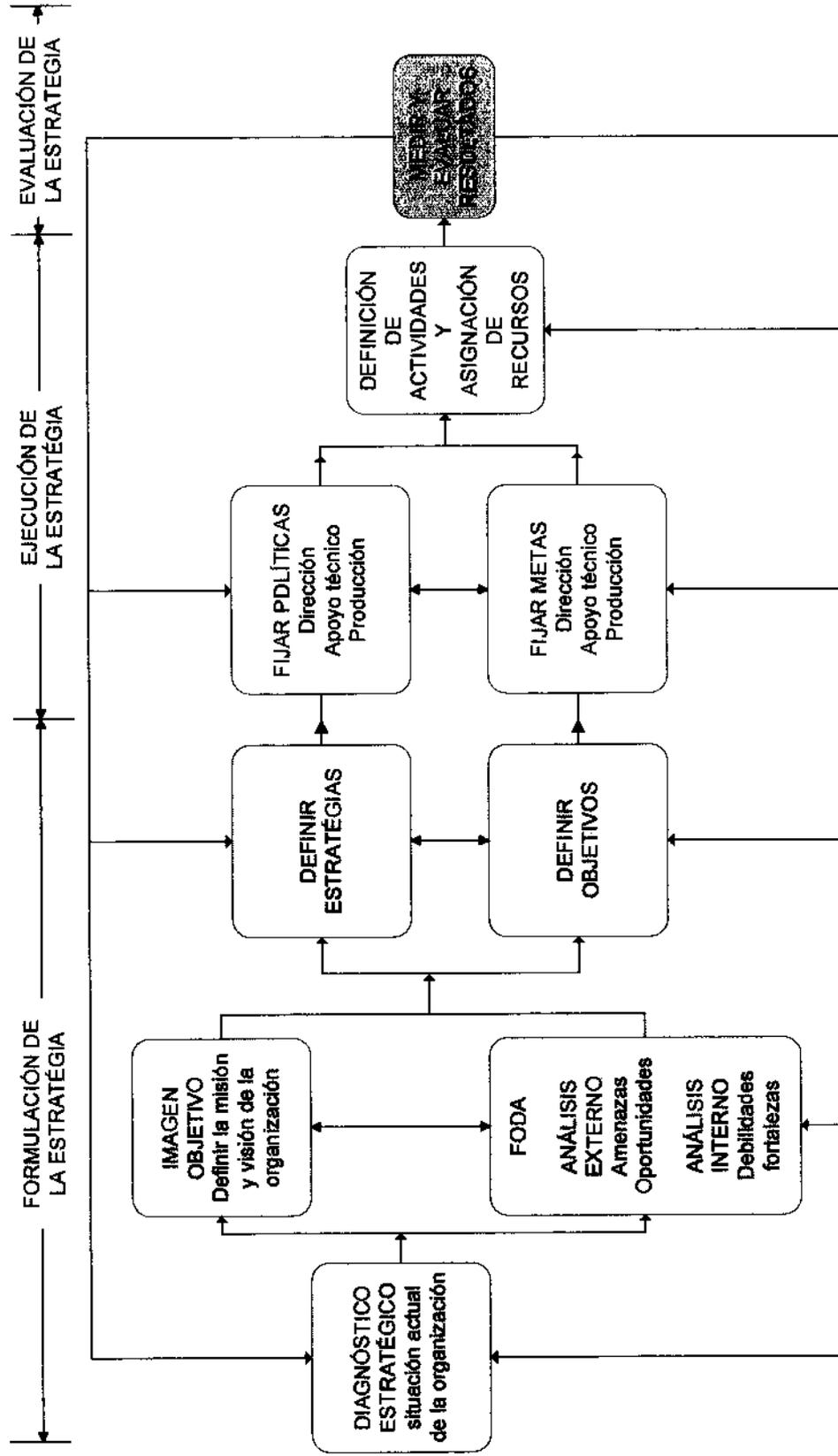
1.4.4 Metodología de la planificación estratégica

La formulación e implementación de la estrategia organizacional tiene determinadas etapas, ellas son:

- Evaluación del desempeño pasado y situación actual
- Valoración del ambiente actual y futuro
- Definición acerca de los objetivos

- Formulación y evaluación de estrategias alternativas
- Selección de la mejor estrategia
- Formulación de un plan para la implementación de la estrategia

Gráfico N° 1. Metodología de la Planificación Estratégica



Fuente: Morales N. Enrique. La gerencia del futuro

1.5 Análisis FODA

1.5.1 Descripción

El análisis FODA es una herramienta o técnica que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Los componentes o factores evaluados por el análisis FODA son:⁸

- **Fortalezas:** Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** Factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la existencia de la organización.

1.5.2 Metodología

a) Identificación y descripción de los factores de acuerdo a su origen y efecto: A través de un análisis de la organización se debe identificar los factores relevantes internos y externos, que afectan negativa y positivamente a la organización. Cada factor debe clasificarse en una de las cuatro categorías del análisis FODA, y describirse claramente.

⁸ Contreras C., Fortunato/Olaya Guerrero, Julio César. Planeamiento estratégico en bibliotecas y centros de documentación., Lima, OSREVI 2005 pp. 39-47

Tabla N° 1. Factores de análisis FODA

		EFECTOS	
		Favorables	Desfavorables
ORIGEN	Internos	Fortalezas: Factores favorables imperantes en el sistema	Debilidades: Factores negativos imperantes en el sistema
	Externos	Oportunidades: Factores favorables al sistema que provienen del entorno	Amenazas: Factores desfavorables al sistema que provienen del entorno

Fuente Elaboración Propia en base a: Contreras C., Fortunato y Olaya, 2005 pp. 39-47

b) Ponderación de los efectos individuales y colectivos de los factores en y sobre la organización: Para medir o cuantificar el impacto de cada uno de los factores evaluados dentro de una categoría común (factores internos o externos), se define una escala adecuada, por ejemplo valores comprendidos entre 1 y 5, que mide el grado de efecto o impacto del factor sobre la organización.

1 representa un impacto poco relevante (favorable o desfavorable)

5 representa un impacto muy significativo (favorable o desfavorable).

La ponderación 0 no se considera por que indica que el factor no tiene efecto alguno en o sobre la organización.

Dependiendo de la clasificación que se le dé al factor y la ponderación asignada al mismo, se obtendrá el valor específico (positivo o negativo), del factor.

La suma de los valores específicos de los factores representa la situación general de la entidad evaluada, respecto al conjunto total de factores dentro de una

categoría dada (factores internos o externos). Esta situación puede ser favorable (positiva) o desfavorable (negativa).

La escala general se obtiene multiplicando el valor máximo de ponderación, continuando con el ejemplo, el valor 5, por el número de factores evaluados.

c) Análisis de los efectos cruzados de los factores evaluados: Los factores (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), imperantes dentro y fuera de una organización interactúan entre sí. El efecto simultáneo de estos factores define un escenario o realidad frente al que los directivos de una organización deben definir objetivos, establecer estrategias, tomar decisiones y ejecutar acciones para promover el desarrollo y subsistencia de la organización.

Tabla N° 2. Efectos cruzados de los factores del análisis FODA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Zona en la que la organización debe explotar al máximo sus recursos y lograr los máximos beneficios.	Zona en la que la organización debe tratar de neutralizar los efectos externos y transferir fortalezas a las áreas de oportunidades.
Debilidades	Zona en que la organización debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se ofrecen.	Zona en la que la organización ve amenazada su existencia y de la que debe salir rápidamente con acciones de mejora o cambio para reconvertirse.

Fuente: Elaboración Propia en base a: Contreras C., Fortunato y Olaya, 2005 pp. 39-47

NOTA: Mayores detalles sobre la técnica FODA en Planeamiento Estratégico en Bibliotecas y Centros de Documentación de Contreras, Fortunato y Olaya. 2005 pp.46-47.

1.6 La organización y sus niveles administrativos

Las organizaciones constituyen sistemas complejos destinados a alcanzar objetivos también diferenciados y complejos; por consiguiente se presenta la división del trabajo y la especialización de actividades de los órganos y de los miembros. Es posible definir diversos niveles de actuación dentro de la organización, cada uno de los cuales desarrolla variados enfoques en cuanto a los objetivos de la organización, cada nivel tiene su propia racionalidad⁹

1.6.1 Niveles Administrativos

a) Nivel estratégico o institucional: El Nivel institucional es el más elevado e incluye las personas y los órganos que definen los **objetivos de la organización y las estrategias globales** necesarias para alcanzarlos de manera adecuada. Al concebir el escenario ambiental y sus condiciones, el nivel estratégico traza o busca trazar las maniobras necesarias para neutralizar las amenazas y coacciones del ambiente que introducen inseguridad, y aprovechan las situaciones favorables que brindan oportunidades en el ambiente.

Este nivel, que define los objetivos y las estrategias de la organización y toma las principales decisiones, enfrenta el vasto y cambiante ambiente externo que rodea a la organización. El nivel institucional esta orientado hacia la realidad externa.¹⁰

b) Nivel táctico o intermedio: También se denomina mediador o gerencial. Se encarga de la articulación interna de los dos niveles situados en la cima y la base de la organización, estratégica y operacional respectivamente. También se encarga de elegir y captar los recursos necesarios, así como de distribuir y colocar los productos de la organización en los diversos segmentos del mercado. Este nivel debe interpretar y adecuar las decisiones del nivel institucional a las actividades realizadas en el nivel operacional. Generalmente,

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración proceso administrativo. Bogotá, McGraw Hill 2001 p. 56

¹⁰ MINTZBERG, Henry. The Structuring of Organizations: A Sintesis of the Research, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall pp. 24-25

el nivel intermedio esta compuesto de la administración media de la organización, esto es, las personas y órganos que transforman las estrategias en programas de acción.

El nivel intermedio (táctico) administra el nivel operacional y se encarga de la toma de decisiones relacionadas con la selección, cuantificación y distribución de los recursos necesarios para ejecutar las actividades de la empresa en los niveles departamentales.

- c) **Nivel operacional o técnico:** Esta localizado en las áreas inferiores de la organización y se relaciona con los problemas asociados a la ejecución cotidiana y eficiente de las tareas y operaciones de la organización; se orienta casi exclusivamente hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea técnica que debe cumplirse, los materiales que deben procesarse y la cooperación de numerosos especialistas requeridos en la ejecución de los trabajos. Es el nivel donde se ejecutan las tareas y se realizan las operaciones: incluye el trabajo básico relacionado directamente con la elaboración de productos o la prestación de servicios de una organización.

En este nivel se encuentran las máquinas y los equipos, las instalaciones físicas, las líneas de montaje, las oficinas, los mostradores de atención, etc., cuyo funcionamiento debe cumplir determinadas rutinas y procedimientos programados con la regularidad y continuidad que aseguren la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia de las operaciones.

1.6.2 Niveles y habilidades administrativas

En función de la descripción de los Niveles Administrativos de una Organización existen por lo menos tres tipos de habilidades necesarias para que el administrador pueda ejecutar eficazmente el proceso administrativo: la habilidad conceptual, humana y técnica.¹¹

- a) **Habilidad conceptual:** consiste en la habilidad para comprender las complejidades de la organización global y su entorno, y el ajuste del

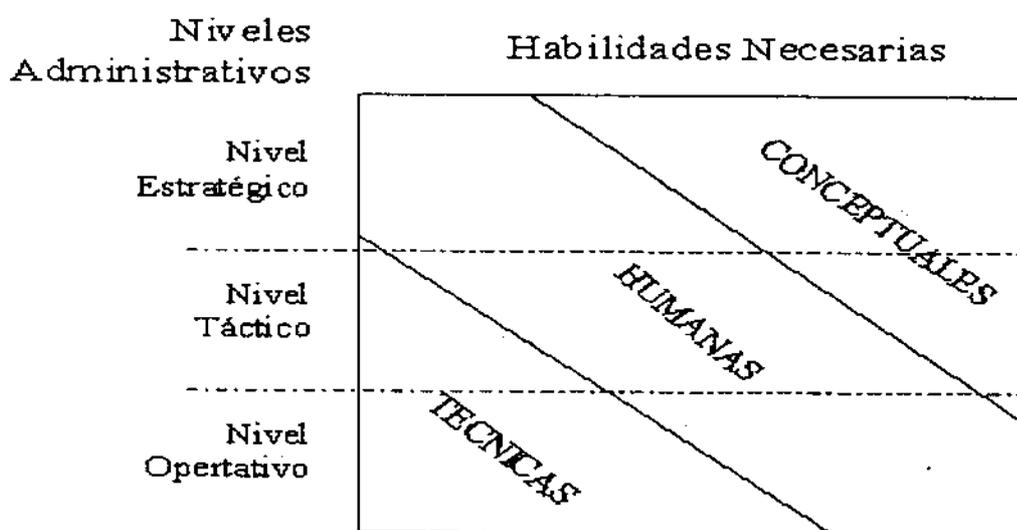
¹¹ KATZ, Robert L. "Skills o an effective administrator", Harvard Business Review, jan/fev. 1995 pp. 33-42

comportamiento de la persona dentro de la organización. Esta habilidad permite que la persona se comporte de acuerdo con los objetivos de la organización total y no apenas con los objetivos y las necesidades de su grupo inmediato.

- b) **Habilidad humana:** consiste en la capacidad y discernimiento para trabajar con personas, comprender sus actitudes, motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz.
- c) **Habilidad técnica:** consiste en utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas a través de su instrucción, experiencia y educación.

La adecuada combinación de estas habilidades varía a medida que un individuo asciende en la escala jerárquica; de posiciones de supervisión a posiciones de alta dirección. ¹² (Ver Gráfico 2).

Gráfico N° 2. Niveles y habilidades administrativas de la organización



Niveles y habilidades administrativas

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México, McGraw Hill, 1999 5.ed. p.45

¹² HERSERY, Paul y BLANCHARD, Kenneth H. Psicología para administradores de empresas. Río de Janeiro, Pedagógica e Universitaria 1976 p.7

A medida que se asciende de los niveles inferiores a los niveles más elevados de la organización disminuye la necesidad de habilidad técnica, mientras que aumenta la necesidad de habilidad conceptual.

En los niveles inferiores los supervisores necesitan de considerable habilidad técnica para poder instruir y formar técnicos y demás subordinados. En los niveles más altos los ejecutivos no necesitan conocer en detalle las tareas específicas ejecutadas en el nivel operacional.

A pesar que varié la proporción de las habilidades técnicas y conceptuales necesarias a los diferentes niveles de la organización, el denominador común aparentemente crucial en todos los niveles es la habilidad conceptual.

1.7 Sistemas

1.7.1 Sistema

Según Koontz, es un "Conjunto de cosas interrelacionadas ó interdependientes, de tal manera que forman una unidad compleja, un todo compuesto de partes dispuestas en forma ordenada conforme a cierta esquila o plan".¹³

El CONCYT mexicano define Sistema como la "reunión y ordenamiento de elementos o partes. Todo sistema esta compuesto por partes que están interrelacionadas de tal modo que todas ellas tienden al logro de un objetivo principal, de conformidad con un conjunto de reglas preestablecidas".¹⁴

"Es un conjunto de elementos interdependientes o interactuantes; un grupo de unidades combinadas que conforman un todo organizado. De igual manera, se puede pensar que la organización es un sistema que consta de varias partes Interactuantes".¹⁵

¹³ KOONTZ O'DONELL, Weinrich. Administración. México, McGraw Hill 1994 8.ed p. 16

¹⁴ Citado en: Morales, Hugo. Tesis de Grado. Análisis de la estructura de información en ciencias de la salud (En el eje central del país). La Paz 1998 pp. 15-16

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general a la administración. México, McGraw Hill 1999 5.ed p. 771

1.7.2 Subsistema

"Cada una de las partes que encierra un sistema puede ser considerada como subsistema, es decir, un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentra estructuralmente y funcionalmente dentro de un sistema mayor, y que posee sus propias características. Así los subsistemas son sistemas más pequeños dentro de sistemas mayores."¹⁶

1.7.3 Sistemas de información

El CONCYT define a los **sistemas de información** como: una red de recursos de información con servicios coordinados, de manera que fortalezcan y desarrollen las actividades de cada unidad, permitiendo así que cada categoría específica de usuarios reciba la información que respondan a sus necesidades y a sus posibilidades.¹⁷

En el desarrollo de las actividades humanas sean estas de carácter social, económico, académico, etc. se produce en, distintas instancias, información de diversa naturaleza (reportes de investigación, estadísticas, informes de actividades, textos y manuales, libros y todo tipo de publicaciones), que tienen por objetivo informar, enseñar, orientar y dar pautas para la toma de decisiones. Esta información puede estar presentada en distintas formas, tales como documentos escritos, documentos digitalizados, material audiovisual, gráficos, planos, etc.

En forma general, la información en la organización (**universidades**, empresas públicas y privadas, ONG's, etc.) se usa para tres aspectos fundamentales:

- a) **Toma de decisiones estratégicas y tácticas** en tomo a la razón de ser de la organización.
- b) **Planificación y desarrollo de procesos operativos** para sustentar la actividad de la organización.

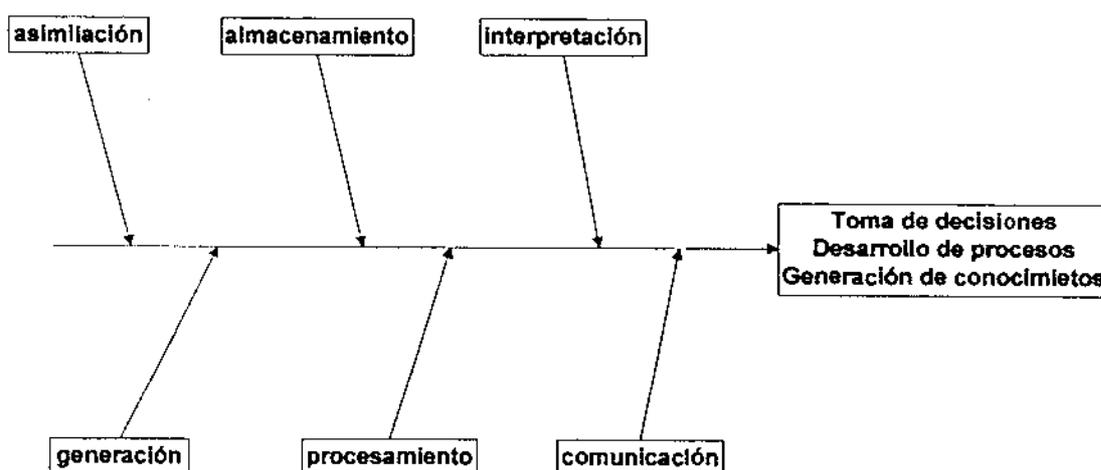
¹⁶ JOHANSEN BERTOGLIO, Oscar. Introducción a la teoría general de sistemas. México, Limusa 1994 p. 58

¹⁷ Citado en: Morales, Hugo. Tesis de Grado. Análisis de la estructura de información en ciencias de la salud (En el eje central del país). La Paz 1998 pp. 15-16

- c) **Generación de conocimientos.** Un Servicio de Información eficaz es aquel que no sólo presta un servicio, sino que lo presta bajo la perspectiva de que tiene que contribuir a que la información se transforme en conocimiento¹⁸.

El logro de los objetivos institucionales de la organización, su competitividad, e inclusive su supervivencia dependerá de su capacidad de asimilar, generar, almacenar, procesar, interpretar y comunicar información **oportuna y eficientemente**.

Gráfico N° 3. Diagrama causa y efectos del flujo de información



Fuente Elaboración propia en base a: Ishikawa, Kaoru

Un sistema de información se desarrolla en torno a la(s) biblioteca(s) y archivos de una organización, y plantea mecanismos para la adquisición o recolección de la información de diversas fuentes, internas o externas. A partir de la recolección de la información el SI aplica normas y técnicas para el registro, procesamiento referencial y almacenamiento de la información. Seguidamente se pone a disposición de los usuarios, que a través de los registros y referencias documentales, solicitan la información que requieren.

El sistema de información promueve y fortalece el flujo de información desde las fuentes primarias o secundarias hasta los usuarios finales, que en una gran proporción suelen ser nuevamente el origen de más información, dando lugar a un

¹⁸ GARCIA MAZA, Julia. Sistemas de Información: Lugar de encuentro entre el desafío tecnológico y el pensamiento social. FESABID 98. VI Jornadas Españolas de Documentación p.5

proceso de retroalimentación continuo. El resultado último, en términos generales, es el conocimiento.

Gráfico N° 4. El ciclo de la información



Fuente Elaboración propia

El flujo de información en un Sistema de Información atraviesa varias etapas de procesos metodológicos y técnicos que conforman la llamada "Cadena Documental"¹⁹.

¹⁹ Brophy, P. : Towards a generic model of information and library services in the information age. // Journal of Documentation, vol. 56, n° 2, 2000 pp. 161-184

Tabla N° 3. Operaciones del modelo genérico de la cadena documental de una biblioteca o centro de información.

Entorno -- Proveedores de información	Centro de Documentación – Procesos técnicos	Entorno - servicios y productos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de información exterior ➤ Entrada de información al sistema 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tratamiento documental ➤ Sistema de Información Documental <ul style="list-style-type: none"> • Interno • Público ➤ Gestión de Sistemas de Información Externos (Referencia) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Difusión de Información <ul style="list-style-type: none"> • Masiva • General • Directa ➤ Consulta de información <ul style="list-style-type: none"> • Directa • Mediada <ul style="list-style-type: none"> ○ SID Público ○ Productos Documentales ➤ Tipologías de usuarios
<p>Conceptos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fuentes de información ➤ Mercado de la información ➤ Agentes productores de información 	<p>Conceptos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistema de Información Documental ➤ Tecnologías para la gestión documental ➤ Planificación de procedimientos 	<p>Conceptos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Difusión de información ➤ Consulta ➤ Productos informativos ➤ Servicios de información ➤ Desintermediación

Fuente La actividad documental Centros de Documentación y Servicios de Información. Sistemas, Redes, Centros: <http://gti1.edu.um.es:8080/saorin/dg-intranet/esquemas/tema2.html> (Consulta abril 2004)

1.8 Biblioteca

De acuerdo a la Real Academia Española²¹ "Biblioteca es el local donde se tiene considerable número de libros ordenados para la lectura. Conjunto de estos libros".

Fernando Arteaga²² da una definición etimológica de biblioteca: "Deriva de dos voces griegas que significa Biblion-libro y teke-caja o lugar, o sea un lugar o caja donde se guardan los libros o materiales parecidos".

1.9 Biblioteca Digital

Una biblioteca digital es una conjunción de tecnologías digitales (procesos, almacenamiento y comunicaciones) y el software adecuado para reproducir, emular o ampliar los servicios suministrados por las bibliotecas actuales basadas

²¹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario manual e ilustrado de la lengua española. 2.ed. Madrid 1950

²²ARTEAGA FERNANDEZ, Fernando. Manual de procesos técnicos para bibliotecas. La Paz, Agaetra 2000

en papel y en otros sistemas de recopilación, catalogación, búsqueda y difusión de información. La biblioteca digital debe suministrar todos los servicios tradicionales de las actuales bibliotecas y explotar al máximo las ventajas del almacenamiento, recuperación y difusión digital de la información".²³

Una biblioteca digital permite manejar múltiples tipos de documentos. Además de literatura impresa, se trabaja con documentos de audio, videos, imágenes, hiperdocumentos, hipermedia en general. Una biblioteca digital puede manejar información que sólo existe digitalmente. Una biblioteca o un centro de documentación modernos tiene mecanismos para que sus usuarios naveguen en forma fácil en la información de sus distintas bases de datos, y sean de esta forma, agentes activos en la búsqueda y recuperación de información.

1.10 Biblioteca Virtual

Una biblioteca virtual es capaz de manejar información que no necesariamente está en sus estanterías. La tecnología actual ha trascendido los sistemas de referencias y permite prestar servicios de recuperación remota de textos completos. Entre las características más relevantes de este modelo tenemos:

- a) Sus servicios descansan en recursos de información digitales distribuidos por la red.
- b) La interactividad con el usuario suele establecerse desde el teclado (acceso a distancia) con preferencia a la visita personal (acceso en el sitio).
- c) La tendencia más clara se dirige hacia el acceso a los recursos en red, con preferencia a los materiales que están almacenados en la unidad de información.
- d) El tradicional catálogo de biblioteca está convirtiéndose en un mecanismo de descubrimiento de recursos en la red.

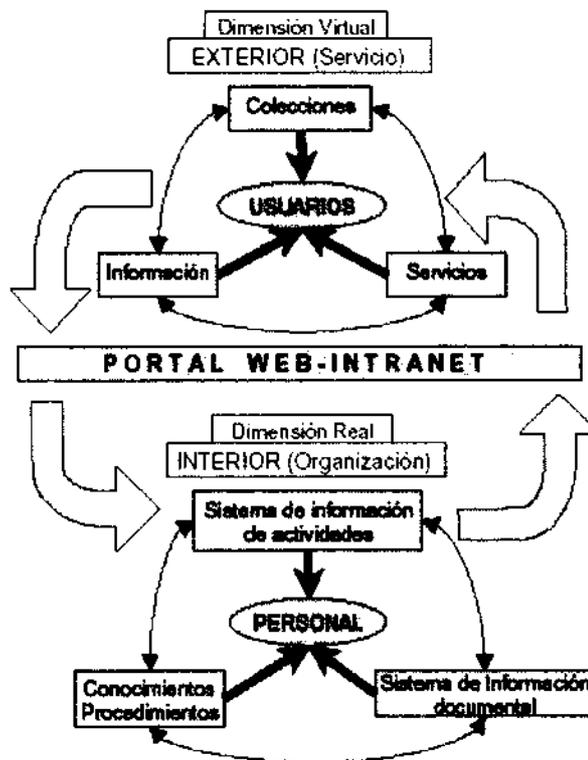
²³ GLADNEY, H.M. [et al.]. Digital library: gross structure and requeriments. Report from a March 1994 Workshop

- e) Las referencias bibliográficas contenidas en los sistemas de información se están ampliando hasta incluir recursos no bibliográficos tales como referencias a personas, organizaciones y conjuntos de datos.

El ambiente de desarrollo de la biblioteca virtual es el Internet, y el medio o soporte de operación es el portal o pagina Web. Este medio (Portal Web), es el que divide las dos dimensiones de trabajo de la biblioteca virtual, la dimensión virtual y la dimensión real como se puede apreciar en el gráfico N° 6

- a) *Dimensión virtual*, plasmada a través de un sistema Web, mediante la utilización de redes telemáticas (concretamente INTERNET). La biblioteca se trata desde una óptica exterior a ella, ya que se accede de forma remota con el objeto de solicitar uno o varios de los servicios que pone a disposición de los usuarios. En esta dimensión el elemento principal es el usuario, pues es quien se pone en contacto con la biblioteca y, de esta forma, con los servicios, colecciones e información del sistema.
- b) *Dimensión real*, constituida por la propia biblioteca física. Es el punto de vista que presenta el propio interior de la biblioteca; es decir, la organización en sí. Todos los elementos participantes (sistema de información de las actividades a llevar a cabo, sistema de información documental y tanto los conocimientos como los procedimientos a aplicar) giran en torno al personal encargado de integrarlos para llevar a cabo los procesos que sirven de soporte a los servicios demandados por el usuario en la dimensión virtual.

Gráfico N° 6. Las dos dimensiones en torno al portal de la biblioteca



Fuente: Saorín y Gonzales ²⁴

Entre ambas dimensiones se encuentra el portal Web de la biblioteca, erigiéndose éste como *mediador* entre lo digital y lo real, pues traduce las especificaciones de cada área a un formato inteligible por el sistema, conformando un flujo continuo entre lo digital o virtual (servicio) y lo real (procesos). El usuario accede al portal web de la biblioteca, entrando en un entorno digital, donde se le ofrecen diversos servicios específicos. Su activación pone en marcha determinados procesos en el entorno real de la biblioteca (en la propia organización), los cuales conforman la base y soporte de los servicios que posteriormente recibirán los usuarios, y que ejecutarán el personal específico de la biblioteca a través de su red intranet. ²⁵

²⁴ SAORÍN PÉREZ, T. y GONZÁLEZ LORCA, J. Dentro de los portales bibliotecarios: flujo de trabajo en la automatización de bibliotecas. Ponencia presentada a los VI Encuentros Internacionales sobre Sistemas de Información y Documentación (IBERSID 2001), Zaragoza 5-7 noviembre de 2001, organizados por la Universidad de Zaragoza

²⁵ GONZÁLEZ LORCA, Jesús; RODRÍGUEZ MUÑOZ, José Vicent. La tecnología de flujo de trabajo en el contexto de la biblioteca digital. Anales de documentación, N.º 5, 2002 pp. 157-175

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo a las características del proyecto, se trabajó con un tipo de investigación descriptiva utilizando las siguientes técnicas:

2.1 Técnica de trabajo de gabinete

Esta técnica nos ha servido para la fase de procesamiento y análisis de la información principalmente la investigación documental. En el plano de la investigación documental, se recurrió a fuentes primarias y secundarias como: Historia de la universidad autónoma Juan Misael Saracho de Tarija 1996, Informes de la División de Bibliotecas de las gestiones 2000 - 2004 de la Universidad de Tarija”, y otros documentos de carácter histórico, estadístico y administrativo.

2.2 Técnica de trabajo de campo

Esta técnica la hemos utilizado para la fase de recopilación de la información fundamentalmente la observación directa, la encuesta y la entrevista estructurada. La observación de la realidad y problemática que trata este proyecto se realizó en la ciudad de Tarija, más específicamente en la UAJMS, lo cual proporciona mayores y mejores niveles de información, en lo que se refiere al sistema de operación actual de las bibliotecas universitarias, además, mediante la observación se logro analizar tanto el funcionamiento institucional como la relación del sistema con los usuarios. En la entrevista estructurada se recogió impresiones de los responsables directamente involucrados con el funcionamiento del sistema de bibliotecas, para obtener una imagen más completa de la situación, en este sentido se entrevistó a las autoridades y administrativos del sistema de bibliotecas de la UAJMS.

2.2.1 La encuesta

a) Determinación del universo de estudio

De acuerdo a los reportes de la Dirección de Planificación Académica de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho para el periodo del 2004 existen 12.809 alumnos que a continuación se detallan.

Tabla Nº 4. Alumnos Matriculados por sexo, facultades y programas. Periodo 2004 Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

Facultades programadas	Hombre	Mujer	Total
Facultad Ciencias Jurídicas y Políticas	913	878	1791
Facultad Ciencias Económicas y Financieras	1315	1455	2770
Facultad Ciencias Agrícolas y Forestales	581	109	690
Facultad de Ciencias y Tecnología	2028	824	2852
Facultad de Odontología	597	668	1265
Facultad de Ciencias de la Salud	194	1340	1534
Facultad de Humanidades	209	682	891
Facultad Integrada de Bermejo	149	180	329
Facultad Gran Chaco	264	288	552
Programa de Periodismo	84	51	135
Total	6334	6475	12809

Fuente: Estadísticas Universitarias 1993 – 2004

b) Determinación de la muestra de estudio

El método elegido para la determinación de la muestra es el "muestreo simple para proporciones en poblaciones finitas"

Para la utilización de la muestra se utilizo la siguiente formula

$$n = \frac{N}{\frac{1 + E^2(N-1)}{Z^2 p(1-p)}}$$

Donde:

$$n = \frac{12809}{\frac{1 + (0.05)^2 * 2 * (12809 - 1)}{1.96^2 * 0.313 * 0.687}} = 320.4 \approx 320$$

Muestra con un nivel de significación del 5 %

Tabla N° 5. Número de personas en las facultades seleccionadas

Carrera	Estudiantes entrevistados	Porcentaje
Alimentos	20	6.25
Bioquímica	20	6.25
Derecho	40	12.5
Económicas	100	31.25
Enfermería	10	3.125
Forestales	10	3.125
Idiomas	20	6.25
Informática	20	6.25
Odontología	30	9.375
Posgrado	10	3.125
Psicología	20	6.25
Química	20	6.25
Tecnología	10	3.125
Total	320	100

Fuente: Encuesta a usuarios UAJMS, 2004

Los resultados de la encuesta se encuentran descritos en el ANEXO N° 1

2.2.2 La entrevista

Metodología de la investigación de campo

La secuencia del trabajo de campo fue la siguiente:

- Entrevista con el Vicerrector de la UAJMS para conocer el funcionamiento del SBU, sobre las políticas institucionales en el área de la información, y propuestas para la mejora del sistema.
- Entrevista con el Jefe de División de Bibliotecas, para recoger sus impresiones sobre la administración de las unidades de información, requerimientos y necesidades generales, y propuestas para el mejoramiento del sistema. La entrevista con esta autoridad sirvió también para definir y ponderar los aspectos evaluados en el análisis FODA.
- Entrevista con los funcionarios de las bibliotecas del SBU, para diagnosticar la situación individual de cada unidad y recoger propuestas para el mejoramiento del sistema. Como también con usuarios sobre el servicio que se presta en las unidades.

CAPITULO III

MARCO INSTITUCIONAL

3.1 La Universidad Autónoma Juan Misael Saracho

3.1.1 Antecedentes

La Universidad Juan Misael Saracho de Tarija fue fundada el 6 de junio de 1946.

La Universidad de Tarija se creó mediante Ley del 16 de Noviembre de 1886, con el nombre de Universidad Estatal. El segundo periodo comprende a la Universidad Autónoma fundada el 6 de Junio de 1946 con el nombre de Juan Misael Saracho, con 4 Facultades, 3 Escuelas y 2 Institutos entre los que se encontraban: La Facultad de Derecho, Facultad de Economía, Facultad de Ingeniería, Escuela de Enfermería, Escuela Práctica de Agricultura y Ganadería, Escuela de Maestros Alfabetizadores, Instituto de Comercio y el Instituto Tecnológico.

Actualmente la Universidad Juan Misael Saracho cuenta con 9 Facultades (La Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales, Facultad de Ciencias y Tecnología, Facultad de Odontología, Facultad de Ciencias de la Salud, Facultad de Humanidades, Facultad Integrada de Bermejo, Facultad del Gran Chaco), contando con carreras e institutos en los distritos de Tarija, Yacuiba, Bermejo y Villamontes.

La UAJMS como una institución académica formadora de recursos humanos expresa en su **visión** y **misión** los fundamentos de su rol social e institucional, que orientan su actividad y desarrollo. Los objetivos y metas institucionales son definidos a partir de la interpretación del conjunto de propósitos y aspiraciones enunciados en la Misión y Visión de la universidad.

3.1.2 Visión y misión institucional de la UAJMS – Tarija

El documento “Una realidad con Pertinencia y Compromiso Social en la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS)²⁶”, expresa que:

a) Visión institucional de la UAJMS: La universidad que queremos:

“... una Institución Pública de Educación Superior, con un gobierno Docente-Estudiantil, con participación ciudadana, democrático, descentralizado y eficiente que, en el marco de su Autonomía responsable, promueve el liderazgo de sus integrantes para contribuir al logro de un Desarrollo Humano Sostenible. Sus estructuras académica y administrativa, dinámicas y flexibles, favorecen un clima organizacional que alienta el aprendizaje permanente, con una fuerte vinculación con el entorno... En esencia:

- Una universidad moderna que imparte formación académica integral de alta calidad
- Pertinente y comprometida con el desarrollo de la región y los avances de la ciencia y la tecnología
- Que realiza investigación aplicada relevante en áreas estratégicas vinculadas al desarrollo regional
- Con identidad y actuaciones propias que la distinguen y reconocen en un mundo altamente globalizado y competitivo.

b) Misión institucional de la UAJMS

Formar profesionales integrales, con valores éticos y morales; creativos e innovadores; con pensamiento crítico y reflexivo; solidarios y con responsabilidad social; capaces de generar y adecuar conocimiento relevantes e interactuar con éxito en escenarios dinámicos, bajo enfoques multidisciplinares, para contribuir al Desarrollo Humano Sostenible de la sociedad y de la región, mediante la investigación científico tecnológica y la

²⁶ Universidad Autónoma Juan Misael Saracho UAJMS. Una realidad con pertinencia y compromiso social. 2002 p. 11

extensión universitaria, vinculadas a las demandas y expectativas del entorno social.²⁷

3.1.3 Descripción general de la UAJMS

- La dirección política de la institución está regida por un gobierno paritario docente estudiantil.
- Las políticas generales académicas y administrativas se definen en órganos de participación docente estudiantil (consejos de carrera, facultativos y el consejo universitario).
- La representación ejecutiva de la universidad esta encabezada por el Rector, autoridad elegida periódicamente a través del voto de estudiantes y docentes.
- Institucionalmente cuenta con órganos de administración y control en las siguientes áreas: Académica, Finanzas, Recursos Humanos, Bienestar Social, Extensión Universitaria e Infraestructura.
- El funcionamiento de la universidad depende de los recursos otorgados anualmente por el gobierno central. Estos recursos son negociados por las autoridades universitarias con los delegados gubernamentales. El monto requerido por la universidad, generalmente, supera lo ofertado por el gobierno, esta situación afecta la distribución última de los recursos, que deben ser restringidos en todas las áreas, siendo la más afectada el área académica, de la cual depende el Sistema de Bibliotecas Universitarias.
- Los ingresos propios de la universidad por concepto de matrículas, cobro de servicios administrativos, venta de servicios y productos por parte de institutos y laboratorios de investigación, son limitados y se destinan a cubrir gastos de mantenimiento y operación de algunas unidades académicas.
- Administrativamente la universidad cuenta con sistemas de selección y contratación de personal, regidos por reglamentos internos. El personal

²⁷ Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, 2002 op. cit. p. 15

contratado de acuerdo a requerimientos de las unidades administrativas y académicas, desarrolla sus actividades de acuerdo a normativas administrativas generales y específicas de las dependencias en las que están designados.

- Los estudiantes tienen órganos de representación que tienen la facultad de fiscalizar el funcionamiento de las unidades administrativas y académicas.

3.1.4 Población universitaria

En la UAJMS existen tres estamentos diferenciados por la función que desempeñan dentro este centro de enseñanza profesional.

3.1.4.1 Estamento estudiantil

Los estudiantes de la Universidad del Departamento de Tarija, están compuestas en su mayoría por jóvenes universitarios provenientes de todos los barrios de la ciudad, así como también de las Provincias y del interior del país.

3.1.4.2 Estamento docente

Los docentes de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho tienen un origen tanto del Departamento de Tarija, así como del interior del país.

Tabla N° 6. Docentes de tiempo completo por Facultades y Departamentos. Periodos 2003 y 2004

Facultades programadas	2003	2004
Facultad Ciencias Jurídicas y Políticas	26	27
Facultad Ciencias Económicas y Financieras	56	56
Facultad Ciencias Agrícolas y Forestales	58	59
Facultad de Ciencias y Tecnología	91	89
Facultad de Odontología	34	37
Facultad de Ciencias de la Salud	40	42
Facultad de Humanidades	26	29
Facultad Integrada de Bermejo	10	12
Facultad Gran Chaco	12	14
Total	353	365

Fuente: Estadísticas Universitarias 1993 – 2004

3.1.4.3 Estamento Administrativo

Tabla N° 7. Detalle del Personal Administrativo Permanente. Periodo 2003 y 2004

Personal administrativo permanente	2003	2004
Personal Directivo	50	50
Autoridades Supervisores	5	5
Directores Jefes Departamento y División	16	16
Encargados	29	29
Personal de apoyo	178	203
Secretarias	32	32
Auxiliares	34	41
Asistentes	112	130
Personal de Servicio	76	56
Choferes	8	6
Mensajeros	13	7
Porteros	28	36
Serenos	20	2
Jardineros	7	5
Total	304	309

Fuente: Estadísticas Universitarias 1993 – 2004

El personal que trabaja en las bibliotecas se encuentra descrito en la p. 34

3.2 El Sistema de Biblioteca Universitarias – UAJMS

3.2.1 Antecedentes

La historia de la Biblioteca Universitaria se remonta hasta el siglo pasado, cuando en Tarija, mediante Ley del 16 de Noviembre de 1886, se crea el Distrito Universitario. En 1892 asume como carcelario el Dr. Heriberto Trigo quien funda entonces la Biblioteca Universitaria “General Celedonio Ávila”.

En 1906 durante la gestión del Dr. Fulgencio Arce se cambia la denominación de la máxima autoridad universitaria a rector como la conocemos hasta el presente. La Biblioteca Universitaria pervive hasta 1926 cuando el gobierno decide cancelar la Universidad Tarijeña, mientras fungía como rector el Dr. Alejandro del Carpió.

Veinte años después el 6 de Junio de 1946, nace la Universidad de Tarija, pero esta vez bajo el régimen de autonomía y con el nombre de los ciudadanos más eminente de Bolivia Dr. Juan Misael Saracho. El 24 de Octubre de 1950 la fundación Simón I. Patiño hace entrega de la biblioteca a la Universidad representada por el Dr. Octavio O’Connor D’Arfach.

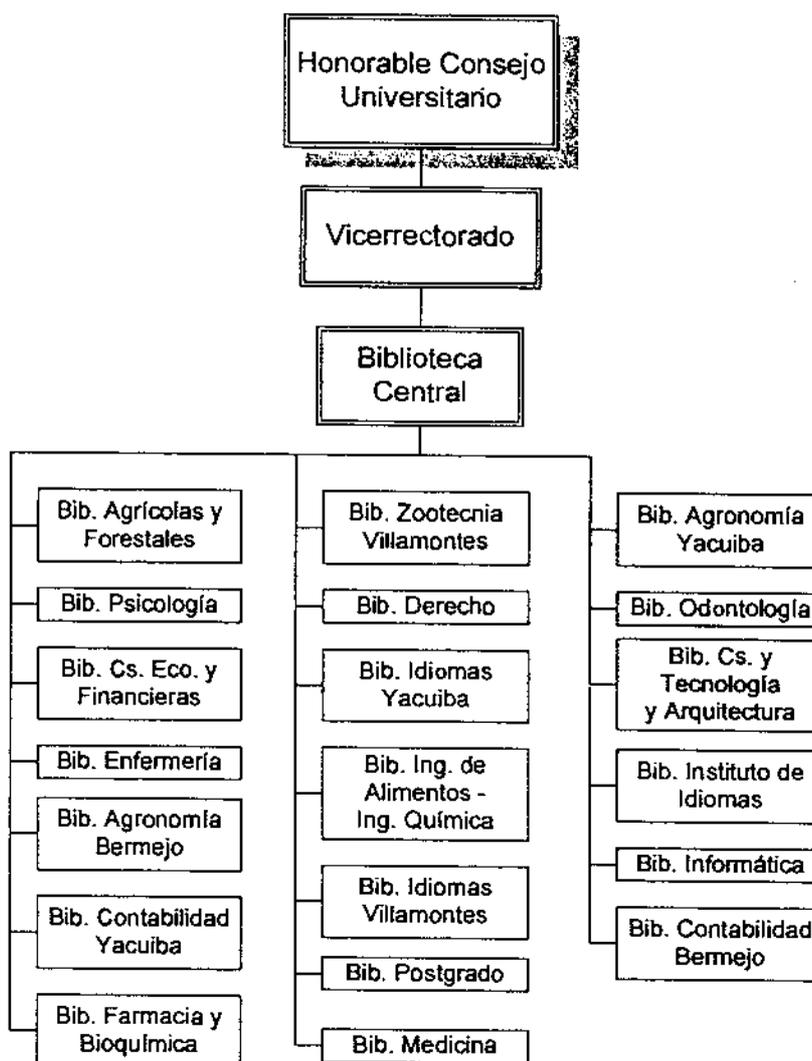
CAPITULO IV

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

4.1 Estudio de la capacidad organizacional

El SBU de la UAJMS de Tarija actualmente presenta la siguiente estructura administrativa:

Gráfico N° 7. Organigrama del SBU – UAJMS Tarija. Gestión 2004



Fuente: Dirección Académica UAJMS – Tarija. 2004

Considerando el Informe del Jefe de División de Bibliotecas de la UAJMS, el Reglamento Interno de Bibliotecas de la UAJMS (ANEXO A.4), y el Gráfico 7 (Organigrama del SBU – UAJMS Tarija. Gestión 2004), podemos identificar lo siguiente:

- a) Actualmente el sistema de bibliotecas universitarias de la UAJMS de Tarija depende del Honorable Consejo Pedagógico, que es presidido por el Vicerrector.
- b) El jefe de la División de Bibliotecas y encargado de la Biblioteca Central es el que administra el funcionamiento de todas las bibliotecas universitarias de la UAJMS.
- c) En el Reglamento Interno de Bibliotecas de la UAJMS – Tarija (Capítulo III, Sección I, Artículo 8), se definen tres niveles administrativos, los cuales son:
 - **Nivel Ejecutivo y Consultivo.** A cargo de los ejecutivos con representación legal de la institución como ser Rector, Vicerrector y DAF.
 - **Nivel Operativo.** A cargo del Jefe de División, encargados y personal subalterno administrativo.
 - **Personal de Servicios Generales.** Comprende a porteros, mensajeros, serenos, etc.
- d) La administración de bibliotecas no contempla algún tipo de agrupamiento para las unidades de información (área del conocimiento, especialidad, ubicación, etc.)

Tabla N° 8. Bibliotecas por Unidad Académica UAJMS - Tarija

N°	BIBLIOTECAS	UNIDAD ACADEMICA
1	Biblioteca Central	UAJMS
2	Biblioteca Derecho	Facultad de Cs. Jurídicas y Políticas
3	Biblioteca Cs. Eco. y Financieras	Facultad de Cs. Económicas y Financieras
4	Biblioteca Odontología	Facultad de Odontología
5	Biblioteca Psicología	Facultad de Humanidades
6	Biblioteca Enfermería	Facultad de Ciencias de la Salud
7	Biblioteca Cs. Agrícolas y Forestales	Facultad de Cs. Agrícolas y Forestales
8	Biblioteca de Ciencias y Tecnología y Biblioteca Arquitectura	Facultad de Ciencias y Tecnología
9	Biblioteca Bioquímica y Farmacia	Facultad de Ciencias de la Salud
10	Biblioteca Informática	Facultad de Ciencias y Tecnología
11	Biblioteca Ingeniería Química – Ingeniería Alimentos	Facultad de Ciencias y Tecnología
12	Biblioteca Postgrado	UAJMS – Central
13	Biblioteca Instituto Idiomas	Facultad de Humanidades
14	Biblioteca Instituto Agronómico Yacuiba	Facultad de Cs. Agrícolas y Forestales
15	Biblioteca Instituto Agronómico Bermejo	Facultad de Cs. Agrícolas y Forestales
16	Biblioteca Instituto Zootecnia Villamontes	Facultad de Cs. Agrícolas y Forestales
17	Biblioteca Idiomas Yacuiba	Facultad de Humanidades
18	Biblioteca Idiomas Villamontes	Facultad de Humanidades
19	Biblioteca Auditoria Bermejo	Facultad de Cs. Eco. y Financieras
20	Biblioteca Auditoría Yacuiba	Facultad de Cs. Eco. y Financieras
21	Biblioteca de Medicina	Facultad de Ciencias de la Salud

Fuente: Dirección de Planificación Académica UAJMS – Tarija, 2004

4.2 ESTUDIO JURÍDICO

A partir de la información proporcionada por los responsables administrativos de la división de bibliotecas, se identificó lo siguiente:

- a) Existe un reglamento interno para la selección, contratación y designación del personal de toda la Universidad. El Sistema de Administración de Personal es el encargado de ejecutar y hacer cumplir las disposiciones contempladas en este reglamento.
- b) A partir de la gestión 2000 entró en vigencia el Reglamento Interno de Bibliotecas (Anexo A.4), que:
 - Regula los niveles de organización, facultades, responsabilidades y acciones para el funcionamiento de las bibliotecas de la UAJMS y del personal involucrado con sus actividades.

- Describe los procesos técnicos realizados en las bibliotecas del sistema.
- Define los servicios que prestan las diferentes bibliotecas y las condiciones para el uso del material bibliográfico.
- Establece las condiciones de uso a que deben ceñirse los usuarios del sistema de bibliotecas del la UAJMS.

4.3 ESTUDIO TÉCNICO

4.3.1 Recursos humanos

Tabla N° 9. Recursos Humanos asignados al SBU de la UAJMS

Nº	BIBLIOTECAS	UNIDAD ACADEMICA	Cantidad RRHH
1	Biblioteca Central	UAJMS	5
2	Biblioteca Derecho	Facultad de Cs. Jurídicas y Políticas	2
3	Biblioteca Cs. Eco. Y Financieras	Facultad de Cs. Eco. y Financieras	2
4	Biblioteca Odontología	Facultad de Odontología	1
5	Biblioteca Psicología	Facultad de Humanidades	1
6	Biblioteca Enfermería	Facultad de Ciencias de la Salud	1
7	Biblioteca Cs. Agrícolas y Forestales	Facultad de Cs. Agrícolas y Forestales	1
8	Biblioteca Ciencias y Tecnología y Biblioteca Arquitectura	Facultad de Ciencias y Tecnología	1
9	Biblioteca Bioquímica y Farmacia	Facultad de Ciencias de la Salud	1
10	Biblioteca Informática	Facultad de Ciencias y Tecnología	1
11	Biblioteca Ing. Química y Ing. Alimentos	Facultad de Ciencias y Tecnología	1
12	Biblioteca Postgrado	UAJMS	1
13	Biblioteca Instituto Idiomas	Facultad de Humanidades	1
14	Biblioteca Instituto Agronómico Yacuiba	Facultad de Cs. Agrícolas y Forestales	1
15	Biblioteca Instituto Agronómico Bermejo	Facultad de Cs. Agrícolas y Forestales	1
16	Biblioteca Instituto Zootecnia Villamontes	Facultad de Cs. Agrícolas y Forestales	1
17	Biblioteca Idiomas Yacuiba	Facultad de Humanidades	1
18	Biblioteca Idiomas Villamontes	Facultad de Humanidades	1
19	Biblioteca Auditoría Bermejo	Facultad de Cs. Eco. y Financieras	1
20	Biblioteca Auditoría Yacuiba	Facultad de Cs. Eco. y Financieras	1
21	Biblioteca Medicina	Facultad de Ciencias de la Salud	1
TOTAL			27

Fuente: Dirección de Planificación Académica UAJMS – Tarija, 2004

a). El sistema tiene asignados 27 funcionarios distribuidos de la siguiente manera:

Tabla N° 10. Asignación de funciones del SBU de la UAJMS

N°	Función	Cantidad
1	Jefe de división de biblioteca	1
2	Encargados de procesos técnicos	2
3	Encargados de atención al público	24
	TOTAL	27

Fuente: Dirección de Planificación Académica UAJMS – Tarija, 2004

b). El nivel de instrucción de los funcionarios del SBU.

Tabla N° 11. Nivel de instrucción de los funcionarios del SBU de la UAJMS

N°	Nivel de instrucción	Cantidad
1	Licenciatura	2
2	Técnicos	10
3	Bachilleres en Humanidades	13
4	Egresados	2
	TOTAL	27

Fuente: Dirección de Planificación Académica UAJMS – Tarija, 2004

c). Formación profesional de los funcionarios del SBU.

Tabla N° 12. Formación profesional de los funcionarios del SBU de la UAJMS

N°	Formación profesional	Cantidad
1	Bibliotecólogos	0
2	Administradores de Empresas	1
3	Técnicos en computación	0
4	Informáticos	0
5	Secretarías	8
6	Egresados de carreras universitarias	2
7	Sin formación profesional formal	16
	TOTAL	27

Fuente: Dirección de Planificación Académica UAJMS – Tarija, 2004

4.3.2 Procesos, métodos y técnicas de trabajo

El procesamiento técnico en las Bibliotecas Universitarias de la UAJMS se basa en normas internacionales y estandarizadas:

- Sistema de Clasificación Decimal de Melvil Dewey.
- Tablas de Signatura Librística de Luís Málaga.
- Lista de encabezamiento de materia de Carmen Rovira y Jorge Aguayo.
- Reglas de Catalogación Angloamericanas.

Se ha constatado que para la descripción bibliográfica no se usan tesauros especializados, en su lugar se emplean Lista de Encabezamiento de Materias, que por su contenido general limitan la descripción bibliográfica del material.

4.3.3 Infraestructura

Cómo el resto de las Universidades Públicas del sistema Universitario Nacional la Universidad Pública de Tarija dispone de predios distribuidos en diferentes lugares de la ciudad y del departamento (Ver Tabla 13). Muchos de estos predios han sido adaptados para el funcionamiento de unidades académicas (facultades, carreras, institutos, laboratorios y bibliotecas), además de unidades administrativas. Esta situación determina lo siguiente: Incomodidad de usuarios y funcionarios, como también dificultad para refacciones, ampliaciones e instalación de servicios (Redes de computadoras, ventilación iluminación, servicios sanitarios etc.), consecuentemente altos costos de mantenimiento.

TABLA N° 13. Localización de las bibliotecas de la UAJMS en el Departamento de Tarija

N°	BIBLIOTECAS	CIUDAD
1	Biblioteca Instituto Agronómico Bermejo	Bermejo
2	Biblioteca Auditoría Bermejo	Bermejo
3	Biblioteca Central	Tarija
4	Biblioteca Derecho	Tarija
5	Biblioteca Ciencias Económicas y Financieras	Tarija
6	Biblioteca Odontología	Tarija
7	Biblioteca Psicología	Tarija
8	Biblioteca Enfermería	Tarija
9	Biblioteca Ciencias Agrícolas y Forestales	Tarija
10	Biblioteca Ciencias y Tecnología y Arquitectura	Tarija
11	Biblioteca Informática	Tarija
12	Biblioteca Ing. Química y Ing. Alimentos	Tarija
13	Biblioteca Postgrado	Tarija
14	Biblioteca Instituto Idiomas	Tarija
15	Biblioteca Bioquímica y Farmacia	Tarija
16	Biblioteca Medicina	Tarija
17	Biblioteca Instituto Zootecnia Villamontes	Villamontes
18	Biblioteca Idiomas Villamontes	Villamontes
19	Biblioteca Instituto Agronómico Yacuiba	Yacuiba
20	Biblioteca Idiomas Yacuiba	Yacuiba
21	Biblioteca Auditoría Yacuiba	Yacuiba

Fuente: Dirección de Planificación Académica UAJMS – Tarija, 2004

De acuerdo a la Tabla 14 podemos observar que la distribución de las bibliotecas del SBU de la UAJMS es:

Tabla N° 14. Distribución de bibliotecas por distritos

N°	CIUDAD	N° DE BIBLIOTECAS
1	Bermejo	2
2	Tarija	14
3	Villamontes	2
4	Yacuiba	3
	Total	21

Fuente Elaboración propia en base a: Dirección de Planificación Académica UAJMS – Tarija, 2004

Como se ve en la tabla anterior 7 bibliotecas del sistema se encuentran fuera de la ciudad de Tarija. Las bibliotecas mencionadas están ubicadas en regiones muy calurosas (Chaco boliviano), sin embargo, éstas no cuentan con ventilación y aire acondicionado. Las 14 bibliotecas ubicadas en la ciudad de Tarija, funcionan, cómo se indicó, en ambientes adaptados.

Tabla N° 15. Usuarios – M2 de bibliotecas por facultades 2004

N°	FACULTADES	USUARIOS				M2	M2 / usuarios
		N° Alum.	N° Doc.	N° Inv.	Tot.		
1	Facultad de Cs. Jurídicas y Políticas	1791	72	11	1874	70.84	0.037
2	Facultad de Cs. Eco. y Financieras	2770	112	14	2896	111.80	0.038
3	Facultad de Cs. Agrícolas y Forestales	690	79	3	772	318.55	0.412
4	Facultad de Ciencias y Tecnología	2852	160	4	3016	16.14	0.005
5	Facultad de Odontología	1265	62	0	1327	49.45	0.037
6	Facultad de Ciencias de la Salud	1534	90	4	1628	50.40	0.030
7	Facultad de Humanidades	891	48	0	939	14.28	0.015
8	Facultad Integrada de Bermejo	329	24	0	353		
9	Facultad del Gran Chaco	552	34	0	586		
TOTAL		12809	681	36	13391	631.46	(*) 0.574

(*) Promedio de M2 de biblioteca por usuario

Fuente: Dirección de Planificación Académica UAJMS – Tarija, 2004

La Tabla 15 muestra la relación de área asignadas a las bibliotecas (M2) del SBU por la cantidad de usuarios internos (estudiantes, docentes e investigadores), en promedio 0.574 M2 por usuario. Se observa que el espacio para el trabajo de las bibliotecas es muy reducido en relación al número de usuarios.

4.3.4 Equipamiento

Sobre este aspecto las bibliotecas del SBU de la UAJMS, básicamente cuentan con lo siguiente:

- Estantes para el almacenamiento del material bibliográfico.
- Escritorios y gavetas para el trabajo administrativo.
- Mesas y sillas en las salas de lectura para los usuarios.
- Algunas unidades cuentan con máquinas de escribir, y recientemente se ha adquirido computadoras e impresoras.
- La red de datos de la Universidad se ha ampliado, y ahora algunas de las bibliotecas que se encuentran en la ciudad de Tarija cuentan con el servicio de Internet.
- La Biblioteca Central es la única que cuenta con fotocopidora. Los usuarios de las otras bibliotecas deben recurrir a servicios privados de fotocopadoras que funcionan dentro y fuera de los predios universitarios.
- Las instalaciones eléctricas, de iluminación y sanitarias son atendidas por el personal de servicios generales de la universidad.
- Las bibliotecas del SBU no cuentan con equipo de apoyo académico audiovisual (video reproductor, retro proyector, ecran, LCD y radio grabadoras).

4.3.5 Tecnologías de información y comunicación en el SBU

- La UAJMS cuenta con una unidad especializada en tecnologías de información y comunicación, el Centro de Procesamiento de Datos - CPD, encargada de desarrollar, aplicar y administrar tecnologías en procesos académicos, administrativos y técnicos. En estos últimos están inmersos los procesos del sistema de bibliotecas universitarias.
- A partir de la gestión 2002 el Plan Piloto de Acción IESAL/UNESCO apoya con asesoramiento técnico, capacitación y equipamiento para la automatización de procesos en la gestión académica y administrativa, con un componente

orientado a las bibliotecas. Los detalles de este proyecto denominado COIMATA están disponibles en <http://www.uajms.edu.bo/coimata/>. Como resultado del proyecto se ha equipado a la mayoría de las bibliotecas con computadoras, como puede verse en el siguiente cuadro:

Tabla Nº 16. Número de computadoras por biblioteca

Nº	UNIDAD	Nº DE EQUIPOS
1	Biblioteca Central	5
2	Biblioteca Derecho	1
3	Biblioteca Ciencias Económicas y Financieras	1
4	Biblioteca Odontología	1
5	Biblioteca Psicología	1
6	Biblioteca Enfermería	0
7	Biblioteca Ciencias Agrícolas y Forestales	4
8	Biblioteca Ciencias y Tecnología y Biblioteca Arquitectura	1
9	Biblioteca Bioquímica y Farmacia	1
10	Biblioteca Informática	1
11	Biblioteca Ingeniería Química y Ingeniería Alimentos	1
12	Biblioteca Postgrado	1
13	Biblioteca Instituto Idiomas	0
14	Biblioteca Instituto Agronómico Yacuiba	0
15	Biblioteca Instituto Agronómico Bermejo	0
16	Biblioteca Instituto Zootecnia Villamontes	0
17	Biblioteca Idiomas Yacuiba	0
18	Biblioteca Idiomas Villamontes	0
19	Biblioteca Auditoria Bermejo	0
20	Biblioteca Auditoria Yacuiba	0
21	Biblioteca Medicina	0
	TOTAL	18

Fuente: Procesos Técnicos UAJMS – Tarija 2004

- Dentro del radio urbano de la ciudad de Tarija existe una red de comunicación de datos que conecta a una proporción importante de unidades académicas y administrativas de la universidad. Esta red no comunica aun a las unidades distribuidas en el resto del departamento.

De las 14 bibliotecas ubicadas en la ciudad de Tarija 11 cuentan con conexión a la red Internet.

- En las bibliotecas del sistema se ha usado tradicionalmente CDS/ISIS como gestor de base de datos para el procesamiento automatizado de información

bibliográfica. La política imperante, expresada en el proyecto COIMATA – UAJMS, plantea mantener y perfeccionar el uso de ésta aplicación, integrando herramientas para la publicación de la información bibliográfica en entorno Web.

- Para difundir la información de las bases de datos bibliográficas del SBU a través de Internet el CPD ha introducido el uso de un sistema OpenSource (código abierto), denominado OpenSis (<http://openisis.org>). Con este sistema se han publicado en la dirección <http://www.ujms.edu.bo> un catálogo y sistema de préstamo bibliográfico. Las tecnologías empleadas para este propósito son: Sistema Operativo LINUX, servidor web APACHE SERVER e interfases programadas en Perl, Javascript y PHP.

4.3.6 Acervo bibliográfico

Tabla N° 17. UAJMS: Acervo de libros por bibliotecas. Periodo 2000 – 2004

BIBLIOTECAS	AÑOS				
	2000	2001	2002	2003	2004
TOTAL UNIVERSIDAD	37,157	38,806	39,709	40,149	41,347
Central	8,275	8,373	8,445	8,468	8,489
Fac. de Cs. Jurídicas y Políticas	6,793	6,936	6,955	6,997	7,003
Derecho	6,793	6,936	6,955	6,997	7,003
Fac. de Cs. Eco. y Financieras	5,383	5,564	5,871	5,884	6,154
Aud.Eco.Adm.	5,383	5,564	5,871	5,884	6,154
Fac. de Cs. Agric. y Forestales *	4,549	4,901	4,955	5,112	5,485
Agronomía y Forestal.	3,958	4,308	4,362	4,365	4,604
Inst. Agro. Yacuiba	371	371	371	371	447
Inst. Agro. Bermejo	29	29	29	29	56
Inst. Zootecnia Villamontes	191	193	193	347	378
Fac. de Ciencias y Tecnología	3,775	4,157	4,344	4,348	4,525
Ciencias y Tecnología	2,522	2,658	2,679	2,683	2,748
Ingeniería Química	432	452	461	461	461
Ingeniería Alimentos	234	356	359	359	439
Ingeniería Informática	587	691	725	725	757
Arquitectura			120	120	120
Fac. de Odontología	1,450	1,487	1,520	1,539	1,539
Odontología	1,450	1,487	1,520	1,539	1,539
Fac. de Ciencias de la Salud	1,426	1,694	1,802	1,923	1,974
Enfermería	980	1,181	1,283	1,283	1,299
Bioquímica y Química Farmacéutica	446	513	515	547	570
Medicina			4	93	105
Fac. de Humanidades	4,548	4,692	4,749	4,760	4,865
Psicología	1,398	1,431	1,433	1,444	1,472
Idiomas	2,973	3,062	3,117	3,117	3,194
Idiomas Yacuiba	108	130	130	130	130
Idiomas Villamontes	65	69	69	69	69
Fac. Integrada de Bermejo	520	431	431	438	513
Sub. Sede Bermejo	520	431	431	438	513
Fac. del Gran Chaco	403	474	484	491	577
Otras unidades verificadas	35	97	116	136	170

Fuente: Dirección de Planificación Académica UAJMS – Tarija, 2004

Entre 2000 y 2004 el incremento promedio de la cantidad total de libros del SBU ha sido de 4% anual. En este mismo periodo la tasa promedio de incremento de

alumnos matriculados en la UAJMS ha sido de 8%. Contrastando estos datos es evidente que la capacidad del SBU para satisfacer las crecientes necesidades de los usuarios se ha reducido notablemente, aun más, considerando que muchos de estos libros, por su antigüedad, tienen más valor histórico que utilidad en la formación de los usuarios.

Tabla N° 18. Distribución de libros de biblioteca facultativas por usuarios - 2004

N°	FACULTADES	USUARIOS				Libros	Libro / usuarios
		N° Alum.	N° Doc.	N° Inv.	Tot.		
1	Facultad de Cs. Jurídicas y Políticas	1791	72	11	1874	7003	3.736
2	Facultad de Cs. Eco. y Financieras	2770	112	14	2896	6154	2.125
3	Facultad de Cs. Agrícolas y Forestales	690	79	3	772	5485	7.104
4	Facultad de Ciencias y Tecnología	2852	160	4	3016	4525	1.500
5	Facultad de Odontología	1265	62	0	1327	1539	1.159
6	Facultad de Ciencias de la Salud	1534	90	4	1628	1974	1.212
7	Facultad de Humanidades	891	48	0	939	4865	5.181
8	Facultad Integrada de Bermejo	329	24	0	353	513	1.453
9	Facultad del Gran Chaco	552	34	0	586	577	0.984
TOTAL		12809	681	36	13391	32635	(*) 2.71

(*) Promedio de libros por usuario

La tabla anterior muestra que en promedio existen aproximadamente 3 libros por usuarios de las facultades de la UAJMS.

Las unidades académicas (carreras, facultades, institutos) realizan la adquisición de nuevo material en función de los requerimientos de las autoridades.

4.4 ESTUDIO FINANCIERO

Las principales fuentes de financiamiento de la UAJMS son:

Recursos propios. Ingresos por concepto cobro de matrículas, cobro de servicios administrativos, venta de servicios y productos por parte de institutos y laboratorios de investigación.

Participación de Renta Interna. Corresponde a un porcentaje de los impuestos recaudados en el departamento de Tarija.

Recursos del TGN (Tesoro General de la Nación). Son recursos asignados por el Gobierno Nacional consignados en el Presupuesto General de la Nación.

Otros ingresos. Ingresos propios generados por la universidad.

Tabla N° 19. UAJMS: Ejecución presupuestaria de ingresos por origen 2000 - 2004

ORIGEN	AÑOS				
	2000	2001	2002	2003	2004
Recursos propios	15.438.944	14.157.335	12.228.317	21.852.881	21.507.725
Part. Renta interna	11.463.060	12.848.691	15.519.875	15.519.875	16.215.496
Aporte T.G.N.	19.924.517	21.029.988	23.701.787	27.029.858	28.731.848
Otros ingresos	11.157.145	4.607.875	13.222.430	24.259.301	13.385.796
TOTAL EJECUCION	57.983.666	52.643.889	64.672.409	88.661.915	79.840.865

Fuente. Dirección de Planificación Académica. Estadísticas Universitarias 1993 – 2004.

Los recursos de la universidad son distribuidos entre las unidades académicas y administrativas en base de los Planes Operativos y la Programación Presupuestaria Anual.

Durante la gestión 2003-2004 el presupuesto asignado a las bibliotecas corresponde a:

Tabla N° 20. Presupuesto asignado a la actividad de bibliotecas 2003 - 2004

ACTIVIDADES COMUNES	AÑOS	
	2003	2004
Biblioteca	1,133,877.84	1,105,409.00

Fuente. Dirección de Planificación Académica. Estadísticas Universitarias 1993 – 2004.

Los presupuestos de cada unidad están distribuidos en partidas presupuestarias definidas para propósitos específicos, como ser: Sueldos y salarios, infraestructura, servicios básicos, insumos, material bibliográfico y equipamiento, etc.

4.5 ESTUDIO SOCIAL

El Departamento de Tarija cuenta con una superficie de 37.623 km².

Tabla N° 21. Tarija Indicadores demográficos, Censo 2001

INDICADOR	TARIJA	BOLIVIA
Superficie (Km ²)	37,623	1,098,581
Población total	391,226	8,274,325
Población femenina	195,921	4,150,475
Población masculina	195,305	4,123,850
Población urbana	247,736	5,165,230
Población rural	143,490	3,109,095
Densidad de la población (Habitantes / Km ²)	10.4	7.5
Tasa de crecimiento intercensal (%)	3.18	2.74
Tasa de fecundidad global (Nacidos vivos / mujer)	3.9	4.4
Edad media de fecundidad (Años)	29.5	28.9
Tasa de mortalidad infantil (por mil nacidos vivos)	53	66
Esperanza de vida al nacer (Años)	66	63
Esperanza de vida al nacer de Hombres (Años)	64	61
Esperanza de vida al nacer de Mujeres (Años)	68	64

Fuente. Dirección de Planificación Académica. Estadísticas Universitarias 1993 – 2004.

4.5.1 Demografía: La distribución de la población por municipios, según el Censo 2001, establece que la mayor concentración poblacional se encuentra en el municipio de Tarija con 153,457 habitantes (39.22%), seguido de Yacuiba con 83,518 habitantes (21.34%), Villamontes con 23,765 habitantes (6.07%), Bermejo 21,375 habitantes (5.46%), Entre Ríos con 19,339 habitantes (4.94%), Padcaya con 19,260 habitantes (4.92%), Uriondo con 12,331 habitantes (3.15%), El Puente con 10,633 (2.73%), Caraparí con 9,035 (2.31%) y Yunchará con 5,173 habitantes (1.32%).

Los municipios de Tarija, Yacuiba y Bermejo son los municipios con mayor población representando alrededor de 70% de la población del departamento.

En el año 2001, aparte del español, entre otros idiomas hablados por la población mayor de 6 años en el departamento de Tarija se encuentran: el quechua con 6% a nivel departamental; siendo el municipio de Yacuiba con 10.6% el que mayor población quechua parlante.

En el municipio de Entre Ríos se encuentra el mayor porcentaje de población Guaraní (9%). En el municipio de Villamontes está concentrada la mayor cantidad de habitantes de habla Weenhayek (5%).

4.5.2 Contexto económico: 285,805 personas en el departamento se encuentran en edad de trabajar PET (Población en Edad de Trabajar).

Entre 1992 y 2001, la población económicamente activa PEA o fuerza laboral se incrementó en 36,878. En los dos últimos censos, el incremento de mujeres en el mercado labora es menor con relación a los hombres. La población económicamente inactiva (PEI) está compuesta en su mayoría por personas de sexo femenino, duplicando a los hombres inactivos.

De la población económicamente activa, 96.4% refiere estar ocupada y 3.6% desocupada.

Las actividades de comercio, agricultura, ganadería, caza y selvicultura predominan en los municipios del departamento. El comercio en los municipios de Tarija y Yacuiba con más de 21% el de mayor preferencia y con más del 19% la agricultura, ganadería, caza y selvicultura; en los demás municipios.

4.5.3 Educación: El censo de 2001 da como resultado que el 98.9% de la población del departamento es alfabeto, en el área urbana el 91.9% y en el área rural la tasa de alfabetismo total alcanza al 74.2%.

Se debe destacar la brecha de alfabetismo que existe entre hombres y mujeres. A nivel departamental existen 12 puntos porcentuales de diferencia, (92% hombres y 79.9% mujeres). En el área rural, esta brecha es aun más alta alcanzando 21 puntos porcentuales de diferencia en desventaja de las mujeres.

01687



4.6 ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN DE USUARIOS DEL SBU

Para evaluar la percepción que tienen los usuarios del SBU de la UAJMS se realizó un análisis de percepción. La encuesta utilizada y los resultados de la misma están descritos en el ANEXO A.2. De los resultados de la encuesta se destaca lo siguiente:

- El 50%, de los encuestados manifestaron la necesidad de incrementar el fondo documental de todas las bibliotecas en todas las áreas.
- El 44%, de los encuestados demandan que se adquiera material bibliográfico actualizado y de especialidad.
- El 85%, de los encuestados indica que la relación entre el material disponible en las bibliotecas y la bibliografía sugerida por los catedráticos es REGULAR. Esto quiere decir que existe deficiencias en los mecanismos de adquisición del material (falta de comunicación entre los docentes, los ejecutivos de las carreras y facultades y los responsables de las bibliotecas).
- El 28%, de los usuarios asisten con frecuencia 3 veces por semana.
- El 25%, asisten esporádicamente y por último el 19% asisten dos veces por semana.
- El nivel de satisfacción del usuario respecto a los servicios de las bibliotecas esta marcado por un grado de insatisfacción correspondiente al 41%, que atribuye "insuficiente literatura".
- El 84%, de los encuestados manifestaron que el material bibliográfico disponible en las bibliotecas ayudan parcialmente a satisfacer sus necesidades de información.
- La impresión de la mayoría de los encuestados 69%, indica que el servicio de las bibliotecas es REGULAR, frente a un 25%, que indica que es BUENO.

- El 94%, de usuarios encuestados opina que la biblioteca central mejoraría sus servicios si integraría tecnología de redes y un sistema moderno de tratamiento de su información.
- Mayoritariamente 97%, de los usuarios encuestados, opina que las bibliotecas universitarias deben extender sus servicios hacia la sociedad.

CAPITULO V

ANÁLISIS FODA

A partir del Análisis de Situación, las entrevistas con autoridades, funcionarios y usuarios; los resultados de la encuesta realizada; y la observación de la realidad imperante, se ha identificado un conjunto de factores positivos y negativos que afectan al SBU – UAJMS.

La clasificación de estos factores y la ponderación de su influencia sobre el SBU – UAJMS, de acuerdo a la técnica FODA, nos permitirá:

- Evaluar el efecto, positivo o negativo, de éstos sobre el funcionamiento del SBU
- Definir acciones tendientes al logro de los objetivos del proyecto

La descripción y procedimientos de la técnica FODA se detallan en el Capítulo 1. Marco Conceptual en la p. 8-10.

A continuación se muestra las conclusiones del análisis FODA aplicado en el SBU. El proceso completo de la técnica FODA aplicado se presenta en el ANEXO A.3.

5.1 Factores evaluados

Tabla N° 22. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del SBU - UAJMS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamentos que cubren las expectativas básicas para un servicio adecuado. • Importante cantidad de material bibliográfico en las diferentes unidades. • Anualmente se adquiere material bibliográfico actualizado. • Métodos estandarizados de procesamiento técnico. • Disponibilidad de tecnologías para el tratamiento de la información. • Computadoras en la mayoría de las bibliotecas del área. • Acceso a Internet en algunas bibliotecas. • Bibliotecas con mobiliario adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en la estructura administrativa. • Poca cantidad de personal asignado al SBU. • Escasa formación de los Recursos Humanos. • Definición de funciones de los funcionarios. • Ausencia de normativas y procedimientos para la adquisición del material bibliográfico. • Procesamiento de la información centralizado. • Poca utilización de tecnologías para la difusión de la información. • Insuficiente capacidad física de las bibliotecas del SBU. • Deficiencias en distribución, espacio y acondicionamiento de predios.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías modernas para desarrollo de productos y servicios de información. • Amplias posibilidades de participación en redes nacionales y mundiales de información documental. • Oportunidad de establecer convenios de cooperación a nivel nacional e internacional. • Considerable cantidad de usuarios con requerimientos de información. • Producción intelectual nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de los recursos económicos destinado al funcionamiento de las bibliotecas. • Ausencia de una política institucional de información. • Crisis económica que afecta al presupuesto universitario. • Restringido mercado profesional de especialistas en información y bibliotecología.

Fuente: Elaboración propia

5.2 Análisis y ponderación de factores

Los factores clasificados en la Tabla 22 se evaluaron individualmente, asignándoles una ponderación en el rango de 1 – 5, de acuerdo al efecto, positivo (fortalezas y oportunidades) o negativo (debilidades y amenazas), que se ha considerado para cada uno de ellos. Los resultados se presentan en las tablas 23, 24, 25 y 26.

La suma de las ponderaciones asignada a cada factor dentro de una categoría específica determinará el impacto global imperante.

5.2.1 Resultados del análisis de las fortalezas y debilidades

Tabla N° 23. Debilidades identificadas y ponderaciones asignadas

N°	DEBILIDADES	Ponderación
1	En el SBU el procesamiento técnico de todo el material bibliográfico depositado en las bibliotecas de la ciudad de Tarija y el resto de los distritos lo realiza únicamente dos personas. Esto es una debilidad muy grave.	-5
2	Se ha evidenciado que ninguno de los funcionarios que trabajan en el SBU está formado en el área de bibliotecología e información.	-4
3	Se identifica una debilidad en normativas y procedimientos para la adquisición del material bibliográfico, dentro del SBU y en las unidades académicas vinculadas al sistema.	-3
4	En el SBU a través de los documentos y reglamentos oficiales se identifica una debilidad en la estructura administrativa que limita las capacidades del sistema.	-2
5	En la documentación del SBU se identifica una debilidad en la definición de funciones de los funcionarios.	-2
6	El uso de tecnologías modernas de información es deficiente.	-2
7	La capacidad física de las bibliotecas del SBU ha sido sobrepasada por el número de usuarios.	-2
8	Los ambientes asignados a las bibliotecas presentan deficiencias en distribución, espacio y acondicionamiento adecuado.	-2
9	El personal asignado al SBU es insuficiente, considerando el número de usuarios y que muchos de estos funcionarios cumplen funciones adicionales distintas al servicio de las bibliotecas.	-1

Fuente Elaboración Propia en base a: Contreras, Fortunato y Olaya.2005 pp.46-47

Tabla N° 24. Fortalezas identificadas

N°	FORTALEZAS	PONDERACION
1	Anualmente se adquiere material bibliográfico actualizado.	1
2	El adecuado procesamiento técnico del material disponible (Métodos y técnicas de catalogación y clasificación), permite a los usuarios encontrar eficientemente la información requerida a través de catálogos, fichas y alertas bibliográficas.	2
3	El procesamiento tecnológico de la información debe ser uniforme en lo que respecta a las metodologías y estructura de las bases de datos.	2
4	Contar con conexión a redes de comunicación (LAN, WAN, MAN) e INTERNET, acelera la difusión de la información.	2
5	Los reglamentos cubren las expectativas básicas para un servicio adecuado.	3
6	La cantidad y variedad de bibliografía de una unidad de información permite a los usuarios satisfacer sus necesidades.	3
7	Una biblioteca que cuenta con computadora puede automatizar el procesamiento técnico de la información.	3
8	Una biblioteca debe contar con estantes adecuados para el almacenamiento del material, muebles de trabajo para el personal y usuarios.	3

Fuente Elaboración Propia en base a: Contreras, Fortunato y Olaya.2005 pp.46-47

Conclusiones

1. Predominan los factores negativos. El SBU tiene más debilidades que fortalezas.
2. La ponderación general asignada a las debilidades es mayor que la asignada a las fortalezas. Las debilidades tienen un mayor impacto o efecto en el SBU.

Recomendaciones

1. Las estrategias y acciones futuras deben ir orientadas a minimizar las debilidades y a mejorar y aprovechar las fortalezas.

2. Las debilidades que deben ser “atacadas” más intensamente, son aquellas a las que se ha asignado una ponderación entre -5 y -3. Consiguientemente se debe minimizar las debilidades de menor impacto.
3. En lo posible las fortalezas a las que se ha asignado baja ponderación (1 - 2) deben ser mejoradas. Las fortalezas con mayor ponderación (3 - 5) deben ser aprovechadas más intensamente

5.2.2 Resultados del análisis de las oportunidades y amenazas

Tabla N° 25. Amenazas identificadas y ponderaciones asignadas

N°	AMENAZAS	PONDERACION
1	La UAJMS no apoya suficientemente en la asignación de recursos financieros para el funcionamiento y desarrollo de las bibliotecas del SBU.	-4
2	Actualmente para poder contar con los servicios de especialistas en información se debe recurrir a profesionales formados en la UMSA. Este factor conlleva elevados costos para contar con los servicios profesionales de especialistas y capacitación de los recursos humanos disponibles.	-4
3	Las políticas orientadas al área de la información en escala institucional, sectorial (CEUB) y gubernamental no se aplican dentro del sistema. Resoluciones y normativas no son difundidas ni aplicadas.	-3
4	La crisis económica amenazan el desarrollo de las bibliotecas a nivel nacional	-3

Fuente Elaboración Propia en base a: Contreras, Fortunato y Olaya.2005 pp.46-47

Tabla N° 26. Oportunidades identificadas y ponderaciones asignadas

N°	OPORTUNIDADES	PONDERACION
1	Recientemente la UAJMS se vinculó a la red de información en salud ambiental BVSA, pero el aprovechamiento de este acuerdo todavía es incipiente.	1
2	La producción intelectual local y nacional es insuficiente, además debe enfrentarse a la piratería y a falta de apoyo a la producción y promoción de los consumidores, el gobierno y las instituciones.	1
3	El uso de las capacidades de tecnologías de la información son mínimas, pues se limita a tareas básicas de oficina.	2
4	La UNESCO viene ofreciendo desde 1998 apoyo técnico a las bibliotecas del SBU.	3
5	La demanda de información que cubre las bibliotecas del SBU es importante, pero por las deficiencias administrativas, equipamiento e infraestructura no son satisfechas plenamente.	3

Fuente Elaboración Propia en base a: Contreras, Fortunato y Olaya.2005 pp.46-47

Conclusiones

1. Predominan los factores positivos, es decir, entorno al SBU existen más oportunidades que amenazas
2. La ponderación general asignada a las amenazas es mayor la asignada a la oportunidades. Las amenazas manifiestan un mayor impacto sobre SBU que puede perjudicar el desarrollo del sistema.

Recomendaciones

1. Las estrategias y acciones futuras deben ir orientadas a neutralizar las amenazas y aprovechar las oportunidades.
2. Las amenazas en las que se deben concentrar esfuerzos son aquellas a las que se ha asignado una ponderación más desfavorable.

3. Las oportunidades de menor ponderación deben ser aprovechadas más intensamente.

Los resultados obtenidos deben ser considerados en el proceso de definición de la misión, visión y objetivos (Imagen Objetivo) y estrategias, contemplados en el Plan Estratégico para el SBU – UAJMS.

CAPITULO VI

PLAN ESTRATÉGICO

La Universidad es una institución compleja cuya organización gira entorno a dos funciones que la definen, la **enseñanza** y la **investigación**. Para su realización ha desarrollado servicios que dan soporte a su funcionamiento, organizan y estructuran sus actividades.

La universidad existe por y para la Sociedad, no es una institución aislada, interactúa permanentemente con agentes privados y públicos, a través de Acuerdos interinstitucionales y Alianzas estratégicas.

La razón de ser de las Bibliotecas Universitarias, y en consecuencia del SBU - UAJMS, es **el servicio** que se presta a la comunidad universitaria (docentes, estudiantes e investigadores).

Los recursos (Humanos, Financieros y Tecnológicos), asignados al SBU – UAJMS responden a la necesidad de información de los usuarios. La administración racional e integral de estos recursos mejorará la **capacidad de servicio**, y consecuentemente determinará el logro de los objetivos y metas institucionales. Este propósito básico es el fundamento de la Visión, Misión y Objetivos del proyecto.

6.1 Misión y visión del proyecto

6.1.1 Visión del proyecto

Que el Sistema de Bibliotecas Universitarias SBU - UAJMS se constituya en un modelo de gestión administrativa y técnica, con capacidad de apoyar activamente al proceso de enseñanza – aprendizaje e investigación, y que logre satisfacer las necesidades de información de alumnos, docentes e investigadores de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

6.1.2 Misión del proyecto

Orientar y desarrollar las capacidades del SBU – UAJMS a través de la aplicación práctica de los principios y procedimientos de la Planificación Estratégica.

6.2 Objetivos del proyecto

6.2.1 Objetivo general del proyecto

Promover el fortalecimiento y desarrollo del SBU – UAJMS a través de la aplicación de la Planificación Estratégica como instrumento de gestión administrativa y técnica.

6.2.2 Objetivos específicos del proyecto

- Reorganizar la gestión administrativa
- Fortalecer los recursos humanos
- Mejorar la gestión técnica y prestación de servicios

6.3 Estrategias

El logro de los objetivos planteados a través de acciones prácticas y viables (estrategias), representa el fin de la Planificación Estratégica.

La definición de las estrategias en la Planificación Estratégica es un proceso que se inicia en el análisis de consideraciones previas descritas en el diagnóstico y análisis FODA. Estableciendo posteriormente la visión, misión y objetivos, a partir de los cuales se definen los caminos más adecuados.

La imagen futura del SBU – UAJMS que se plantea de forma general está compuesta por las siguientes características:

- a) **La estructura administrativa;** En donde la naturaleza, distribución y cantidad de sus componentes responda a las necesidades de la organización y sus niveles administrativos, con canales de comunicación flexibles y amplios.

- b) **Normativa administrativa y técnica**; Que defina claramente las funciones y roles de los funcionarios y usuarios del sistema, que regule y oriente procesos administrativos y técnicos.
- c) **Recursos humanos**; que conozcan sus funciones y estén preparados para responder a las necesidades del sistema y su entorno; motivados y comprometidos con los fines y objetivos institucionales; y que tengan la capacidad de adaptarse a un medio de trabajo dinámico.
- d) **Técnicas y métodos de trabajo**; que conduzcan eficientemente el desarrollo de productos y servicios, con calidad y oportunidad, y que respondan a las necesidades de los usuarios.
- e) **Tecnología**; que se pueda adaptar (flexible) y de bajo costo (economía), para mejorar el trabajo operativo de los componentes del sistema, y que permita desarrollar nuevos servicios de mayor cobertura y agilidad.
- f) **Servicios**; que satisfagan las necesidades de los usuarios, bajo consideraciones de equilibrio de los factores de cantidad, variedad, calidad y oportunidad.

Bajo estas consideraciones las estrategias que mejor se ajustan a éstas son:

- a) Reformulación de la estructura administrativa.
- b) Fortalecimiento del marco normativo.
- c) Capacitación de los recursos humanos.
- d) Normalización de los procesos técnicos y operativos.
- e) Automatización de procesos técnicos y servicios
- f) Introducción de nuevos servicios.

6.4 Tácticas

La definición de las estrategias plantea muchas interrogantes sobre la manera en la que se alcanzarán los propósitos expresados de forma general. La respuesta a estos interrogantes, generalmente, está expresada en varias opciones. La

formulación y selección de las opciones se logrará mediante la identificación de líneas de acción específicas para cada una de las estrategias seleccionadas; se definen estas acciones como “tácticas” y responderían a la pregunta a cerca del “cómo” concretar las estrategias. Las tácticas elegidas deben constituir los medios específicos contemplados para subsanar las debilidades y al mismo tiempo aprovechar las fortalezas del sistema de información SBU - UAJMS. Simultáneamente, estas acciones deben dar cuenta de las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que se detectaron en éste.²⁸

Las estrategias planteadas en el Plan Estratégico, se realizarán en la medida que desarrollen las tareas específicas necesarias o tácticas. Para el SBU – UAJMS, las tácticas más adecuadas son:

- a) Definir los niveles administrativos y sus componentes.
- b) Establecer las áreas a las que pertenecerán las unidades.
- c) Rediseñar el reglamento interno de bibliotecas.
- d) Preparación del manual de funciones del sistema.
- e) Elaboración de la guía para la selección y adquisición de material bibliográfico.
- f) Programa de capacitación
- g) Preparación de manual de procesos técnicos.
- h) Dotación de documentos técnicos.
- i) Diseño e introducción de nuevos servicios.

A continuación se muestra las estrategias y tácticas del Plan Estratégico SBU-UAJMS (Ver Tabla N° 27).

²⁸ CEPAL/CLADES. Planificación estratégica de sistemas de información documentales. Santiago de Chile. Naciones Unidas 1991. pp. 34 – 35

Tabla N° 27. Resumen de objetivos, estrategias y tácticas del Plan Estratégico SBU - UAJMS

Objetivo General	Objetivos específicos	Estrategias	Tácticas
Promover el fortalecimiento y desarrollo del SBU - UAJMS a través de la aplicación de la Planificación Estratégica como instrumento de gestión administrativa y técnica	Reorganizar la gestión administrativa	Reformulación de la estructura administrativa Fortalecimiento del marco normativo	Definir los niveles administrativos y sus componentes Establecer las áreas a las que pertenecerán las unidades Rediseñar el reglamento interno de bibliotecas Preparación del manual de funciones del sistema Elaboración de la guía para la selección y adquisición de material bibliográfico
	Fortalecer los recursos humanos	Capacitación de los recursos humanos	Programa de capacitación
	Mejorar la gestión técnica y prestación de servicios	Normalización de los procesos técnicos y operativos	Manual de procesos técnicos Documentos técnicos complementarios
	Automatización de procesos técnicos y servicios	Programa de Automatización	

CAPITULO VII

PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción del proyecto contempla los siguientes aspectos: Reorganización de la gestión administrativa, Fortalecimiento de los recursos humanos en el SBU, el Mejoramiento de la gestión técnica y prestación de servicios, estos se describen a detalle en las tablas N° 28. p. 85-87.

7.1 Reorganizar la gestión administrativa

7.1.1 Reformulación de la estructura administrativa

En esta sección se presenta una propuesta para la estructura administrativa del SBU-UAJMS. La propuesta comprende:

- Definición de niveles y componentes administrativos
- Áreas funcionales
- Organigrama del SBU

7.1.1.1 Definición de los niveles administrativos del SBU – UAJMS y sus componentes

La magnitud y complejidad que presenta el SBU-UAJMS, en términos de responsabilidad, cantidad de funcionarios y recursos utilizados exige considerar una estructura administrativa que responda a criterios administrativos:

- Identificación clara de los niveles y roles administrativos.
- Definición de las funciones de los componentes de la organización.
- Canales de comunicación efectivos entre los niveles y componentes de la organización.

En la estructura administrativa del SBU se identifica una deficiencia en la definición de los niveles administrativos del sistema (Reglamento Interno de Bibliotecas de la UAJMS – Tarija Capítulo III, Sección I, Artículo 8).

- No se ha definido un nivel intermedio o táctico en el que se encuentren el Jefe de la División de Bibliotecas, conjuntamente con el personal encargado de administrar el desarrollo de las actividades del sistema en general en correspondencia a las políticas y objetivos definidos por el nivel ejecutivo y consultivo (Nivel Estratégico o Institucional).
- El nivel operativo debería contemplar al personal designado en las bibliotecas del sistema (bibliotecarios, auxiliares de biblioteca y técnicos), encargados de la prestación de servicios.
- El nivel "Personal de Servicios Generales" es parte del nivel operativo de la estructura administrativa general de la UAJMS. Las actividades de seguridad, limpieza y apoyo administrativo (porteros, mensajeros, serenos, etc.), no están directamente vinculados con las actividades del Sistema de Bibliotecas, más bien forman parte del Sistema Administrativo de la universidad.

Estas observaciones se las realiza en consideración a la Teoría General de la Administración en lo que corresponde a la Organización y sus Niveles Administrativos (Ver Capítulo I Marco Conceptual p. 11).

Por lo descrito se recomienda plantear una nueva **estructura administrativa**; en donde los roles de los componentes del sistema esté claramente definidos, en concordancia con los objetivos del sistema; los canales de comunicación sean flexibles y amplios; y que la interacción con el entorno (productos y servicios de información, normativa y atención a los usuarios), responda a las necesidades imperantes.

Para subsanar las deficiencias observadas se propone definir tres niveles jerárquicos, los cuales son:

- a) Nivel Estratégico o Institucional
- b) Nivel Táctico o Intermedio
- c) Nivel Operativo

a) Nivel estratégico o institucional

Contempla las instancias de planificación y dirección a escala global, en donde se definen las políticas y estrategias generales, relaciona al sistema con su entorno, define los cursos de acción de mediano y largo plazo, y determina los recursos necesarios para el funcionamiento del sistema.

En este nivel se consideran a:

Vicerrector. De acuerdo a la organización administrativa de la UAJMS, el vicerrector es quién define las políticas del área académica, en donde las unidades de información del SBU juegan un papel importante. Representa en el sistema la instancia de mayor jerarquía.

Director del SBU – UAJMS. Es el responsable de la administración general del SBU. Planifica, organiza, dirige y controla el desempeño del sistema, y conjuntamente con el "*Comité Coordinador*"²⁹ define las actividades de las áreas, y verifica periódicamente que los servicios cumplan los requisitos preestablecidos.

Asesora la planificación y diseño de los presupuestos y planes operativos de las distintas áreas del sistema.

b) Nivel táctico o intermedio

Las instancias aquí definidas se encargan de administrar las actividades específicas del SBU en base a las políticas y planes generales ya establecidos por el Nivel Institucional. Evalúa continuamente el desempeño de todo el SBU - UAJMS, la demanda de servicios de los usuarios para satisfacer las necesidades de éstos. En este nivel participan:

Comité Coordinador. Es un equipo conformado por un representante de cada una de las tres áreas que conforman el sistema, (Ver Propuesta Organigrama del SBU – UAJMS Tarija p. 66).

Este comité estará presidido por el director del SBU, y sus funciones serán las de:

²⁹ Esta instancia forma parte de la propuesta de organización del SBU - UAJMS

- Traducir las políticas y planes generales definidos por el nivel institucional en acción y tareas específicas.
- Evaluar periódicamente el desempeño, necesidades y requerimientos de las áreas y unidades del sistema, buscando corregir deficiencias y promoviendo su desarrollo.
- Planificar las actividades generales del sistema.

Coordinador de Área. Es el representante de un área específica de la organización. Sus funciones son:

- Transmitir a las bibliotecas del área las disposiciones del Comité Coordinador.
- Evaluar y transmitir al Comité Coordinador las necesidades y requerimientos de las bibliotecas del área.
- Coordinar y supervisar el trabajo administrativo y técnico de cada una de las bibliotecas del área.

Comité Técnico. Representa una instancia de asesoramiento y apoyo técnico a todas las unidades del sistema. Sus funciones son:

- Asesorar y capacitar a los funcionarios del sistema en aspectos metodológicos y técnicos que tengan que ver con el tratamiento sistematizado de información, bajo normas estandarizadas.
- Apoyar la operación y mantenimiento de sistemas tecnológicos (redes, bases de datos, Internet, Intranet, ordenadores, etc.).

Se sugiere que esté conformado por dos especialistas, el primero en técnicas y metodologías de información, y el segundo en tecnologías de información.

c) Nivel operativo

Es el nivel en el que se desarrollan los productos y servicios que el sistema oferta a los usuarios. En función de los objetivos y metas definidos por el comité coordinador se llevan a cabo los procesos de: selección, clasificación, catalogación, registro, almacenaje y difusión de la información que los usuarios

requieren, en tal sentido pueden definirse específicamente las siguientes funciones:

- Perseverar y desarrollar los fondos documentales de las unidades de información del SBU – UAJMS.
- Procesar toda la información documental de acuerdo a metodología común, normada por el SBU - UAJMS.
- Mantener actualizada la base de datos de su unidad, y transferir periódicamente la información contenida en ésta a la base de datos central del SBU - UAJMS.
- Garantizar un buen servicio de disseminación de la información en las diferentes unidades, haciendo cumplir los reglamentos vigentes.
- Participar de las diferentes actividades programadas por el SBU - UAJMS.

En este nivel se encuentran los encargados de bibliotecas, bibliotecarios y auxiliares de las unidades de información del sistema.

7.1.1.2 Definición de áreas del SBU - UAJMS

En el SBU no se ha definido algún tipo de agrupamiento de las unidades de información para la adecuada programación y ejecución de actividades, asignación de recursos, y evaluación en general. Esta situación representa un obstáculo importante para la Administración General del Sistema, debido a que las necesidades y actividades de las unidades de información (adquisición de material bibliográfico, capacitación, equipamiento, asignación de recursos, etc.), varían de acuerdo a diferentes factores. Se puede señalar como factores importantes: Ubicación geográfica de las unidades de información, área de conocimiento, público al que se dirigen los servicios (pregrado, postgrado e investigación), y tipo de servicio (referencia, préstamo y consulta).

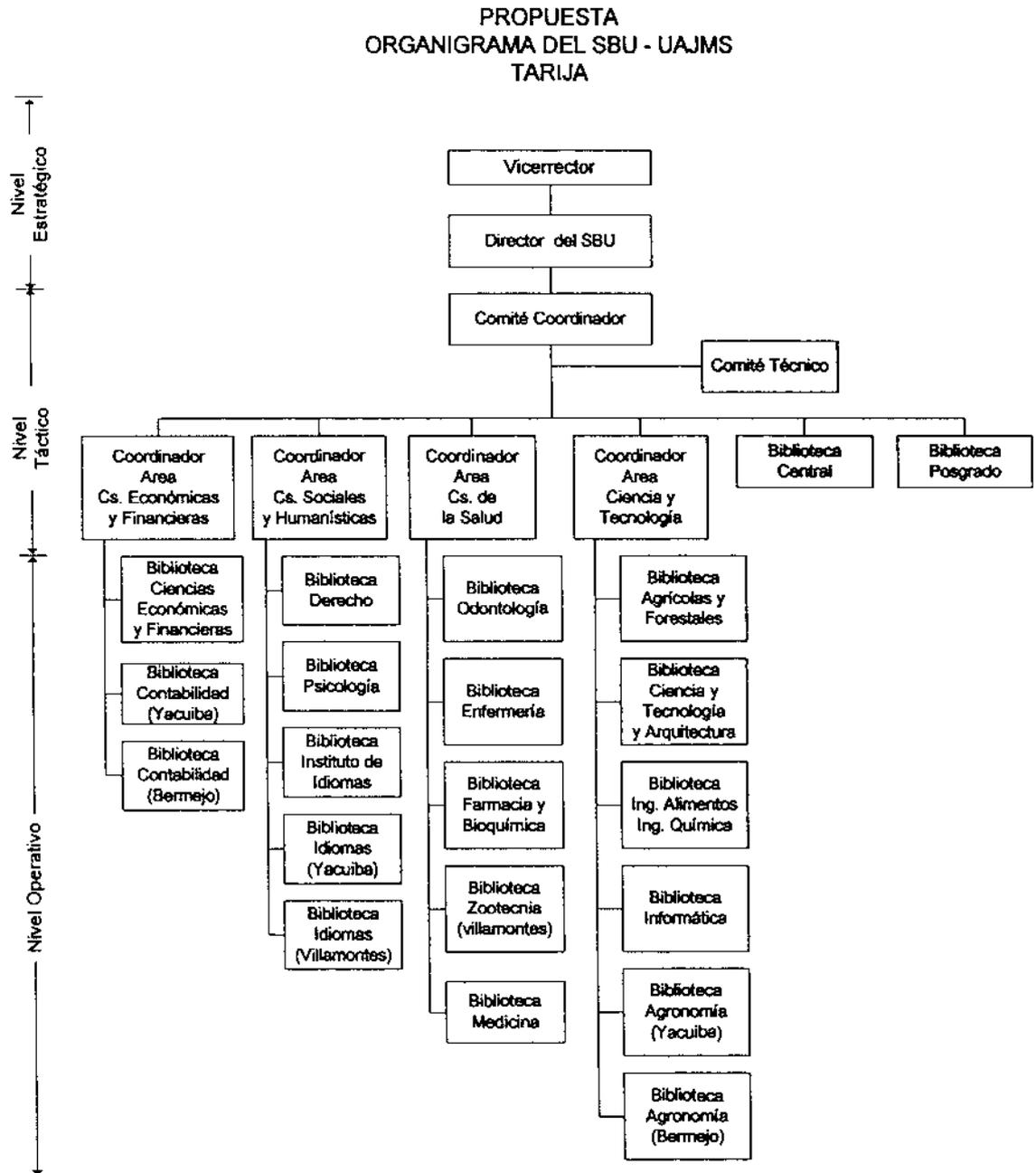
Por lo indicado se propone agrupar a las bibliotecas del SBU en áreas del conocimiento de acuerdo a la afinidad de las unidades académicas a las que prestan servicios. Consecuentemente se sugieren conformar las siguientes áreas:

- Área de Ciencias Sociales y Humanísticas
- Área de Ciencias Económicas y Financieras
- Área Ciencias de la Salud
- Área de Ciencias y Tecnología
- Biblioteca Central
- Biblioteca del Postgrado

7.1.1.3 Organigrama del SBU - UAJMS

Las consideraciones señaladas respecto a los niveles, componentes y áreas funcionales de la Organización Administrativa para el SBU - UAJMS, se han traducido en una propuesta de Organigrama.

Gráfico N° 8. Propuesta organigrama del SBU – UAJMS



Fuente: Elaboración Propia

7.1.2 Fortalecimiento del marco normativo del SBU - UAJMS

En esta sección se presenta una propuesta para el Marco Normativo del SBU-UAJMS. La propuesta comprende:

- Reglamento interno de bibliotecas
- Manual de funciones
- Guía para la selección y adquisición de material bibliográfico

7.1.2.1 Reglamento interno de bibliotecas

El Reglamento Interno de bibliotecas norma el funcionamiento general de las unidades de información, describe los servicios disponibles y las condiciones para su acceso, e informa y orienta a los usuarios sobre sus derechos y obligaciones.

El SBU-UAJMS cuenta con un reglamento interno vigente desde la gestión 2000 (Anexo A.4). La evaluación de la estructura y contenido del reglamento interno (Ver Capítulo IV sección 4.2 Estudio jurídico), nos lleva a hacer las siguientes observaciones:

- a) Existen componentes administrativos descritos en el Reglamento que deberían estar en otros documentos de carácter interno, estos componentes son:
 - Descripción de la estructura administrativa del sistema de bibliotecas.
 - Aspectos administrativos referentes a planificación, presupuesto, y operación.
 - Funciones del personal asignado a las bibliotecas.
- b) Detalles técnicos y conceptuales de la operación de las bibliotecas, expresados en la sección "Servicios Técnicos", son aspectos que deben contemplarse en un manual de procesos técnicos.
- c) No se identifican específicamente a los usuarios del sistema de bibliotecas.
- d) En el capítulo VIII del reglamento vigente, se hace referencia a las obligaciones de los usuarios, obviándose aspectos relativos a los derechos de los usuarios.

En base a las observaciones indicadas se ha diseñado una propuesta Reglamento Interno para las Bibliotecas de la UAJMS - Tarija (Ver ANEXO B.1).

7.1.2.2 Manual de funciones

La propuesta de **Reformulación de la estructura administrativa** (p. 60), establece que el SBU - UAJMS está organizado en niveles administrativos, áreas e instancias de administración y coordinación. Esta estructura comprende cargos con perfiles, funciones y responsabilidades claramente definidas. La definición y descripción de cargos se la realiza a través del *Análisis y Descripción de Cargos*, que es el método que determina las especificaciones de los cargos de una institución, proceso que tiene como resultado final el **Manual de Funciones**. Como resultado del análisis de cargos bajo las condiciones descritas en la Propuesta de Organización del SBU - UAJMS, se ha elaborado una propuesta de Manual de Funciones (Ver ANEXO B.2).

7.1.2.3 Guía para la selección y adquisición de material bibliográfico

En la Universidad Pública Boliviana los protagonistas del proceso enseñanza aprendizaje (docentes y estudiantes), a través de sus órganos de representación participan activamente respecto a la definición de políticas de la institución. Estas políticas comprenden aspectos académicos y administrativos entre los que se encuentran inmersos los servicios que prestan las bibliotecas que están definidos por los requerimientos de los usuarios. En este contexto el rol de los funcionarios de las bibliotecas consiste en preservar y difundir los documentos almacenados en las bibliotecas, y los usuarios a través de sus órganos de representación, deben contribuir con el desarrollo de las mismas.

En el SBU - UAJMS no existe normativa y procedimientos formales y uniformes para la selección adquisición de material bibliográfico. Frente a esta situación se sugiere diseñar una guía para la selección y adquisición de material, que considere la participación de funcionarios y usuarios en los estudios de necesidades a través de encuestas, análisis de programas y planes de estudio,

investigación del mercado de publicaciones (Editoriales, Internet, Importadores, etc.), para obtener información sobre publicaciones actualizadas y a bajo costo.

Con el propósito de orientar lo anteriormente señalado, y basados en el conocimiento de las instancias académico - administrativas de la UAJMS, se ha elaborado una propuesta manual de procedimientos para la Selección y Adquisición del Material Bibliográfico (Ver ANEXO B.3).

7.2 Fortalecimiento de los recursos humanos en el SBU

En el Análisis de Situación del SBU - UAJMS (Capítulo IV), en la sección del Estudio Técnico de los Recursos Humanos (p. 35) se puede identificar los siguientes aspectos:

- a) Las tablas 11 y 12 nos muestran una notoria debilidad en el nivel de instrucción y formación profesional de los recursos humanos asignados al sistema. Predomina un nivel de instrucción insuficiente y formación profesional orientada a otras especialidades, distintas a las requeridas por el sistema (Administración de Unidades de Información, Procesamiento Técnico Bibliotecológico, Atención a usuarios de Bibliotecas, etc.). Las secretarías de los institutos de investigación y otras unidades académicas, por ejemplo, realizan la función de atención de la biblioteca, como una tarea complementaria a sus actividades principales.
- b) La función de procesamiento técnico (Registro e inventario, preparación física, catalogación, clasificación y registro bibliográfico), para todas las bibliotecas del sistema (21 unidades de información), está a cargo de 2 personas. Esto representa una grave deficiencia que se manifiesta en:
 - Demora en la producción de catálogos, fichas y otros medios de difusión del acervo bibliográfico.
 - Debilidad en el sistema de control de inventarios del material existente.

- Deficiencia en la identificación de las necesidades de los usuarios para la planificación de nuevas adquisiciones, distribución y/o reposición del material existente.

Un factor externo que refuerza la situación actual de los Recursos Humanos del SBU-UAJMS es la escasa oferta académica de formación en el área de la bibliotecología. En Bolivia sólo la UMSA, a través de la carrera de Bibliotecología y Ciencias de la Información, forma profesionales especializados. Esta situación también promueve la concentración de actividades académicas del área de la bibliotecología en la ciudad de La Paz.

7.2.1 Capacitación de los Recursos Humanos

Frente a esta situación es evidente la necesidad de elaborar un programa para la planificación y realización de actividades periódicas de capacitación, actualización, y el aprovechamiento de convenios y disposiciones sectoriales tendientes a reforzar los conocimientos y promover experiencias.

7.2.1.1 Programa de Capacitación

Para el diseño de este programa se propone organizar un comité técnico conformado por el Director del SBU, dos docentes designados por la carrera de Bibliotecología y Ciencias de la Información de la UMSA, un consultor especializado en capacitación de recursos humanos y diseño curricular y un representante de cada una de las áreas del sistema de bibliotecas, para que elaboren una propuesta de programa de capacitación para el SBU – UAJMS, en base a los siguientes aspectos mínimos:

- a) Objetivos
- b) Identificación de necesidades de capacitación
- c) Definición de temas y contenidos
- d) Programación de actividades y asignación de recursos
- e) Ejecución de las actividades programadas

f) Evaluación y retroalimentación

Se sugiere que la elaboración del programa de capacitación se realice de acuerdo al siguiente cronograma:

- Semana 1. Actividades de coordinación y preparación del trabajo de comisión.
- Semana 2. Trabajo de la comisión para preparar propuesta base del programa de capacitación.
- Semana 3. Trabajo del consultor para preparar primera propuesta que será enviada por correo a los miembros de la comisión.
- Semana 4. Evaluación de la primera propuesta que finalizará con el envío de comentarios y sugerencias.
- Semana 5. Trabajo de la comisión para ajustar la versión final y presentar el programa de capacitación.

En el ANEXO B.5 se presenta una propuesta base Programa de Capacitación para los recursos humanos del SBU - UAJMS

7.3 Mejorar la gestión técnica y prestación de servicios

7.3.1 Normalización de los procesos técnicos y operativos

En el nivel operativo del SBU - UAJMS las unidades de información recolectan, almacenan, procesan y difunden recursos de información, la naturaleza de estos recursos en todas las unidades es similar (libros, tesis, proyectos, revistas, informes, material audiovisual, etc.), consecuentemente los procesos técnicos involucrados en el tratamiento y difusión de la información también tendrían normalizados. Bajo estas condiciones se establece la necesidad de aplicar y socializar un conjunto uniforme de técnicas, métodos y recursos, tendientes a:

- a) Facilitar el intercambio de información en formatos estandarizados.
- b) Realizar periódicamente procesos de capacitación con todos los funcionarios, independientemente del área en el que operan.

- c) Aplicar o desarrollar instrumentos tecnológicos uniformes para el registro y difusión de información.
- d) Economizar recursos en el desarrollo de modelos metodológicos, técnicos y tecnológicos, que no se aplique uniformemente a todas las unidades.

7.3.1.1 Manual de procesos técnicos

Independientemente del área de especialización, las bibliotecas del SBU realizan, de forma general, los siguientes procesos:

- a) Selección y adquisición: Actividades que se realizan para incrementar la colección que poseen las bibliotecas que componen el sistema.
- b) Procesamiento técnico: Operaciones técnicas para lograr una adecuada organización de las colecciones, como por ejemplo: Registro - Inventario, Catalogación, Clasificación, Indización y Preparación física.
- c) Diseminación de la información: Proceso por el cual las unidades de información dan a conocer y proporcionan los contenidos de sus fondos bibliográficos.

Estos procesos integran técnicas y métodos estandarizados, desarrollados específicamente para el tratamiento documental de información.

La manera óptima de aplicar y promover el uso uniforme de técnicas y métodos estandarizados es a través del diseño de un Manual de Procedimientos Técnicos que presente las siguientes características:

- a) Amplitud y uniformidad en la descripción de procesos, métodos y técnicas estandarizadas.
- b) Consistencia con procedimientos probados previamente en el SBU, así como en otras bibliotecas similares.
- c) Flexibilidad para adecuarse a las características y necesidades específicas de cada una de las unidades.

En consideración a estos aspectos se ha elaborado una propuesta de Manual de Procedimientos Técnicos para su aplicación en el SBU – UAJMS. (Ver ANEXO B.4).

7.3.1.2 Documentos técnicos complementarios

Contar con un Manual de Procesos Técnicos es parte de la solución del problema de uniformizar procesos, métodos y técnicas de trabajo. Este recurso debe complementarse con documentos, como ser: manuales sobre normas internacionales, tablas de clasificación, tesauros y todo tipo de documentos técnicos que ayuden a los funcionarios a prepararse y desarrollar sus tareas.

En función de estas consideraciones se sugiere que cada unidad cuente básicamente:

- Reglas de Catalogación Angloamericanas
- Sistema de Clasificación Decimal Dewey
- Tablas de notación interna de CUTTER
- Tablas de encabezamientos de materia
- Tesauros especializados en diferentes áreas como ser OCDE (Microtesauro Área de Cs. Sociales y Humanísticas), SPINES (Área de Ciencia y Tecnología), AGROVOC (para agricultura), DECS (Descriptor en Cs. De la Salud), etc.
- Manuales técnicos para la operación de sistemas informáticos de biblioteca

7.3.2 Automatización de procesos técnicos y servicios

La automatización es un proceso que extiende las capacidades humanas, que consiste en la introducción de tecnología para:

- Incrementar la capacidad de trabajo
- Reducir costos
- Simplificar y ocultar las complejidades del trabajo

- Reducir riesgos y fallas debidos a factores humanos

Sus características son:

- Es un proceso dinámico que debe actualizarse permanentemente, caso contrario terminará limitando las capacidades de la organización donde se aplica.
- Es un elemento complementario pero importante considerando las actuales condiciones de desarrollo de la sociedad de la información y del conocimiento.
- La automatización es un medio y no un fin para el fortalecimiento de las capacidades de una organización.

Hoy en día en instituciones académicas como la UAJMS la automatización representa una necesidad ineludible por la creciente oferta y demanda de información, que con recursos manuales sería imposible de administrar.

La automatización es un proceso en el que están involucrados varios factores, como ser:

- La organización administrativa
- Los recursos humanos
- Los procesos metodológicos y técnicos que se desarrollan
- Los productos y servicios que se prestan
- La tecnología que está en uso y la que se podría aplicar

La armonización de estos factores requiere que este proceso sea planificado para evitar situaciones que representen conflictos, deterioro o pérdida de información y costos innecesarios.

La manera en que se propone planificar el proceso de automatización es a través del diseño de un Programa para la Automatización que considere los aspectos más pertinentes y defina acciones coherentes con la realidad de la institución.

Se sugiere que el Programa de Automatización para el SBU sea preparado por un equipo técnico multidisciplinario conformado por dos bibliotecólogos y dos informáticos del CPD, para que el diseño contemple racionalmente los aspectos organizacionales, metodológicos y técnicos que constituyen el funcionamiento de un sistema de bibliotecas con la incorporación de componentes tecnológicos.

A continuación se presenta una propuesta base de diseño de un programa de automatización para orientar el desarrollo y aplicación del proceso de automatización en el SBU - UAJMS.

7.3.2.1 Programa de automatización

7.3.2.1.1 Objetivos

En un sistema de información como el SBU – UAJMS un proceso de automatización planificado permitirá:

- Mejorar la calidad de los servicios respecto a factores de disponibilidad, presentación y costos
- Desarrollar nuevos servicios genéricos y especializados
- Incrementar la cobertura de los servicios

7.3.2.1.2 Metodología

El desarrollo del programa de automatización considera las siguientes etapas:

- a) Evaluación de la naturaleza y características de la organización
- b) La identificación clara de las necesidades de la organización respecto al proceso de automatización
- c) Definición de términos de referencia básicos en consideración a las necesidades identificadas
- d) Selección y aplicación de las tecnologías apropiadas que cumplan con los parámetros de los términos de referencia

7.3.2.1.3 Evaluación de la naturaleza y características de la organización

El SBU se constituye en una red de bibliotecas que tiene como objetivo principal apoyar el proceso enseñanza – aprendizaje e investigación de la UAJMS, a través del desarrollo de procesos técnicos y administrativos orientados a reunir, organizar, procesar y difundir información.

Las actividades técnico administrativas se desarrollan con la aplicación de algunos recursos tecnológicos, como ser: Computadoras, Internet y bases de datos, pero su utilización es limitada. En el Capítulo IV, Análisis de Situación, p. 38 se describe las tecnologías que actualmente se usan en el SBU, en este análisis se destaca:

- De las 21 bibliotecas que conforman el SBU 10 no cuentan con computadoras, es decir, casi el 50% de las bibliotecas están imposibilitadas de desarrollar procesos técnicos y servicios automatizados.
- De las 21 bibliotecas del SBU, 11 cuentan con conexión a Internet (todas ubicadas en la ciudad de Tarija). Bajo estas condiciones los servicios de catálogos y préstamos en línea, desarrollados por el CPD, y el acceso a recursos de información de otras fuentes, no se están aprovechando plenamente.
- El registro de información bibliográfica se lo realiza a través del Sistema Gestor de Bases de Datos CDS/ISIS, y para la publicación de las bases de datos ISIS en INTERNET se emplea OpenIis.

El SBU cuenta con el apoyo del Centro de Procesamiento de Datos CPD para soporte técnico y difusión de la información a través de INTERNET. Este apoyo no siempre es constante, considerando que esta unidad debe dar soporte técnico a todas las demás unidades de la UAJMS.

El resultado de la actividad del SBU se manifiesta en la producción de servicios de información que están disponibles en cada una de las unidades. Estos servicios son en la actualidad:

- Fichas y catálogos impresos.
- Referencias bibliográficas y reserva de documentos en línea a través de la biblioteca virtual del Proyecto Coimata de la UAJMS, disponible en el portal web www.uajms.edu.bo
- Préstamo de documentos en sala y a domicilio

La prestación de estos servicios se desarrolla en condiciones caracterizadas por:

- El procesamiento técnico automatizado para todo el sistema se realiza exclusivamente por dos funcionarios en la Biblioteca Central. (Cap. V Análisis de Situación, Tabla N° 10. Asignación de funciones del SBU - UAJMS). Esta situación se puede explicar por la falta de preparación técnica de los funcionarios e insuficiente cantidad de equipos. Como consecuencia directa de esta situación todos los catálogos (impresos y electrónicos) disponibles se actualizan con mucha demora, por ejemplo, de los 41347 documentos almacenados en las bibliotecas del SBU (Tabla N° 17. UAJMS: Acervo de libros por bibliotecas periodo 2000 – 2004), sólo 22095 registros figuran en las bases de datos en línea de la UAJMS.
- El registro de inventarios, estadísticas de uso y evaluación de contenido de los acervos bibliográficos para planificación de adquisición y descarte de documentos se realiza de forma manual.
- El uso del sistema de préstamos en línea es limitado y no se aplica para el desarrollo de estadísticas y análisis de necesidades de usuarios.

7.3.2.1.4 La identificación de necesidades

La situación descrita en la evaluación y características de la institución respecto al componente tecnológico hace evidente plantear respuestas a las siguientes necesidades:

- a) Adecuación de la organización para asumir el proceso de automatización en el desarrollo de sus actividades, como un medio para el fortalecimiento de sus capacidades.

- b) Diseño de un modelo tecnológico flexible y coherente con la realidad de la institución.

a) Adaptación de la organización para el proceso de automatización

La introducción de tecnología dentro de una organización requiere del conocimiento pleno de la dirección de lo que se pretende lograr con este proceso. A partir de este conocimiento la organización debe tomar decisiones y realizar acciones concretas para que su estructura, normativa y funcionamiento se adapte para coordinar el componente tecnológico con los componentes administrativos y técnicos. Esta adaptación implica:

- a1) La definición en la estructura administrativa de un equipo técnico multidisciplinario en el que participen recursos humanos especializados (bibliotecólogos, ingenieros, informáticos, analistas, etc.).
- a2) Asignación de recursos (presupuesto, infraestructura y equipamiento), para hacer sostenible el proceso de automatización.
- a3) Integración de los funcionarios al proceso de automatización

a1) En la propuesta para la estructura organizativa del SBU, se plantea la introducción de un "Comité Técnico", (Ver propuesta en p. 63, y funciones específicas en ANEXO B.2 Propuesta Manual de Funciones para el SBU-UAJMS Tarija), que coordine el proceso de automatización con las instancias técnico administrativas del SBU y de la UAJMS (Centro de Procesamiento de Datos – CPD descrito en la p. 38 del Capítulo IV Análisis de Situación).

La introducción de este componente técnico administrativo obedece a la necesidad de:

- a) El SBU por sus funciones y cobertura debe ser capaz de atender sus necesidades de soporte y desarrollo tecnológico en coordinación con el CDP.
- b) Que el proceso de automatización sea dirigido por especialistas con conocimiento en organización, métodos y técnicas bibliotecológicas, y

tecnologías de información y comunicación, que orienten a la dirección del SBU sobre recursos y modelos tecnológicos de servicios y productos; diseño, desarrollo, aplicación, operación, costos de sistemas informáticos; seguridad informática; etc. La presencia de estos especialistas proporciona seguridad al proceso de automatización.

- c) Contar con especialistas que supervisen cada etapa del proceso de automatización con la finalidad de resolver problemas y documentar el desarrollo del mismo.
- d) Recopilar y producir documentación técnica para soporte y capacitación de los usuarios, que orienten el proceso de automatización y promuevan la coordinación entre las actividades técnico administrativas

a2) El proceso de automatización y el equipo al que se encomienda el desarrollo y sostenimiento del mismo debe disponer de los recursos necesarios para:

- Contar, de manera permanente, con un equipo compuesto por lo menos de un bibliotecólogo y un profesional del área de informática.
- Infraestructura, equipamiento mínimo que considere un espacio de trabajo adecuado, equipos de computación, impresoras, herramientas.
- Adquirir y mantener la tecnología mínima requerida por el sistema

La planificación y asignación, uso de estos recursos debe coordinarse por el Director del Sistema con las instancias técnico administrativas de la UAJMS

a3) Los funcionarios del SBU deben integrarse al proceso de mejoramiento de los servicios a través de:

- Actividades de capacitación que involucren el manejo de tecnología. Sobre este aspecto se plantea, en el ANEXO B.5 Programa de capacitación, una propuesta general sobre automatización de unidades de información.

- La definición de funciones orientada a la descentralización de procesos técnicos. Sobre este aspecto se presenta una propuesta en el ANEXO B.2 Manual de funciones.

b) Diseño de un modelo tecnológico para el SBU - UAJMS

Un modelo tecnológico es un esquema sobre la composición, organización y funciones de un conjunto de tecnologías aplicadas a una situación particular. En este tipo de modelo se representan y analizan flujos de información, procesos, personas (funcionarios y usuarios), y la forma que interactúan con componentes tecnológicos.

El diseño de un modelo tecnológico en una organización como el SBU requiere evaluar lo que se espera lograr con la automatización, esto en consideración a:

- b1) Los procesos desarrollados en el sistema.
- b2) Tipo de tecnologías.

b1) Procesos desarrollados en el sistema

De manera simplificada las actividades que se desarrollan en el SBU involucran los siguientes procesos:

1. Selección y adquisición
2. Procesos técnicos
3. Desarrollo y prestación de servicios

La secuencia en que se llevan a cabo estos procesos se denomina Cadena Documental (Ver p. 18 Capítulo I Marco Conceptual), en la que cada uno de los procesos representa un "eslabón". Estos procesos están íntimamente relacionados y su desarrollo depende de la intervención de factores humanos, metodológicos y técnicos organizados sistemáticamente.

En el ANEXO B.6, Evaluación de procesos y servicios para la automatización, se presenta un estudio y propuesta para la automatización de los procesos desarrollados en el SBU.

b2) Tipo de tecnologías

De manera general las tecnologías disponibles en la actualidad que tienen aplicación directa en Sistemas de Información como el SBU son las tecnologías de información, para el procesamiento y almacenamiento de contenidos informativos, y las tecnologías de comunicación, aplicadas para el desarrollo de flujo de contenidos (recepción y transmisión)³¹.

La descripción p. 38 y evaluación p. 76 del estado y uso de las tecnologías en el SBU, nos muestran que el uso de tecnologías de información y comunicación es restringido.

De la propuesta presentada en el ANEXO B.6 Evaluación de procesos y servicios para la automatización, se identifican específicamente a:

- Servicios y redes de comunicación para recepción y transmisión de información que el sistema requiere
- Equipos de computación para el desarrollo de procesos de registro, almacenamiento y publicación de la información
- Periféricos y aplicaciones para la gestión de información

como componentes clave para el diseño del modelo tecnológico que cumpla los objetivos definidos por el programa de automatización.

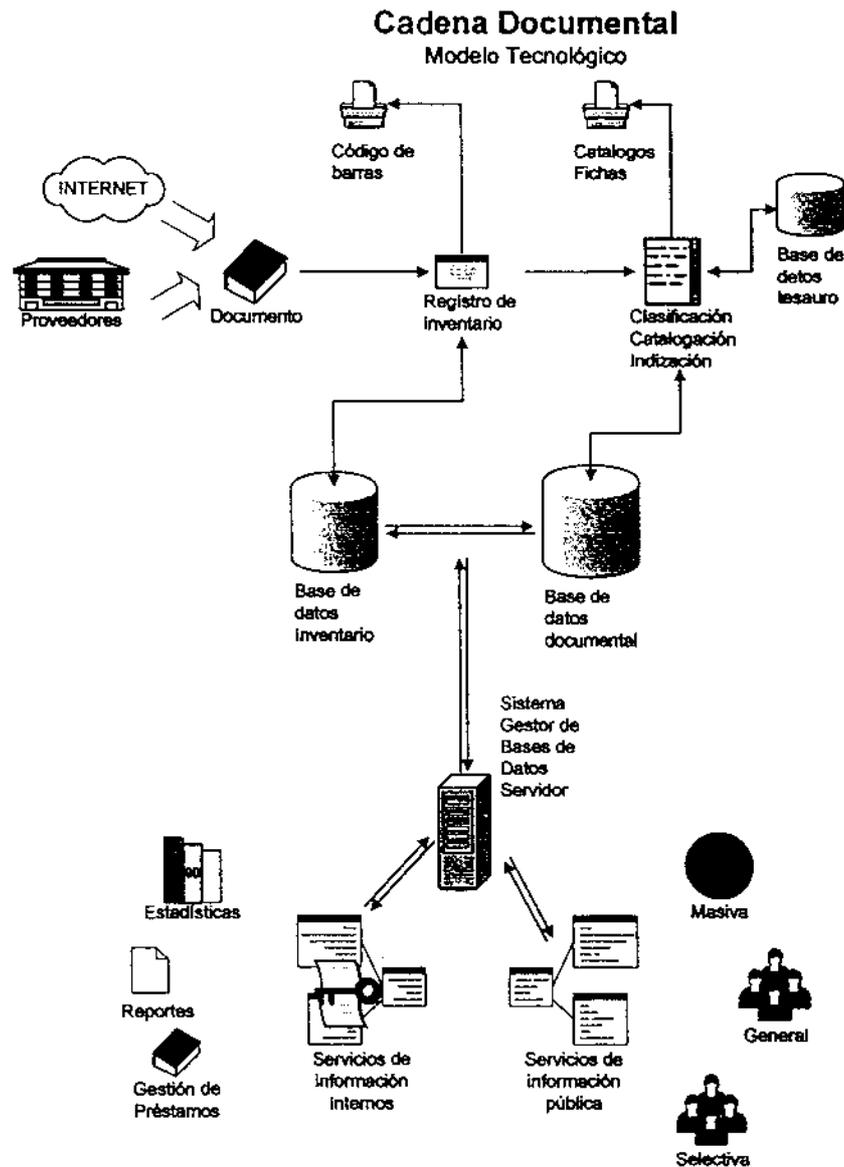
De manera específica las tecnologías que se deben considerar son:

- Conexión a INTERNET
- Equipos de computación cliente (Hardware y Software)
- Equipos de computación servidor (Hardware y Software)
- Periféricos (impresoras, scanner y lectores de código de barras).
- Sistemas gestores de bases de datos

³¹ NOERR, Peter The Digital Library Tool Kit.SUN Microsystem. January 2003. Third Edition

En base a las consideraciones realizadas respecto la cadena documental, los procesos que la conforman, las condiciones imperantes en el SBU – UAJMS y la propuesta de automatización presentada se ha diseñado el siguiente modelo tecnológico para la red de Bibliotecas de la UAJMS

Gráfico N° 9 Modelo Tecnológico de la Cadena Documental



Fuente. Elaboración propia.

7.3.2.1.5 Definición de términos de referencia

Identificados los procesos susceptibles de automatización se define el conjunto de especificaciones técnicas y condiciones que deben cumplir las tecnologías a aplicarse. Se consideran en esta etapa la descripción de:

- a) Modelos de funcionamiento de los procesos automatizados, es decir, cómo se realizarán los procesos con la aplicación tecnológica.
- b) Especificaciones técnicas y parámetros de capacidad, operación, integración y desarrollo que deben cumplir las tecnologías que se aplicarán.
- c) Servicios complementarios y condiciones de uso de la tecnología.

7.3.2.1.6 Evaluación, selección y aplicación de tecnologías en el SBU

Identificadas las necesidades y definidos los términos de referencia se evalúa y selecciona las tecnologías más adecuadas en consideración a:

- a) Especificaciones. Se compara y analiza las características de la tecnología disponible con las especificaciones técnicas de los términos de referencia.
- b) Soporte técnico. Servicios adicionales relativos a capacitación, mantenimiento y actualización de la tecnología.
- c) Condiciones de uso. Términos relativos al uso de la tecnología asociados a derechos y restricciones legales.
- d) Flexibilidad. Capacidad de adaptación a los cambios que podrían presentarse en el futuro.
- e) Economía. Aspecto relativo al precio a pagar por el uso, mantenimiento y actualización de la tecnología.

El diseño y aplicación de un modelo tecnológico sostenible exige que se considere un equilibrio entre los aspectos anteriormente señalados.

Las tecnologías seleccionadas se aplican siguiendo un plan que considere:

- a) Definición de responsabilidades respecto a la aplicación, operación y soporte de recursos tecnológicos para evitar conflictos relativos al funcionamiento de sistemas y seguridad de la información.
- b) Actividades de capacitación y documentación (guías y manuales), para que los usuarios conozcan y aprendan a usar la nueva tecnología antes, durante y después de su aplicación.
- c) Minimizar el impacto sobre las tareas y actividades de la organización programando la aplicación de tecnologías en periodos de baja actividad.
- d) Minimizar el riesgo de pérdida y deterioro de la información a través de pruebas previas y copias de seguridad.

PLAN DE ACCIÓN

Tabla N° 28

Objetivos específicos	Metas	Actividades	Tiempo	Indicadores de evaluación	Medios de verificación	Responsables	Costo
1. Reorganizar la gestión administrativa	1) SBU-UAJMS funcionando con la gestión administrativa propuesta de acuerdo a normas establecidas en un mes para fortalecer el sistema.	1.1) Preparación de los documentos para la presentación al SBU - mediante power point.	- 5 días	- 4 Documentos preparados en 5 días.	- Documentos listos para la presentación.	Ejecutora.	Bs. 375
		1.2) Reunión con Autoridades Superiores del SBU para presentación del proyecto.	- 3 días	- 1 Proyecto presentado el SBU en 3 días.	- Acta de presentación a las autoridades superiores.	Ejecutora.	Bs. 180
		1.3) Revisión final del documento y preparación de la estructura administrativa del SBU en power point para la presentación a las autoridades y personal del SBU.	- 3 días	- 1 Documento de la reformulación de la estructura administrativa listo para presentación en 3 días.	- Preparado el Power Point para la presentación.	Ejecutora.	Bs. 300
		1.4) Lista de solicitud de requerimiento para presentación del SBU.	- 5 días	-Requerimientos de: Espacio, refrigerio, equipos en 5 días.	- Lista de solicitud aprobada.	Personal de servicios administrativos.	Bs. 500
		1.5) Presentación de la estructura del SBU a todo el personal de la UAJMS. Llevado a cabo por el equipo de gestión.	- 2 días	-1 Documento del taller con conclusiones en 2 días.	- Lista de participantes en el taller.	Ejecutora y el equipo de gestión.	Bs.200
		1.6) Conformación de un equipo del SBU para la aplicación y ejecución de los instrumentos preparados.	- 5 días	- 1 Acta de conformación de responsables para la aplicación del SBU en 5 días.	- Entrevista sobre la satisfacción de los documentos normativos aplicados al SBU.	Equipo de gestión.	Bs. 500

Objetivos específicos	Metas	Actividades	Tiempo	Indicadores de evaluación	Medios de verificación	Responsables	Costo			
3. Mejorar la gestión técnica y prestación de servicios.	1) UAJMS aplicando la normalización de los procesos técnicos y operativos para mejorar la transferencia de información en 6 meses.	1.1) Reunión con el director de SBU, y coordinadores de áreas para planificar la aplicación de los procesos técnicos.	-2 días	- 1 Acta de reunión en 2 días.	- Lista de participantes.	Ejecutora	Bs. 150			
		1.2) Preparación del taller de presentación de instrumentos para normalización de los procesos técnicos para el SBU.	- 5 días	- 1 Plan para el taller en 5 días	- 1 Taller preparado.		Ejecutora.	Bs. 300		
		1.2) Circular obligatorio a todo el personal del SBU para asistir al taller.	- 2 días	- 30 Circulares enviados en 2 días.	- 30 Circulares registrados en el libro de registro.		Ejecutora.	Bs. 150		
		1.3) Solicitud de requerimiento para realizar el taller con 30 personas sobre las normas a usar en el SBU.	- 2 días	- 1 Solicitud de requerimiento de espacio, refrigerio en 2 días.	- 1 Solicitud de requerimiento aprobado.		Ejecutora.	Bs. 600		
		1.4) Preparación y adquisición de las herramientas y materiales normativos complementarios para la aplicación y su utilización.	-10 días	- Herramientas básicas adquiridas para el proceso técnico en 10 días.	- Factores de adquisición de las herramientas.		-Coordinadores de áreas y -Ejecutora.	Bs. 5.000		
		1.5) Preparación de boletines sobre la normalización de los procesos técnicos para la presentación del taller.	-10 días	- 100 boletines sobre las normas de procesamiento en 10 días.	-100 boletines elaborados de distribución gratuita.		Ejecutora.	Bs.200		
		1.6) Ejecución de los procesos técnicos en todo el SBU.	- 4 meses	- 1000 libros debidamente procesados en el SBU por biblioteca	- Catálogos de los libros procesados - 4 Evaluaciones mensuales.		-Ejecutora. -Coordinadores de áreas.	Bs.500		
		2) Servicios y productos diversificados en 3 meses.		2.1) Solicitud de requerimientos de material de escritorio, salón, refrigerio para la presentación de un taller sobre como diversificar los servicios y productos.	- 5 días	- 1 Solicitud de requerimiento y le adquisición en 5 días.	- Requerimientos con facturas. Y programa del taller.	Coordinadores de áreas Ejecutora.	Bs.500	
				2.2) Reunión para proporcionar pautas de diversificación de servicios y productos.	- 2 días	- 1 Acta de reunión en 2 días.	- Lista de los participantes.	Ejecutora.	Bs. 120	
				2.3) Presentación realizada por un invitado del área, sobre diversificación de servicios y productos en los cuales participarán el personal del SBU.	- 1 día	- 1 Acta de reunión sobre y los posibles modificaciones y cambios en 1 día.	- Informe de la presentación final.		Director, Coordinadores de áreas y ejecutora.	Bs.300
				2.4) El SBU diversificando servicios y productos en 3 meses	- 3 meses	-Servicios, productos diversificados	- Informe.		Coordinadores de áreas	Bs.500

Tabla N° 29

A) CRONOGRAMA

OBJETIVOS	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
1) Reorganizar la gestión administrativa	X												
2) Fortalecer los recursos humanos		X	X	X									
3) Mejorar la gestión técnica y prestación de servicios					X	X	X	X	X	X	X	X	X

B) PRESUPUESTO

El presupuesto del proyecto contempla a los tres objetivos, para su aplicación en el cual se considera un monto global en cada uno de ellos, este cubre las expectativas económicas requeridas, considerando los gastos imprevistos.

Otras actividades que no contemplan el presupuesto, es debido a que son funciones que el personal administrativo desempeña dentro de la organización.

Tabla N° 30 Presupuesto general del proyecto

Objetivos Específicos	Precio total
1) Reorganizar la gestión administrativa.	Bs. 2.055
2) Fortalecer los recursos humanos.	Bs. 243.970
3) Mejorar la gestión técnica y prestación de servicios.	Bs.8.320
Gastos Imprevistos	Bs. 1000
Total	Bs. 255.345

Este proyecto asciende a un monto de Bs. 255.345

C) INDICADORES DE EVALUACION

Puntos para la evaluación del proyecto:

- a) La evaluación es un proceso de análisis profundo y sistemático de las diferentes etapas del proyecto, con relación al cumplimiento de los objetivos y resultados esperados, para re-ajustar las estrategias de acción.
- b) Se considera importante realizar la evaluación antes de iniciar el proyecto durante la ejecución del proyecto, y después de la ejecución del proyecto.

Parámetros de evaluación antes de la ejecución del proyecto

Para la evaluación del ante proyecto se toma en cuenta los siguientes aspectos a considerar:

a) Evaluación del ante-proyecto

Viabilidad del proyecto

El estudio de viabilidad es la posibilidad de realizar el proyecto propuesto sin mayores problemas, aplicándose así tanto a los de carácter económico como los de carácter social.

El presente proyecto "*Planificación Estratégica para el Sistema de Bibliotecas Universitarias de la UAJMS de Tarija*" nos concentraremos en la viabilidad organizativa, económico financiera, técnica, social y cultural.

Viabilidad organizativa

El proyecto responde a la necesidad de reorganización del SBU, además de ser consultado y diseñado con la participación de los distintos niveles jerárquicos de la UAJMS, lo cual garantiza su viabilidad de ejecución de organización y gestión administrativa y técnica.

El estudio de la situación actual y de la capacidad organizacional del SBU- UAJMS permitió realizar la Planificación Estratégica para coadyuvar los objetivos de la Universidad.

Para realizar los cambios estructurales necesarios proponemos los siguientes aspectos: Reorganización de la gestión administrativa, fortalecimiento de los recursos humanos, mejoramiento de la gestión técnica y prestación de servicios.

Viabilidad Económica financiera

Es posible la ejecución del proyecto por que se cuenta con ingresos económicos que serán percibidos del Estado como el IDH y otros generados por la UAJMS y además cuenta con un presupuesto anual establecido para el fortalecimiento de las bibliotecas del SBU.

Viabilidad técnica

Las acciones propuestas de la normalización de procesos técnicos son viables, para que se puedan implementar estos procesos deben estar basados en las normas internacionales de catalogación, clasificación, automatización. Además, la organización del Sistema de Bibliotecas permitirá brindar información adecuada y oportuna a toda la comunidad Universitaria.

Viabilidad social y cultural

Para realizar la Planificación Estratégica del SBU-UAJMS se realizo un estudio social, cultural, y económico de la población meta, donde estas se desenvuelven de manera que pueda satisfacer las necesidades y las nuevas expectativas sobre el sistema de bibliotecas razones más que suficientes para considerar viable el proyecto.

b) Evaluación durante el proyecto

Se evaluará el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan de acción, las actividades, participación del equipo de gestión; bajo el criterio de que estos son medibles, realizables y alcanzables claros y precisos para el cumplimiento. Por que responden a los objetivos propuestos y se adecuan a los resultados esperados (Meta).

c) Evaluación después de la ejecución del proyecto

Se evaluará los objetivos propuestos bajo los siguientes indicadores:

La gestión administrativa propuesta de acuerdo a normas establecidas para fortalecer el sistema del SBU-UAJMS.

Recursos humanos capacitados para el manejo de los recursos de información del SBU.

Normalización de los procesos técnicos y operativos en el SBU-UAJMS para mejorar la transferencia de información de servicios y productos.

CONCLUSIONES

La Planificación Estratégica, los procedimientos y herramientas que involucra constituyen un recurso práctico para orientar el análisis, definición de objetivos y diseño de acciones concretas en instituciones de naturaleza diversa.

La Planificación Estratégica aplicada a unidades y sistemas de información proporciona medios eficaces para la organización y uso racional de sus recursos, la mayoría de las veces escasos, y el desarrollo de sus capacidades. Es un instrumento integrador que promueve la participación de los recursos humanos de las organizaciones para la identificación de problemas y planteamiento de soluciones.

A través de la aplicación de la Planificación Estratégica, como instrumento para el desarrollo y fortalecimiento del Sistema de Bibliotecas Universitarias de la UAJMS, objetivo principal de este proyecto, se ha logrado:

- Ver las condiciones imperantes en el SBU desde una perspectiva analítica y crítica, desagregando sus componentes y ponderado sus efectos positivos y negativos.
- Construir una imagen objetivo de lo que se espera del SBU en función de los fines y objetivos institucionales de la UAJMS, y las aspiraciones de sus autoridades, funcionarios y usuarios.
- Proponer un conjunto de medios, acciones y tareas concretas orientadas para el desarrollo de la imagen objetivo.

El conjunto de elementos conceptuales, metodológicos y prácticos aplicados en el desarrollo de este proyecto constituye:

- La acción coordinada de la Administración Moderna y la Bibliotecología, como instrumentos para el desarrollo de unidades y sistemas de información.

- La extensión de los esfuerzos realizados por la UAJMS, definidos en el Plan Piloto de Acción IESALC/UNESCO 2000-2004 para la transformación institucional.

RECOMENDACIONES

A las autoridades del SBU - UAJMS

- La ejecución inmediata de las propuestas relativas a la reformulación de la estructura administrativa, fortalecimiento del marco normativo, y normalización de los procesos técnicos y operativos, considerando que estas propuestas están diseñadas para su aplicación en base a los recursos que dispone en la actualidad el SBU – UAJMS.
- Promover la ejecución de las propuestas relativas a la capacitación de los recursos humanos en el SBU, a partir de convenios institucionales con la UMSA, CEUB, y agencias de cooperación.
- Promover la ejecución de las propuestas relativas a la automatización de procesos técnicos y servicios en el SBU, en consideración a las iniciativas desarrolladas por el proyecto COIMATA, coordinación con la carrera de informática de la UAJMS y el apoyo del CPD.

A las autoridades del Sistema Universitario Nacional

- La aplicación de los elementos conceptuales, metodológicos y prácticos de este proyecto como base de iniciativas similares en el contexto de las bibliotecas del Sistema Universitario Nacional

La situación actual en la que se encuentra el SBU – UAJMS de Tarija confirma la necesidad de implementar un proyecto para mejorar el servicio que presta a la comunidad universitaria a través de la aplicación de metodologías y técnicas de la planificación estratégica.

La comunidad universitaria no ha prestado atención a la organización y actualización de las bibliotecas del SBU, por el escaso conocimiento de la función que cumplen éstas como apoyo a la enseñanza superior e investigación académica y porque en las aulas no se incentiva ni promueve el hábito a la lectura.

BIBLIOGRAFIA

- La actividad documental Centros de Documentación y Servicios de Información. Sistemas, Redes, Centros: <http://qti1.edu.um.es:8080/saorin/dg-intranet/esquemas/tema2.html> (Consulta abril 2004)
- ALEJANDRÍA Y EL NUEVO MILENIO <http://alejandria.hacer.ula.ve/NuevoMilenio> (Consulta abril 2004).
- ALLEPUZ ROS, Teresa: Gestores y consumidores de información en la economía del conocimiento. IV Cuartas Jornadas Españolas de Documentación FESBID 98. <http://fesabid98.florida-uni.es/>
- ANDRADE, Simón. Planeación estratégica. Perú, Lucero, 1997.
- ANZOLA ROJAS, Sérvulo. Introducción a la administración. Santafé de Bogota, McGraw Hill, 2000.
- ARMS, W.Y: Economic and legal issues. En: Digital libraries. Cambridge. (Massachusetts): MIT Press, 2000.
- ARTEAGA FERNANDEZ, Fernando. Manual de procesos técnicos para bibliotecas. La Paz, Agetra, 2000.
- ARZE, José Roberto. Introducción a la bibliotecología. Cochabamba, Arol, 1985.
- Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft Corporation.
- BROPHY, P. : Towards a generic model of information and library services in the information age. // Journal of Documentation, vol. 56, Nº 2, 2000.
- BUONOCORE, Domingo. Diccionario de bibliotecología. Argentina, Castelli, 1963.
- CARO CASTRO, Carmen: Sistemas de clasificación y organización de la información en Internet. IV Cuartas Jornadas Españolas de Documentación FESBID 98. <http://fesabid98.florida-uni.es/>
- CEPAL/CLADES. Planificación estratégica de sistemas de información documentales. Santiago de Chile, feb. 1991.

- COMER, Douglas E. Internet. México, Prentice Hall, 1995.
- CONTRERAS C, Fortunato OLAYA GUERRERO, Julio Cesar. Planeamiento Estratégico en Bibliotecas y Centros de Documentación. Lima: OSREVI, 2005
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Colombia. McGraw Hill 2000. 5 ed.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración proceso administrativo. Bogotá, McGraw Hill, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México, McGraw Hill, 1999. 5.ed.
- GALINDO, Marcos; NEVES, André; CUNHA, Paulo. La biblioteca virtual INFO 97. Congreso
- GARCIA MAZA, Julia. Sistemas de Información: Lugar de encuentro entre el desafío tecnológico y el pensamiento social. FESABID 98. VI Jornadas Españolas de Documentación.
- GLADNEY, H.M. [et al.]. Digital library: gross structure and requirements. Report from a March 1994 Workshop.
- GONZÁLEZ LORCA, Jesús; RODRÍGUEZ MUÑOZ, *José Vicent*. La tecnología de flujo de trabajo en el contexto de la biblioteca digital. Anales de documentación, N.º 5, 2002.
- HAYDEN, Natt. Aprendiendo redes en 24 hrs. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 2000.
- HERSERY, Paul y BLANCHARD, Kenneth H. Psicología para administradores de empresas. Río de Janeiro, Pedagógica e Universitaria, 1976.
- Internacional de Información. La Habana, 1997.
- JOHANSEN BERTOGLIO, Oscar. Introducción a la teoría general de sistemas. México, Limusa, 1994.
- KATZ, Robert L. "Skills o an effective administrator", Harvard Business Review, jan/fev. 1995.

- KOONTZ O'DONELL, Weinhrich. *Administración*. México, McGraw Hill, 1994, 8.ed.
- MINISTERIO DE HACIENDA, Dirección de presupuestos, "Planificación estratégica en los servicios públicos". s.f.
- MINTZBERG, Henry. *The Structuring of Organizations: A Síntesis of the Research*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall. s.f.
- MORALES N., Enrique. *La gerencia del futuro y los estilos de planeación estratégica*. Colombia, McGraw Hill, 1995.
- NOERR, Peter. *The Digital Library Tool Kit*. SUN Microsystem. January 2003. Third Edition
- ONTALBA Y RUIPEREZ, José Antonio: *Teorías sobre la sociedad de la información. Un análisis comparativo*. IV Cuartas Jornadas Españolas de Documentación FESBID 98. <http://fesabid98.florida-uni.es/>
- Plan Piloto de Acción IESALC /UNESCO para el cambio y transformación de la Educación Superior en la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho UAJMS). s.f.
- PONJUAN DANTE, Gloria. *Gestión de información en las organizaciones*. Chile, CECAPI, 1998.
- POSTMAN, Neil. *Tecnopolis: la rendición de la cultura a la tecnología*. Barcelona: Galaxia Gutemberg. 1994.
- RAMOS JURADO, Juan Carlos. *Historia de la universidad Autónoma Juan Misael Saracho*. 1996.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario manual e ilustrado de la lengua española*. Madrid, 1950. 2.ed.
- Resoluciones de la III Reunión Consultiva de Bibliotecas Universitarias de Bolivia, Trinidad, dic. 2001.
- RUSBRIDGE, C. *Towards de Hybrid Library*. D-Lib Magazine, july-august 1998.
- SAORÍN PÉREZ, Tomas. *El concepto de Biblioteca Híbrida*. Biblioteca regional de Murcia. Tejuelo, 2001.

- SAORÍN PÉREZ, T. y GONZÁLEZ LORCA, J. Dentro de los portales bibliotecarios: flujo de trabajo en la automatización de bibliotecas. Ponencia presentada a los VI Encuentros Internacionales sobre Sistemas de Información y Documentación (IBERSID 2001), Zaragoza 5-7 noviembre de 2001, organizados por la Universidad de Zaragoza.
- SAORÍN PÉREZ, Tomás. Ofimática Documental. SCIRE, Vol. 3, nº 2, 1997
<http://gti1.edu.um.es:8080/saorin/articulos/ofimat.pdf>
- STEINER, George. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México, Continental, 1998.
- VILLANUEVA MANSILLA, Eduardo. Estandares y normas en el registro de información. Septiembre 1996.
<http://macareo.pucp.edu.pe/~evillar/estandar.html>
- YBARNEGARAY, María del Carmen. Redefinición de la Biblioteca del Proyecto Q`Haruru. 2001.