

Plan Estratégico de Mercadeo para la Biblioteca Mario Carvajal de la
Universidad del Valle 2018-2021

Marlyn Fernanda Padilla Guarnizo

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Plan de Estudios en Administración de Empresas
Santiago de Cali
2018

Plan Estratégico de Mercadeo para la Biblioteca Mario Carvajal de la
Universidad del Valle 2018-2021

Marlyn Fernanda Padilla Guarnizo

Trabajo de Grado para optar el título en
Administración de Empresas

Director:

Emilio José Corrales Castillo, docente,
Administrador de Empresas y
Magíster en Ciencias de la Organización

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Plan de Estudios en Administración de Empresas
Santiago de Cali
2018

Nota de aceptación

El presente Trabajo de Grado fue aprobado por el Director del Plan de Estudios de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias de la Administración y el Director del Trabajo de Grado.

Dr. Benjamín Betancourt Guerrero
Director
Plan de estudios
Administración de Empresas

Mg. Emilio José Corrales Castillo
Director
Trabajo de Grado

Santiago de Cali, agosto de 2018

Agradezco al profesor Emilio José Corrales por todo el apoyo que me brindó para realizar este trabajo, y a los profesores que durante la carrera aportaron para mi crecimiento profesional y personal, también al personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Administración que están detrás de todo el proceso para hacer posible el desarrollo de las tareas del Programa.

CONTENIDO

	Pag.
0. INTRODUCCIÓN	15
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	16
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	16
1.1.1 Antecedentes	16
1.1.2 Planteamiento	18
1.1.3 Formulación	18
1.2 JUSTIFICACIÓN	18
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 Objetivo General	21
1.3.2 Objetivos Específicos	21
1.4 MARCO REFERENCIAL	22
1.4.1 Marco contextual	22
1.4.2 Marco Teórico	23
1.4.2.1 Planeación Estratégica	24
1.4.2.2 Etapas del proceso de Planificación estratégica	29
1.4.2.3 Estrategias competitivas	32
1.4.2.4 Las diez Escuelas de la creación de la estrategia	33
1.4.2.5 Marketing	39
1.4.2.6 Planeación del Marketing	41
1.4.2.7 Investigación de mercado	42
1.4.2.8 Plan de Marketing	43
1.5 TIPO DE ESTUDIO	43
1.5.1 Diseño metodológico	43

1.5.3	Método	44
1.5.4	Herramientas Metodológicas	45
1.6	NOMBRE DE LAS PERSONAS QUE TRABAJARON EN EL PROCESO	45
1.7	PRESUPUESTO	45
2	CARACTERIZACIÓN	47
2.1	IDENTIFICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE	47
2.1.1	Referente histórico de la Universidad del Valle	47
2.1.2	Referente histórico de la División de Bibliotecas	48
2.2	LA DIVISIÓN DE BIBLIOTECAS	49
2.2.1	Organigrama	51
2.2.2	Recursos bibliográficos	51
2.2.3	Servicios de la Biblioteca Mario Carvajal	52
2.2.4	Colecciones de la Biblioteca Mario Carvajal	54
2.2.5	Recursos físicos y tecnológicos	55
2.2.6	Presupuesto	58
2.2.7	Sector que atiende	59
2.2.8	Capital humano	60
2.3	MISIÓN Y VISIÓN ACTUALES	62
3	ANÁLISIS DEL ENTORNO	63
3.1	FUERZAS DEL AMBIENTE	63
3.1.1	Fuerza tecnológica	63
3.1.2	Fuerza económica	68
3.1.3	Fuerza demográfica	73
3.1.4	Fuerza Medioambiental	79

3.1.5	Fuerzas político-legales	82
3.1.6	Fuerzas Socio-culturales	86
3.2	MATRIZ INTEGRADA DE ENTORNOS	88
3.3	EL SECTOR DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA	93
4.	BENCHMARKING	96
4.1	BENCHMARKING EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS	96
4.2	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	97
4.2.1	Comparación de los factores claves de éxito	98
4.2.1.1	Servicios para los usuarios	98
4.2.1.2	Recursos de información	101
4.2.1.3	Apoyo en formación de competencias	104
4.2.1.4	Recursos tecnológicos	107
4.2.1.5	Espacios físicos	109
4.2.1.6	Capital humano	110
4.3	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	111
4.4	RADAR DE COMPETITIVIDAD	113
4.4.1	Radar de competitividad Biblioteca Mario Carvajal	113
4.4.2	Radar de competitividad Biblioteca Carlos Gaviria	114
4.4.3	Radar de competitividad para la Biblioteca Gabriel García Márquez	115
4.4.4	Radar de competitividad para la Biblioteca María Zambrano	116
4.5	RECOMENDACIONES PARA LA BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL	117
5.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA	118

5.1	NORMATIVIDAD QUE RIGE A LA ORGANIZACIÓN	118
5.2	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	120
5.2.1	Planeación	120
5.2.2	Organización	122
5.2.3	Dirección	130
5.2.4	Evaluación y control	132
5.3	ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	133
5.4	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA BIBLIOTECA	138
5.4.1	Gestión y situación contable financiera	138
5.4.2	Gestión y situación comercial	140
5.4.2.1	Mercados y servicios	140
5.4.2.2	Gestión Comercial de servicios	144
5.4.3	Gestión y situación de los servicios	145
5.4.3.1	Procesos operativos del servicio	146
5.4.3.2	Sobre la productividad	148
5.4.3.3	Programación de los servicios	148
5.4.3.4	Mantenimiento de equipos y locales	149
5.4.3.5	Organización de estanterías, salas de lectura y depósitos	149
5.4.3.6	Control de la producción y la calidad	150

5.4.4	Gestión de suministros	150
5.4.5	Gestión de la función de investigación y desarrollo	150
5.4.6	Gestión de los sistemas de información	150
5.4.6.1	En relación con la selección definición y función de la información	150
5.4.6.2	En relación con la capacidad y desempeño del sistema de información	151
5.4.7	Gestión de Recursos Humanos	151
5.4.7.1	La calidad y cantidad de recursos humanos	152
5.4.7.2	Clima de trabajo y salud ocupacional	152
5.4.7.3	Administración de personal	153
5.5	ANÁLISIS DE MERCADEO	155
5.5.1	Usuarios	155
5.6	MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTOR INTERNO (MEFI)	157
5.7	MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTOR EXTERNO (MEFE)	158
5.8	SÍNTESIS DOFA: DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZA Y AMENAZAS	160
5.9	ANÁLISIS DOFA	161
6.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	162
6.1	MISIÓN	162
6.2	VISIÓN	162

6.3	VALORES	163
6.4	PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	164
7.	PLAN DE ACCIÓN BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL 2018-2021	165
8.	CONCLUSIONES	173
9.	RECOMENDACIONES	175
10.	BIBLIOGRAFÍA	177
11.	ANEXOS	187

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Consulta de materiales bibliográficos en formato electrónico año 2016	20
Tabla 2.	Resultados del Análisis envolvente de datos para universidades acreditadas por el CNA	23
Tabla 3.	Presupuesto financiero	47
Tabla 4.	Ejemplares en todos los formatos en la División de Bibliotecas	52
Tabla 5.	Recursos físicos y tecnológicos de la Biblioteca Mario Carvajal año 2016	57
Tabla 6.	Presupuesto División de Bibliotecas año 2017	59
Tabla 7.	Tipo de Migración Venezuela - Colombia 2017	74
Tabla 8.	Población matriculada en instituciones de educación superior en Colombia 2010 – 2016	76
Tabla 9.	Graduados educación superior en Colombia años 2003-2015	77
Tabla 10.	Graduados Instituciones de Educación Superior por sector años 2005 – 2015	77
Tabla 11.	Graduados en el Valle del Cauca por nivel de formación superior 2010-2015	78
Tabla 12.	Matriz de perfil competitivo	112
Tabla 13.	Préstamos, renovaciones y cancelaciones Biblioteca	142
Tabla 14.	Otros servicios de la Biblioteca	143

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Evolución de ingreso de usuarios a la Biblioteca	20
Figura 2.	Autores destacados en Planeación Estratégica	25
Figura 3.	Las etapas del proceso de Administración estratégica	29
Figura 4.	Proceso de planificación estratégica de mercadeo para Neil y Philip Kotler. (2001)	30
Figura 5.	Product-Market Strategies for Business Growth Alternatives	31
Figura 6.	Matriz de expansión de productos y mercados	31
Figura 7.	Escuelas de creación de la estrategia	33
Figura 8.	Estructura metodológica	44
Figura 9.	Cronología de la División de Bibliotecas	49
Figura 10.	Centros de documentación reconocidos en la Sede Meléndez	50
Figura 11.	Organigrama de la División de Bibliotecas	52
Figura 12.	Servicios en la Biblioteca Mario Carvajal	53
Figura 13.	Colecciones de la Biblioteca Mario Carvajal	55
Figura 14.	Personal de la Biblioteca Mario Carvajal discriminados por secciones y cargos	61
Figura 15.	Personal externo que presta servicios en la Biblioteca	62
Figura 16.	Integración de una biblioteca con Worldcat	65
Figura 17.	Variables tecnológicas	68
Figura 18.	Pronóstico para el precio del petróleo 2018 – 2020, ACP y Banco Mundial	69
Figura 19.	Variables económicas	73
Figura 20.	Evolución de la población en edad escolar universitaria años 1938-2025	76
Figura 21.	Variables demográficas	78
Figura 22.	Variables medioambientales	82
Figura 23.	Índice de riegos geopolíticos 2000 - 2016	83
Figura 24.	Variables político-legales	85
Figura 25.	Porcentaje de personas de 12 años y más que asistieron a espacios culturales	87

Figura 26.	Variables socioculturales	87
Figura 27.	Matriz integrada de entornos	88
Figura 28.	Estructura del Sistema de Indicadores	94
Figura 29.	Servicios para los usuarios	99
Figura 30.	Recursos de información	102
Figura 31.	Apoyo en formación de competencias	104
Figura 32.	Recursos tecnológicos	107
Figura 33.	Espacios físicos	109
Figura 34.	Capital humano	110
Figura 35.	Radar de competitividad Biblioteca Mario Carvajal	111
Figura 36.	Radar de competitividad para la Biblioteca Carlos Gaviria	113
Figura 37.	Radar de competitividad para la biblioteca Gabriel García Márquez	115
Figura 38.	Radar de competitividad para la Biblioteca María Zambrano	116
Figura 39.	Normograma de la Biblioteca	119
Figura 40.	Organigrama Universidad del Valle	123
Figura 41.	Organigrama de la Vicerrectoría Académica	124
Figura 42.	Organigrama de la División de Bibliotecas	124
Figura 43.	Áreas de la Biblioteca y cargos	125
Figura 44.	Mapa de Procesos de la Universidad del Valle	128
Figura 45.	Modelo de los estilos de dirección y liderazgo	131
Figura 46.	Proceso Contable público general	140
Figura 47.	Diagrama de flujo del Área de Servicios al Público	146
Figura 48.	Diagrama de flujo del Área de Procesos Técnicos	147
Figura 49.	Matriz MEFI	157
Figura 50.	Matriz MEFE	158
Figura 51.	Síntesis DOFA	160
Figura 52.	MATRIZ DOFA	161
Figura 53.	Organigrama Sistema de Bibliotecas Universidad del Valle	164
Figura 54.	Plan de Acción Biblioteca Mario Carvajal 2018-2021	166

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1.	Indicador i35	185
Anexo 2.	Indicador i36	186

INTRODUCCIÓN

La tendencia que se presenta en el sector de las bibliotecas, luego de la aparición y uso masivo de diversos dispositivos electrónicos que facilitan la obtención de información de manera remota, las ha obligado a buscar alternativas para que los centros de información se adapten a las exigencias del medio, a las nuevas tecnologías y además diversificar el uso de sus espacios para poder seguir manteniendo su importante papel histórico en la conservación y difusión del conocimiento.

La Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle aunque cuenta entre la Comunidad Universitaria con un gran número de usuarios potenciales, ha registrado la disminución en la cantidad de usuarios que acuden a sus instalaciones. Esta es una de las razones que motivaron a realizar el Plan Estratégico de Mercadeo para la Biblioteca, con el que se quiere, no solo conseguir que los espacios físicos de la Biblioteca sean usados, lo más importante es satisfacer las necesidades de los usuarios, contribuyendo a alcanzar los objetivos de éstos, creando valor y estableciendo relaciones provechosas que contribuyen a alcanzar la misión organizacional de la Universidad.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 ANTECEDENTES

El presente trabajo es uno de los requisitos para obtener el título en Administración de Empresas en la Universidad del Valle; La motivación para realizar este estudio parte de la experiencia personal de la autora como bibliotecaria en la Universidad del Valle.

Los usuarios de la Biblioteca, a mediados de los años 1990-2000 realizaban la búsqueda de materiales bibliográficos en ficheros con tarjetas impresas, en ese momento era usual ver largas filas para poder saber qué materiales existían de la temática requerida y así poder finalmente prestar un libro, revista etc. posteriormente se hizo la migración a los catálogos accesibles en computador donde también los usuarios hacían filas para la búsqueda en algo más de 20 computadores dispuestos exclusivamente para la consulta del catálogo de materiales bibliográficos.

Actualmente solo hay tres equipos destinados a la consulta del catálogo en el primer piso de la Biblioteca y tres Ipads de libre acceso a internet, incluso la costumbre de llenar las fichas para posteriormente buscar los libros en las estanterías ya ha entrado en desuso, las ha sustituido la fotografía o captura de pantalla en el teléfono inteligente.

Hasta hace pocos años el libro había mantenido un papel fundamental para las bibliotecas, editores y lectores, ahora nos preguntamos qué pasará con el libro impreso; internet y los dispositivos portátiles han mermado protagonismo al libro, aunque la necesidad de acceder a la información permanece ya no es necesario dirigirse a un espacio físico para obtenerla.

Para lograr adaptarse al entorno cambiante, las bibliotecas han respondido a las nuevas necesidades de sus usuarios; además de brindar información, orientación, formación de usuarios y el tradicional préstamo de materiales bibliográficos, también se puede llevar a casa dispositivos electrónicos para acceder a las mejores fuentes de información científica de manera remota o acceder a los recursos desde sus propios equipos conectados a internet.

Un aspecto a destacar de sus instalaciones físicas son los espacios acondicionados para leer, los cuales facilitan y promueven el trabajo académico, allí también se comparten experiencias de conocimiento y discusión grupal, y como si fuera poco, las bibliotecas han dotado espacios con televisores y reproductores de diversos tipos para ver videograbaciones, escuchar música y disfrutar de eventos culturales. Los centros de información han ampliado sus fronteras, allí convergen el aprendizaje, la investigación la cultura y la tecnología.

La Biblioteca Mario Carvajal no ha sido ajena a los cambios, ha mantenido estrategias para atraer los usuarios, que en su mayoría son estudiantes universitarios de pregrado. Se hace uso de las redes sociales para comunicar sobre eventos, actividades, novedades bibliográficas y ha fortalecido las capacitaciones que además de servir como herramienta para el uso de las bases

de datos contribuye a apoyar la investigación académica; también se ha fortalecido el área cultural que se encarga de eventos y exposiciones y en cuanto a la tecnología se tiene acceso a bases de datos especializadas y se tienen computadores para el uso de los usuarios que los requieren; Se puede decir que la Biblioteca ha cumplido con su misión de facilitar el acceso a las fuentes de información.

Para comprender la tendencia sobre la lectura en Colombia, el DANE en convenio con Ministerio de Cultura, el Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Fontic, la Cámara Colombiana del Libro, la Fundación para el Fomento de la Lectura, Fundalectura, y el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y Caribe, Cerlalc, realizaron la encuesta de consumo cultural sobre hábitos de lectura y consumo de libros en el año 2012, con estos resultados se realizó el estudio sobre *Hábitos de lectura, asistencia a bibliotecas y consumo de libros en Colombia*.¹.

Uno de los hallazgos obtenidos es que cada vez se lee menos en medios tradicionales impresos como revistas, periódicos y libros, el 47,7% de los colombianos encuestados dijeron haber leído un libro en los últimos doce meses, frente a un 55,3% reportado en el año 2010.

En cuanto a la población que ha obtenido nivel educativo universitario, los resultados son similares respecto a la lectura de libros; de un 74,6% del 2010 descendió a 65,6% en 2012.

Con base en el estudio no se puede afirmar que la lectura de libros en internet haya sustituido la lectura de libros impresos, pues los usuarios de la Red la usan en mayor proporción para escuchar música, ver videos y en menor proporción para leer artículos y descargar o leer libros; el resultado de la lectura de libros en internet no creció, razón por la cual se puede decir que la lectura en Internet no ha desplazado la lectura de libros impresos, se trata de una diversificación de las fuentes de lectura, hay otras opciones como blogs, páginas web y el twitter.

Los resultados sobre asistencia a bibliotecas en los últimos doce meses pasaron de 24,5% en 2010 a 19,6% en 2012, pese a la inversión de 150.000 millones de pesos del Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas en el período 2003 a 2010; pero no solo se trata de la inversión en infraestructura y dotación, es necesario proponer modelos de actividades que las hagan más atractivas para la población, acciones creativas y pedagógicas novedosas para incentivar el uso de las bibliotecas.

¹ CASTRO, Carolina, *et al.* Hábitos de lectura, asistencia a bibliotecas y consumo de libros en Colombia. Bogotá: Fundalectura. 2013, p. 29.

1.1.2 Planteamiento

Incluso en las organizaciones sin fines de lucro, como es el caso de la Biblioteca Universitaria de la Universidad del Valle, se puede hacer uso de herramientas de la gestión empresarial como la planificación estratégica de marketing, con la que se pretende conseguir que la organización y sus servicios sean más atractivos para los usuarios.

Para el caso de un centro de información, sea cual fuere su tamaño y el público que atiende, el objetivo es lograr atraer nuevos usuarios y retener a los que ya hacen uso de sus servicios.

Al realizar la planificación estratégica de marketing se parte del análisis de la situación actual para pasar a la toma de decisiones, se trata de responder qué y cómo es la Biblioteca que se quiere llegar a ser con respecto a sus servicios.

Un punto a favor para la Biblioteca de la Universidad es que por ser un centro de información universitario conserva su papel de apoyo para la formación académica; mientras existan estudiantes matriculados habrá un mercado con necesidades de información, bien sea de manera presencial o virtual.

1.1.3 Formulación

¿Cuáles son las acciones necesarias para incrementar el uso de los servicios, espacios y recursos por parte de los usuarios de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle?

1.2 JUSTIFICACIÓN

El trabajo se realiza como uno de los requisitos para obtener el grado en Administración de Empresas de la Universidad del Valle.

Se trata de una justificación de tipo práctico, la razón por las que se elige realizar el Plan Estratégico de Mercadeo de la Biblioteca Mario Carvajal es aportar en el mejoramiento de la Biblioteca.

El estudio se enmarca dentro de la política del Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas, que tiene como objetivo mejorar los niveles de lectura y fortalecer las bibliotecas públicas; dicho Plan está a cargo del Ministerio de Cultura, con participación del Ministerio de Educación.

En Colombia, en cuanto a lectura, libros y Bibliotecas el diagnóstico² del PNLB se sintetiza así: Bajo índice de lectura, comparado con países similares.

² COLOMBIA. Ministerio de Cultura y Ministerio de Educación. Leer libera Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas. p. 10 [En línea]. [Consultado: 10 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: http://colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/articles-204015_archivo1.pdf

Resultados ineficientes en competencias comunicativas de los estudiantes.

Al rededor del 30% de la población económicamente activa no tiene hábito de lectura.

Más del 70% de los niños y jóvenes que están en el sistema educativo tienen el nivel de lectura más básico.

La cobertura y servicios bibliotecarios son insuficientes.

En las zonas rurales se concentra el 70% de la población sin acceso adecuado a bibliotecas.

Con este panorama de la lectura en el país, las bibliotecas universitarias que no aparecen como elementos activos del PNLB no se encuentran ajenas a la problemática de la falta de hábitos de lectura, porque los estudiantes que ingresan a las instituciones de educación superior llegan con falta de hábitos de lectura crítica; se trata de un proceso que inicia en el hogar, pasa por la educación escolar, la secundaria para llegar a la universidad con carencias en cuanto a los hábitos de lectura y uso de las bibliotecas.

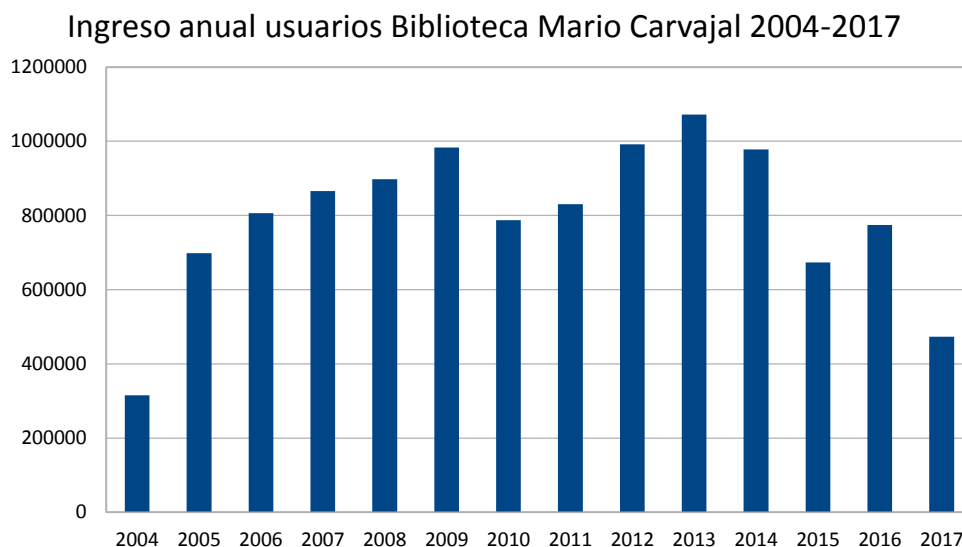
Los resultados del plan estratégico de mercadeo para la Biblioteca Mario Carvajal beneficiarán a los usuarios de la comunidad universitaria y los visitantes que tendrán servicios acordes con sus necesidades, a la vez que mejoran los índices institucionales sobre aprovechamiento de sus recursos bibliográficos.

El resultado del estudio se entregará a la Biblioteca de la Universidad del Valle como un trabajo de grado del Plan Académico de Administración de Empresas.

Para el caso de la biblioteca de la Universidad del Valle, el punto de partida son las estadísticas de ingreso de usuarios a la Biblioteca Mario Carvajal; se observa una tendencia decreciente en el registro, de tal manera que para el año 2012 la cifra de ingresos fue 785.824, para 2013, en la Biblioteca se alcanzó 884.337 usuarios, en 2014 de 775.641, en 2015 hubo 518.069; con un incremento a 537.153 para el 2016 y un descenso en el 2017 a 473.289.

Estas estadísticas muestran una disminución importante de la afluencia de usuarios; de estos, los estudiantes son el principal grupo que acude a la Biblioteca, no obstante los esfuerzos que hace la División de Bibliotecas en diferentes aspectos para lograr que la comunidad universitaria se beneficie de sus servicios; cada semestre se imparten diferentes cursos de capacitación y orientación para que los estudiantes hagan uso de los recursos; se adquieren nuevos materiales bibliográficos; como apoyo a la actividad académica de docentes y estudiantes se satisface la solicitud de adquisición de nuevos materiales por parte de éstos, sin embargo, se registra un descenso en las visitas y uso de los recursos y espacios físicos. Inclusive, el uso de los recursos electrónicos suscritos (pagados) debería tener un mayor índice de consulta.

Figura 1. Evolución de ingreso de usuarios a la Biblioteca



Fuente: Elaboración propia con base en informes de gestión de la División de Bibliotecas, Universidad del Valle.³

En el sector bibliotecario, situaciones como estas han generado preocupación y es una de las razones por la que la IFLA, (Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas) se ha puesto en la tarea de recopilar la opinión del personal de bibliotecas en muchos países a través de reuniones regionales para conocer la opinión de los bibliotecarios y profesionales de la información sobre las tendencias y el futuro de las bibliotecas.

Tabla 1. Consulta de materiales bibliográficos en formato electrónico año 2016

Revistas	2.844.383
Libros	189.714
Bases referenciales	87.373
Utilidades	143
Otros	15.031
Total	3.136.644

Fuente: Informe de Gestión División de Bibliotecas Universidad del Valle 2016

³ UNIVERSIDAD DEL VALLE. División de Bibliotecas. [En línea. [Consultado: 25 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: <http://biblioteca.univalle.edu.co/informacion-general/documentos/cortesinformes-de-gestion>.

En la Biblioteca Mario Carvajal, de manera permanente se busca llegar a una mayor franja de la comunidad universitaria con diferentes estrategias como promoción en redes sociales, ampliación de la oferta cultural y actividades en torno a la promoción de lectura.

Se espera que al realizar el estudio se encuentren alternativas para ofrecer unos servicios pensados desde lo que esperarían y quieren los usuarios, para mejorar la atención y permanencia en la Biblioteca. Esto significa que es necesario investigar sobre las expectativas y quizá nuevas necesidades de los usuarios, así como también conocer cuáles son las estrategias y servicios que otras bibliotecas universitarias ofrecen en la ciudad de Cali; para Medellín y Bogotá la revisión de la oferta de servicios se realiza en la página web y se fortaleció el trabajo, a partir de una breve experiencia que tiene la autora de esta propuesta en la Biblioteca de la Universidad de Antioquia y la Biblioteca de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid y con la página web de la biblioteca María Zambrano de la Universidad Complutense.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Formular un plan estratégico de mercadeo para la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle para el período 2018- 2021.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual de la Biblioteca con respecto a su historia, estructura y portafolio de servicios.
- Realizar análisis del entorno de la organización para identificar amenazas y oportunidades que presente la organización.
- Analizar el sector para definir el perfil competitivo de la Biblioteca.
- Realizar el análisis de Benchmarking o referenciación.
- Realizar análisis interno a la organización con el fin de identificar fortalezas y debilidades que presente la organización.
- Elaborar el análisis DOFA para la Biblioteca
- Formular el direccionamiento estratégico para la División de Bibliotecas de la Universidad del Valle: visión, misión, valores, objetivos estratégicos, estrategia y estructura.
- Formular el plan de acción de la Biblioteca con indicadores de gestión.

1.4 MARCO REFERENCIAL

1.4.1 Marco Contextual

El trabajo se realiza en la Biblioteca Mario Carvajal, la biblioteca central de la Universidad del Valle, en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia.

Administrativamente, la Biblioteca está adscrita a la Vicerrectoría Académica de la Universidad, en ella se encuentran materiales bibliográficos de todas las áreas del conocimiento, con especial énfasis en las áreas que imparte formación académica la Universidad en los niveles de pregrado y posgrado.

Con la elaboración del Plan estratégico de mercadeo para la Biblioteca, se busca beneficiar a los usuarios en cuanto a la calidad, variedad y novedad en los servicios que se pueden ofrecer.

Al incrementar el uso de los servicios y recursos, la Biblioteca aporta de manera positiva para el cumplimiento de la misión de la Universidad, a la vez que justifica la inversión que se realiza en la adquisición de toda clase de materiales bibliográficos, fuentes de información y equipos necesarios para la prestación de servicios a los usuarios.

La Biblioteca fue objeto de un hallazgo negativo en la investigación sobre *Eficiencia en el uso de bases de datos digitales para la producción científica en universidades de Colombia*, realizada con 27 universidades con acreditación de alta calidad en Colombia realizada por Julián David Cortés en el año 2013 “Se identifican casos críticos de universidades con un alto grado de factores para la producción científica y que, sin embargo, tienen un desempeño relativo ineficiente. Este es el caso de la Pontificia Universidad Javeriana y de la Universidad del Valle. Ambas poseen un inventario de BD sustancialmente mayor a la media, y un número de PTC considerablemente mayor a la mediana, y a pesar de que su producción de documentos esté por encima de la media su desempeño relativo frente a las DMU que definieron la frontera de eficiencia como la Universidad Industrial de Santander, la Universidad Tecnológica de Bolívar o la Universidad ICESI, no están haciendo un óptimo uso de sus recursos para la producción de documentos.”⁴

La inversión que se hace en bases de datos no aporta de manera eficiente en la producción académica de los docentes de la Universidad y aunque la responsabilidad directa no es de la Biblioteca, pues se trata de medir la eficiencia en cuanto a las publicaciones de los docentes, la Biblioteca si contribuye al proveer las bases de datos que llegan a ser insumo para que los profesores publiquen sus trabajos académicos en las publicaciones indexadas con alta

⁴ CORTÉS-SÁNCHEZ, J.D. Eficiencia en el uso de bases de datos digitales para la producción científica en universidades de Colombia. [En línea]. Revista española de Documentación Científica, 2016. Vol. 39, No. 2. p.10 [Consultado: 02 de septiembre de 2017]. Disponible en Internet: <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2016.2.1320>

calidad académica; en la actualidad, el programa de capacitación de la Biblioteca hace mayor énfasis en la capacitación como soporte a la investigación.

Cortés señala que la Universidad del Valle, para el año 2013 no es eficiente en el uso de las bases de datos en las que invierte; con 126 bases de datos suscritas, 832 profesores de tiempo completo obtuvo como resultado 285 productos publicados e indexados en Scopus, lo que se traduce en un índice de eficiencia de 0,18, ocupando la posición 26 entre 27 universidades de la muestra.

Tabla 2. Resultados del Análisis envolvente de datos para universidades acreditadas por el CNA

Universidades acreditadas por el CNA	Inputs		Output	Eficiencia
	BD	PTC	Acervos	
Universidad de los Andes	123	595	431	1
Universidad Industrial de Santander	101	54	135	1
Universidad Nacional de Colombia	52	2.245	967	1
Universidad ICESI	20	128	36	1
Universidad Tecnológica de Bolívar	19	108	11	1
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia	8	1.045	39	1
Universidad de Caldas	19	521	72	0,91
Universidad Autónoma de Occidente	21	222	37	0,9
Universidad EAN	52	107	2	0,85
Universidad Jorge Tadeo Lozano	40	191	20	0,55
Universidad de Medellín	34	261	14	0,55
Universidad Sergio Arboleda	42	201	20	0,53
Universidad Externado de Colombia	35	372	12	0,51
Universidad Santo Tomás	32	869	7	0,48
Universidad de Cartagena	43	380	54	0,44
Universidad Pontificia Bolivariana	44	825	115	0,41
Universidad Autónoma de Bucaramanga	62	257	21	0,4
Universidad de la Sabana	88	249	49	0,39
Universidad de Antioquia	68	1.357	532	0,37
Universidad EAFIT	58	318	80	0,37
Universidad de la Salle	52	355	15	0,36
Universidad del Cauca	52	685	36	0,34
Universidad Tecnológica de Pereira	57	406	54	0,33
Universidad del Norte	100	342	87	0,3
Universidad del Rosario	190	295	87	0,29
Universidad del Valle	126	832	285	0,18
Pontificia Universidad Javeriana	160	1.457	195	0,12
Media	62,9	543,6	126,41	0,58
Mediana	52	355	49	0,48
Moda	52	N/A	36	1
Desviación estándar	44,7	503,2	211,73	0,3
Máximo	190	2245	967	1
Mínimo	8	54	2	0,12

Fuente: CNA, 2014; encuesta diligenciada por los directores de biblioteca, 2014; SNIES 2013; y Scopus, 2013.

Fuente: CORTÉS-SÁNCHEZ, J.D. Eficiencia en el uso de bases de datos digitales para la producción científica en universidades de Colombia. En: Revista española de Documentación Científica, 2016. Vol. 39, No. 2.⁵

⁵ Ibíd. p. 9.

1.4.2 Marco Teórico

Para Philip y Neil Kotler, “La planificación estratégica orientada al mercado es el proceso de gestión tendente a desarrollar y mantener un ajuste viable entre los objetivos, capacidades y recursos de la organización, por una parte, y las oportunidades cambiantes de mercado, por otra”⁶

1.4.2.1 Planeación Estratégica

Para comenzar, es importante revisar el significado de tres palabras: plan, planear y estrategia. El diccionario ilustrado océano de la lengua española define las dos primeras, contextualizadas en el ámbito empresarial de la siguiente manera:

“Plan: intento, proyecto, estructura”.⁷

“Planear: trazar o formar el plan de una obra, hacer planes o proyectos”.

“Estrategia: Arte de dirigir un conjunto de disposiciones para alcanzar un objetivo”.⁸

Para Kotler y Armstrong (2012), planeación estratégica es “el proceso de desarrollar y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes.” (p.38)

En el ámbito organizacional, la planeación estratégica se encarga de estudiar el entorno para responder de la mejor manera a las exigencias del sector en el que se desarrolla, mediante el establecimiento de objetivos generales y específicos que respondan al ambiente en el que se encuentra inmersa la organización.

Partiendo del conocimiento de la situación, se plantean las estrategias más adecuadas de acuerdo a los recursos disponibles para alcanzar los objetivos propuestos.

El éxito de las estrategias de marketing parte de una óptima planeación organizacional.

La planeación estratégica se puede considerar como un modelo inductivo; inicia con la definición de la misión organizacional orientada al mercado para satisfacer las necesidades del cliente; posteriormente se definen los objetivos y metas de la empresa “La compañía necesita convertir su misión en objetivos específicos

⁶ KOTLER Neil y KOTLER Philip. Estrategias y marketing de museos. España: Editorial Aries S.A. 2001, p. 89.

⁷ EDICIONES OCÉANO. Diccionario ilustrado océano de la lengua española. España: Océano. 2002, p. 874.

⁸ INDURAÍN, Jordi. El pequeño Larousse ilustrado. 22 ed. México: Ediciones Larousse, S.A. de C.V. 2016, p. 424.

de apoyo para cada nivel administrativo.”⁹, luego se planea la cartera de negocios que es el “Conjunto de negocios y productos que conforman la empresa.”(Kotler y Armstrong 2012 p.41), se planea la carta de productos actuales y la asignación de recursos, también se estudia que productos o servicios futuros se deben desarrollar junto con la asignación de recursos suficientes para su ejecución.

La planeación estratégica es un proceso que tiene como objeto facilitar la toma de decisiones, que buscan alcanzar los objetivos propuestos; previo a realizar la acción se proyectan los escenarios posibles, y se decide *qué, cómo y cuándo* hacer.

Diversos autores han abordado como objeto de estudio la planeación estratégica, a continuación se hace una breve descripción de sus ideas y publicaciones, es importante resaltar que la mayoría de estas publicaciones están disponibles en las bibliotecas de la Universidad del Valle.

Figura 2. Autores destacados en Planeación Estratégica

Autor	Alfred D. Chandler, Estados Unidos. 1918 - 2007
Postulados/ideas	“La estructura sigue a la estrategia”
Publicaciones/ obras	Strategy & Structure (1962)
Autor	Igor Ansoff, Rusia. 1918 - 2002
Postulados/ ideas	Organizaciones adaptadas a un entorno cambiante Es considerado como pionero de la cultura del pensamiento estratégico
Publicaciones/ obras	Strategies for Diversification. En: Harvard Business Review, (1957) Corporate Stratey (1965) Business Strategy (1969) Strategic Management (1984) Ther Firm Meeting The Legacy Challenge (1986) The New Corporate Strategy (1989)

⁹ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing, 14 Ed. México: Pearson Educación, 2012. p. 41.

Figura 2. (Continuación).

Autor	Michael Eugene Porter, Estados Unidos. 1947
Postulados/ ideas	Creó el concepto de Ventaja competitiva Las tres estrategias competitivas: 1. Liderazgo en costos. Conseguir el costo más bajo de su industria, con grandes volúmenes y economía de escala. 2. Diferenciación. Hacer algo adicional y diferente a los competidores. 3. Enfoque del negocio. Concentración en un sector o productos. El modelo de las Cinco Fuerzas para maximizar recursos a la vez que se supera a la competencia. Las cinco fuerzas: - Poder de negociación de los Clientes. - Poder de negociación de los Proveedores - Amenaza de nuevos competidores - Amenaza de productos sustitutos. - Rivalidad entre los competidores.
Publicaciones/ obras	Cases in competitive strategy (1983) Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. (2002) Estrategia y ventaja competitiva (2006) Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores (2012)
Autor	Gary Hamel, Estados Unidos. 1954
Postulados/ ideas	La planeación concibe planes, la estrategia descubre e innova. El proceso estratégico es dinámico, las estrategias de desarrollo se hacen con base en capacidades básicas, como la innovación e ideas subversivas, apartadas del convencionalismo de la industria
Publicaciones/ obras	Para revitalizar el desempeño corporativo necesitamos todo un modelo de estrategia. Propósito estratégico, Hamel, Gary; Prahalad, C. K. En: Cuadernos de Administración. Universidad del Valle, No. 19, 1992 La competencia esencial de la Corporación Prahalad, C. K.; Hamel, Gary. En: Cuadernos de Administración. Universidad del Valle, No. 19, 1992 El futuro de la administración (2008) Lo que importa ahora: cómo triunfar en un mundo de cambios implacables, competencia feroz e innovación sin barreras (2012)

Figura 2. (Continuación).

Autor	Coimbatore Krishnarao Prahalad, India. 1941 - 2010
Postulados/ ideas	Gestión de futuro Un capitalismo capaz de contribuir a mejorar las condiciones de vida de los pobres. Retomó el concepto de la base de la pirámide, calculada en 4.000 millones de personas prácticamente ignoradas, para quienes las empresas podían crear productos y servicios (caso telefonía celular) La ventaja competitiva no depende del entorno, sino de la propia empresa El concepto de competencias distintivas fue la primera gran aportación de C. K. Prahalad.
Publicaciones/ obras	El futuro de la competencia : creación conjunta de valor único con los consumidores (2004) Estrategia corporativa (2006) Estrategia en el siglo XXI (2008) La nueva era de la innovación : cómo crear valor a través de redes globales (2009) La nueva oportunidad de negocios en la base de la pirámide : una confirmación de por qué el modelo de C. K. Prahalad funciona (2010)
Autor	Kenichi Ohmae, Japón. 1943
Postulados/ideas	Estrategias empresariales basadas en: empresa, cliente y competencia, modelo de las tres C (Corporation, consumers and competitors)
Publicaciones/ obras	Más de cien libros publicados El mundo sin fronteras : poder y estrategia en la economía entrelazada (1992) La mente del estratega: el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios (ed. rev.) (2001) El próximo escenario global : desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras (2012)

Figura 2. (Continuación).

Autor	Henry Mintzberg, Canadá. 1939
Postulados/ ideas	Relaciona la estructura organizacional con la estrategia organizacional (Chandler) Cinco P de la estrategia Plan: se elabora antes de la acción Pauta de acción: maniobras ante la competencia Patrón: patrón de comportamiento y acción Posición: en el medio ambiente Perspectiva: “personalidad” de la organización
Publicaciones/ obras	Safari a la estrategia : una visita guiada por la jungla del management estratégico (1999) El proceso estratégico : conceptos, contextos y casos (1997)
Autor	Peter F. Drucker, Austria. 1909 - 2005
Postulados/ ideas	Management moderno mezcla de Economía y Sociología Diferencia los trabajadores manuales (eficiencia) y los del conocimiento (eficacia) Papel del liderazgo en las organizaciones En el área de mercadeo puso al cliente en el centro de la actividad organizacional Innovación y creatividad El abandono organizado, saber cuándo abandonar servicios, productos o proyectos
Publicaciones/ obras	Autor de más de 30 libros Managing for Results (1964) La innovación y el empresario innovador: la práctica y los principios (1985) Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI (1999)

Fuente: elaboración propia con base en “Handy guide to gurus of management” ¹⁰ y la revisión bibliográfica en el catálogo en línea de la Biblioteca de la Universidad del Valle OPAC.

¹⁰ GALOPPIN, Luc. The Handy Guide to the Gurus of Management. Online Magazine for Organizational Change Practitioners. [En línea]. March 25, 2007. [Consultado septiembre 20 de 2017]. <http://www.reply-mc.com/2007/03/25/handy-guide-to-gurus-of-management/>

1.4.2.2 Etapas del proceso de planificación estratégica

Para Fred David en el libro Conceptos de Administración Estratégica¹¹ se puede sintetizar en tres etapas:

Figura 3. Las etapas del proceso de Administración estratégica

Formulación	Implementación	Evaluación de la estrategia
Misión	Fijación de objetivos	Revisar factores externos e internos base de las estrategias actuales
Visión	Formulación de políticas	
Análisis DOFA	Motivación al personal	Medir el desempeño
Objetivos	Suministrar recursos	Realizar acciones correctivas
Estrategias	Acciones concretas	

Fuente: elaboración propia con base en el libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R. David.

Por su parte, Kotler y Kotler, 2001 en su libro Estrategias y marketing de museos, consideran que el sistema de planeación estratégica de marketing se realiza en cuatro etapas:

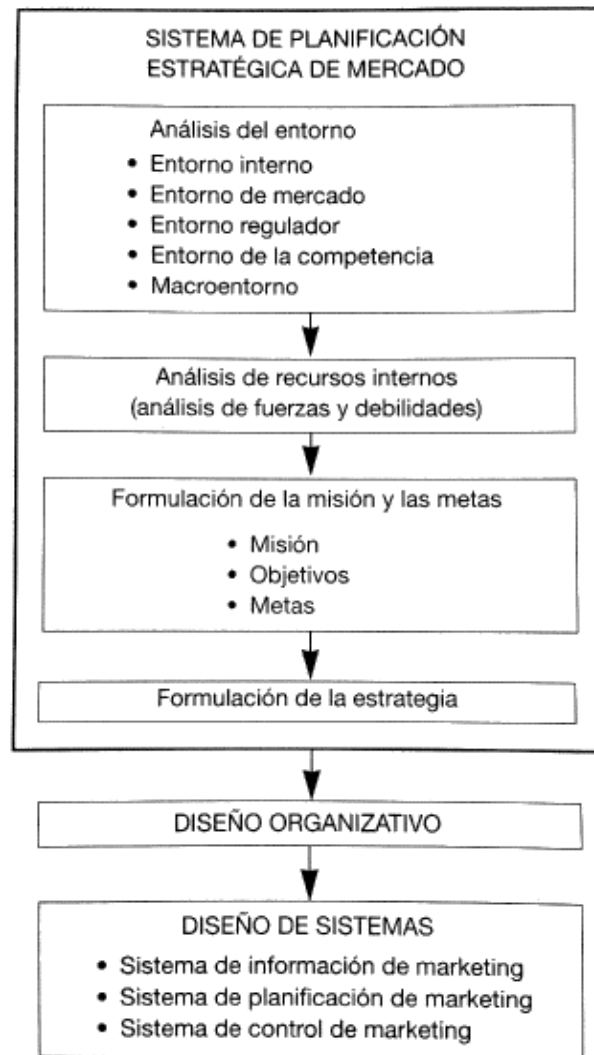
- “1. Análisis del entorno donde opera
2. Análisis del recurso interno
3. Formulación de misión, objetivos y metas
4. Formulación de estrategias (figura 3.1)”¹²

¹¹ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación. 2008, p. 5-6.

¹² KOTLER Neil y KOTLER Philip. Estrategias y marketing de museos. España: Editorial Aries S.A. 2001. p. 91.

Figura 4. Proceso de planificación estratégica de mercadeo para Neil y Philip Kotler, 2001.

FIG. 3.1. Proceso de planificación estratégica de mercado



Fuente: Estrategias y marketing de museos, Kotler y Kotler, 2001. P.91.

Cuando se trata de encontrar alternativas de desarrollo de un negocio, Armstrong y Kotler (2012), consideran que “Una herramienta útil para identificar oportunidades de crecimiento es la matriz de expansión de productos y mercados.” herramienta creada por Igor Ansoff en el año 1957,

Figura 5. Product-Market Strategies for Business Growth Alternatives

EXHIBIT I. PRODUCT-MARKET STRATEGIES FOR BUSINESS GROWTH ALTERNATIVES

MARKETS PRODUCT LINE	M_0	M_1	M_2	...	M_m
π_0	MARKET <i>Penetration</i>	MARKET	DEVELOPMENT		
π_1					
π_2					
...					
π_n					

Fuente: "Strategies for Diversification," Harvard Business Review, 1957, p. 114.

La anterior figura es la ilustración original de Ansoff, a partir de allí varios autores han realizado algunas versiones, pero se trata en esencia del mismo modelo con una visualización distinta.

Figura 6. Matriz de expansión de productos y mercados, reproducida a partir de la figura publicada en el libro Marketing de Armstrong y Kotler (2012)

	Productos o servicios existentes	Productos o servicios nuevos
Mercados existentes	Penetración del mercado	Desarrollo de productos o servicios
Mercados nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: elaboración propia con base en el libro Marketing. Armstrong y Kotler p.44.

La matriz identifica los riesgos o beneficios que se pueden presentar al cambiar de estrategia que son:

Penetración del mercado: Escoger quedarse con productos o servicios existentes y con el mercado actual es la opción de más bajo riesgo pero no tiene alta posibilidad de crecimiento, como se trata de vender más a los mismos, se puede: Invertir en publicidad enfocada en nuevos clientes, crear programas de fidelización, ofrecer promociones entre otras.

Si la estrategia define hacer **desarrollo de mercados**, es decir entrar en un nuevo mercado con los productos ya existentes, el riesgo es que el mercado puede no acoger el producto, o tener baja demanda; aunque existe la posibilidad de tener una estrategia exitosa y lograr crecimiento.

Si se elige una estrategia de **desarrollo de productos o servicios** nuevos en el mercado existente, es decir que se apunta a vender nuevos productos a las mismas personas, para esto se puede cambiar los usos del producto, tamaño, crear productos novedosos relacionados dentro de la línea de negocios, crear programas de mejoramiento del servicio o aumentar la calidad. El riesgo es alto porque se incursiona con productos nuevos con los que no se tiene experiencia, y no hay garantía de su aceptación y la reputación de la marca puede poner en riesgo a la organización.

La estrategia más arriesgada es la **diversificación**, se asimila a la creación de una empresa, pues debe incursionar en mercados desconocidos con productos nuevos.

1.4.2.3 Estrategias competitivas

“La estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales.”¹³

La ventaja competitiva es una característica especial de la empresa que la hace diferente a otras empresas y la sitúa en una posición ventajosa para competir dentro de una industria, de tal manera que pueda sortear la presión ejercida por las cinco fuerzas competitivas, estas fuerzas descritas por Michael Porter son:

Poder de negociación de los Clientes

Poder de negociación de los Proveedores

Amenaza de nuevos competidores

Amenaza de productos sustitutos

Rivalidad entre los competidores

Para obtener la ventaja competitiva, Porter diferencia tres tipos de estrategias competitivas genéricas; por lo general un tipo de ventaja excluye a la otra.

Liderazgo en costos globales. Consiste en producir con los costes más bajos posibles frente a la competencia, por medio de escala productiva u operativa eficiente, la máxima reducción de costos, sin el desmejoramiento de la calidad y el servicio.

Diferenciación. Busca ofrecer productos únicos con reconocimiento y calidad, se busca la lealtad del cliente con productos que llegan a ser percibidos como exclusivos, no es compatible con el liderazgo en costos, pues ofrecer productos

¹³ PORTER E., Michael. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industrial y de la competencia. México: Grupo Editorial Patria, 2008. p. 65.

con diferenciación, conlleva realizar inversiones en investigación y desarrollo, por ejemplo.

Enfoque o concentración. También se denomina de alta segmentación y consiste en enfocarse en ofrecer un excelente servicio a un mercado particular.

Las estrategias competitivas bien pueden ser vistas como el plan del técnico de un equipo de fútbol, donde hay atacantes y defensas, cada equipo defiende su territorio, además tiene el objetivo de entrar al campo contrario y anotar goles, en este caso el sector industrial es el deporte de fútbol en el nivel donde se desenvuelve el equipo y el técnico es el estratega que realiza la formulación de estrategias exitosas, por su parte los jugadores son uno de los recursos disponibles para alcanzar los resultados propuestos.

1.4.2.4 Las diez escuelas de la creación de la estrategia

En el libro *Safari a la estrategia*, Mintzberg *et al.*, describen las diversas corrientes teóricas sobre el concepto de la estrategia empresarial; luego de la comparación y análisis se busca “reconciliar” las diferentes tendencias para enriquecer la planeación estratégica, no se trata de formular una nueva escuela.

Al conocer las teorías que han existido se puede incluso formular una estrategia híbrida que responda a las necesidades puntuales de cada organización; la estrategia no es una receta es una propuesta que se construye y es susceptible de cambiar, la rigidez de concentrarse en una escuela no debe quitar la posibilidad de apropiarse de lo positivo de otras.

Figura 7. Escuelas de creación de la estrategia

Escuelas de creación de la estrategia	Puntos a destacar
2. Escuela de diseño la creación de estrategia como un proceso de concepción	Formulación de estrategias claras y únicas lo que conlleva como aspecto positivo a que existe orden, pero a la vez puede llegar a ser inflexible Análisis VFOA (virtudes y flaqueza/ Oportunidades y amenazas) Estrategias explícitas y simples Concordancia entre oportunidad e idoneidad La estructura sigue a la estrategia (Chandler) Autores destacados Selznick 1957, Andrews 1965

Figura 7 (Continuación)

Escuelas de creación de la estrategia	Puntos a destacar
3. Escuela de planificación Creación de estrategia como un proceso formal	La acción debe fluir de la razón El estratega es el directivo, presidente etc Modelo de formación de estrategia controlado y formal Las estrategias deben ser únicas estrategias simples y comprensibles para todos los miembros de la organización Cuando las estrategias únicas, terminadas, explícitas, simples han sido formuladas se procede a su aplicación. Autor destacado (Ansoff 1965)
4. Escuela de posicionamiento Creación de estrategia como un proceso analítico	“La estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes” Las cinco fuerzas del entorno y las estrategias genéricas de Porter Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985
Escuelas de creación de la estrategia	Puntos a destacar
5. Escuela empresarial Creación de estrategia como un proceso visionario	La organización se centra en oportunidades Poder centralizado en el principal directivo Para la organización crecer es su objetivo principal La estrategia como proceso visionario El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Líder Schumpeter 1950, Cole 1959

Figura 7 (Continuación)

Escuelas de creación de la estrategia	Puntos a destacar
6. Escuela cognoscitiva Creación de estrategia como un proceso mental	La formación de estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega Las estrategias se representan como conceptos, mapas, esquemas, marcos- que son la forma como las personas se desenvuelven con los estímulos del medio. Hace uso de la psicología cognitiva Simon 1947 y 1957, March y Simon 1958
7. Escuela de aprendizaje Creación de estrategia como un proceso emergente	La creación de estrategia debe tomar la forma de un proceso de aprendizaje individual y colectivo. Aunque el líder también debe aprender, y en ocasiones puede ser el que más lo necesita, por lo general es el sistema colectivo el que aprende El líder administra el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emerger las nuevas estrategias. (Lindblom 1959 y 1968, Cyert y March 1963, Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad y Hamel 1990):

Figura 7. (Continuación)

Escuelas de creación de la estrategia	Puntos a destacar
8. Escuela de poder Creación de estrategia como un proceso de negociación	1. La creación de estrategia está moldeada por el poder y la política, ya sea como proceso dentro de la organización o como la conducta de ésta en su ambiente externo. 2. La estrategia que puede resultar de este proceso tiende a ser emergente, 3. El micropoder considera que, a través de la persuasión, el regateo , en ocasiones, la confrontación directa, la creación de estrategia es la interacción entre intereses locales y coaliciones cambiantes, sin que ninguno se vuelva dominante durante un lapso significativo 4. El macropoder considera que la organización promueve su propio bienestar mediante el control de la cooperación con otras organizaciones, a través del uso de las maniobras estratégicas y las estrategias colectivas en diversas clases de cadenas y alianzas. “Es vista la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuentes y graduales.” Allison 1971, Pfeffer y Salancik 1978, Astley 1984

Figura 7. (Continuación)

Escuelas de creación de la estrategia	Puntos a destacar
9. Escuela cultural Creación de estrategia como un proceso colectivo	“1. La creación de estrategia es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización. 2. Un individuo adquiere estas convicciones mediante un proceso de asimilación cultural, en su mayor parte tácito y no verbal, aunque en ocasiones está reforzado por un adoctrinamiento más formal. 3. Por lo tanto, los miembros de una organización sólo pueden describir en forma parcial las convicciones que sustentan su cultura, mientras que los orígenes y las explicaciones pueden permanecer confusos. 4. Como resultado, la estrategia toma más la forma de una perspectiva general que de una posición, arraigada en las intenciones colectivas (no siempre explicadas) y reflejada en patrones mediante los cuales los recursos o capacidades profundamente implantados en la organización se encuentran protegidos y se utilizan para lograr ventaja competitiva. Por lo tanto, la mejor manera de describir a la estrategia es como premeditada (aunque no sea completamente consciente). 5. La cultura -en especial- la ideología, no estimulan el camino estratégico tanto como la perpetuación de la estrategia existente; a lo sumo, tienden a promover cambios de posición dentro de la perspectiva estratégica general de la organización.” Rhenan y Normann 1968

Figura 7. (Continuación)

Escuelas de creación de la estrategia	Puntos a destacar
10. Escuela ambiental Creación de estrategia como un proceso reactivo	1. Al presentarse ante la organización como un conjunto de fuerzas generales, el entorno es el actor principal en el proceso de creación de estrategia. 2. La organización puede responder a esas fuerzas, o bien ser expulsada por ellas. 3. De este modo, el liderazgo se convierte en un elemento pasivo cuya misión es leer el entorno y asegurar una adaptación correcta por parte de la organización. 4. Las organizaciones terminan juntándose en claros nichos de tipo ecológico, posiciones donde permanecen hasta que comienzan a escasear los recursos o las condiciones se vuelven demasiado hostiles. Hannan y Freeman 1977
11. Escuela de configuración Creación de estrategia como un proceso de transformación	“En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico –el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos – en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la información y práctica sobre “cambio estratégico”. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el Director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionaria e incremental.” Chandler 1962, Grupo McGill 1965, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978

Fuente: elaboración propia con base en el libro Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del Management estratégico. Mintzberg, *et al.* 1999.

1.4.2.5 Marketing

“El término marketing es un anglicismo que en español suele traducirse como mercadotecnia o mercadeo. El nacimiento del marketing es una cuestión que siempre crea controversias entre los distintos autores, ya que no suelen ponerse de acuerdo ni en la época ni en el país de procedencia. En efecto, algunos autores, basándose en la idea del intercambio, sostienen que el marketing es tan antiguo como la humanidad misma, pero aun cuando las actividades de marketing son muy antiguas, su estudio es muy reciente. Hay escritores que dicen que el marketing ya se aplicaban en la comercialización de libros del siglo XV, puesto que los editores ingleses de aquella época tenían que buscar los mercados, diseñaban su producto, y adaptaban su marketing para ajustarse a las necesidades del mercado, utilizando las variables de marketing estratégico... Es decir, centraban su atención en el tipo y naturaleza de los consumidores y de los competidores.

“Pero los antecedentes que dieron lugar a la aparición del marketing están a comienzos del siglo veinte, con sus primeros textos académicos escritos. La constitución del marketing como disciplina se sitúa en los primeros años de 1900, aun cuando en 1898 se imparte el primer curso universitario sobre comercialización en Alemania; entre 1900 y 1910, diversas universidades de Estados Unidos ofrecen cursos relacionados con lo que entonces se denominaban industrias distributivas, y que giraban en torno a los problemas de la distribución y de la venta. Posteriormente la idea del marketing se centró en la comercialización de productos y/o servicios y las definiciones que se daban de esta disciplina eran variadas.”¹⁴

Para la American Marketing Association (AMA), el concepto de marketing se documenta hacia 1935.

“Según lo adoptado por la Asociación nacional de profesores de Marketing de Norte América, organización precedente de la (AMA).

Hacia 1935, el marketing se define como el rendimiento de actividades comerciales que dirigen el flujo de bienes y servicios de los productores a consumidores.

En 1985, el marketing se considera como el proceso de planificar y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción, y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfacen objetivos individuales y organizacionales.

¹⁴ SCHNARCH KIRBERG, Alejandro. Marketing de fidelización: ¿cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2011. p. 3.

2004 El marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor para los clientes y para administrar la relación con los clientes, de manera que beneficie a la organización y las partes interesadas.

2007 El marketing es el conjunto de actividades que realizan las instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para compradores, clientes, socios, y la sociedad en general.”¹⁵

Por su parte, para Stanton, Etzel y Walker “marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización. Esta definición tiene dos implicaciones significativas:

- Enfoque. Todo el sistema de actividades de negocios debe orientarse al cliente. Los deseos de los clientes deben reconocerse y satisfacerse.
- Duración. El marketing debe empezar con una idea del producto satisfactor y no debe terminar sino hasta que las necesidades de los clientes estén completamente satisfechas, lo cual puede darse algún tiempo después de que se haga el intercambio.”¹⁶

Para Kotler y Armstrong, “El marketing de hoy se refiere a la creación de valor para el cliente y al establecimiento de relaciones provechosas con los consumidores” (prefacio. XVI)

“...la parte más importante de marketing es satisfacer necesidades: permite lograr objetivos de las personas, llámense compradores, consumidores finales o usuarios industriales o clientes; satisface propósitos empresariales al lograr sus propios objetivos y satisface objetivos de la sociedad y del entorno mediante su participación activa en la producción de bienes limpios, empaques reciclables, biodegradables, no contaminantes, en el desarrollo de acciones a favor del medio ambiente, conservación de los recursos no renovables en busca de una mejor calidad de vida de las personas y en el patrocinio de actividades que ayuden en la solución de problemas sociales.”¹⁷

¹⁵ THE AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Releases New Definition for Marketing. [En línea]. [Consultado septiembre 20 de 2017].
<https://archive.ama.org/archive/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf>

¹⁶ STANTON, William J.; ETZEL, Michael J y WALKER, Bruce J. Fundamentos de marketing. 14 ed. México: McGraw-Hill Interamericana S.A., 2007, p. 6.

¹⁷ MESA HOLGUÍN, Mario. Fundamentos de marketing. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2012. p 3.

“El objetivo del marketing consiste en crear valor para los clientes y obtener valor de ellos a cambio.”¹⁸

El marketing con orientación al consumidor se encarga de construir relaciones duraderas basadas en la confianza, pero estas necesitan de tiempo y esfuerzo para mantenerse.

El uso de la tecnología ha facilitado conocer mejor al cliente para ofrecer productos y servicios con base en los registros históricos de demanda alojados en el sistema de administración de clientes, pero dejar que el componente predictivo se encargue de mantener la relación con el cliente puede tener un aspecto negativo al limitar la oferta de productos y servicios que el cliente podría recibir.

El marketing como sistema integra la planeación de productos o servicios encaminados a satisfacer las necesidades de clientes o usuarios, la asignación del precio, la promoción y distribución entre el mercado objetivo, a la vez que contribuye con los objetivos organizacionales sin dejar de lado el componente medioambiental que la sociedad cada vez más exigen sean tenidos en cuenta.

“...se puede afirmar que el marketing relacional constituye una buena estrategia de diferenciación, ya que el trato con el cliente es difícilmente imitable por la competencia, cada relación del cliente con la empresa es única y las experiencias emocionales que se logran de estas relaciones a lo largo del ciclo de vida del cliente es lo que va a permitir a la empresa lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.”¹⁹

“Las empresas antes podían permitirse el lujo de iniciar el proceso productivo al examinar sus capacidades internas, viendo lo que sabían hacer, diseñaban la infraestructura y procesos para llevarlo a cabo y buscaban unos canales adecuados para llegar al cliente. Sin embargo, el proceso, de un tiempo aquí está sufriendo un cambio, se debe examinar las necesidades del cliente, buscar el canal adecuado para cada uno de ellos y una vez definido el producto/servicio por el cliente, se fabricará mediante unos procesos e infraestructuras flexibles.”²⁰

1.4.2.6 Planeación del Marketing

La planeación de Marketing es una herramienta que permite garantizar, mediante el intercambio mutuo y benéfico del cliente (usuario) y la organización,

¹⁸ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing, 14 Ed. México: Pearson Educación, 2012. p. 5.

¹⁹ CARRILERO CASTILLO, Agustín. Análisis de un modelo de diferenciación efectiva en base a la optimización de la lealtad de clientes en el sector turístico. Tesis doctoral. [En línea]. Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Organización de Empresas. 2011. p. 37. [Consultado: 09 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: <https://riunet.upv.es/handle/10251/15756>

²⁰ Ibíd. p. 40.

la permanencia de esta, al contribuir en la consecución de los objetivos organizacionales, el marketing sitúa al cliente como punto focal para satisfacer sus expectativas y necesidades.

Para William J. Stanton, Boulder Michael J. Y Bruce J. Walker, 2007, La naturaleza y justificación del Marketing tiene su base en tres ideas:

- Planeación y operaciones orientadas al cliente, empleados y secciones encaminados en la satisfacción del cliente.
- Actividades de marketing coordinadas entre sí, es decir: la planeación de producto, fijación de precio, la distribución y la promoción deben funcionar como un todo integrado, no hay espacio para acciones incoherentes, todas deben estar encaminadas hacia el mismo objetivo.
- “El marketing coordinado y el orientado al cliente es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización.”²¹. Los objetivos inmediatos contribuyen a lograr las grandes metas organizacionales.

1.4.2.7 Investigación de mercado

“La investigación de mercados es la función que vincula al consumidor, el cliente y el público con el vendedor a través de la información: información utilizada para identificar y definir oportunidades y problemas de comercialización; generar, refinar y evaluar acciones de marketing; controlar el rendimiento de marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso. La investigación de mercado especifica la información requerida para abordar estos problemas, diseña el método para recopilar información, administra e implementa el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones. (AMA,2004)”²²

“Análisis de marketing: El análisis de marketing implica el descubrimiento y la comunicación de patrones significativos en datos de métricas como tráfico, clientes potenciales, ventas, publicidad, promociones, actividad web, redes sociales y cualquier otra actividad comercial relevante o datos financieros. El análisis de marketing se puede definir mediante el uso de distribuciones matemáticas, fuentes estadísticas o técnicas analíticas (por ejemplo, regresión) para su construcción. Estas técnicas analíticas pueden representar las relaciones causales entre varias condiciones y

²¹ STANTON, William J.; ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. Fundamentos de marketing. 14 Ed. México: McGraw-Hill Interamericana S.A., 2007. p. 10.

²² AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Definiciones. [En línea]. [Consultado: 06 de diciembre de 2017]. Disponible en Internet: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

acciones tomadas para lograr resultados comerciales específicos, y con frecuencia se utilizan para informar futuras acciones de marketing.”²³

1.4.2.8 Plan de Marketing

“El plan de marketing es uno de los resultados más importantes del proceso de marketing. Provee dirección y enfoque para la marca, producto o empresa. Las organizaciones no lucrativas utilizan planes de marketing para guiar sus esfuerzos de recaudación de fondos y su alcance, y las agencias de gobierno los usan para generar conciencia pública en torno a sus temas de interés, por ejemplo, la nutrición o el estímulo al turismo.

El plan de marketing, aunque de alcance más limitado que un plan de negocios, documenta cómo logrará la organización sus metas estratégicas mediante estrategias y tácticas específicas de marketing, cuyo punto de partida es el cliente. Además, se vincula con los planes de otros departamentos” (Kotler y Keller, 2012)

El plan de marketing es similar a una carta de navegación, donde se conoce el destino, cómo llegar a este a través de estrategias y tácticas, pero también recibe apoyo de otras áreas y en ocasiones debe desviar su rumbo ante los icebergs.

1.5 TIPO DE ESTUDIO

1.5.1 Diseño metodológico

Se trata de una investigación cualitativa dado que: “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”²⁴.

El estudio se realiza al interior de la Biblioteca, con la participación de usuarios; “La investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto”²⁵

El presente estudio se realizó con base en el Proceso Estratégico, el diagrama se tomó de *papeles de trabajo para planes estratégicos* 1995 de Benjamín Betancourt.

En la primera parte se aborda la caracterización de la organización, posteriormente, se realizan los análisis de los sectores interno y externo, el

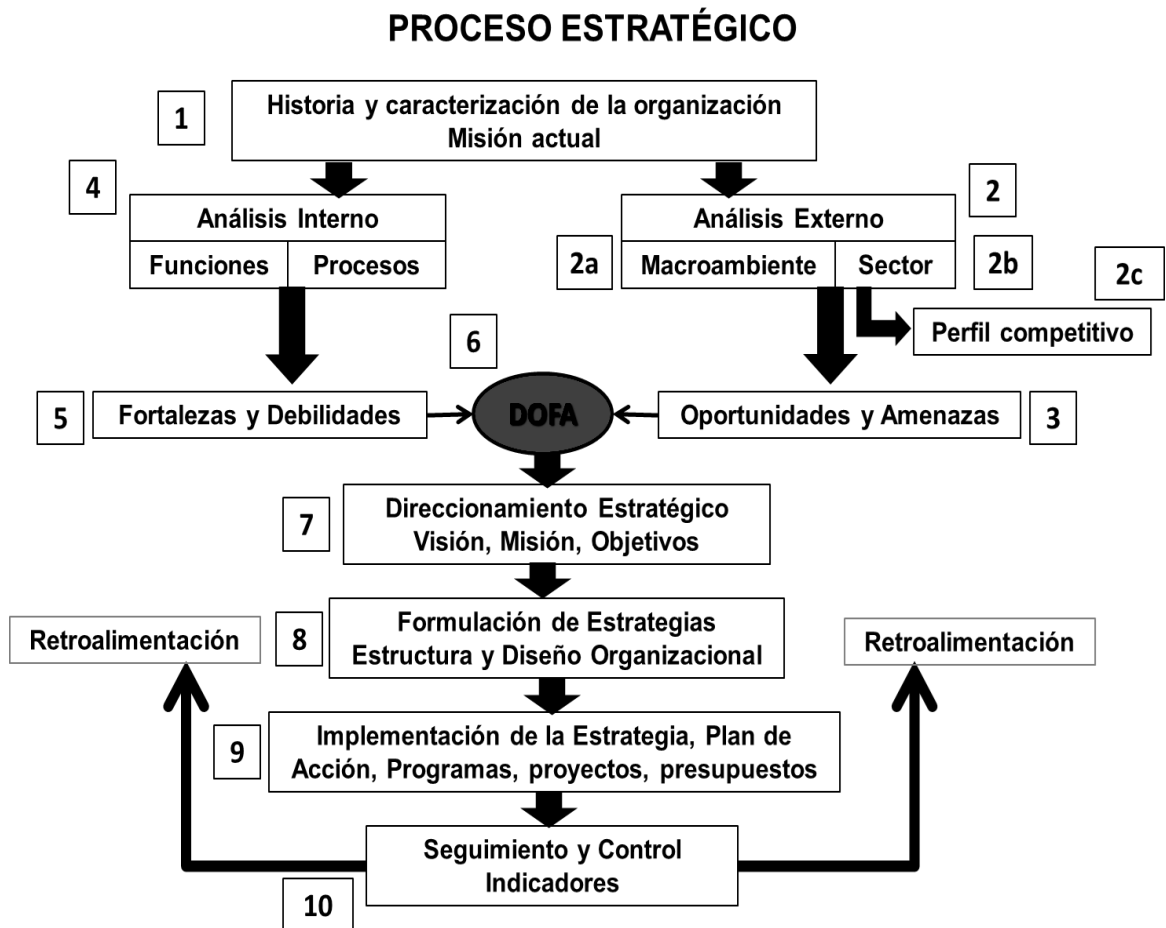
²³ COMMON LANGUAGE MARKETING DICTIONARY. [En línea], [Consultado: 07 de diciembre de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.marketing-dictionary.org/>

²⁴ HERNÁNDEZ SAMPIERI, et al. Metodología de la investigación. 5 ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2010. p. 7.

²⁵ Ibíd. p. 364.

análisis y la matriz DOFA, el direccionamiento estratégico, la formulación de estrategias y la implementación de las mismas, procedida por el seguimiento y control de indicadores en un proceso de retroalimentación.

Figura 8. Estructura metodológica



Fuente: BETANCOURT, Benjamín. Papeles de trabajo para planes estratégicos (1995).

1.5.3 Método

Se hizo uso del método inductivo porque parte del análisis del problema de investigación para llegar a conclusiones generales; explora y escribe en la fase inicial y posteriormente genera perspectivas teóricas; va de lo particular a lo general, está orientada a determinar las características de los servicios en una biblioteca universitaria.

Con el apoyo de datos estadísticos generados por la Biblioteca y los datos recopilados se pretende realizar el diagnóstico de la Biblioteca para ofrecer soluciones ante la problemática planteada.

1.5.4 Herramientas Metodológicas

Observación de los usuarios para conocer su comportamiento.

Observación del personal para conocer su comportamiento.

Encuestas a la comunidad universitaria con énfasis en los estudiantes y usuarios.

Revisión de bibliografía de planeación estratégica sobre bibliotecas, especialmente las universitarias.

Revisión de sitios web de diferentes bibliotecas universitarias.

Consultas por e-mail y chat en las bibliotecas de Colombia y España.

1.6 NOMBRE DE LAS PERSONAS QUE TRABAJARON EN EL PROCESO

Para la búsqueda de materiales bibliográficos, análisis y redacción de textos, la etapa de recolección de datos como entrevistas, observación y encuestas fue responsabilidad de la autora, con la asesoría permanente del profesor Emilio José Corrales.

Las encuestas sobre la valoración de servicios por parte de los usuarios, con participación mayoritaria de estudiantes se realizaron durante una jornada institucional de intercambio de libros en abril de 2018.

1.7 PRESUPUESTO

Para el desarrollo de la presente investigación se hace necesaria la utilización de recursos financieros, materiales e institucionales así:

La Biblioteca aportará toda la información pertinente y relevante para la elaboración del presente estudio, así mismo, facilitará el acceso a sus instalaciones en los momentos que sea necesario, también la Biblioteca aportará en préstamo todo el material bibliográfico necesario y un cubículo de investigación ubicado en el cuarto piso de la Biblioteca dotado de un puesto de trabajo y un computador con acceso a internet, los costos de la asesoría del Director del trabajo de grado son asumidos por la Facultad de Ciencias de la Administración; así como el apoyo administrativo para las gestiones en el Programa de Estudios.

Tabla 3 Presupuesto financiero

PRESUPUESTO			
	PERSONAL		UNIVERSIDAD
Libros y/o revistas	\$	150.000	
Fotocopias y/o papelería	\$	100.000	
Energía	\$	90.000	
Transporte	\$	1.600.000	
imprevistos	\$	100.000	
Asesoría docente			\$ 600.000
Internet	\$	300.000	
TOTAL	\$	2.340.000	\$ 600.000

Fuente: Elaboración propia.

2. CARACTERIZACIÓN

El presente trabajo se realiza en Cali, Colombia en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, durante el segundo semestre de 2017 y el primero del año 2018.

2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE

2.1.1 Referente histórico de la Universidad del Valle

“El pasado de una empresa ofrece a la gerencia ciertos indicios que son críticos para el éxito futuro” ²⁶

Para realizar la planeación estratégica de una organización es ineludible conocer su historia, pues ella está llena de hechos exitosos y fracasos, en su transcurrir están las raíces de lo que es en el presente y también lo que puede llegar a ser.

Varios autores han documentado la historia de la Universidad, sin embargo, de una manera sucinta, con motivo del cumplimiento de los sesenta años de su trayectoria, en la página web se encuentra una reseña histórica que describe el crecimiento y desarrollo de una institución apreciada por los vallecaucanos, que se creó formalmente con la Ordenanza No 12 del 11 de junio de 1945 de la Gobernación del Valle del Cauca.

“Antecedentes

Durante los años cuarenta del siglo XX, el Valle del Cauca se afianzaba como una región con un cierto nivel de desarrollo.

Gestación del proyecto: 1945 - 1957

Desarrollo inicial y orientación de la Universidad hacia una política de vinculación con su medio geográfico y social.

Consolidación: 1962 - 1971

Se crea la Oficina de Planeación Universitaria con el objetivo de diseñar la planeación general de la Universidad, elaborar los planes para construir una nueva sede, y avanzar hacia la transformación de la Universidad en un sistema universitario regional.

Primera crisis universitaria: 1971 - 1980

Las protestas estudiantiles, se extendieron a temas como la represión académica y el elevado nivel de exigencia a los estudiantes.

Proyección social: 1980 - 1990

La Universidad del Valle mantuvo y consolidó su perfil de universidad moderna, liderando modelos de investigación y de prestación de servicios.

Investigación y desarrollo: 1990 -1998

El reconocimiento a la importancia de la investigación, impulsa la Ley 29

²⁶ GREINER, Larry E. Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones. En: Clásicos Harvard de la Administración Vol.1, 1986, p. 69.

de febrero de 1990 para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico.

Autoevaluación y acreditación institucional: 1999-2004

A comienzos de 1999, la Universidad abrió sus puertas sorteando grandes dificultades. La gestión que hicieron los rectores de esa época dio sus frutos, pues se logró la creación del Fondo Pensional, firmado en diciembre del 2000”.²⁷

En esta mención histórica es importante señalar que en el año 1998, la Universidad vivió una fuerte crisis financiera; prácticamente el segundo semestre de ese año no hubo actividades docentes ni administrativas. Para inicios de 1999 se logró un acuerdo con los bancos a los que la Universidad les adeudaba y se pudo reiniciar labores; el Rector Emilio Aljure fue el encargado de negociar una solución para que la Universidad reanudara su funcionamiento.

En la actualidad, la Universidad del Valle es una de las instituciones de educación superior con mayor número de estudiantes en los niveles de pregrado y posgrado entre las dos sedes ubicadas en Cali, Meléndez y San Fernando y nueve sedes regionales en: Buga, Caicedonia, Cartago, Tuluá, Pacífico en Buenaventura, Norte del Cauca en Santander de Quilichao, Palmira, Yumbo y Zarzal.

Para el año 2016, la Universidad contó con casi 28.000 estudiantes en los niveles tecnológico, universitario, especialización, maestría y doctorado; una planta docente que supera los 1.200 profesores de tiempo completo equivalente, y más de 1.300 servidores públicos.²⁸

2.1.2 Referente histórico de la División de Bibliotecas

Para conocer una reseña histórica de la División de Bibliotecas de la Universidad del Valle, Narváez y Hernández, en la tesis de Maestría en Administración titulada *Formulación del plan estratégico con enfoque prospectivo para la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, período 2014 – 2019* en las páginas 50 a 54 relatan una completa versión sobre el surgimiento y desarrollo de la Biblioteca, esta tesis se encuentra en la Biblioteca y es de libre acceso en archivo PDF en la Biblioteca Digital de la Universidad.

A continuación se destacan algunos de los momentos relevantes en el desarrollo de la División de Bibliotecas de la Universidad del Valle; la Biblioteca ha crecido y evolucionado a la par del desarrollo de la Institución.

²⁷ UNIVERSIDAD DEL VALLE. Historia de la Universidad del Valle. [En línea]. [Consultado: 28 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: <http://aniversario60.univalle.edu.co/historia/resenha/index.html>

²⁸ UNIVERSIDAD DEL VALLE. Anuario estadístico 2016. [En línea], [Consultado: 09 de noviembre de 2017]. Disponible en Internet: <https://drive.google.com/file/d/0B8SI1zVss15sQTNrUG1UNGhsY0k/view>

Figura 9. Cronología de la División de Bibliotecas

1955	1963	1970-1980	1992	2013
Creación de la Biblioteca Central	Se crea el Departamento de Bibliotecas	Se traslada la biblioteca central al edificio que ocupa actualmente	Recibe la asignación de recursos procedentes de la estampilla regional (pro Universidad del Valle)	Se hace la reapertura de la Colección General de la Biblioteca Central Mario Carvajal

Fuente: Elaboración propia con base en la página web²⁹

2.2 La División de Bibliotecas

Administrativamente, la División de Bibliotecas es una dependencia de la Vicerrectoría Académica de la Universidad; a su vez, la División está conformada por varias bibliotecas y centros de documentación.

En la ciudad de Cali, la Universidad tiene dos sedes con tres bibliotecas que conforman la División de Bibliotecas propiamente dicha; la biblioteca central Mario Carvajal ubicada en la sede Meléndez, las otras dos están en la sede San Fernando donde presta sus servicios a las Facultades de Salud y Administración y la Colección Clínica ubicada al interior del Hospital Universitario del Valle.

En cada una de las nueve sedes regionales se cuenta con una biblioteca, estas no están adscritas administrativa y financieramente a la División de Bibliotecas, jerárquicamente dependen de cada sede regional; la coordinación que existe desde la División es de carácter técnico-administrativo; en cuanto a los recursos bibliográficos se puede decir que se comporta como un sistema, el catálogo de materiales bibliográficos está integrado, las condiciones de acceso son iguales para todos los usuarios y los materiales se trasladan entre las diferentes bibliotecas por solicitud de los usuarios; también se realizan actividades culturales y exposiciones de manera itinerante.

En la sede Meléndez también hay cinco centros de documentación reconocidos por la Universidad, son bibliotecas especializadas que prestan sus servicios en las diferentes facultades o institutos; estos se rigen por la Resolución No. 019 de 2005 expedida por el Consejo Académico de la Universidad y están adscritos a la dependencia donde funcionan; en tal sentido, la resolución establece que “Entre la División de Bibliotecas y los Centros de Documentación existirá una

²⁹ UNIVERSIDAD DEL VALLE. Reseña histórica de la Biblioteca [En línea], [Consultado: 29 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: <http://biblioteca.univalle.edu.co/informacion-general/institucional/resena-historica-de-la-division-de-bibliotecas>

relación de coordinación de carácter técnico administrativo,”³⁰; la biblioteca realiza un acompañamiento de carácter técnico, pero cada biblioteca responde a las necesidades del centro de documentación desde sus especificidades.

Figura 10. Centros de documentación reconocidos en la Sede Meléndez

Centros de documentación	Dependencia
CENDOPU	Instituto de Educación y Pedagogía
CENDOC	Facultad de Ciencias Sociales y Económicas
CINARA	Centro de Investigación en abastecimiento de agua, Facultad de Ingeniería. (En proceso de cierre)
Escuela de Ciencias del Lenguaje	Escuela de Ciencias del Lenguaje, Facultad de Humanidades
Biblioteca Álvaro López Toro	Departamento de Matemáticas

Fuente: Elaboración propia

La necesidad de obtener servicios de información es evidente, por esta razón en algunas facultades existen centros de información que de manera informal prestan el servicio a usuarios de un nicho específico, son espacios para estudiar y crear vínculos sociales.

Pasando al punto de interés de este Plan Estratégico, en la Biblioteca central, se encuentra la jefatura de la División de Bibliotecas desde allí se gestiona el direccionamiento de la División.

En el mismo edificio están ubicadas el Área Administrativa y Cultural; también el Área de Servicios al Público que es la encargada de ofrecer servicios en sus diferentes colecciones y dependencias; en esta se concentra la mayor cantidad de funcionarios que tiene la Biblioteca, en el sótano se ubica el Área de Procesos Técnicos que es la encargada de realizar los procesos de adquisición de materiales por compra, donación y canje, el trabajo de análisis y catalogación de todos y cada uno de los materiales que se incorporan a las colecciones; también la preparación física, reproceso y arreglos menores. Desde allí también se hace la gestión de la encuadernación, actividad que se realiza por contratación externa.

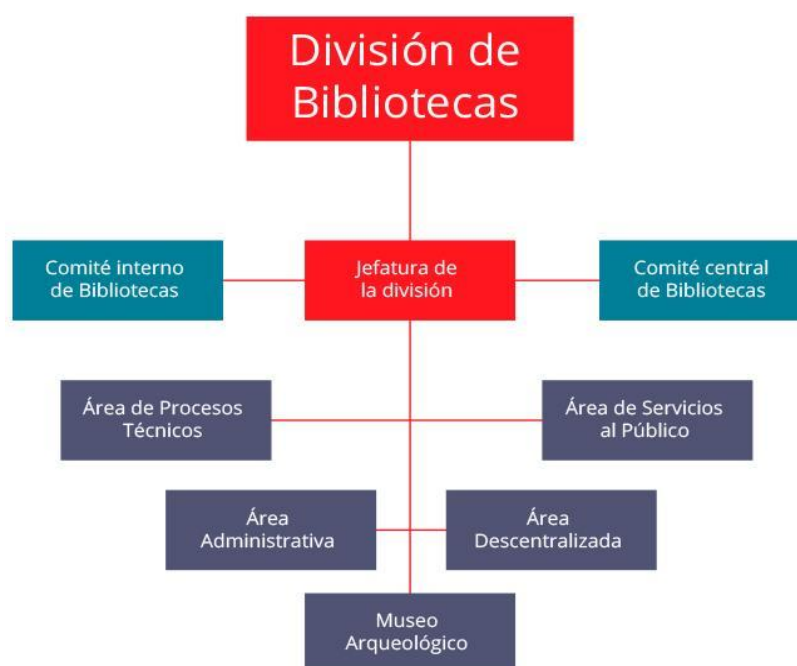
El Museo Arqueológico Julio César Cubillos también hace parte de la División de Bibliotecas y está ubicado en el primer piso del edificio de la Biblioteca con un acceso independiente.

³⁰ UNIVERSIDAD DEL VALLE. Consejo Académico. Resolución No. 019 de 2005. [En línea], [Consultado 01 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-academico/resoluciones/2005/RCA-019.pdf>

El plan de mercadeo estratégico se realiza únicamente para la biblioteca Central Mario Carvajal, ubicada en la Sede Meléndez, este centro de recursos de información se toma como una unidad de negocio; cada biblioteca tiene públicos distintos y necesidades distintas, realizar un estudio para toda la División sería un trabajo complejo en términos de tiempo y espacio.

2.2.1 Organigrama

Figura 11. Organigrama de la División de Bibliotecas



Fuente: Página web de la Biblioteca

El organigrama de la División de Bibliotecas de la Universidad del Valle es de tipo informativo; por tratarse de una institución estatal, la Universidad a través del Consejo Superior reglamentó su estructura con el acuerdo 006 de abril 29 de 2002.³¹

2.2.2 Recursos bibliográficos

El acervo bibliográfico de la Biblioteca está conformado en su mayoría por libros impresos de Colección General que se pueden llevar en préstamo externo por y son susceptibles de ser renovados; la Biblioteca también ofrece materiales como revistas especializadas, microfichas, diapositivas, enciclopedias, manuales,

³¹ UNIVERSIDAD DEL VALLE, Consejo Superior. Acuerdo No. 006, de abril 29 de 2002. [En línea [Consultado 05 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: [http://cms.univalle.edu.co/biblioteca/media/files/CONSEJO%20SUPERIOR%C2%A0\(1\).pdf](http://cms.univalle.edu.co/biblioteca/media/files/CONSEJO%20SUPERIOR%C2%A0(1).pdf)

diccionarios, videgrabaciones, música en diferentes formatos, planos, mapas que se encuentran físicamente en sus colecciones. La comunidad universitaria también tiene acceso a libros, artículos, patentes, normas, música que se encuentra en diversas bases de datos suscritas.

Como evidencia de la producción académica de la Universidad, se cuenta con la Biblioteca Digital, que es un repositorio donde se encuentran alojados en texto completo las revistas o publicaciones periódicas de la Universidad, también algunos libros, informes finales de investigación, el archivo fotográfico, los trabajos de grado de los egresados que han autorizado la publicación de sus tesis o trabajos de grado.

Tabla 4. Ejemplares en todos los formatos en la División de Bibliotecas

Total de ejemplares disponibles en colecciones para su uso

Clase de material	2015	2016
Libros y trabajos de grado	563.859	575.831
Libros electrónicos por compra	51.073	59.902
Libros electrónicos por suscripción	148.772	163.618
Revistas en papel y en microfichas	277.771	280.360
CD-Roms	5.223	5.709
Discos compactos (Grabaciones sonoras)	6.437	6.437
Películas y videgrabaciones	14.943	16.371
Diapositivas *	27.713	27.713
Mapas impresos y digitales	8.538	8.558
Maquetas	161	183
Micrfilms	2.025	2.015
TOTAL	1.106.515	1.146.697

* Se realizó descarte por mal estado

Fuente: La Biblioteca en cifras, 2016.³²

Los recursos bibliográficos en total superan el millón de ejemplares; sumados los electrónicos e impresos: de estos, los libros y tesis sobrepasan los 500.000; la consulta de recursos electrónicos supera los 3.000.000 anualmente, según datos del informe de gestión de la Biblioteca para el año 2016.

2.2.3 Servicios de la Biblioteca Mario Carvajal

La Biblioteca cuenta con una amplia variedad de servicios; en la página web de la Biblioteca está publicada la oferta de servicios que se prestan, para mayor claridad, se han agrupados en dos formas, los que se prestan de manera presencial y en línea. Al final del cuadro aparecen algunos servicios no publicados en la web pero que efectivamente se prestan.

³² UNIVERSIDAD DEL VALLE. División de Bibliotecas. La Biblioteca en cifras. [En línea [Consultado 05 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <https://drive.google.com/file/d/0B5wKlhhkVgtcaS1mVFQ3ZGIkWkk/view>

Figura 12. Servicios en la Biblioteca Mario Carvajal

Servicios que presta la Biblioteca Mario Carvajal (publicados en página web)		
	Presenciales	En línea
Búsquedas en el catálogo público en línea	X	X
Búsqueda y consulta de libros y revistas en bases de datos suscritas	X	X
A to Z, buscador integrado de recursos virtuales	X	X
Préstamo interbibliotecario		X
Renovación de préstamos	X	X
Solicitud de capacitación		X
Notificación sobre novedades		X
Obtención de documentos		X
Préstamo a domicilio		X
Solicitud de clave para acceso remoto	X	X
Préstamo de material bibliográfico	X	
Renovación de material bibliográfico (web-teléfono)	X	X
Reservación de material bibliográfico	X	
Fotocopiadora	X	
Asesorías personalizadas	X	
Paz y salvos	X	
Préstamo de salas, espacios y equipos	X	
servicios a egresados	X	
Servicios a usuarios en condición de discapacidad	X	
Servicios no publicados en la página web		
Préstamo externo de tabletas	X	
Solicitud de adquisición de materiales bibliográficos	X	X
Promoción de lectura	X	
Conexión WIFI	X	
Exposiciones bibliográficas	X	
Actividades culturales variadas	X	
Biblioteca virtual con acceso a tesis de egresados; revistas y publicaciones institucionales	X	X
Auditorio para eventos para 120 personas	X	
Apoyo en los procesos de acreditación	X	X
En la mayoría de colecciones apertura 14 horas diarias	X	
Visitas guiadas programadas para grupos	X	
Escaner de Mapoteca	X	
Videoteca con TV planos para ver películas y documentales	X	
Alertas al correo electrónico sobre préstamo y vencimiento de plazo		X
Préstamo por seis meses de computador portátil a investigadores y estudiantes en trabajo de grado	X	
Más de 1.000 puestos de lectura	X	

Fuente: Elaboración propia con base en la página web de la Biblioteca.

Además de lo anterior, la biblioteca ofrece el acceso a otras fuentes de información mediante servicios de cooperación entre diferentes centros de información; uno de los mecanismos es la conmutación bibliográfica, servicio que obtiene artículos y documentos digitalizados desde otras unidades de información a nivel nacional e internacional, se trata de un programa colaborativo y recíproco.

Otra herramienta que permite acceder a mayores fuentes de información es el préstamo interbibliotecario, que consiste en el préstamo principalmente de materiales bibliográficos impresos entre las bibliotecas participantes a nivel nacional e internacional; para el caso de la ciudad de Cali, el convenio está suscrito para el préstamo de libros de Colección General entre las principales bibliotecas universitarias.

En cuanto al horario de atención, la mayoría de sus colecciones están abiertas desde las siete de la mañana hasta las nueve de la noche de lunes a viernes y el sábado de 8 de la mañana a seis de la tarde.

Un aspecto importante para destacar es la inclusión de las personas con discapacidad, para el caso de estudiantes con baja visión o falta de visión se cuenta con una sala dotada con equipos como magnificador de pantalla, impresora Braille, software de lectura, audiolibros, entre otros. La oferta de servicios es similar a la mayoría de bibliotecas universitarias.

2.2.4 Colecciones de la Biblioteca Mario Carvajal

Las bibliotecas ordenan los materiales bibliográficos que poseen en espacios físicos donde se encuentran materiales de características similares; por ejemplo en una videoteca se encuentran materiales cuyo medio físico son Videos en VHS, DVD, Blu-ray; También allí se encuentran los equipos necesarios para acceder a los contenidos: reproductores para cada formato, televisores, audífonos, gafas etc. y el mobiliario adecuado para ver los materiales. En otras como la hemeroteca están las publicaciones periódicas como revistas, prensa y boletines.

En cuanto a libros impresos, la que tiene mayor cantidad en la Biblioteca es la Colección General, donde se encuentran libros impresos de prácticamente todas las áreas del conocimiento y se prestan para consulta externa.

En resumen, las bibliotecas realizan una doble clasificación, la principal es la que se hace con base en el contenido por áreas del conocimiento, que se evidencia en la signatura topográfica; para el caso de la División de Bibliotecas de la Universidad del Valle se aplica el Sistema de Clasificación Decimal Dewey, creado por Melvil Dewey en 1876³³; la otra clasificación se debe al tipo de material como mapas, revistas, diapositivas libros etc.

³³ MOYANO, Wilmer. Adaptabilidad de la Clasificación Decimal Dewey para la organización de contenidos: de los estantes a la Web. [En línea]. Revista Interamericana de Bibliotecología. 40(1), p. 27. [Consultado: 10 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v40n1a03>

Figura 13. Colecciones de la Biblioteca Mario Carvajal

1. Colecciones impresas

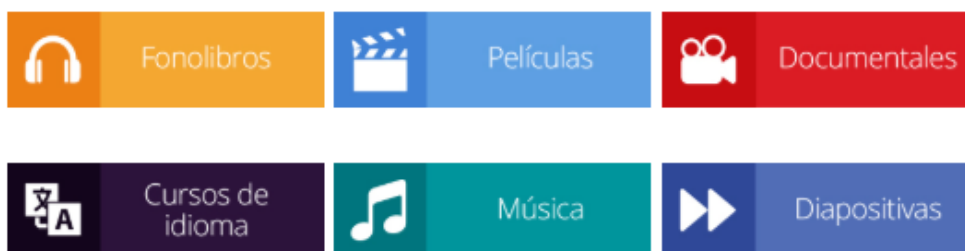
Colección de Referencia	Colección General	Colección de Reserva	Colección de Tesis
Colecciones Especiales	Hemeroteca	Mapoteca	Documentos

2. Formato Electrónico



3. Audiovisuales

Comprende medios de información en diferentes formatos (cd, dvd, Blu-Ray, 3d y diapositivas), generalmente de lectura digital. Sus colecciones están distribuidas en las sedes Mario Carvajal y San Fernando. Por disposiciones sobre derechos de autor la reproducción es restringida y el préstamo se realiza sólo para consulta interna. El préstamo de materiales y equipos solo se realiza a usuarios vinculados a la Universidad del Valle (estudiantes, docentes, egresados, funcionarios), que deben identificarse con su respectivo carné.



Fuente: Página web de la Biblioteca.

2.2.5 Recursos físicos y tecnológicos

Respecto a la infraestructura, la Biblioteca Mario Carvajal ha sido pionera entre las bibliotecas universitarias de la región, es una de las más grandes en cuanto al área construida con 18.000 m²; en un edificio de cinco pisos diseñado para albergar la biblioteca universitaria, “dentro del conjunto arquitectónico denominado centro de documentación y aprendizaje..., concebido como centro de vida académica” ³⁴, el diseño del edificio fue un cuidadoso trabajo del equipo de arquitectos y profesionales donde se tuvieron en cuenta todos los detalles de confort, usos específicos, paisajismo, aprovechamiento de la luz natural indirecta, la posibilidad de incorporar nuevas tecnologías, etc., como evidencia del valor arquitectónico, la Sociedad Colombiana de Arquitectos, le otorgó a la

³⁴ UNIVERSIDAD DEL VALLE, Plan de desarrollo físico Ciudad universitaria del Valle. Santiago de Cali: Universidad del Valle. 1969, p128.

Ciudad Universitaria Meléndez, el premio nacional de arquitectura en el año 1972.

El equipo de arquitectos encargado del sector Centro de Documentación y Aprendizaje, donde se ubica la Biblioteca estuvo a cargo en el diseño: Abdul Hissami y Ramiro Ospina, asesoría: Bruno Violi, Nilse P. de Velosa y como colaboradores: Javier Naranjo, Jaime Cruz, Diego Peñalosa, Manuel Escobar y Aníbal Moreno.

Las cinco plantas del edificio se distribuyen así: en el sótano de la Biblioteca se encuentran depósitos de libros, el Área de Procesos Técnicos y la Coordinación de Servicios al Público; en el primer piso está el acceso, el guardabolsos, el puesto de Información, la Colección de Referencia, la Videoteca, la sala Mutis y el Área Administrativa; en el segundo piso la Colección General, la Hemeroteca, Mediateca, sala para discapacitados visuales y Colecciones de Reserva y Tesis; en el tercer piso está la Mapoteca y la Sala de Inducción; en el cuarto piso se ubican las colecciones especiales y de organismos internacionales también las salas de seminarios y los cubículos para investigadores; en todos los pisos se cuenta con salas de lectura con conectividad wifi y tomas eléctricas para conectar equipos electrónicos de algunos usuarios.

El Museo Arqueológico Julio César Cubillos se encuentra en el sótano con un acceso independiente por el patio central del edificio.

Un aspecto que es importante señalar, es que el edificio no fue diseñado para permitir la accesibilidad de las personas con discapacidad motriz, carece de rampas y el ascensor que deben usar es el elevador interno; otro aspecto que se dejó por sentado desde la planificación del edificio es la necesidad de instalar un sistema de aire acondicionado; en la actualidad se presentan fallas por obsolescencia en los existentes, aunque la mayoría de espacios carece de dicho sistema que es un factor importante para el confort de los usuarios y la conservación de los materiales bibliográficos.

La Biblioteca posee un extenso inventario de muebles y equipos destinados para uso del personal y los usuarios, se tiene incluso una variedad de equipos como reproductores BETA, VHS, CD-ROM, DVD y Blu Ray, todos en funcionamiento porque son necesarios para poder acceder a los materiales audiovisuales en los formatos existentes; aunque también se realiza el tr  nsfer para la conservación y facilidad de uso.

El detalle de la cantidad y variedad de mobiliario y equipos se resume en la siguiente tabla:

Tabla 5. Recursos físicos y tecnológicos de la Biblioteca Mario Carvajal en el año 2016

Recurso	Cantidad	Recurso	Cantidad
Computadores para consulta de las bases de datos	108	Proyector de acetatos	2
Computadores portátiles para préstamo externo a los estudiantes	120	Proyector de opacos	3
Computadores para consulta Catálogo de la Base de Datos de la Biblioteca	18	Proyector de diapositivas	4
Computadores para uso de investigadores en cubículos especiales.	13	combos DVD-VHS	17
Computadores con acceso a bases de datos para capacitaciones especializadas	15	Video Beam	7
Computadores para funcionarios en tareas propias del aplicativo OLIB	54	Reproductor VHS	17
Computadores Portátiles para uso de los funcionarios	7	Reproductor DVD	14
E-reader (lectores de libros electrónicos)	77	Reproductor Blu-Ray	18
Reproductores de casetes	4	Equipo de sonido	2
Reproductores de CD	12	Televisores	25
Reproductores de discos vinilo	1	Amplificador	2
Lectores de códigos de barras	16	Betamax	3
Magnetizadores – desmagnetizadores	4	Equipos de seguridad	2
Placas desmagnetizadoras	6	Grabadoras	2
Tableros Táctiles	3	Altavoces	4
Máquina de autopréstamo	1	equipos completos tecnología RFID	2
Máquina lectora de material microfilmado	1	Minicomponente MP3	1
Micrófonos	4	Escáner	6
Cubículos para investigadores y tesisistas	13	Puestos de lectura	1008
Salas para seminarios y grupos	6	Casilleros para guardar pertenencias	651
Sala para capacitaciones especializadas con 15 equipos conectados a la red	1	Consola de sonido	1

Fuente: documentos internos de la Biblioteca Mario Carvajal 2017.

Para la gestión de seguridad antirrobo, se cuenta con sistema 3M de antenas y dispositivos con un mecanismo de magnetismo que detecta los materiales que

no han sido prestados correctamente o que se quieren sustraer indebidamente. Con el fin de mantener discreción sobre la seguridad no se aportan más detalles sobre el funcionamiento del sistema.

El sistema de administración de la Biblioteca es el OLIB (Oracle's Library Information System), cuyo proveedor es OCLC (Online Computer Library Center), uno de los más importantes proveedores de software para centros de información; este permite realizar la totalidad de procesos necesarios para el funcionamiento de la Biblioteca, desde la adquisición, catalogación, estadísticas, reportes y el manejo de transacciones como préstamos, renovación y devolución, también alertas en las cuentas de correo electrónico de los usuarios; este sistema cuenta con una interfaz denominada OPAC (catálogo público en línea), para realizar la consulta pública a través de internet sobre: búsquedas, renovación de materiales, consulta de cuentas de usuario.

En el uso de la tecnología, incluso supera a algunas de las principales bibliotecas universitarias del país; como es el caso del RFID (identificación por radio frecuencia), que permite identificar y rastrear los materiales bibliográficos sin estar en contacto con los equipos de lectura, de esta manera se facilita el autopréstamo, los inventarios y la obtención de materiales mal ubicados.

Es evidente que la Biblioteca tiene una contundente infraestructura, un mobiliario y equipos adecuados que desde luego pueden requerir procesos de actualización, mantenimiento y ampliación, referida esta última a la cantidad que el medio universitario requiere especialmente en las épocas en las que los estudiantes se encuentran realizando exámenes y en la época de finalización del semestre académico.

2.2.6 Presupuesto

En cuanto a los recursos económicos, la Universidad ha mantenido una política de financiación para que la biblioteca cuente con los recursos tecnológicos y materiales bibliográficos necesarios para cumplir con las expectativas y necesidades de los usuarios, a la vez que ha podido mantenerse en un nivel similar en el entorno de las bibliotecas universitarias colombianas. Para el año 2017, la inversión general para la División de Bibliotecas fue tres mil seiscientos millones de pesos.

Es importante señalar que la mayoría del presupuesto se destina para la adquisición de materiales bibliográficos de todo tipo y solo alrededor del 10% se invierte en adecuación de espacios y actualización tecnológica; los gastos correspondientes a nómina se pagan con el presupuesto general de la Universidad.

Tabla 6. Presupuesto División de Bibliotecas año 2017

PRESUPUESTO AÑO 2017	
Libros	740.000.000
Bases de datos	2.010.000.000
Libros electrónicos	300.000.000
Suscripciones nacionales	45.000.000
Suscripciones títulos electrónicos individuales	85.000.000
Fondo para artículos	15.000.000
Otros fondos	55.000.000
Actualización tecnológica y adecuación de espacios	350.000.000
total	3.600.000.000

Fuente elaboración propia con base en documentos internos de la División, 2017

2.2.7 Sector que atiende

En las organizaciones empresariales se atiende generalmente a personas a las que se les llama clientes, por su parte, las bibliotecas denominan usuarios a los individuos que acuden a hacer uso de sus servicios e instalaciones.

La biblioteca Mario Carvajal, como biblioteca universitaria atiende principalmente a la comunidad universitaria de la Universidad del Valle de la sede Meléndez.

Recientemente se observa un incremento en el número de visitantes provenientes de diferentes universidades que operan en Cali, pero al no tener un sistema para registrar con exactitud la procedencia e identidad de los visitantes no existen estadísticas precisas.

La Biblioteca tiene claramente establecidas las categorías de usuarios y la modalidad de préstamo para cada grupo. En el reglamento de la Biblioteca están definidos los tipos de usuarios.

“CAPITULO I

DE LOS USUARIOS

ARTÍCULO 1o. Se definen las siguientes categorías de usuarios de la División de Bibliotecas:

a) **USUARIOS INTERNOS:** Se entiende por usuarios internos todos los miembros de la Comunidad Universitaria.

Personal docente de la Institución.

Estudiantes regulares de todas las Sedes y Seccionales de la Universidad.

Personal administrativo y de servicios, empleados y contratistas de la Universidad.

Personal pensionado por la Universidad.

Egresados de la Universidad.

b) USUARIOS EXTERNOS: Son aquellos que no pertenecen a la Universidad del Valle, pero cuyas instituciones tienen convenio preestablecido con ella.

Estudiantes regulares de otras instituciones de educación superior del país.

Personal de entidades gubernamentales.

c) USUARIO ESPORÁDICO: Es cualquier usuario no correspondiente a las categorías anteriores.

Todos los demás que deseen utilizar el servicio.

PARAGRAFO 1o. Los usuarios internos y externos y los estudiantes de las instituciones públicas de educación básica, media, técnica, tecnológica y universitaria podrán hacer uso del servicio de consulta interna sin ningún costo.”³⁵

En la actualidad, todos los usuarios externos están exentos de realizar pago para realizar consulta interna, en determinadas colecciones no se presta el servicio a visitantes por políticas que pueden llegar a ser de carácter legal y por la alta demanda que se tiene a nivel interno.

2.2.8 Capital humano

La Biblioteca Mario Carvajal cuenta con personal calificado con niveles de pregrado y postgrado en prácticamente todas las áreas del conocimiento, cabe señalar que la mayoría de los funcionarios son profesionales que tienen formación en Bibliotecología o Ciencias de la Información y Documentación, profesión especializada en labores claves dentro de los centros de información.

Las labores de apoyo administrativas son ejercidas por profesionales en esas áreas.

El servicio de aseo es gestionado desde el área de Servicios Varios.

La seguridad es coordinada desde la Sección de Seguridad y Vigilancia institucional y prestada por guardas de seguridad de la empresa de seguridad privada Proviser Ltda.

³⁵ UNIVERSIDAD DEL VALLE, Consejo Superior. Resolución No. 031 de junio 29 de 2007 [en línea], [revisado 3 de diciembre de 2017]. Disponible en Internet: secretariageneral.univalle.edu.co/.../resoluciones/2007/Res-031.pdf

Los monitores (estudiantes de la Universidad) colaboran con labores de apoyo en las Áreas de Servicios al Público, en Procesos Técnicos, en el Área Cultural y la Dirección.

La encuadernación de libros se contrata con prestadores de servicio externos.

El apoyo en mantenimiento locativo y reparaciones de muebles se hace a través de contratación con la Empresa Tecnilabor.

El mantenimiento de equipos lo realizan contratistas de manera externa.

Figura 14. Personal de la Biblioteca Mario Carvajal discriminados por secciones y cargos

Dirección	
Jefe de División	1
Coordinador Administrativo	1
Secretarias	2
Técnico Administrativo	1
Auxiliar	1
Profesional Área Cultural	1
Director de Museo	1
Asistente de Museo	1
Servicios al Público	
Coordinador	1
Bibliotecarios	30
Profesionales	8
Procesos Técnicos	
Coordinador	1
Bibliotecarios	5
Profesionales	4
Total personal de planta	58

Fuente: Elaboración propia

Algunas labores no se ejercen con personal de la planta de la Biblioteca, como es el caso del aseo que lo realiza personal de la Sección de Servicios Varios y son trabajadores oficiales de la Universidad.

Figura 15. Personal externo que presta servicios en la Biblioteca

Cargo	Cantidad
Puestos de Vigilancia	2
Aseadores	5
Estudiantes monitores	Por horas, sin dato disponible
Mantenimiento Tecnilabor	1

Fuente: Elaboración propia

2.3 MISIÓN Y VISIÓN ACTUALES³⁶

“Misión de la División de Bibliotecas

Ofrecer servicios y recursos de información mediante la conformación equilibrada de acervos documentales y desarrollar competencias para el acceso y uso de los mismos, disponiendo de los recursos tecnológicos y espacios físicos adecuados para su consulta y aprendizaje como apoyo a la docencia, la investigación y la extensión”

Visión de la División de Bibliotecas

La División de Bibliotecas de la Universidad del Valle se consolidará como un Sistema de Bibliotecas proyectado hasta el año 2018 teniendo en cuenta los cambios de la época; tendrá como fin propiciar el quehacer universitario a partir de la generación y gestión del conocimiento, brindar apoyo a la formación de la comunidad académica, participar en los diferentes procesos académicos de docencia, investigación, extensión y proyección social; de desarrollo humano y de bienestar, de una manera sistemática, eficiente y actualizada.

El Sistema de Bibliotecas propenderá por la permanente vinculación a redes de bibliotecas, de sistemas culturales y sistemas de información; además apoyará la descentralización de servicios de Información en las diferentes sedes de la Universidad generando autonomía en cada una de ellas.

Cuenta con talento humano capacitado, recursos económicos que contribuyen a adquirir material bibliográfico tecnológico, científico y humanístico orientados hacia la búsqueda de la calidad académica en la Universidad.”

La visión de la Biblioteca está proyectada hasta el año 2018.

³⁶ UNIVERSIDAD DEL VALLE, División de Bibliotecas. [en línea]. [revisado 07 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <http://biblioteca.univalle.edu.co/informacion-general/institucional/mision-y-vision>

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Las fuerzas del entorno ejercen influencia sobre todas las organizaciones, de ahí la importancia de conocerlas para lograr una mejor adaptación al ambiente competitivo.

“La ventaja competitiva de una ciudad o región se crea y se mantiene mediante un proceso que responde a sus características particulares. Las estructuras económicas, los valores, la cultura, las instituciones, las estructuras demográficas, la organización política y el devenir histórico hacen una nación, región o ciudad algo único y condicionan el grado de éxito de su competitividad.”³⁷

Las fuerzas del ambiente que vamos a considerar son: la tecnología, economía, demografía, medioambiental, político-legal y sociocultural.

3.1 FUERZAS DEL AMBIENTE

3.1.1 Fuerza tecnológica

En la actualidad existe un uso masivo de tecnología que cada vez es más aplicable en la vida cotidiana, a un punto tal que lo que antes era visto como ciencia ficción, ahora ha incursionado en diversos campos como la medicina, la economía, la cultura la banca, etc. prácticamente en la actualidad no hay sector que no haya sido modificado por el uso y aplicación de la tecnología.

Como resultado tangible del uso y apropiación de la tecnología, Un estudio realizado desde la Universidad de los Andes, demostró que el programa Computadores para Educar arrojó resultados positivos en cuanto a la posibilidad de acceder a la universidad; “El acceso a TICs por parte de los estudiantes en las sedes beneficiarias de CPE incrementó también significativamente la probabilidad de acceder a la educación superior. Los jóvenes que terminaron grado 11 en sedes con CPE por cuatro años aumentan la probabilidad de acceso a la educación superior en 12.6% y en 21.4% si la sede lleva ocho años con CPE. Los resultados encontrados muestran que el programa CPE ha impactado en forma significativa los indicadores educativos en la dirección esperada.”³⁸

En Colombia, con la creación del Viceministerio de Economía digital dentro del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, se evidencia

³⁷ BETANCOURT, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Bogotá: ECOE ediciones- Universidad del Valle. 2014. p. 41.

³⁸ RODRIGUEZ O., Catherine, *et al.* Impacto del Programa “Computadores para Educar” en la deserción estudiantil, el logro escolar y el ingreso a la educación superior. [En línea]. Documentos CEDE No. 15, Universidad de Los Andes, 2011. p 56 [Consultado: 9 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <http://computadoresparaeducar.gov.co/sites/default/files/inline-files/Impacto-de-Computadores-para-Educar%20-Universidad-de-los-Andes.pdf>

la importancia que el gobierno nacional le ha conferido a la necesidad de cerrar la brecha digital con los países más avanzados en esta materia. Se sabe que para lograr implementar el uso de las nuevas tecnologías digitales es necesario capacitar a la población en el uso de estas.

Sin embargo, a la par que se digitalizan los procesos, se hace imperativa la aplicación de herramientas avanzadas para proteger la información y las transacciones; por ello es imprescindible también la aplicación de herramientas para tratar de minimizar el riesgo en el tema de la ciberseguridad.

Para mejorar la capacidad de acceso a la digitalización de las mipymes el MinTIC a través de la Dirección de Transformación Digital ha implementado la plataforma *Empresario Digital* para mejorar el uso y apropiación de las TIC, con capacitación gratuita en comercio electrónico, productividad y operaciones, Administración y Planeación Estratégica.

Mientras el país hace grandes esfuerzos para incursionar en el ambiente digital, el rezago es evidente al analizar lo que sucede a nivel global, donde las compañías y gobiernos que están hiperconectados ahora afrontan la amenaza por la inseguridad cibernética, al punto que los delitos informáticos se extienden desde el robo de información de equipos personales hasta daños e irrupciones en redes de servicios públicos y corporaciones privadas; el desarrollo tecnológico avanza y su contraparte: el cibercrimen, también.

En lo que respecta al sector de las bibliotecas, el uso de la tecnología ha permitido mejorar el acceso al conocimiento al ampliar los formatos en los que se encuentra la información, desde lo digital hasta lo impreso, un ejemplo de ello es el catálogo colectivo Worldcat, que agrupa más de 72.000 bibliotecas en más de 170 países del mundo, esta biblioteca mundial ha sido posible gracias a la colaboración bibliotecaria. De esta manera los catálogos de las bibliotecas se dan a conocer; desde importantes centro de información hasta bibliotecas locales alcanzan la misma visibilidad. Hasta enero de 2018 la existencia total de materiales bibliográficos de las bibliotecas cooperantes alcanzó los “2.624.866.280”³⁹; otra de las ventajas que Worldcat ofrece a los profesionales encargados de la catalogación al facilitar el intercambio de metadatos, cuando se clasifican los materiales bibliográficos con Worldcat se ahorra tiempo en el proceso, además la calidad de los datos accedidos es más confiable porque es verificada por diferentes expertos en análisis de la información.

Otra de las ventajas del uso de Worldcat es facilitar el proceso autónomo de búsqueda de los recursos electrónicos suscritos, los usuarios pueden obtener en línea libros, artículos, partituras, tesis, fotografías, etc. Con poca intervención del personal de la biblioteca.

Una herramienta de gran utilidad es el servicio de préstamo interbibliotecario de Worldcat, el WorldShare Interlibrary Loan; con este, se automatiza el proceso de solicitud y entrega en préstamo de materiales que están en otra de las bibliotecas pertenecientes a Worldcat, se trata de una gran red cooperativa de

³⁹ WORLD CAT. [en línea], [revisado 12 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.oclc.org/es/worldcat/inside-worldcat.html>

intercambio de recursos bibliográficos a nivel global, con esto se ahorra tiempo en la entrega y se facilita el trabajo de los bibliotecarios encargados de dicho servicio.

Figura 16. Integración de una biblioteca con Worldcat



Fuente: OCLC⁴⁰

Otra de las tecnologías que cada vez más se utiliza en bibliotecas son las máquinas de autopréstamo que han evolucionado a dispositivos enriquecidos que interactúan con Smartphones y los buzones automatizados 24/7 para la devolución de materiales bibliográfico que son compatibles con el sistema de gestión de bibliotecas y previenen la devolución de materiales ajenos, ambas herramientas facilitan y agilizan el proceso para los usuarios y bibliotecarios.

En cuanto a la seguridad antirrobo, el sistema que integra la biometría, la identificación con cintas magnéticas y/o tags de radiofrecuencia (RFID) sumado a los sensores o antenas que emiten alarma cuando los materiales no están prestados correctamente es el más utilizado en las bibliotecas de todo el mundo; este sistema tiene como base la aplicación del magnetismo y puede llegar a ser vulnerable; sin embargo, una nueva generación de sensores que amplían la seguridad para los materiales ya está disponible; con estos se incrementa la efectividad al ofrecer mayor detección.⁴¹

En Estados Unidos, en la actualidad es posible tener diversas tecnologías⁴² en las bibliotecas, entre las nuevas que ya se utilizan en algunas bibliotecas están:

El sistema automatizado de almacenamiento y recuperación (ASRS) Automated Storage and Retrieval System que almacena grandes volúmenes de libros en estructuras metálicas en contenedores; estos se recuperan mediante un

⁴⁰ OCLC. [en línea], [revisado 12 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.oclc.org/es/worldcat.html>

⁴¹ El tema de la seguridad se ha descrito de manera poco exhaustiva porque sus detalles pertenecen a un aspecto interno de seguridad en la Biblioteca.

⁴² AMERICAN LIBRARIES. 10 Great Technology Initiatives for your Library. [en línea], [revisado 14 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <https://americanlibrariesmagazine.org/2013/02/27/10-great-technology-initiatives-for-your-library/>

mecanismo robótico, este es sistema de gran utilidad para depósitos de libros, ante la creciente demanda por espacios en las bibliotecas.

Cloud Library es el sistema de préstamo de contenido digital en la nube, se trata de una selección de libros electrónicos recomendados por bibliotecarios que se pueden prestar y leer a través de dispositivos como e-readers, tabletas, ipads, smartphones etc., uno de los proveedores de esta tecnología es la compañía 3M. El sistema cuenta con una estación descubridora (Discovery Stations) y los eReaders donde se visualizan los materiales bibliográficos, una de las ventajas es que no genera cobros por libros vencidos, el retorno digital de los libros es automático.

En la Universidad de Sídney en Australia está disponible el servicio de préstamo y devolución de libros a domicilio con el uso de drones.

Realidad aumentada; mediante la interface digital para libros impresos, FingerLink que es un prototipo de Fujitsu hace posible usar herramientas digitales para trabajar con un libro impreso; con una cámara para leer la información del libro y un proyector para mostrar información digital en el mundo real.

La Big Data para crear experiencias personalizadas con el usuario al ofrecer contenido y recursos basados en los deseos individuales; un aspecto sensible es la necesidad de considerar los problemas de privacidad que surgen con el acceso a los datos personales.

Realidad virtual con equipos como auriculares, cámaras de 360 grados y aplicaciones como Leap Motion Controller, que convierte los movimientos de las manos de los usuarios en salida 3D para que puedan interactuar con el contenido digital; el Microsoft HoloLens, que permite a los usuarios generar hologramas en sus entornos físicos.

Inteligencia artificial mediante asistentes personales inteligentes cuyo uso es cada vez más popular en los dispositivos electrónicos; estos hacen uso del lenguaje natural para conversar con el asistente y encontrar diversas respuestas; Los más utilizados son google Assistant, Cortana, Siri y Alexa.

La biblioteca como espacio interdisciplinar incluyente es un lugar ideal para que los usuarios aprendan sobre la inteligencia artificial; por ejemplo, en el Massachusetts Institute of Technology se está trabajando actualmente en una aplicación llamada Hamlet, que utiliza el aprendizaje automático para explorar la colección de tesis del MIT.

La tecnología de blockchain, utilizada para transar con monedas virtuales representa una base de datos descentralizada que mantiene registros de transacciones digitales seudonimizadas, es decir que protege la identidad de quienes intervienen en las transacciones que son visibles para cualquier persona dentro de la red. Por lo tanto, es una nueva forma de recopilar y almacenar datos y puede usarse para construir un sistema mejorado de metadatos para bibliotecas, útil para realizar el seguimiento de los derechos de venta digital y propiedad, para conectar redes de bibliotecas y universidades, e incluso para

apoyar programas de préstamo y de intercambio de habilidades basados en la cooperación.

El internet de las cosas (IOT) se refiere a la posibilidad de conectar a través de internet dispositivos cotidianos y transferir datos entre ellos. Existen diversas oportunidades para aplicarlo en bibliotecas, desde el uso de las salas de lectura, el seguimiento a los intereses de los usuarios, incluso puede aplicarse en el monitoreo de la climatización para ofrecer mejores condiciones a las colecciones. Un buen ejemplo es el Book-O-Mat de la Biblioteca Pública de Hillsboro en Oregon, se trata de un quiosco de autoservicio que se monitorea desde la biblioteca principal para rastrear el uso e identificar tendencias de uso y hacer recomendaciones.

Aplicaciones móviles para bibliotecas con funcionalidades como un catálogo de biblioteca, guías de biblioteca interactivas, visita virtual a la biblioteca, calendario interactivo con todos los eventos de la biblioteca, la posibilidad de prestar y leer libros y artículos electrónicos, la posibilidad de reservar los recursos de la biblioteca o pagar en línea algunos servicios como la impresión en tinta o 3D, representan un beneficio real para los usuarios.

Desde las primeras bibliotecas en épocas anteriores a Cristo como la del rey Asirio Asurbanipal que conservaban tablillas de arcilla, las egipcias con papiros, la de Alejandría con manuscritos; posterior a la invención de la imprenta hacia el Siglo X en China o el Siglo XV en Europa, las bibliotecas han conservado y difundido el conocimiento; han tenido un papel fundamental en el acercamiento de la tecnología con la sociedad. Las tablillas, el papiro, el manuscrito en papel y el libro han sido desarrollos tecnológicos.

A finales del Siglo XX, las bibliotecas se encargaron de poner a disposición de sus usuarios los primeros computadores que no eran populares, personales o portátiles. En la actualidad la mayoría de las bibliotecas son híbridas, ofrecen recursos físicos y digitales, así como prestan un libro también prestan computadores portátiles o dispositivos como e-readers; el papel de la biblioteca como facilitadora en la apropiación de la tecnología es innegable a través de la historia.

La amplia y novedosa oferta en el ambiente tecnológico obliga a las bibliotecas a la necesidad de implementar nuevas utilidades y equipos y el rezago es evidente al compararnos con algunas bibliotecas universitarias de Estados Unidos que cuentan con recursos para ser pioneras en la apropiación de nuevas tecnologías; también si nos comparamos con bibliotecas como la Universidad Nacional Sede Medellín, donde los usuarios ya tienen a su alcance espacios para realizar coworking y cuentan con impresora 3D.

Figura 17. Variables tecnológicas

Variables tecnológicas	Amenazas Oportunidades	Amenaza mayor	Amenaza menor	Oportunidad mayor	Oportunidad menor
Disponibilidad de internet	O			X	
Sistema de administración de Bibliotecas robusto	O			X	
Frecuente innovación tecnológica	A	X			
Desarrollo local de aplicaciones para bibliotecas	O			X	
Personal especializado para apropiación tecnológica	A	X			
Presupuesto disponible para apropiación tecnológica	A	X			
Ambientes digitales generalizados					X
Seguridad	A	X			

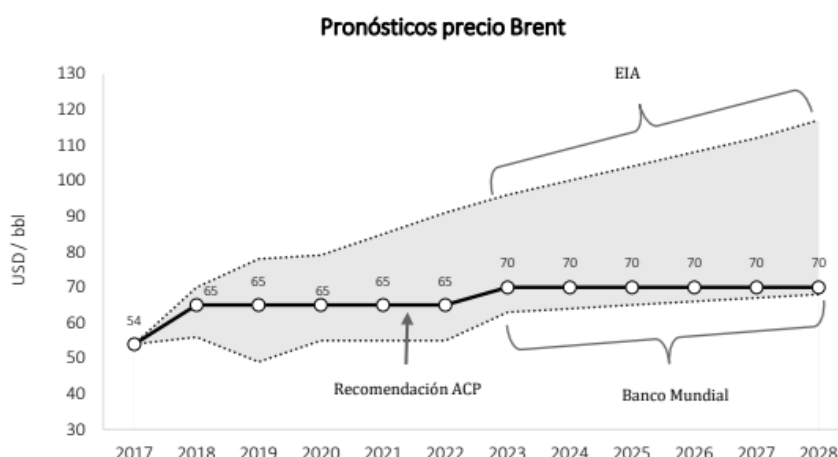
Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Fuerza económica

El año 2018 inició con optimismo por parte de organismos como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y diferentes analistas económicos; el 2017 cerró con un crecimiento en 1,8 del PIB y con una recuperación sostenida del precio del petróleo; por su parte, la Asociación Colombiana de Petróleos (ACP) con base en el análisis internacional espera que el valor del barril de crudo se mantenga cercano a los 65 dólares para el año 2018, una de las razones de esta proyección es que se espera que la demanda crezca en países como China, India y Estados Unidos; en cuanto a la oferta, hasta el momento, los países miembros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) mantienen el acuerdo para una producción estable; aunque se sabe que entre los factores que intervienen para bajar el precio están: un incremento en la producción por parte de Estados Unidos, la sustitución del combustible por gas y energías ecoamigables, la disminución de la producción en Venezuela y la confrontación en Siria.

El sector petrolero ha mantenido un aporte fundamental para la economía del país, razón por la cual, las instituciones estatales pueden verse impactadas ante el comportamiento del precio del petróleo.

Figura 18. Pronóstico para el precio del petróleo 2018 – 2020, ACP y Banco Mundial



Fuente: Informe Económico No. 2, Análisis Pronósticos Precios internacionales del petróleo⁴³

Algunos aspectos que generan incertidumbre para la economía son: la proximidad de elecciones presidenciales, pues no se sabe el tipo de reformas que el próximo gobierno implementará; la afectación económica de fenómenos naturales que causan grandes pérdidas humanas y económicas; el fenómeno migratorio proveniente de Venezuela que profundiza aún más la problemática social del país y la corrupción que frena la inversión y hace que la población en general haya perdido aún más la confianza en las instituciones; el caso de la multinacional Odebrecht es un claro ejemplo que la corrupción es un fenómeno generalizado en países como Brasil, Perú, Colombia entre otros.

Según el informe Tendencias Latinoamericanas del Centro de Estudios Latinoamericanos CESLA del mes de marzo de 2018, La balanza comercial en el 2017 tuvo una recuperación al pasar de los -15.500 millones de dólares en el año 2015 a -6.176,5 millones de dólares en año 2017, esta mejoría fue posible por el aumento del precio del petróleo que contribuyó al crecimiento de las

⁴³ ACP. Análisis Pronósticos Precios internacionales del petróleo. [En línea]. Informe Económico No. 2, Asociación Colombiana de Petróleos, 2018. p 3 [Consultado: 8 de Febrero de 2018]. Disponible en Internet: <http://inteligenciapetrolera.com.co/inicio/asociacion-colombiana-del-petroleo-analisis-pronosticos-precios-internacionales-del-petroleo-vicepresidencia-asuntos-economicos-regulatorios%C2%B9/>

exportaciones en un 19%, a la vez que se presentó un bajo crecimiento de las importaciones en 2,6%.

Para el Banco Mundial en su publicación Panorama General sobre Colombia, “Se espera que el crecimiento se fortalezca gradualmente durante el periodo 2018-2020, y que sea del 2.7 en el 2018 y hasta de un 3.6 % para el 2020, respaldado por el alza en el precio del petróleo, por una mayor demanda del sector privado y una aceleración en la implementación del programa de infraestructura 4G. La reforma estructural tributaria de 2016 está aún por alcanzar su máximo potencial de movilización de ingresos, dado que la baja actividad económica y las demoras en la reforma de la administración tributaria han afectado la recaudación.

Esfuerzos de consolidación fiscal adicionales son importantes para la creación del espacio fiscal necesario para los gastos relacionados con el postconflicto y para proteger el gasto público de inversión, asegurando al mismo tiempo que la regla fiscal se está cumpliendo. La regla fiscal exige que el déficit del gobierno central se reduzca en un 2.6 % del PIB para el 2022, a 1% del PIB. El déficit estructural debe reducirse en un 0.9 % del PIB para alcanzar 1% del PIB. El cumplimiento continuo de la regla fiscal, instituida por primera vez en el 2012 muestra que el manejo fiscal permanece fuerte.”⁴⁴

Un aspecto de gran importancia es la elección de un nuevo presidente en Colombia y entre las prioridades en materia económica se espera que se realice la reestructuración del gasto y el incremento del recaudo, por lo que es previsible que se realicen reformas como la tributaria y/o la pensional, además del establecimiento de mecanismo para evitar la corrupción, cuyo índice cayó en 6 puestos según Transparencia Internacional; también es importante impulsar otros sectores para diversificar las exportaciones y así poder sortear mejor las fluctuaciones del precio del petróleo, estos y otros ajustes contribuirían a alcanzar la meta del PIB potencial del 4% a la vez que permiten brindar mejores niveles de bienestar a la población.

Pasando al tema financiero, para el año 2018, el presupuesto general de la Nación es de \$235.554.000.000⁴⁵ y de acuerdo con los datos del presupuesto del Ministerio de Educación, el presupuesto para el 2018 es de \$37.408.648.064.371 que representa un porcentaje del 5,8% del presupuesto general; de estos, el presupuesto aprobado por el Ministerio de Educación para la Universidad del Valle es de “\$ 250.849.785.422”⁴⁶

⁴⁴ BANCO MUNDIAL. El Banco Mundial en Colombia: Panorama general. [En línea]. [Consultado: 07 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

⁴⁵ COLOMBIA. Ministerio de Hacienda. [en línea], [revisado 17 de enero de 2018]. Disponible en Internet: http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/content/conn/OCS/uuid/dDocName%3aP_MHCP_WCC-087867

⁴⁶ COLOMBIA. Ministerio de Educación. Desagregado inversión y funcionamiento 2018- MEN [en línea], [revisado 3 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-365696.html>

Se destaca que un rubro importante de \$800.000.000 del presupuesto para educación se destinó para el funcionamiento del programa Ser Pilo Paga que en el año 2017 completó 40.000 beneficiarios, alcanzando así la cifra meta del gobierno del presidente Juan Manuel Santos. Este programa ha recibido fuertes cuestionamientos, pues en términos reales significa una reducción para todo el sistema universitario estatal; se trata de un sistema de financiación por demanda; es decir que los estudiantes eligen la universidad donde quieren estudiar y el Ministerio de Educación transfiere los recursos a las universidades públicas o privadas, este sistema es una amenaza para las universidades públicas porque algunos estudiantes prefieren matricularse en las instituciones privadas debido a que los requisitos de acceso son menores y también tienen en cuenta el monto de la matrícula, que lo ven como un mayor beneficio, sumado con el estatus que ofrecen algunas instituciones privadas, porque no es igual ser profesional de una universidad reconocida que se encuentra en rankings internacionales de calidad a obtener el título en otra institución no tan reconocida. Más del 90% del presupuesto de Ser Pilo Paga se transfiere a las universidades privadas y como el valor de la matrícula en una universidad como la de Los Andes va desde \$16.000.000 hasta \$23.000.000 hace que algunas universidades capten más recursos del programa con menos estudiantes matriculados.

Desde la implementación del programa en el año 2015, por parte de las universidades públicas se han sentido voces de protesta por el sistema de financiación de Ser Pilo Paga; al respecto, el profesor Adolfo Atehortúa, rector de la Universidad Pedagógica Nacional y presidente de ASCUN señaló lo siguiente:

“1. Aunque el Ministerio de Educación Nacional anuncia una adición de \$ 162.505 millones, la realidad es otra. Tal como lo ha expresado nuestro rector en su columna de El Espectador, y lo ratifica el presidente del Sistema Universitario Estatal (SUE) en carta dirigida a la ministra Yaneth Giha, la adición es de solo \$ 129.795 millones, que no se compadece en absoluto con la pérdida de los recursos que las mismas universidades dejarán de percibir por el impuesto a la renta y complementarios, antes CREE.

2. En efecto, aunque el recaudo del tributo mencionado creció durante los años 2016 y 2017, las cifras asignadas a las universidades estatales disminuyeron dramáticamente. En 2016, nuestras universidades dejaron de percibir \$ 373.291 millones; en 2017 no recibirán \$ 434.874 y, de acuerdo con lo señalado en el proyecto de Presupuesto General de la Nación para el año 2018, la suma alcanzaría \$ 591.000 millones. Todos estos recursos, que iban antes a nuestras universidades, van ahora a los créditos beca Icetex, programa Ser Pilo Paga, que no beneficia a las universidades públicas.

3. El programa Ser Pilo Paga debe ser examinado a fondo por el Gobierno nacional: privatiza la educación superior y reproduce un esquema de costos ineficiente que no favorece la distribución transparente y productiva de los recursos públicos. Poco más del 80 % de los estudiantes “pilos” ingresan a universidades privadas sin aporte alguno de cofinanciación de

las mismas que, contrariamente, incrementan el costo de sus matrículas por encima del IPC.

En tales condiciones y tal como lo han expresado diversos análisis financieros, las cuatro cohortes actuales del programa Ser Pilo Paga, proyectadas en 40 mil estudiantes, tienen un costo equivalente al total de las transferencias que la Nación entrega a las universidades públicas en un año, recursos con los cuales se podría garantizar la formación de medio millón de estudiantes en las universidades públicas del país.

Por supuesto, la gravedad del asunto sería mayor si, tal como se propone con el proyecto de ley que convierte el programa Ser Pilo Paga en política de Estado, se incrementa el número de becados a 45 mil estudiantes, arrebatando para ello los recursos destinados a las universidades estatales..⁴⁷

Para los beneficiarios del programa, Ser Pilo Paga es un crédito condonable por el 100% del valor de la matrícula para los estudiantes que aprueben la totalidad de semestres de la carrera, de lo contrario, deben asumir el costo con un crédito del ICETEX.

Para la cuarta convocatoria de Ser Pilo Paga en el año 2017 se cambiaron algunos requisitos para tratar de equilibrar la participación de todas las universidades, se incluyó cuota de sostenimiento para los estudiantes que ingresan a las universidades públicas y también se intenta nivelar el valor que se paga por cada estudiante entre universidades privadas y públicas.

De otro lado, el gobierno nacional a través de FINDETER, estableció una línea de tasa compensada sostenible, se trata de créditos blandos para que las universidades privadas inviertan en infraestructura; se han destinado \$1.2 billones⁴⁸ para esta línea con una tasa del 5%⁴⁹ anual, en el año 2017.

Ante los cambios en el entorno económico que pueden impactar los recursos de las universidades, cobra aún más importancia la obligación de las instituciones de educación superior públicas de ser atractivas para los estudiantes, pues la competencia se ha ampliado y los estudiantes pueden escoger el centro educativo sin tener el valor de la matrícula como un factor determinante a la hora de tomar la decisión para matricularse.

⁴⁷ UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. Ser Pilo Paga. [En línea]. Consultado: 23 de septiembre de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.universidad.edu.co/index.php/noticias/14922-u-pedagogica-invita-a-movilizacion-masivas-para-rechazar-esquema-de-financiamiento-de-la-u-publica>

⁴⁸ FINDETER. \$59 mil millones para impulsar la economía y el desarrollo de infraestructura educativa [En línea]. [Consultado: 19 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: [https://www.FINDETER.gov.co/publicaciones/\\$59_mil_millones_para_impulsar_la_economia_y_el_desarrollo_de_infraestructura_educativa_pub](https://www.FINDETER.gov.co/publicaciones/$59_mil_millones_para_impulsar_la_economia_y_el_desarrollo_de_infraestructura_educativa_pub)

⁴⁹ FINDETER. Espaldarazo del Gobierno Nacional al desarrollo de la región Sabana Centro: promueve la educación [En línea]. [Consultado: 19 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: https://www.unisabana.edu.co/en/menu-superior-1/prensa/comunicados-de-prensa/detalle-de-comunicados/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=15477&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=5f87bf6aa417ab288770928d0c90124e

Figura 19. Variables económicas

Variables tecnológicas	Amenazas Oportunidades	Amenaza mayor	Amenaza menor	Oportunidad mayor	Oportunidad menor
Presupuesto que depende de políticas gubernamentales	A	X			
Presupuesto estatal dependiente de la economía Nacional	A	X			
Dependencia del gobierno central	A		X		
Instituciones privadas financiadas por el Estado	A	X			
Gestión para conseguir cooperación nacional e internacional	O			X	

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Fuerza demográfica

Con base en las estadísticas del DANE, se sabe que Colombia es un país con una densidad poblacional de 43 habitantes por Km², la población se estima en 49,8 millones de habitantes para el año 2018, con una esperanza de vida de 74,5 años en el 2017; en el año 2015 la media en años de escolarización se sitúa en 13,6. Pasando a la proyección de población regional, en el departamento del Valle del Cauca en el año 2017 se registra “4.708.000”⁵⁰ y en la ciudad de Cali para el 2018 supera los “2.400.000”⁵¹.

En cuanto a la mortalidad por violencia, es importante señalar que posterior a la firma del acuerdo de paz con las FARC, se ha producido una reducción en las zonas donde hubo conflicto armado con este grupo desmovilizado.

⁵⁰ COLOMBIA. Gobierno Digital. Datos de Población. [En línea]. [Consultado: 22 de septiembre de 2017]. Disponible en Internet: <https://www.datos.gov.co/Estadisticas-Nacionales/Estimacion-Poblacion-por-Departamento-2017/cg4z-y53z/data>

⁵¹ ALCALDÍA DE CALI. Datos Educación en Cali. [En línea]. [Consultado: 23 de septiembre de 2017]. Disponible en Internet: http://www.cali.gov.co/publicaciones/107143/cali_en_cifras_planeacion/

Como consecuencia de la situación social y económica de Venezuela se ha presentado un fenómeno migratorio de venezolanos que han salido de su país en busca de oportunidades; según Migración Colombia en el informe: Radiografía Migratoria Colombia - Venezuela en el balance para el año 2017 se destaca:

Tabla 7 tipo de Migración Venezuela - Colombia 2017

Migración pendular con Tarjeta de Movilidad Fronteriza	1.300.000 ingresos
Migración de tránsito con salida a otro país	652.000 salidas
Migración de tránsito con uso de pasaporte y permanencia corta	796.000 (de estos el 34% regresó a Venezuela, el 66% salió a otro país o se quedó en Colombia)
Migración con Permiso Especial de Permanencia	69.000
Con cédula de extranjería	57.000

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Migración Colombia.

Se espera que con el censo de población del año 2018 se pueda tener una cifra más confiable sobre los venezolanos que permanecen en Colombia.

En palabras de Christian Krüger, Director general de Migración Colombia, “Para entender la dinámica migratoria entre Colombia y Venezuela hay que ir más allá de las cifras, hay que entender la realidad que está viviendo el país vecino y sobretodo comprender que construir una migración ordenada y segura es un compromiso de todos.

La migración es positiva para el desarrollo de un país, siempre que se haga de forma regular y respetando la normatividad propia del país. La historia se escribe a diario y hoy estamos llamados, como país, a escribir un nuevo capítulo en el que la movilidad, el orden y la seguridad, nos permitan construir el país que todos queremos” ⁵²

En cuanto a la organización social es importante conocer los cambios que ha sufrido la familia como organización; su desarrollo se evidencia en el estudio *Tipologías de Familias en Colombia: Evolución 1993 – 2014* del Observatorio de Políticas de Familias de la DNP, los cambios en la familia se expresan en la

⁵² COLOMBIA. Ministerio De Relaciones Exteriores, Migración Colombia. Radiografía Migratoria Colombia – Venezuela, 2018. p10. [En línea]. [Consultado: 17 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.migracioncolombia.gov.co/index.php/es/prensa/multimedia/6308-radiografia-de-venezolanos-en-colombia-31-12-2017>

diversificación en cuanto al tipo de hogares; los nucleares grandes han perdido importancia, dejando un gran espacio para los hogares unipersonales o nucleares pequeños, los monoparentales con un padre o madre y como nueva forma de organización biparental están los hogares conformados por parejas del mismo sexo.

“La mayor heterogeneidad en las familias colombianas requiere, en primer lugar que se reconozca que cada vez es menos frecuente la identificación un solo tipo de familia, la familia tradicional de padre/madre/hijos, sino que hoy día existen diversas formas de organización familiar. Segundo, hay diferencias en las necesidades de servicios sociales –educación, salud, vivienda, etc. – por parte de los hogares, dependiendo de la organización generacional y de ciclo de vida en que se encuentren. Por tanto, se requieren políticas sociales que reconozcan esa diversidad, y no una política de familia, sino unas políticas para las familias.”⁵³

En el tema del desempleo, según estadísticas del DANE, “Para el mes de febrero de 2018 la tasa fue 10,8%, la tasa global de participación 63,3% y la tasa de ocupación 56,5%.”⁵⁴ Para los jóvenes entre 14 a 28 años la tasa fue del 17,7%.

Es importante señalar que la ciudad que presentó la tasa mayor de desempleo en el trimestre móvil diciembre 2017-febrero 2018 fue Cúcuta con 18,7%, cifra que puede estar relacionada con la migración desde Venezuela.

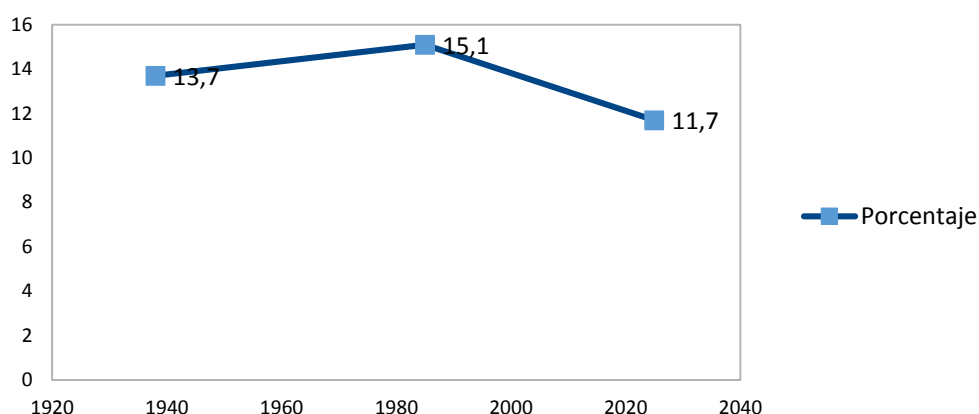
En un estudio⁵⁵ sobre la población colombiana, en el que se revisa la evolución de la población estudiantil universitaria, Banguero y Castelar, afirman que la disminución en la tasa de fecundidad genera un impacto futuro sobre la población que tiende a permanecer casi que constante y también obligaría a replantear el sistema educativo para formar profesionales en áreas acordes con la demanda de un mercado laboral altamente especializado y calificado; así mismo señalan la necesidad de realizar capacitación en formación básica.

⁵³ COLOMBIA, Departamento Nacional De Planeación. Observatorio de Políticas de Familias. Tipologías de Familias en Colombia: Evolución 1993 – 2014. p 27. [en línea] 2016, [Consultado: 15 de enero de 2018]. Disponible en Internet: [http://observatoriodefamilia.dnp.gov.co/Portals/0/Tipologias%20evolucion_dic3%20\(2\).pdf](http://observatoriodefamilia.dnp.gov.co/Portals/0/Tipologias%20evolucion_dic3%20(2).pdf)

⁵⁴ COLOMBIA, DANE. Principales indicadores del mercado laboral Febrero de 2018. [en línea], febrero de 2018 [revisado 20 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_feb_18.pdf

⁵⁵ BANGUERO LOZANO, Harold, CASTELAR, Carlos Eduardo. La población colombiana: dinámica y estructura. En: Anuario de investigaciones. CIDSE, No. 1, 2001, p. 137.

Figura 20. Evolución de la población en edad escolar universitaria años 1938-2025



Fuente: Elaboración propia con base en el artículo La población colombiana: dinámica y estructura⁵⁶

De acuerdo al registro estadístico del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), la población matriculada en instituciones de educación superior en Colombia en el año 2016 superó los 2.300.000 estudiantes, siendo la educación universitaria de pregrado la que cuenta con la mayor participación, con más de 1.500.000 estudiantes; por su parte, los estudiantes de posgrado alcanzaron los 160.000 matriculados; en términos generales se observa una tendencia creciente en todos los niveles.

Tabla 8 Población matriculada en instituciones de educación superior en Colombia 2010 – 2016

Nivel de Formación	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Técnica profesional	92.941	82.358	78.555	83.016	96.466	93.970	82.585
Tecnológica	449.686	504.113	515.129	587.914	614.825	623.551	638.412
Universitaria	1.045.133	1.159.512	1.218.816	1.296.123	1.369.149	1.431.983	1.513.288
Especialización	60.116	80.429	81.279	82.550	87.784	86.280	90.792
Maestría	23.819	30.630	32.745	39.488	48.000	52.608	63.644
Doctorado	2.326	2.920	3.063	3.800	4.428	5.158	5.713
Total	1.674.021	1.859.92	1.929.587	2.092.891	2.220.652	2.293.550	2.394.434

Fuente: Resumen de indicadores de Educación Superior⁵⁷

⁵⁶ Ibíd., p137

⁵⁷ COLOMBIA, Ministerio De Educación. Resumen de indicadores de la Educación superior colombiana. [en línea], [revisado 20 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212350.html>

De otra parte, la población que se ha graduado en instituciones de educación superior en Colombia en el período 2005 al 2015 se resume así:

Tabla 9 Graduados educación superior en Colombia años 2005-2015

Número de graduados 2005 – 2015 por nivel de formación											
Nivel de formación	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Técnico profesional	5.277	8.642	14.226	21.152	19.429	19.805	18.942	23.305	19.261	12.750	17.030
Tecnólogo	16.197	16.231	20.992	23.147	26.148	25.016	76.904	87.219	98.045	102.486	102.185
Universitario	91.955	91.018	103.353	114.710	117.981	120.737	132.839	153.573	161.732	167.897	178.379
Especialización	23.812	27.275	35.798	43.011	43.911	55.676	63.162	70.208	61.833	63.992	62.076
Maestría	2.464	3.286	3.484	4.149	4.803	5.933	7.669	10.260	10.589	12.074	14.602
Doctorado	48	91	94	139	173	211	276	339	330	408	466
Total	139.753	146.543	177.947	206.308	212.445	227.378	299.792	344.904	351.790	359.607	374.738

Fuente: Compendio Estadístico de la Educación Superior Colombiana, 2016.⁵⁸

Con base en las estadísticas sobre el sector al que pertenecen las instituciones se observa que el sector privado ha graduado un mayor número de profesionales, los datos se registran en la siguiente tabla.

Tabla 10. Graduados Instituciones de Educación Superior por sector años 2005 – 2015

Graduados IES 2005 – 2015 por sector											
Sector	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Oficial	53.959	57.105	67.890	87.895	90.440	93.472	145.752	160.554	171.576	172.693	177.134
Privado	85.794	89.438	110.057	118.413	122.005	133.906	154.040	184.350	180.214	186.914	197.604
Total nacional	139.753	146.543	177.947	206.308	212.445	227.378	299.792	344.904	351.790	359.607	374.738

Fuente: Ministerio de Educación Nacional. Observatorio Laboral para la Educación, 2016⁵⁹

Para el Valle del Cauca, de las estadísticas de graduados en las instituciones de educación superior en el Departamento se observa que la educación universitaria de pregrado no es una tendencia tan marcada como lo es a nivel nacional, hay alta participación de graduados como tecnólogos a partir del año 2011.

⁵⁸ COLOMBIA, Ministerio De Educación. Compendio Estadístico de la Educación Superior, [En línea], Imprenta Nacional de Colombia. Colombia. 2016. p.188. [Consultado: 2 de abril de 2018]. Disponible en Internet: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-360739_recurso.pdf

⁵⁹ Ibíd., p. 185.

Tabla 11 Graduados en el Valle del Cauca por nivel de formación superior 2010-2015

GRADUADOS POR NIVEL DE FORMACIÓN							
NIVEL DE FORMACIÓN	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TÉCNICA PROFESIONAL	653	1.135	2.021	1.816	1.371	1.755	-
TECNOLÓGICA	2.942	6.893	8.229	8.824	9.104	9.376	-
UNIVERSITARIA	9.465	10.605	11.294	12.241	11.905	11.882	-
ESPECIALIZACIÓN	1.967	2.922	2.883	3.301	2.718	2.733	-
MAESTRÍA	552	833	1.102	1.264	1.235	1.364	-
DOCTORADO	23	38	36	44	59	58	-
TOTAL DEPARTAMENTO	15.602	22.426	25.565	27.490	26.392	27.168	-
TOTAL NACIÓN	227.378	299.792	344.904	351.790	359.607	374.738	-
PARTICIPACIÓN	6,9%	7,5%	7,4%	7,8%	7,3%	7,2%	-

Fuente: Informes departamentales de Educación Superior, Valle del Cauca⁶⁰

Figura 21. Variables demográficas

Variables demográficas	Amenazas/ Oportunidades	Amenaza mayor	Amenaza menor	Oportunidad mayor	Oportunidad menor
Estancamiento en tasas de fecundidad	A		X		
Profundización en la crisis de Venezuela	A	X			
Cambio de preferencia en tipo de educación superior	A	X			
Incremento en la inmigración	A		X		
Población matriculada en instituciones universitarias	O			X	

Fuente: Elaboración propia.

⁶⁰ COLOMBIA, Ministerio De Educación. Informes departamentales de Educación Superior. [En línea]. [Consultado: 02 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasinfo/Informes/343840:Informes-departamentales-de-Educacion-Superior/Informes/343840:Informes-departamentales-de-Educacion-Superior>

3.1.4 Fuerza Medioambiental

“Colombia está ubicada en la esquina noroccidental de Suramérica, entre los 12° 30' N y los 4° 13' S de la línea ecuatorial. Se extiende en un área continental de 1.141.748 km² y 928.660 km² de plataforma continental y de mar territorial (Figura 1). Es el cuarto país de la región en extensión territorial después de Brasil, Argentina y Perú. Colombia, además, disfruta de un segmento importante de la órbita geoestacionaria, del espacio aéreo y del espacio electromagnético.

Colombia es el único país de Suramérica con 1.600 km de costa en el Mar Caribe y 1.300 km en el Océano Pacífico. Debido a su ubicación geográfica en la zona ecuatorial y a sus complejas formas de relieve, posee una diversidad de climas y un mosaico de ecosistemas. Nuestro país posee uno de los ecosistemas más complejos y frágiles del mundo, el cual alberga el 10% de la fauna y la flora mundial.”⁶¹

La normatividad en materia ambiental en Colombia, entra en vigor desde la promulgación de la Ley 99 de 1993 que es la Ley General Ambiental; a partir de allí se creó el Ministerio del Medio Ambiente, organismo encargado de la gestión y conservación del ambiente y los recursos naturales renovables; la Ley 99 de 1993 tiene como base los principios universales y el desarrollo sostenible contenidos en la Declaración de Río de Janeiro de junio de 1992 sobre Medio Ambiente y Desarrollo.

A nivel global se observa una tendencia de la sociedad por el consumo responsable y la protección del medio ambiente, de manera paulatina se ha investigado para hacer posible el desarrollo de tecnologías limpias con el uso de fuentes de energía como la solar y la eólica que son menos impactantes con el medio ambiente, se ha iniciado el camino hacia la sustitución de los hidrocarburos, que además de causar mayores impactos en el ambiente en el proceso de extracción y uso, por tratarse de un recurso no renovable; es previsible su agotamiento.

En la actualidad el fracturamiento hidráulico o fracking ha permitido que países como Estados Unidos exploten las reservas de gas esquisto al punto que es posible que alcancen la autosuficiencia energética en 10 años; pero lo que los ambientalistas y muchos sectores de la población critican del fracking es el impacto que causa: se gastan enormes cantidades de agua durante el proceso y se sabe que es un recurso que escasea; también causa inestabilidad en el terreno, contaminación por las fugas de agua con aditivos y escapes de gas metano; pero el riesgo es aún mayor en Sur América, donde los gobiernos no ejercen adecuados controles para evitar los daños ambientales.

⁶¹ FORO CONSULTIVO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO. Diagnóstico del agua en las américas. [En línea]. México 2012. p. 196. [Consultado: 03 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: https://gestionsostenibledelagua.files.wordpress.com/2010/06/diagnostico_del_agua_en_las_americas.pdf

“Según datos de Ser Colombia, que agrupa a más de 23 compañías que les apuestan a las energías renovables, el 93 por ciento de la explotación y producción energética está constituida por recursos de origen fósil, un 4 por ciento de hidroenergía y un 2 por ciento de biomasa y residuos. Aunque en el 2014 se aprobó la Ley 1715 para promover las energías no convencionales en el país, solo hasta marzo de este año la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) la reglamentó y estableció que industrias de diversos sectores que producen su propia energía puedan vender sus excedentes a precio de bolsa, que sube en épocas de sequía. También se exonera del pago de aranceles a quienes importen equipos para el montaje de una planta solar u otras de energías no convencionales, como la eólica, por lo que hoy cada vez más compañías y propiedades privadas y comerciales están generando su propia energía a través de paneles solares.

A pesar de que el país ha avanzado, aún el camino es largo, por lo que Ser Colombia hace un llamado para que el Gobierno y los principales actores del sector energético definan una hoja de ruta concreta para el aprovechamiento de los recursos energéticos de origen renovable y recuerda que quedan reservas suficientes para cerca de 170 años en el caso del carbón, 7 para el petróleo y 15 años para el gas natural.”⁶²

“Para el caso del recurso solar, las condiciones del país para el aprovechamiento de la energía solar son muy favorables, la irradiación solar promedio es de 4,5kWh/m²/día, lo cual es mayor que el promedio mundial de 3,9kWh/m²/día. Al igual que el recurso eólico, la costa norte, específicamente la Guajira y Costa Atlántica presentan las mayores irradiaciones promedio, seguidas por la Orinoquía y la Amazonía”⁶³

Colombia es un país con grandes ventajas en cuanto a recursos naturales y por su posición geográfica ecuatorial; sin embargo, desde hace pocos años se ha iniciado la explotación de esta ventaja energética; recientemente el Ministerio de Minas y Energía expidió el Decreto 0570 del 23 de marzo de 2018, en el que establece los lineamientos para contratar proyectos de generación de energía renovables que complementen a los actuales.

Actualmente, Colombia produce el 70% de la energía que se necesita a través de la generación hidroeléctrica, aunque es importante señalar que los períodos de falta y exceso de lluvia pueden llegar a paralizar el proceso y causan cortes o elevación del costo de generación de la energía.

⁶² PORTAFOLIO. Energías renovables, la apuesta que debe hacer el país. [En línea]. 5/12/2016. [Consultado: 02 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/innovacion/energias-renovables-en-colombia-502061>

⁶³ SER Colombia-EYGM Limited. Alternativas para la inclusión de FNCER en la matriz energética colombiana. [En línea]. 2017 p. 8 [Consultado: 03 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.ser-colombia.org/images/Anexo-1.pdf>

“En comparación con otras regiones en desarrollo, la región de América Latina y el Caribe se encuentra en una posición avanzada en la prestación de servicios de saneamiento y suministro de agua: el 94 % de la población tiene acceso a fuentes de agua mejoradas y el 82 % a instalaciones de saneamiento mejoradas.”⁶⁴

En el último informe Mundial de la UNESCO sobre el Desarrollo de los Recursos Hídricos 2017, se ha ido más allá de las consideraciones habituales al considerar las aguas residuales como un recurso desaprovechado, hace énfasis en la necesidad de tratar estas aguas antes de ser vertidas, situación que se presenta en muchos municipios colombianos que no cuentan con plantas de tratamiento de aguas residuales.

En cuanto al suministro de agua, para el caso de la ciudad de Cali, en época de lluvias fuertes se ha paralizado la distribución de agua potable, debido a la turbiedad del agua del Río Cauca que al aumentar su caudal arrastra lodo y desechos; también ha sido necesario el racionamiento, especialmente de las aguas provenientes de los ríos Meléndez, Pance y Cali que son vulnerables en épocas de sequía; en la Ciudad Universitaria de Meléndez, sede principal de la Universidad del Valle, por obsolescencia en la red de acueducto interno, en los últimos tres años ha ocurrido daños graves en las tuberías que han obligado al cierre de labores académico-administrativas por falta de suministro de agua.

En el tema de disposición de desechos sólidos el país se encuentra en deuda, se espera que en el año 2018 se expida la Ley General de Residuos Sólidos.

En el mes de mayo de 2018 se ha producido una catástrofe ambiental y social con costos económicos muy altos, al parecer por la inestabilidad del terreno de la Represa de Hidroituango que obligó a evacuar pobladores aguas abajo de la represa propiedad de Empresas Públicas de Medellín, de nuevo, como en otros casos se inicia la investigación para determinar responsables.

En el contexto general, el país, aunque cuenta con legislación en el tema del medio ambiente, algunos ciudadanos y empresas no respetan la normatividad y las autoridades que deberían hacerlas cumplir no ejercen por completo su rol.

⁶⁴ UN. Water, Informe de las Naciones Unidas sobre el desarrollo de los Recursos Hídricos en el Mundo 2014, p. 7. [en línea]. [Consultado: 15 de noviembre de 2017]. Disponible en Internet: <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002269/226961S.pdf>

Figura 22. Variables medioambientales

Variables Medioambientales	Amenazas/Oportunidades	Amenaza mayor	Amenaza menor	Oportunidad mayor	Oportunidad menor
Mayor interés de la sociedad por cuidado del ambiente	O				X
Investigación y desarrollo en tecnologías ecoamigables	O			X	
Completa y eficiente reglamentación medioambiental	O				X
Implementación de tecnologías para aprovechamiento de energías como la solar	O			X	
Campo de acción para profesionales en áreas ambientales	O			X	
Dependencia de hidrocarburos como fuente energética	A	X			

Fuente: Elaboración propia

3.1.5 Fuerza político-legales

Colombia se rige por la Constitución Política de 1991, además de un amplio y completo conjunto de leyes pero su aplicación no es efectiva, bien sea por desconocimiento que no es excusa para no aplicarlas y más especialmente porque es frecuente escuchar el dicho popular “hecha la ley, hecha la trampa”; cuando se publica una nueva norma los medios de comunicación la difunden y se escucha mucho sobre ella, luego de un tiempo queda olvidada, como es el caso del Código de Policía que si fuera aplicado como aparece en la norma, no tendríamos la acumulación de desechos en el espacio público y otros comportamientos que atentan contra la convivencia; hacer la ruptura de esas costumbres es una tarea difícil, pues desde la niñez se recibe mal ejemplo y en la escuela no se hace mucho por educar para formar ciudadanos.

En materia política los hechos que se perfilan como los más relevantes son: Las elecciones presidenciales del año 2018 situación que genera incertidumbre para los inversionistas y consumidores, por ahora solo se pueden analizar las propuestas de los candidatos a la presidencia para adaptarse rápidamente a las reglas de juego del nuevo gobierno.

Un punto de suma importancia en la agenda del próximo gobierno es la situación del acuerdo de paz con las FARC, la financiación de la etapa de postconflicto y especialmente las fuertes críticas que ha sufrido de parte del Centro Democrático que ha expresado que si ganan las elecciones el acuerdo se revisará; sumado a lo anterior, el Acuerdo ha sufrido un revés con la captura con fines de extradición hacia Estados Unidos de uno de los líderes desmovilizados.

Otro tema para la agenda del gobierno es el de la corrupción estatal que ha generado una imagen negativa en los ciudadanos que se enteran por los noticieros de televisión de hechos de corrupción con hechos como el suministro de desayunos escolares que son sobrefacturados, hasta el escándalo de la multinacional brasilera Odebrecht que por 15 años pagó sobornos para la adjudicación de contratos en varios países, incluido Colombia.

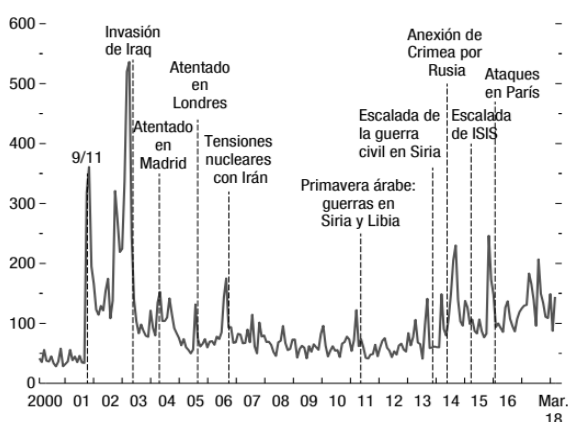
A nivel regional, un asunto importante es la crisis en Venezuela que incluso puede generar tensión entre ambos gobiernos; se prevé que la crisis se agudizará, por lo tanto el problema de refugiados venezolanos sería mayor que el actual, pues Colombia ha tenido que asumir el costo de atender un gran número de refugiados que podría llegar a un millón. La situación no es mejor en otros países de la región como Perú y Brasil con los escándalos por corrupción, sumado a esto la tensión que persiste con Nicaragua por el conflicto limítrofe.

Pasando al panorama mundial, continúan las tensiones luego del bombardeo de abril del 2018 contra una base militar en Siria por parte de Estados Unidos y sus aliados, Francia y Reino Unido; por su parte, Rusia, Siria e Irán advierten a Estados Unidos para que no hayan más bombardeos y expresan que de continuar pueden haber graves consecuencias para la seguridad mundial. Al anterior conflicto se suma el de la península de Corea que mantiene las tensiones con el gobierno de Estados Unidos.

Figura 23. Índice de riesgos geopolíticos 2000 – 2016

Gráfico 1.20. Índice de riesgos geopolíticos
(índice)

Los riesgos geopolíticos se mantienen elevados.



Fuente: Fondo Monetario internacional. Perspectivas de la Economía Mundial. Estados Unidos, 2018 p. 25

En el reciente informe de la Comisión del Gasto y la Inversión Pública, creada con base en el artículo 361 de la Ley 1819 de 2016 y mediante el Decreto 320 del Ministerio de Hacienda se expresa que, “el propósito de la Comisión era el de revisar, entre otros, los programas de subsidios y de asistencia pública, los criterios de priorización de la inversión, las inflexibilidades presupuestales, las rentas de destinación específica, y los efectos sobre la equidad y la eficiencia de las decisiones de gasto, con el objeto de proponer reformas orientadas a fortalecer la equidad, la inclusión productiva, la formalización y la convergencia del desarrollo entre zonas urbanas y rurales, la redistribución del ingreso, la eficiencia de la gestión pública y el fortalecimiento del Estado.”⁶⁵

En el anterior informe se dieron recomendaciones para el manejo del gasto público, el proceso presupuestal, el empleo público, el sistema de compras y contratación pública, el costo fiscal de los litigios contra el Estado, el gasto público en salud, en pensiones y apoyo económico a la vejez, el gasto en defensa y seguridad.

En el capítulo 8 se encuentra el diagnóstico sobre el gasto público en educación; en el apartado sobre educación superior expresa que “El sistema de educación superior en Colombia ha mostrado avances en las últimas décadas. La cobertura y el número de estudiantes graduados han aumentado continuamente. No obstante, el acceso sigue siendo bajo, especialmente para los estudiantes de los quintiles de ingresos bajos. Así mismo, las tasas de deserción, a pesar de haberse reducido ligeramente, siguen siendo elevadas. Los resultados en materia de calidad no son satisfactorios, además de que se observa un estancamiento en el proceso de acreditación de calidad tanto institucional como de programas.”⁶⁶

“Recomendaciones

Revisar la Ley 30 de 1992, en lo relativo al ajuste de los aportes a las universidades públicas, de manera que en esta asignación se incluyan criterios de eficiencia y eficacia.

Tomar acciones para fortalecer la calidad de las universidades y revisar los criterios utilizados en el proceso de acreditación, que si bien deben ser altamente exigentes, deben reconocer la heterogeneidad de la educación impartida, principalmente entre educación universitaria, técnica y tecnológica.

⁶⁵ COLOMBIA, Comisión del Gasto y la Inversión Pública. Informe de la Comisión del Gasto y la Inversión Pública: Presentación. p.1 [En línea]. [Consultado: 25 de abril de 2018]. Disponible en Internet: https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/resumenejecutivo605pm221217lm_0.pdf

⁶⁶ *Ibíd.*, p. 32.

En cuanto al Programa Ser Pilo Paga, se propone avanzar hacia el establecimiento de un esquema de matrículas de referencia que tenga en cuenta distinciones por calidad.

Estudiar formas alternativas para que los estudiantes que han recibido ayudas del Estado la retribuyan de alguna manera en su posterior carrera profesional en función de sus ingresos.

Estimular la formación técnica y tecnológica y trasladar el Sena al Ministerio de Educación.”⁶⁷

La Educación Superior Pública en Colombia tiene facultada su autonomía a partir de la Constitución Política de Colombia del año 1991, en el artículo 69 también se deja sentada la necesidad de establecer un régimen especial para las universidades públicas; esta normativa es la Ley 30 del Diciembre 28 de 1992; esta Ley ha tenido diferentes propuestas para ser reformada, sin embargo, las propuestas al respecto han recibido críticas de parte de docentes y especialmente por los estudiantes universitarios que lo perciben como un desmejoramiento de la situación de la educación superior con las propuestas que se han presentado.

Figura 24. Variables político-legales

Variables legales	Político	Amenazas/ Oportunidades	Amenaza mayor	Amenaza menor	Oportunidad mayor	Oportunidad menor
Posibilidad de cambios en la Ley de Educación Pública		A	X			
Presupuesto que depende de políticas gubernamentales		A		X		
Incertidumbre previa a proceso de elección de Presidente de la República		A		X		
Riesgo de confrontación con Venezuela		A	X			

Fuente: Elaboración propia

⁶⁷Ibíd., p.29

3.1.6 Fuerzas Socio-culturales

La población colombiana es el producto de la mezcla de los indígenas que habitaron América, junto con los españoles que llegaron luego del año 1492, posteriormente con los africanos que fueron traídos como esclavos por los conquistadores, toda esta mezcla ha enriquecido la cultura de nuestro país, porque no hay culturas superiores sino distintas y cada una de ellas ha contribuido a lo que hoy es Colombia. Pero el reconocimiento de las diferencias no ha sido fácil, a los indígenas les tocó luchar porque sus costumbres, lengua y tipos de organizaciones se respetaran; más recientemente, los afro descendientes han logrado tener espacios de representación y respeto por sus costumbres; en la historia más reciente, la cultura se ve influenciada también por los inmigrantes que como el caso de los venezolanos traen sus costumbres. Otro factor que ha contribuido al cambio en la cultura son los medios de comunicación que muestran las representaciones culturales de diferentes países, la música, el arte, la gastronomía y hasta el uso de términos provenientes de diferentes lenguas como es el caso de la lengua inglesa que van permeando la cultura haciéndola más diversa; por ello es necesario que se promulguen políticas públicas en materia cultural con base en la equidad, diversidad e inclusión.

En el año 2013, la Ministra de Cultura Mariana Garcés en la presentación *Cultura es desarrollo*, correspondiente al libro Diagnóstico Cultural de Colombia Hacia la construcción del Índice de Desarrollo Cultural, sintetiza la importancia de construir un enfoque cultural del desarrollo.

“La declaración final del congreso internacional La cultura, clave para el desarrollo sostenible, realizado por la Unesco en Hangzhou, China, en 2013, señala que es necesaria la completa integración de la cultura –a través de objetivos, metas e indicadores precisos–, en las estrategias y los programas que serán definidos por Naciones Unidas en la nueva agenda de desarrollo a partir de 2015. En consonancia con la declaración es necesario aunar esfuerzos para integrar la cultura a las políticas y los programas de desarrollo sostenible; movilizarla para fomentar la paz y la reconciliación, la reducción de la pobreza y el progreso económico; asegurar los derechos culturales para promover el desarrollo social incluyente; valorar, salvaguardar y difundir las manifestaciones del patrimonio; y fortalecer la innovación y cooperación desde la cultura. En resumen, se busca construir un enfoque cultural del desarrollo.”⁶⁸

Las bibliotecas como actores importantes en el ámbito cultural, han mantenido un papel importante de participación, según la encuesta de consumo cultural realizada por el DANE en el año 2016; los resultados registran en cuanto a la asistencia a espacios culturales que las visitas a bibliotecas ocupan el primer lugar con 19,6%⁶⁹ entre las personas de 12 años y más que asistieron a espacios culturales, aunque es importante señalar que el porcentaje tuvo una variación de

⁶⁸ COLOMBIA, Ministerio de Cultura. Diagnóstico Cultural de Colombia, Hacia la construcción del Índice de Desarrollo Cultural. Colombia: 2013. p.9.

⁶⁹ COLOMBIA, DANE. Encuesta de Consumo Cultural-ECC 2016. p. 27. [En línea]. [Consultado: 20 de abril de 2018]. Disponible en Internet: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/eccultural/presentacion_ecc_2016.pdf

-1,7 con respecto al año 2014 pese a que desde el Ministerio de Cultura se ha impulsado la red de Bibliotecas Públicas y los planes nacionales de lectura y bibliotecas. En el mismo informe se destaca el crecimiento en el uso de Internet y la lectura en smartphones.

Figura 25. Porcentaje de personas de 12 años y más que asistieron a espacios culturales



Fuente: DANE ⁷⁰

Figura 26. Variables socioculturales

Variables Socioculturales	Amenazas/Oportunidades	Amenaza mayor	Amenaza menor	Oportunidad mayor	Oportunidad menor
Creciente inmigración venezolana	A/O		X		X
Leer y entender textos en Inglés	A		X		
Fomento a la lectura y bibliotecas	O			X	
La cultura vista como generadora de recursos	O			X	
Educación que permite movilidad social	O			X	

Fuente: Elaboración propia

⁷⁰Ibíd., p. 27.

3.2 MATRIZ INTEGRADA DE ENTORNOS

Figura 27. Matriz integrada de entornos

Variable	Relación con el sector	Justificación Tendencia	Impacto en la organización y la Biblioteca
Frecuente innovación tecnológica	Con el cambio rápido en tecnologías aplicables al sector educativo y las bibliotecas estar a la vanguardia no es un estado duradero, los fabricantes de tecnología constantemente realizan mejoras en equipos, software y aplicaciones, el programa computadores para educar debería ampliarse a los estudiantes universitarios.	La amplia y novedosa oferta en tecnología obliga a las bibliotecas a implementar nuevas utilidades y equipos y el rezago es evidente al compararnos con algunas bibliotecas universitarias de Estados Unidos que cuentan con recursos para ser pioneras en la apropiación de nuevas tecnologías.	La tecnología no se puede facilitar a todos los usuarios, hacen falta por ejemplo computadores portátiles para que los estudiantes hagan uso de ellos, los que se tienen para tesis (120) no son suficientes, y presentan obsolescencia lo ideal sería tener un equipo para quien lo necesite. En cuanto a seguridad antirrobo, en el mercado ya existen equipos con una mayor cobertura de los que se tienen instalados.
Seguridad	Prácticamente todos los sectores de la sociedad tienen amenazas en materia de ciberseguridad	las compañías y gobiernos que están hiperconectados ahora afrontan la amenaza por la inseguridad cibernética, los delitos informáticos se extienden a todo nivel, el desarrollo tecnológico avanza y su contraparte: el cibercrimen, también	La Biblioteca ha sido vulnerable en seguridad informática, ya tuvo un ataque. Cuando su página web fue borrada, se hizo necesario reinstalar una nueva página.

Figura 27. (Continuación)

Variable	Relación con el sector	Justificación Tendencia	Impacto en la organización y la Biblioteca
Presupuesto disponible para apropiación tecnológica	Los presupuestos para la educación siempre son insuficientes	Presupuesto 2017 compartido para actualización tecnológica y adecuación de espacios \$350.000.000	No se alcanza a tener equipos suficientes, pues cuando se hace la renovación, los anteriores prácticamente están depreciados
Presupuesto estatal ajustado por el comportamiento de la economía nacional	El sector de la educación estatal recibe presupuesto con recursos públicos; y estos dependen de la economía nacional	Presupuesto para educación en Colombia para 2018 es de \$37.408.648.064.371 que representa un porcentaje del 5,8% del presupuesto general. El presupuesto de la División de Bibliotecas en 2017 fue \$3.600.000.000	Con un mayor crecimiento de la economía y políticas públicas, la Biblioteca tendría la oportunidad de tener un mayor presupuesto y realizar proyectos ambiciosos como la instalación de aire acondicionado central para todo el edificio
Instituciones de educación superior privadas financiadas por el Estado	El programa Ser Pilo Paga envía partidas del presupuesto nacional para pagar la matrícula de estudiantes en universidades privadas	El presupuesto para Ser Pilo Paga en 2018 es de \$800.000.000 Otra forma en la que el gobierno apoya a las universidades privadas es con la financiación con Créditos blandos de Findeter con tasas subsidiadas para infraestructura sostenible en las universidades privadas	El giro por cada estudiante de Ser Pilo Paga es inferior al valor pagado por estudiante matriculado en una Institución Privada, donde los estudiantes como parte del Programa reciben subsidios, apoyo económico tutorías, etc. Los convenios como el préstamo interbibliotecario también están apoyando a bibliotecas universitarias privadas que no invierten mejores partidas para la adquisición de fondos bibliográficos, pues sus estudiantes pueden consultar en la Biblioteca sin generar costos para sus bibliotecas o estudiantes

Figura 27. (Continuación)

Variable	Relación con el sector	Justificación Tendencia	Impacto en la organización y la Biblioteca
Gestión para conseguir recursos por cooperación	En el sector estatal no es usual gestionar recursos por cooperación, normalmente se espera para ajustarse al presupuesto.	La partida de donaciones en efectivo en el presupuesto de ingresos de la Universidad aparece con dato \$0.	Si la Biblioteca tuviera un programa para buscar por donación algunos materiales bibliográficos con autores y editoriales, se ahorraría en este costo.
Cambio de preferencia en tipo de educación superior	En el Valle del Cauca se ha incrementado la matrícula en carreras tecnológicas y Técnicas.	Los graduados en el Valle del Cauca en el año 2015 fueron 9.376 en carreras tecnológicas y 11.882 en carreras universitarias de pregrado.	Si se incrementa la preferencia por estudiar carreras tecnológicas que la Universidad no ofrece, los estudiantes matriculados en la Universidad disminuirían y también los usuarios que asisten a la Biblioteca
Población matriculada en instituciones universitarias públicas	Las instituciones privadas han mantenido importante participación en la educación superior.	De los 374.738 estudiantes matriculados en el año 2015, 177.134 están en instituciones públicas y 197.604 en instituciones privadas.	La Universidad tiene matriculados más de 27.000 estudiantes, y prácticamente todos necesitan obtener información, La Biblioteca tiene un nicho de mercado amplio que puede ser explotado para prestar más servicios.
Estancamiento en tasas de fecundidad	Es probable que en el futuro las matriculas en las instituciones de educación superior se estanque, aunque de mantenerse el fenómeno migratorio con Venezuela, se presenta aumento de la población no proyectado.	La disminución en la tasa de fecundidad impacta sobre la población que tiende a permanecer casi que constante y también obligaría a replantear el sistema educativo para formar profesionales en áreas acordes con la demanda de un mercado laboral muy especializado y calificado.	La Universidad del Valle debe propender por mantener o hacer crecer las tasas de matrícula de estudiantes con promoción de sus carreras y también con la creación de carreras acordes con las nuevas exigencias del mercado, tanto profesionales como tecnológicas

Figura 27. (Continuación)

Variable	Relación con el sector	Justificación Tendencia	Impacto en la organización y la Biblioteca
Mayor interés de las organizaciones por cuidado del medio ambiente	A nivel global se observa una tendencia de la sociedad por el consumo responsable y la protección del medio ambiente, se ha investigado para hacer posible el desarrollo de tecnologías limpias que son menos impactantes con el medio ambiente,	Findeter tiene como incentivo una tasa del 5% anual en los préstamos para las instituciones de educación superior construyan edificaciones sostenibles.	Las IES privadas están haciendo uso de recursos con tasas bajas, las instituciones públicas para invertir en infraestructura deben hacerlo vía presupuesto; con recursos provenientes de la estampilla para el caso de la Universidad
Implementación de tecnologías para aprovechamiento de energías no convencionales	Los nuevos edificios para la educación cumplen con la eficiencia energética o son ecosostenibles	Decreto 0570 del 23 de marzo de 2018 del Ministerio de Minas y Energía en el que establece los lineamientos para contratar a largo plazo proyectos de generación de energía renovables	La Universidad del Valle hasta el momento no tiene un edificio donde se haga manejo sostenible. La Biblioteca fue diseñada para hacer aprovechamiento de la luz natural, pero le hace falta el aprovechamiento de la energía solar cuya tecnología ya se puede adquirir a nivel de proveedores locales y los costos han bajado
Campo de acción para profesionales en áreas ambientales	Tanto la necesidad de ofrecer carreras en materia ambiental como profesionales en esas áreas está en aumento	Lineamiento para el manejo eficiente de los recursos hídricos, energéticos por parte de organismos internacionales, como la ONU, UNESCO	Carreras como Ingeniería Sanitaria y Ambiental y Tecnología en Ecología y Manejo Ambiental contribuyen a la formación de profesionales en el área; la Biblioteca cuenta con recursos bibliográficos en el área.

Figura 27. (Continuación)

Variable	Relación con el sector	Justificación Tendencia	Impacto en la organización/Biblioteca
Posibilidad de cambios en la Ley de Educación Pública	Las universidades públicas se sienten amenazadas ante un posible cambio legal	Al hacer cambios en la Ley 30 de 1992, los cambios para las universidades públicas pueden ser perjudiciales	De presentarse cambios pueden surgir movimientos estudiantiles en contra que genera irregularidad en la actividad académica y todas las dependencias deberán adoptar las nuevas reglas de juego.
Gestión para conseguir recursos por cooperación	En muchas universidades ya se hace este tipo de gestión.	La Universidad de Antioquia ya ha implementado un programa para captar donaciones	La Universidad no tiene establecido un programa para conseguir recursos, en la Biblioteca se reciben donaciones de materiales bibliográficos usados, pero es posible gestionar otro tipo de apoyos desde la sociedad y empresas.
Presupuesto que depende de políticas gubernamentales	Todas las universidades públicas dependen de la asignación de recursos desde el gobierno nacional	El presupuesto del País se aprueba en el Congreso con base en el proyecto elaborado por el Gobierno Nacional	El presupuesto asignado a la Universidad permite el desenvolvimiento de su objeto social, pero no es suficiente para emprender nuevos proyectos de gran envergadura
Creciente inmigración venezolana	El crecimiento de la población por movimientos migratorios ofrece oportunidad de crecimiento para todos los segmentos de la población	De manera legal, más de cien mil venezolanos ha realizado trámite para permanecer de manera temporal en Colombia	En la Universidad ya hay estudiantes venezolanos matriculados, no se obtuvieron datos oficiales
Fomento a la lectura y bibliotecas	Con los bajos índices de lectura en la sociedad, el fomento a la lectura desde la infancia debe mejorar la lectura crítica necesaria en la educación universitaria	El informe del DANE sobre consumo cultural pone a las bibliotecas como el espacio cultural al que más asistieron los colombianos que asisten a estos espacios con un 19,6%	En la Biblioteca se ha fortalecido la promoción de la lectura con actividades intra y extramurales.

Fuente: Elaboración propia

3.3 EL SECTOR DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA

La historia reciente del sector de la educación superior en Colombia inicia con la Constitución Política de 1991; específicamente en el Artículo 67 donde se reconoce como derecho de la persona y como servicio público prestado de manera pública o privada, con la vigilancia e inspección estatal; con el Artículo 69 se garantiza la autonomía universitaria y es explícita al mencionar que "...la ley establecerá un régimen especial para las universidades del Estado."⁷¹; el régimen especial está conformado por las Leyes 4, 20, 30 de 1992; las Leyes 72, 91 de 1993, Leyes 115, 147 de 1994; de las anteriores, la "Ley 30 de 1992 constituye la base normativa del sistema de educación superior colombiano. Esta norma definió los principios y objetivos de la educación superior, clasificó los programas académicos y las instituciones públicas y privadas. La clasificación institucional se realizó con base en una tipología que incluye instituciones técnicas profesionales, instituciones universitarias o escuelas tecnológicas y universidades."⁷²

"Durante la década del 2000 se fortaleció la formación técnica y tecnológica, se creó el Viceministerio de Educación Superior, al cual se le encargó la inspección y vigilancia del sector y se adoptaron algunas medidas en materia de acreditación y de calidad. Sobre estas últimas medidas cabe destacar la creación de la Comisión Intersectorial para el Aseguramiento de la Calidad (CONACES) y el fortalecimiento del Consejo Nacional de Acreditación (CNA). De otro lado, se crean un conjunto de sistemas de información, con el fin de contribuir al conocimiento y la toma de decisiones del sector, dentro de los cuales se encuentran el Sistema Nacional de la Información de la Educación Superior (SNIES), el Sistema de Información de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SACES), el Sistema para la Prevención de la Deserción en Educación Superior (SPADIES) y el Observatorio Laboral para la Educación."⁷³

El Ministerio de Educación Nacional como ente encargado de la educación superior en Colombia, integró toda la información que las instituciones de educación superior reportan; de esta manera se creó el sistema general de indicadores que sirve como herramienta para reunir, consolidar y analizar toda la información del sector; el resultado de este proceso aparece en el documento "Estructura de indicadores de perfilación y caracterización para las Instituciones de Educación Superior en Colombia"⁷⁴.

Como resultado del establecimiento y cumplimiento de los indicadores se busca

⁷¹ COLOMBIA, Constitución Política 1991. Edición 38 Editorial Legis, Colombia 2017. p.26

⁷² MELO B. Ligia Alba, *et al.*, La Educación Superior en Colombia: Situación Actual y Análisis de Eficiencia. En Borradores de Economía, No. 808, 2014. Bogotá, Banco de la República p.8

⁷³ *Ibíd.*, p.9

⁷⁴ HEDERICH, Christian; *et al.*, Estructura de Indicadores de Perfilación y Caracterización para las Instituciones de Educación Superior en Colombia. [En línea]. Colombia. SECAB Publicaciones. Mayo de 2013. p. 9. [Consultado: 17 de noviembre de 2017]. Disponible en Internet: http://www.convenioandresbello.org/superior/pdf/estructura_indicadores.pdf

que haya una educación de calidad, “La calidad de una institución o de un programa alude a la realización de su concepto, concepto éste que debe referirse a las características universales de la educación superior en general, a las características genéricas correspondientes al prototipo ideal definido históricamente para ese tipo de institución, y a las características específicas que le sean propias, según su misión, campo de acción y objetivos. Por lo tanto, el concepto de calidad en la educación superior hace referencia a la síntesis de características que permiten reconocer un programa académico o una institución, y hacer un juicio sobre la distancia relativa entre el modo como en esa institución o programa académico se presta dicho servicio, y el óptimo que corresponde a su naturaleza.” ⁷⁵

En la próxima gráfica se muestra la estructura del sistema de indicadores, allí aparecen las funciones de las instituciones de educación superior y los indicadores de calidad en las tres áreas: investigación, docencia y extensión, además señala cuales son los recursos de apoyo, agrupados en las áreas de bienestar e infraestructura.

Figura 28. Estructura del Sistema de Indicadores



Fuente: Ministerio de Educación Nacional. Estructura de Indicadores de Perfilación y Caracterización para las Instituciones de Educación Superior en Colombia, 2013 ⁷⁶

⁷⁵ Ibíd., p.10.

⁷⁶ Ibíd., p.18.

Clasificadas como recurso de apoyo en infraestructura, las Bibliotecas universitarias deben implementar estrategias que permitan prestar unos servicios de calidad que contribuyan a alcanzar la misión institucional en el cumplimiento de los indicadores organizacionales.

El indicador (i35), denominado *uso de la capacidad documental* relaciona el uso de la capacidad documental con el número de estudiantes, con base en la consulta de los recursos bibliográficos. (Anexo 1)

Otro indicador que registra un elemento importante de los servicios bibliotecarios universitarios es el indicador (i36) para medir el acceso a bases de datos de pago; en este se relaciona el uso a los recursos sobre la potencial población que accedería a hacer uso de las bases de datos. (Anexo 2)

“En la actualidad el número de consultas realizadas sobre los documentos y material disponible para la consulta por parte de la IES no está siendo reportada al SNIES, es necesario fortalecer este sistema de información para recolectar este dato.”⁷⁷

Las universidades públicas están obligadas a mejorar su gestión, especialmente en este momento, en el que las universidades estatales deben competir con las instituciones universitarias privadas; de un lado por la captación de recursos del Programa ser Pilo Paga, que ha girado más del 90% de su presupuesto a las universidades privadas y por otro lado por la inversión en infraestructura presupuestada hasta por \$1,2 billones destinada a instituciones privadas a través del incentivo del gobierno con línea de crédito específico para infraestructura universitaria sostenible de FINDETER; Mientras esto sucede, algunas de las universidades públicas han venido sufriendo el deterioro de sus instalaciones, como es el caso de la Universidad Nacional sede Bogotá, la Universidad del Cauca, la Universidad del Valle que aunque el conjunto de la Ciudad Universitaria de Meléndez obtuvo el premio Nacional de Arquitectura en 1972 necesita mayor inversión para infraestructura, queda el sinsabor porque parecería que se quiere debilitar la educación pública.

⁷⁷ Ibíd., p.72

4. BENCHMARKING

"El benchmarking es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas y el propósito es el mejoramiento organizacional".⁷⁸

4.1 BENCHMARKING EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS

Las bibliotecas universitarias que se escogieron para realizar la referenciación o comparación son las Bibliotecas centrales de la Universidad de Antioquia en Medellín, Universidad Nacional en Bogotá y Universidad Complutense de Madrid.

Las tres son Bibliotecas universitarias públicas y están constituidas por varias bibliotecas o centros de información; las colombianas son unas de las más importantes del País; la biblioteca de la Universidad Complutense se estudia como referente porque es la biblioteca universitaria más importante de España.

La Biblioteca de la Universidad de Antioquia, creada desde 1935 rinde homenaje al magistrado de la Corte Constitucional y profesor emérito de la Universidad de Antioquia Carlos Gaviria Díaz.

La Biblioteca de la Universidad Complutense tiene su origen "... fundacional en la colección que el Cardenal Cisneros creó en el Colegio Mayor de San Ildefonso, fundado en la ciudad de Alcalá de Henares en 1499, pues uno de sus objetivos fue la creación dentro del Colegio de una Biblioteca que nutriese todo el trabajo intelectual desarrollado en la institución."⁷⁹, la biblioteca María Zambrano, llamada así en honor a la pensadora, filósofa y ensayista española del Siglo XX; es una biblioteca de carácter generalista, alberga en sus fondos diversas áreas del conocimiento.

La Biblioteca central de la Universidad Nacional se creó en el año 1964, la biblioteca central, recibe el nombre del premio nobel colombiano Gabriel García Márquez, quien fue estudiante de la institución, aunque no se graduó en la Universidad.

La Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle lleva su nombre como reconocimiento al que fuera Rector de la Institución y uno de sus impulsores; fue creada formalmente en el año 1955.

⁷⁸ SPENDOLINI, Michael. Benchmarking. Colombia: Editorial Norma, 1994. p. 11.

⁷⁹ UNIVERSIDAD COMPLUTENSE, Biblioteca. Historia de la Biblioteca Complutense. [En línea]. [Consultado 10 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <https://biblioteca.ucm.es/historiabucmplutense>

4.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

“Toda organización cuenta con una declaración de la misión o alguna otra explicación de su estrategia. Dichas declaraciones de propósitos se sustentan en un conjunto de objetivos básicos que, en general, se subdividen en acciones específicas o metas responsables en mayor medida del logro de los objetivos. Comprendidos dentro de estas acciones y metas se encuentran los acontecimientos clave que deban ocurrir para que el proceso alcance con éxito el objetivo.”⁸⁰

Los factores claves de éxito que permiten mejorar la competitividad en una biblioteca universitaria que vamos a analizar son:

- Servicios para los usuarios

Los usuarios valoran la calidad y cantidad de los servicios que reciben, bien sean presenciales o virtuales

- Recursos de información

Poder ofrecer información a tiempo a los usuarios que la necesitan es muy importante para las bibliotecas, en la actualidad los recursos digitales han permitido mejorar el acceso a la información.

- Apoyo en formación de competencias

Las bibliotecas, mediante programas de capacitación apoyan la labor académicas de las universidades, tanto para los estudiantes como docentes e investigadores.

- Recursos tecnológicos

Ofrecer recursos tecnológicos actualizados y en número suficiente hace que el servicio se perciba de mayor valor

- Espacios físicos

Ofrecer espacios adecuados en cuanto a confort y de acuerdo a las necesidades de los usuarios es muy importante, a veces puede llegar a pensarse que se trata de la magnitud de la edificación, pero también es importante tener espacios para población en situación de discapacidad, para trabajar en grupo, en silencio, tener interacción social y descansar.

- Capital humano

El personal es el que se encarga de hacer todo posible, es la fuerza principal para lograr la competitividad, es necesario que el personal se sienta motivado en

⁸⁰ FINNIGAN, Jerome. Guía de Benchmarking Empresarial. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1997. p. 61.

su trabajo, que reconozca la importancia de su labor y que sienta que su trabajo aporta no solo en el cumplimiento de la misión sino también que con un servicio de calidad y con calidez contribuye en resultados de investigación en niveles, científicos, sociales, culturales etc.

4.2.1 Comparación de los factores claves de éxito

En este apartado se realiza la comparación de los factores claves en las tres bibliotecas seleccionadas y la Biblioteca de la Universidad del Valle; cabe recordar que los datos se recolectaron principalmente con la revisión de las páginas web, redes sociales y una breve visita a dos de las bibliotecas estudiadas, aunque la mayor parte del análisis se realiza en las bibliotecas mencionadas, en alguna ocasión se va a destacar algún factor clave para ciertas bibliotecas específicas de los sistemas bibliotecarios universitarios.

4.2.1.1 Servicios para los usuarios

El elemento que más valoran los usuarios de las bibliotecas son los servicios que prestan, entre otros se destacan los siguientes:

- Préstamo interno y externo con renovación de materiales bibliográficos, incluye el uso de máquinas de autopréstamo.
- Préstamo de computadores de escritorio o portátiles.
- Capacitación básica y avanzada para aprender a utilizar los recursos como el catálogo, las bases de datos y utilidades como apoyo a la actividad académica e investigativa.
- Espacios para usuarios con discapacidad visual.
- Convenios entre bibliotecas de una ciudad para que los usuarios obtengan en préstamo materiales entre las bibliotecas participantes.
- Obtención de documentos en centros de información con convenio fuera de la ciudad donde operan, en ocasiones se trasladan generalmente libros y en otras, como en el caso de capítulos de libros o artículos se envían digitalizados a la biblioteca que los solicita.
- Programación cultural con diversas actividades.
- Actividades en torno a la promoción de lectura.
- La posibilidad de hacer uso de los recursos digitales suscritos desde cualquier lugar con el ingreso como usuario registrado y contraseña.
- Gestión de redes sociales y chat.
- Conectividad Wifi.
- Catálogos en línea para buscar la información.
- Solicitud de compra de materiales bibliográficos.
- Ingreso con bolsos, maletas o pertenencias.

Figura 29. Servicios para los usuarios

Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia, Biblioteca Carlos Gaviria Díaz, Medellín	La Biblioteca de la Universidad de Antioquia ofrece el préstamo externo para su comunidad de materiales de Colección General, revistas, tesis y audiovisuales, se ofrece el servicio a domicilio con costo para el usuario. Los egresados pueden hacer uso del servicio externo sin costo. Con el fin de mantener un ambiente agradable en la Biblioteca se cuenta con el programa institucional Cultura Biblioteca, con este se promueve el silencio, el cuidado de los libros, etc. El horario de atención es de lunes a domingo, y en épocas de mayor demanda académica se programan jornadas de atención 24 horas, con el apoyo de monitorías en materias como cálculo etc. y el suministro de café. Programas institucionales: El Sistema de Bibliotecas un espacio para el conocimiento, Ciclo de cine literario "Ver y leer", Día del investigador en el Sistema de Bibliotecas, Mejores prácticas bibliotecarias, Tertulia literaria "Lectura de oídas" y el Programa Académico Cultural Plurilingüe. Una importante actividad de impacto social es el apoyo para ciudadanos en la búsqueda de información para beneficiarse de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, este es un servicio para la comunidad víctima de desplazamiento.
Sistema Nacional de Bibliotecas Universidad Nacional, Biblioteca Gabriel García Márquez, Bogotá	El Sistema Nacional de Bibliotecas de la Universidad Nacional (SINAB), ofrece el préstamo externo de materiales de Colección General, revistas y audiovisuales de la colección de todas sus sedes, para la comunidad universitaria. Las tesis no se prestan de manera externa. Programas institucionalizados; Arte en la biblioteca con eventos permanentes; Martes de café y ciencias; cine en la biblioteca; Lectura en la biblioteca; libro al viento; Conversatorio literario. El horario de atención es de lunes a sábado y ofrece el Programa Biblioteca 24 horas que presta servicios en épocas de alta demanda académica; para esas jornadas, en horas de la noche se suministra a los usuarios trasnochadores café y refrigerios, asesoría académica, pausas activas y servicios como impresión gratis en alguna de sus sedes. Se hace la recepción en línea de tesis para estudiantes de maestría y doctorado. El servicio para egresados no tiene costo. El acceso a la Universidad es restringido, con carné para la comunidad de la Universidad Nacional y carta de presentación para usuarios de convenios bibliotecarios. En la sede Medellín: Préstamo a domicilio. Servicios publicados en el portafolio de servicios del SINAB. http://bibliotecas.unal.edu.co/fileadmin/recursos/bibliotecas/archivos/portafolio/portafolio_sinab_MARZO2017__1_.pdf La información estadística de la biblioteca no es pública.

Figura 29. (Continuación)

Biblioteca Universidad Complutense Madrid, Biblioteca María Zambrano, Campus Universitario de Moncloa	La biblioteca María Zambrano tiene horario habitual de lunes a viernes y ampliación hasta 24 horas por demanda académica. préstamo interno de computadores portátiles, Wifi para comunidad universitaria y para visitantes externos con cuenta provisional. Préstamo y consulta de documentos Préstamos, renovaciones y reservas Acceso a los recursos electrónicos Préstamo Interbibliotecario Atención a solicitudes de compra de materiales Canje y donación de publicaciones Servicio de tesis Los fondos que están en depósitos se reservan por la web previamente para poder ser consultados. Exposiciones y otros espacios Exposiciones Servicios personalizados y condiciones especiales para usuarios en situación de discapacidad. Espacios de lectura e investigación Conocimiento abierto Animación a la lectura Red Privada Virtual Acceso público a información estadística de la Biblioteca. Atención a las opiniones, sugerencias y quejas recibidas sobre la Biblioteca, sus servicios y sus recursos. El acceso al Campus se facilita porque existen al menos dos rutas de buses públicos que ingresan al campus universitario. Informes de gestión, estadísticas y documentos publicados en la página web. En época de apertura extraordinaria se convierte en Biblioteca pública de Madrid
--	--

Figura 29. (Continuación)

División de Bibliotecas Universidad del Valle, Biblioteca Mario Carvajal, Cali	La Biblioteca Mario Carvajal tiene horario de lunes a sábado, Servicio de búsquedas de materiales bibliográficos en el Catálogo OPAC y los recursos electrónicos en el buscador de bases de datos; préstamo externo y renovación de materiales de colección general, Documentos de organismos internacionales, préstamo de libros de la colección Reserva por tres días, préstamo interbibliotecario con las principales instituciones de educación superior de Cali, obtención de documentos de otras bibliotecas, visitas guiadas, préstamo a domicilio con pago, De manera presencial o virtual asignación de claves para el acceso remoto a recursos electrónicos; asesorías personalizadas , orientación en la búsqueda de información o uso de los servicios y colecciones de la Biblioteca; el servicio de préstamo externo para egresados tiene costo y requiere un codeudor de la Universidad, ofrece servicio para usuarios en condición de discapacidad visual. Programación cultural con eventos permanentes, club de conversación en Inglés, préstamo de computadores portátiles para el semestre a estudiantes en trabajo de grado, actividades en promoción de lectura, wifi para la comunidad universitaria y visitantes, préstamo de computadores de escritorio préstamo externo de lectores electrónicos de libros (e-readers) Informes de gestión y estadísticas publicadas en la página web. Poca gestión de redes sociales, mejor facebook que tweeter No hay servicio de chat No se ingresan maletas, bolsos o maletines El acceso para usuarios externos al Campus no es restringido
Conclusión	La División de Bibliotecas de la Universidad del Valle se encuentra en un nivel medio de competitividad frente a las otras bibliotecas estudiadas, siendo el horario un punto importante para considerar; aunque respecto a la mayoría de servicios tradicionales, en general las bibliotecas ofrecen los mismos servicios, la Universidad Complutense por su tamaño, desempeño y trayectoria claramente es la más competitiva.

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2 Recursos de información

Los recursos de información con que cuentan la mayoría de bibliotecas en la actualidad son los que alberga en sus espacios físicos y los que están en formato electrónico a los que se puede acceder por medio de computadores o dispositivos inteligentes en bases de datos suscritas o repositorios propios.

El principal elemento del que disponen las bibliotecas son materiales impresos, dentro de esta medio encontramos: libros de todas las áreas del conocimiento, revistas, mapas, periódicos, materiales audiovisuales en diversos soportes como videos, música, audiolibros, diapositivas Pinturas, fotografías y obras de arte. Los repositorios digitales institucionales que conservan la producción intelectual de las instituciones. También se cuenta con materiales electrónicos en bases de datos de pago con acceso a libros, revistas especializadas y otros.

Figura 30. Recursos de información

Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia, Biblioteca Carlos Gaviria Díaz, Medellín	El Sistema de Bibliotecas cuenta con 15 colecciones bibliográficas generales y especializadas compuestas por más de 250.000 títulos de libros (alrededor de 400.000 ejemplares físicos) y más de 280.000 títulos de revista (más de 300.000 ejemplares físicos), además pone a disposición de sus usuarios el material bibliográfico de las 60 instituciones con las que tiene convenios para préstamo interbibliotecario y suministro de documentos; más de 500 libros electrónicos de bibliografía básica; más de 60 Bases de Datos Bibliográficas y 15 servicios de información tradicionales y especializados, algunos de ellos de acceso electrónico. Algunas de las más importantes colecciones son: Audiovisual, Colección de Antioquia, Colección de archivos personales, Colección general con préstamo por 30 días. Colección para discapacitados visuales, Colecciones Patrimoniales con documentos antiguos de gran valor histórico, cultural, científico y académico, publicados antes de 1950, Colección de periódicos, una de las más importantes del país, Colección de tesis de egresados de la Universidad de Antioquia
Sistema Nacional de Bibliotecas Universidad Nacional, Biblioteca Gabriel García Márquez, Bogotá	La Biblioteca posee en recursos electrónicos 180 Bases de datos, 105.923 Revistas electrónicas y 459.247 libros electrónicos. Sus colecciones físicas superan los 500.000 ejemplares.
Biblioteca Universidad Complutense Madrid, Biblioteca María Zambrano, Campus Universitario de Moncloa	La Biblioteca Complutense cuenta con un importante fondo bibliográfico y documental que alcanza los 3.000.000 de ejemplares, Posee colección impresa de los siglos XX-XXI Más de 170.000 libros digitalizados y 130.000 monografías electrónicas suscritas Aproximadamente 48.000 títulos de publicaciones periódicas impresas y 38.000 electrónicas, más de 400 bases de datos a las que se accede en línea; 25.000 documentos E-Prints Complutense, que comprenden documentos producto de la investigación (artículos científicos, libros, tesis doctorales, patentes, ponencias, secciones de libro, documentos de trabajo, trabajos fin de máster), recursos docentes (materiales de enseñanza, trabajos de curso, proyectos de innovación docente, trabajo fin de grado, videos, etc.) y colecciones patrimoniales digitalizadas Otros documentos no libro: Más de 39.000 DVD 9.200 videos 8.100 microformas 17.000 CD-ROM 11.500 CD de música 44.000 mapas. 2.500 dibujos y fotografías La colección de fondo histórico de los siglos IX al XIX conservada en la Biblioteca Histórica Marqués de Valdecilla. Es una de las mejores de España y está formada por: 149 códices medievales 545 manuscritos de los siglos XVI al XVIII 741 incunables 14.170 del s. XVI 24.600 del s. XVII 57.622 del s. XVIII 106.533 del s. XIX

Figura 30. (Continuación)

División de Bibliotecas Universidad del Valle, Biblioteca Mario Carvajal, Cali	La Biblioteca en el año 2017 cuenta con los siguientes ejemplares: Libros y trabajos de grado 575.831 Libros electrónicos por compra 59.902 Libros electrónicos por suscripción 163.618 Revistas en papel y en microfichas 280.360 CD-Roms 5.709 Discos compactos (Grabaciones sonoras) 6.437 Películas y videograbaciones 16.371 Diapositivas 27.713 Mapas impresos y digitales 8.558 Maquetas 183 Microfilms 2.015 TOTAL 1.146.697 Las bases de datos por suscripción son 127 y en ellas 43.155 revistas electrónicas
Conclusión	En cuanto a recursos de información, todas las bibliotecas brindan el acceso al documento, bien sea por medio de sus colecciones físicas, digitales propias o suscritas, además de ampliar su número con los convenios de préstamo interbibliotecario o conmutación bibliográfica. Si se toma como parámetro la cantidad de títulos, la Biblioteca Complutense supera ampliamente a las otras bibliotecas; a nivel de Colombia, se puede decir que las bibliotecas tienen a disposición de sus usuarios una cantidad y calidad de recursos de información similar en cuanto a la cantidad y las fuentes de información disponibles.

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.3 Apoyo en formación de competencias

Figura 31. Apoyo en formación de competencias

Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia, Biblioteca Carlos Gaviria Díaz, Medellín	Cultura Informacional para la Investigación y la Innovación, la investigación es el punto de partida para la innovación de sus recursos y la creación de servicios especializados; para apoyar este componente esencial de la Universidad. Como resultado de este proceso, se tiene en épocas de mayor necesidad de prestación de servicios la Biblioteca funcionando 24 horas y también en periodos vacacionales. A través del programa Cultura informacional se enseña cómo acceder a todos los recursos; se realizan cursos de Inducción al Sistema de Bibliotecas, Búsqueda de información en bases de datos bibliográficas, Formación de formadores y Desarrollo de Habilidades Digitales e Informacionales para Bibliotecarios. Al tener una Escuela de Bibliotecología en la Universidad se propicia la investigación interdisciplinar desde la Biblioteca.
Sistema Nacional de Bibliotecas Universidad Nacional, Biblioteca Gabriel García Márquez, Bogotá	Capacitación con Talleres a la carta con varios niveles. Programa de Formación en Competencias Informacionales para fomentar el desarrollo de competencias para el manejo, el uso crítico y ético de la información, en el contexto académico, investigativo y profesional. “El curso virtual de Formación para el manejo y uso de la información tiene como base los estándares de Information Literacy Competency Standards for Higher Education formulados por la Association of College & Research Libraries - American Library Association, en sus cinco competencias básicas: Determinar la naturaleza y nivel de necesidad de información. Acceder a la información de manera eficaz y eficiente. Evaluar de forma crítica la información obtenida y sus fuentes e incorporar la información seleccionada a su propia base de conocimientos. Utilizar la información de manera eficaz para acometer tareas específicas. Comprender la problemática ética y legal que rodea el uso de la información”⁸¹

⁸¹ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, Biblioteca. Curso virtual Formación para el manejo y uso de la información. [En línea]. [Consultado: 19 de noviembre de 2017]. Disponible en Internet: <http://bibliotecas.unal.edu.co/formacion/curso-virtual/>

Figura 31. (Continuación)

Biblioteca Universidad Complutense Madrid, Biblioteca María Zambrano, Campus Universitario de Moncloa	Formación y apoyo Bienvenida a estudiantes nuevos. Cursos y competencias en información. Bibliografías actualizadas con enlaces al catálogo de la biblioteca para cada una de las asignaturas impartidas en los cursos de grado y máster de la Universidad; Gestores bibliográficos, Derechos de autor, ayuda y guías Apoyo a la docencia e investigación Acceso abierto. Antiplagio. Evaluación de la docencia. Apoyo a la edición académica. La Biblioteca ofrece cursos para mejorar las competencias en el uso adecuado de la información, se programan cursos de formación de la Biblioteca en modalidad presencial y virtual en niveles básico, especializado y a la carta. Uso de los recursos para alfabetización informacional (ALFIN). Con el espacio Europeo de Educación Superior, las universidades tienen la oportunidad de definir conjuntamente los conocimientos y las competencias que los estudiantes universitarios deben adquirir, se necesita que se adquieran competencias en información, es decir, que el estudiante pueda localizar, organizar, evaluar, utilizar y comunicar eficazmente la información. Recursos JCRAI, ALFINREBIUN, Tutoriales, Websocial Vídeos CI2Evaluación de la actividad investigadora. Gestión del identificador ORCID (Open Researcher and ContributorID) MOOCs y OWC: Cursos en abierto. Asesoramiento en el Portal de Bibliometría en Scopus y/o Google Scholar para medir el impacto de las publicaciones de profesores Publicar en revistas científicas electrónicas de la editorial académica Multidisciplinary Digital Publishing Institute. Recomendar bibliografía (sólo docentes).
--	--

Figura 31. (Continuación)

División de Bibliotecas Universidad del Valle, Biblioteca Mario Carvajal, Cali	Semestralmente se realiza la inducción para los estudiantes que ingresan a la Universidad, en esa ocasión se hace una visita guiada y se explica sobre los servicios y recursos que tiene la Biblioteca. Existe un programa de capacitaciones básicas y avanzadas sobre los recursos digitales La comunidad universitaria puede realizar en línea la solicitud de capacitaciones, asesorías, talleres o inducciones en cualquier tema de interés relacionado con las herramientas académicas y recursos bibliográficos. Se tiene establecido el programa Martes de Investigación para realizar jornadas con temas de apoyo a la investigación, la publicación, utilidades de las bases de datos, etc. A nivel interno está institucionalizada la Jornada Anual de Capacitación para todo el personal; durante esta se actualiza al personal en nuevas tecnologías, tendencias, nuevos recursos, liderazgo, etc.
Conclusión	Todas las bibliotecas estudiadas tienen programas de alfabetización informacional, alfabetización informacional y apoyo a la investigación. la Biblioteca de la Universidad de Antioquia ha logrado vincular la investigación en bibliotecología de manera que muchas de las disciplinas de la Universidad han participado en proyectos interdisciplinarios, el hecho de tener en la Universidad la Escuela de Bibliotecología es un punto a favor de la Biblioteca; Por su parte, la Biblioteca de la Universidad del Valle se encuentra en un proceso de evolución en cuanto a la formación de competencias informacionales, las actividades que se realizan tienen muy buena acogida por parte de estudiantes y docentes. La Biblioteca María Zambrano tiene un completo programa de apoyo a la docencia e investigación.,

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.4 Recursos tecnológicos

Figura 32. Recursos tecnológicos

Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia, Biblioteca Carlos Gaviria Díaz, Medellín	Sistema administrativo de bibliotecas OLIB y OPAC de OCLC. Las colecciones, bases de datos y recursos digitales a los que se puede acceder. El ingreso a la Biblioteca se realiza con sistema de torniquete o torno que se habilita con el carné que acredita como miembro de la comunidad universitaria; la seguridad antirrobo es el sistema de arcos y dispositivos magnéticos, cuenta con máquina de autopréstamo. Como desarrollo propio la aplicación para teléfono inteligente muy bien calificada, sirve para acceder a las bases de datos bibliográficas, consultar disponibilidad y préstamo de libros, chatear con un bibliotecario, hacer la reserva de computadores, solicitar el suministro de documentos, realizar la inducción virtual, agenda cultural etc. Cuenta con la Unidad de Gestión tecnológica que coordina el apoyo tecnológico.
Sistema Nacional de Bibliotecas Universidad Nacional, Biblioteca Gabriel García Márquez, Bogotá	El catálogo de la biblioteca es una licencia de ALEPH (Automated Library Expandable Program). Tiene tres máquinas de Autopréstamo. Siete escáneres para uso público. Descubridor: herramienta que permite la búsqueda en todos los recursos del Sinab. Pago de multas en línea. Efectivo servicio de referencia virtual por chat. Gestión de redes sociales: Twitter, Facebook y chat. Realizan procesos de digitalización. En la sede Medellín: sala de innovación con impresora 3D (Makerspace), coworking, emprendimiento.

Figura 32. (Continuación)

Biblioteca Universidad Complutense Madrid, Biblioteca María Zambrano, Campus Universitario de Moncloa	En el acceso se tiene sistema antirrobo con arcos. Programas de digitalización con instituciones como Google y ProQuest, también por contratación y en menor proporción la digitalización propia con el Robot Traventus para la digitalización de libros. La biblioteca está en el proceso de migrar sus catálogos al WorldShare Management System (WMS) de OCLC, este se apoya sobre Worldcat; con el nuevo sistema se integran todas las colecciones, a la vez que se mejora la experiencia de búsqueda bibliográfica. Escáner para uso público, máquinas de autopréstamo, aula de trabajo en grupo con pizarra digital. Las colecciones, bases de datos y recursos digitales a los que se puede acceder. La aplicación móvil UCMovil no está bien calificada en Google Play, pero la página web funciona muy bien en smarthphone; chat y redes sociales. Se cuenta con la Subdirección de Tecnología e Innovación Bibliotecarias que se encarga del componente tecnológico para la Biblioteca.
División de Bibliotecas Universidad del Valle, Biblioteca Mario Carvajal, Cali	Sistema administrativo de bibliotecas OLIB y OPAC de OCLC. Tiene máquinas de autopréstamo. Cuenta con la tecnología RFID para la identificación de materiales en combinación con dispositivos magnéticos y arcos de seguridad antirrobo. Gran variedad de colecciones, bases de datos y recursos digitales a los que se puede acceder. Computadores de escritorio disponibles en la Mediateca y computadores portátiles que se prestan por un semestre a estudiantes que realizan trabajo de grado. Préstamo de dispositivos E-Readers para consulta externa. No posee un equipo de trabajo formal dedicado al área tecnológica.
Conclusión	Las bibliotecas estudiadas tienen un nivel cercano entre sí en cuando al uso de las tecnologías usadas generalmente en centros de información; a nivel nacional se destaca la biblioteca de la Universidad Nacional Sede Medellín con su sala de innovación equipada con impresora 3D y las facilidades para los nuevos ambientes laborales (coworking, emprendimiento, etc.)

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.5 Espacios físicos

Figura 33. Espacios físicos

Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia, Biblioteca Carlos Gaviria Díaz, Medellín	La Biblioteca ocupa un edificio de seis pisos con un área de más de 12.000 metros cuadrados que fue declarado bien de interés cultural en el año 2012; cuenta con aire acondicionado y espacios para la lectura; se destaca en el primer piso una sala de exposiciones y la sala para discapacitados visuales. En el semisótano se encuentran la colección semiactiva, Audiovisuales y áreas técnicas. En los pisos superiores se encuentran las colecciones general y las colecciones patrimoniales
Sistema Nacional de Bibliotecas Universidad Nacional, Biblioteca Gabriel García Márquez, Bogotá	La Biblioteca está ubicada en un edificio de 5 pisos, en total son 10.255 metros cuadrados; fue remodelada entre los años 2008 al 2009, posee Arquitectura bioclimática; luz y ventilación naturales; sistema de detección de humo; sistema de seguridad con circuito cerrado de televisión. Tiene 417 puestos de lectura en mesas, 110 puestos de consulta con computador, 12 puestos de trabajo para usuarios con discapacidad visual. Espacios para trabajo en grupo, dotado con proyector, tablero digital, tablero acrílico en varias de sus sedes. Salas de ayudas visuales para usuarios con discapacidad visual y ascensor para usuarios con discapacidad móvil.
Biblioteca Universidad Complutense Madrid, Biblioteca María Zambrano, Campus Universitario de Moncloa	Edificio remodelado con sistema de climatización, tiene más de 8.000 metros cuadrados, es un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), lo anterior se evidencia en la adecuación de salas especialmente diseñadas para permitir el trabajo en grupo y responder así a uno de los criterios y exigencias del Espacio Europeo de Educación Superior. También la cobertura wi-fi en la totalidad de la instalación, así como la instalación de numerosos puestos informáticos y la disposición de zonas más relajadas en las que se permite el diálogo. Cuenta con más de 2.000 puestos de lectura. Tiene un concepto de biblioteca universitaria novedoso, mezcla zonas de estudio, ocio y trabajo en grupo. Espacios para usuarios con discapacidad visual
División de Bibliotecas Universidad del Valle, Biblioteca Mario Carvajal, Cali	La Biblioteca ocupa un edificio de 5 pisos; en total cuenta con 18.000 metros cuadrados; el edificio fue planeado para albergar la Biblioteca central y hace aprovechamiento de la luz natural, sus ventanas y un patio central mejoran la ventilación y la iluminación; Algunas áreas no tienen sistema de climatización; las salas de lectura son amplias, en ellas se encuentran más de 1.000 puestos de lectura disponibles, hay un auditorio para aproximadamente 100 personas y una sala de exposiciones; además se cuenta con salas para trabajo en grupo; espacios individuales con computador, asignados semestralmente para investigadores. La red wifi está disponible en todos los pisos y se cuenta con tomas eléctricas para algunos equipos de los usuarios.
Conclusión	En cuanto a la infraestructura las bibliotecas estudiadas se encuentran en edificios especialmente diseñados para el uso documental; la Biblioteca María Zambrano con su remodelación reciente cumple con el estándar europeo para los Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), la Biblioteca de la Universidad Nacional también tuvo una remodelación reciente con la que mejoró notablemente sus espacios, los edificios de las universidades de Antioquia y del Valle fueron construidos hace alrededor de 50 años; la biblioteca Mario Carvajal supera en metros cuadrados a todas las bibliotecas estudiadas.

4.2.1.6 Capital humano

Figura 34. Capital humano

Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia, Biblioteca Carlos Gaviria Díaz, Medellín	Con base en la ponencia de Margarita Estrada⁸², Coordinadora de la Biblioteca, el 55% de los profesionales de la dependencia, ha realizado estudios de posgrado en Ciencia de la Información, Educación, Administración, Ciencia y Tecnología, Gestión del Conocimiento, Edición y hasta en Salud Mental; además han asistido a seminarios, congresos y programa de capacitación Institucional. Por autoformación en el programa de capacitación entre empleados, el programa de formación de formadores, seminarios, cursos de acceso abierto, prácticas de reentrenamiento en el rol. De manera interdisciplinar por interacción con profesionales de otras áreas y asesorías por parte de expertos en diferentes temáticas. La Biblioteca y algunos de sus procesos han sido objeto de estudio por grupos de investigadores en áreas como Administración, Educación, Documentación entre otros
Sistema Nacional de Bibliotecas Universidad Nacional, Biblioteca Gabriel García Márquez, Bogotá	La Biblioteca cuenta con personal calificado capaz de transmitir a sus usuarios Competencias Informacionales para el manejo y uso crítico y ético de la información como soporte en los procesos académicos, investigativos y para el desempeño profesional, en un ciclo de aprendizaje permanente; con apoyo de la tecnología. El personal de la Sede Bogotá cuenta con una cómoda cafetería y espacio para el descanso. El personal de Libre Nombramiento y Remoción suma 3 y por cargos de carrera administrativa hay 57 funcionarios.
Biblioteca Universidad Complutense e Madrid, Biblioteca María Zambrano, Campus Universitario de Moncloa	El personal que labora en las Bibliotecas de la Universidad Complutense es altamente calificado y multidisciplinario Con los cambios que ha exigido la incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior, ha sido necesaria la adaptación de los puestos de trabajo en un buen clima laboral para satisfacer las nuevas necesidades, también el desarrollo de una política de personal donde se garantiza la estabilidad, la formación permanente; son profesionales expertos en distintas áreas del conocimiento, la tecnología, con capacidad para formar usuarios en habilidades para la búsqueda de información. El personal de base que trabaja en la Biblioteca en el turno de la mañana suma 15 funcionarios y en el turno de la tarde 40.⁸³

⁸²ESTRADA HERNÁNDEZ, Margarita, El Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia-Colombia, como generador y dinamizador de conocimiento. V Congreso Internacional de Bibliotecas Universitarias. [en línea]. Lima 2016, p.9. [Consultado: 17 de noviembre de 2017]. Disponible en Internet: http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/52635/sistema_bibliotecas_antioquia_estrada.pdf?sequence=1&isAllowed=y

⁸³ UNIVERSIDAD COMPLUTENSE, Biblioteca. Estructura De La Biblioteca 2016. [en línea]. . [Consultado: 18 de noviembre de 2017]. Disponible en Internet: Página web de la Biblioteca Complutense en: <http://biblioteca.ucm.es/intranet/13975.php>

Figura 34. (Continuación)

División de Bibliotecas Universidad del Valle, Biblioteca Mario Carvajal, Cali	La Biblioteca Mario Carvajal cuenta con personal calificado con niveles de pregrado y postgrado en prácticamente todas las áreas del conocimiento, la mayoría de los profesionales tienen formación en Bibliotecología o Ciencias de la Información y Documentación, profesión especializada en labores claves dentro de los centros de información. Las labores de apoyo administrativas son ejercidas por profesionales en esas áreas, en total se cuenta con 58 funcionarios, la mayoría bibliotecarios y profesionales, se observa falta de personal en las áreas de Procesos Técnicos y Servicios al Público.
Conclusión	Los recursos humanos de toda institución son los agentes principales para el cumplimiento de la misión; todas las bibliotecas cuentan con personal calificado para realizar las funciones, se destaca la Biblioteca de la Universidad de Antioquia que cuenta con un programa de capacitación e investigación permanente y la promoción del personal.

Fuente: Elaboración propia

4.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La Biblioteca Mario Carvajal se encuentra en un nivel medio alto de competitividad en el ámbito de las bibliotecas universitarias estudiadas en Colombia, los servicios que ofrece, la cantidad de recursos de información que posee y puede ofrecer, el uso de la tecnología, los espacios físicos, el mobiliario que posee son acordes a una biblioteca universitaria.

La Biblioteca de la Universidad de Antioquia ha tenido un nivel de competitividad alto en el país, la interacción con el entorno universitario ha permitido de manera interdisciplinar crear procesos que enriquecen el aporte de la Biblioteca al cumplimiento de la misión organizacional y ha generado una gran interacción con grupos de investigación de la Universidad de Antioquia

Por su parte, la Biblioteca de la Universidad Nacional tiene muy buena competitividad en todos los aspectos estudiados, se destaca el desempeño de sedes como la de Medellín y Palmira que brindan servicios con calidad muy similar a los de la sede principal de Bogotá; incluso la sede Medellín ofrece mayor cantidad de servicios apoyados en el uso de la tecnología; en este aspecto es pionera a nivel nacional.

La Biblioteca de la Universidad Complutense se destaca en todos los factores estudiados, no solo por su trayectoria histórica, sino porque en el camino de adaptación para el Espacio Europeo de la Educación Superior ha evolucionado para convertirse en un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, donde la tecnología aunque importante no es el objetivo, se trata de ser un espacio físico y/o virtual adecuado donde convergen todos los saberes.

Tabla 12. Matriz de perfil competitivo

Factor clave de éxito	V a l o r a c i ó n	Calificación de las bibliotecas							
		Biblioteca Universidad del Valle		Biblioteca Universidad de Antioquia		Biblioteca Universidad Nacional		Biblioteca Universidad Complutense	
Servicios para los usuarios	25%	2	0,5	3	1	3	0,8	4	1
Recursos de información	20%	2	0,4	3	1	3	0,6	4	0,8
Apoyo en formación de competencias	18%	3	0,54	4	1	3	0,5	4	0,7
Recursos tecnológicos	15%	3	0,45	3	0	3	0,5	4	0,6
Espacios físicos	10%	4	0,4	3	0	4	0,4	4	0,4
Capital humano	12%	3	0,36	4	0	4	0,5	3	0,4
Calificación Total	100%		2,7		3,3		3,2		3,9

Fuente: Elaboración propia.

4.4 RADAR DE COMPETITIVIDAD

Los gráficos correspondientes a los radares de competitividad para cada una de las bibliotecas estudiadas se realizaron con base en la tabla 12; en esta, se resumen los factores claves de éxito de cada biblioteca con su correspondiente valoración, la escala se tomó de uno a cuatro (1-4), siendo cuatro el valor de mayor competitividad.

4.4.1 Radar de competitividad Biblioteca Mario Carvajal

Figura 35. Radar de competitividad Biblioteca Mario Carvajal



Fuente: Elaboración propia

4.4.2 Radar de competitividad Biblioteca Carlos Gaviria

Figura 36. Radar de competitividad para la Biblioteca Carlos Gaviria



Fuente: Elaboración propia

4.4.3 Radar de competitividad para la Biblioteca Gabriel García Márquez

Figura 37. Radar de competitividad para la Biblioteca Gabriel García Márquez



Fuente: Elaboración propia

4.4.4 Radar de competitividad para la Biblioteca María Zambrano

Figura 38. Radar de competitividad para la Biblioteca María Zambrano



Fuente: Elaboración propia

4.5 RECOMENDACIONES PARA LA BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL

La Biblioteca Mario Carvajal tiene recursos para alcanzar una mayor competitividad, los recursos documentales son completos, los servicios que ofrece son variados y el presupuesto asignado permite su sostenimiento.

Para mejorar el factor tecnológico sería recomendable que tuviera una dependencia encargada de los recursos tecnológicos y la gestión de redes sociales.

En cuanto a los recursos físicos, sería recomendable que se realizara la instalación de un aire acondicionado para mejorar el confort de quienes permanecen en el edificio; en cuanto a las personas que tienen discapacidad motriz hacen falta adecuaciones para mejorar el acceso.

Se recomienda continuar y ampliar los programas de capacitación a usuarios y apoyo a la investigación.

En cuanto a capital humano se recomienda realizar un plan de capacitación enfocado al quehacer de cada funcionario y permitir la posibilidad de capacitación externa para un mayor número de funcionarios con base en sus funciones, de tal manera que todos tengan la oportunidad de capacitarse.

Un aspecto que tiene que ver con la comodidad es la posibilidad de dejar ingresar los bolsos a los usuarios o la instalación de más guardabolsos, este es uno de los aspectos que genera mayor inconformidad.

También sería conveniente que todas las colecciones estuvieran abiertas en el horario de apertura de la Biblioteca.

Ampliación del horario y jornadas especiales durante épocas de exámenes.

El préstamo de computadores portátiles de manera interna

Más toma corrientes disponibles para los usuarios

Espacios más confortables para leer o descansar

Controlar el ruido en algunos espacios.

Materiales recientemente publicados disponibles para la consulta.

Servicios para estudiantes de la jornada nocturna.

Mejorar la señal de wifi.

Mejorar las instalaciones sanitarias.

5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

La Biblioteca Mario Carvajal es una dependencia adscrita a la Vicerrectoría Académica de la Universidad del Valle.

Los aspectos fundamentales que se analizan son: la normatividad, la parte administrativa y los servicios que se prestan, en el análisis de mercado se describen los usuarios, los objetivos en cuanto a prestación de servicios. Al realizar el análisis interno se identifican los aspectos que le dan fortaleza para incrementar su valor y las debilidades para buscar minimizar su impacto, es importante señalar que para el desarrollo de este capítulo fue imprescindible la aplicación de la Guía Práctica de Planeación Estratégica, de Martha Pérez Castaño.

5.1 NORMATIVIDAD QUE RIGE A LA ORGANIZACIÓN

La Universidad del Valle, por ser una entidad de educación superior tiene sustento legal a partir de la Constitución Política de 1991 “Artículo 69. Se garantiza la autonomía universitaria. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley. La ley establecerá un régimen especial para las universidades del Estado.”⁸⁴ . El régimen especial del que trata el artículo citado es el que promulga la “Ley 30 de 1992, además el régimen especial está conformado por las Leyes 4, 20, 30 de 1992; las Leyes 72, 91 de 1993, Leyes 115, 147 de 1994.”⁸⁵

Con base en lo establecido en la “...Ley 30 de 1992 que determinó que las Universidades tendrán personería jurídica; autonomía académica, administrativa y financiera y patrimonio independiente, y que podrán elaborar y manejar su presupuesto de acuerdo con las funciones que les corresponden;”⁸⁶, El Consejo Académico de la Universidad del Valle expidió el Acuerdo No. 004 de octubre 1 de 1996; en el estatuto se establece la naturaleza, principios, estructura orgánica, la organización central, su gobierno y el régimen de personal.

Al interior la normatividad de la Universidad es expedida por El Consejo Superior, El Consejo Académico y la Rectoría; esta normatividad se puede consultar de manera pública en la página web de la Universidad.

⁸⁴COLOMBIA. Constitución Política. 38 ed. Colombia: Legis, 2017. p. 26.

⁸⁵Ibíd., p26

⁸⁶UNIVERSIDAD DEL VALLE, Consejo Superior, Acuerdo N°. 004 del 1 de octubre de 1996. Cali

Figura 39. Normograma de la Biblioteca

NORMA	FECHA	TÍTULO
Acuerdo 006 del Consejo Superior.	02/10/03	Por la cual se define la estructura organizacional de la División de Bibliotecas de la Universidad y se establece su Planta definitiva de Cargos.
Resolución 031 del Consejo Superior.	6/29/2007	Por la cual se establece el reglamento para los usuarios de los servicios que ofrece la División de Bibliotecas.
Resolución 013 del Consejo Académico.	2/27/2008	Por la cual se ratifican los Centros de Documentación y se dictan otras disposiciones.
Acuerdo 006 del Consejo Superior.	02/10/03	Por la cual se define la estructura organizacional de la División de Bibliotecas de la Universidad y se establece su Planta definitiva de Cargos.
Reglas de Catalogación Anglo-Americanas Segunda Edición RCAA2	1978	Anglo-American Cataloguing Rules 2nd Edition AACR2
Sistema de Clasificación Decimal Dewey		The Dewey Decimal Classification System - DDC
Resolución 1259 del Consejo Superior.	4/26/2006	Por la cual se establecen los procedimientos internos para el control de los Bienes Muebles e Inmuebles de propiedad de la Universidad.
Ley 30 del Congreso de la República.	12/28/1992	Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.
Ley 23 del Congreso de la República.	1/28/1982	Sobre Derechos de Autor.
Constitución Política de Colombia	1991	
Ley 1185 del Congreso de la República.	03/12/08	Por la cual se modifica y adiciona la Ley 397 de 1997 – Ley General de la Cultura – y se dictan otras disposiciones.
Ley 163 DE 1959 Reglamentada por el Decreto Nacional 264 de 1963	1959	Por la cual se dictan medidas sobre defensa y conservación del patrimonio histórico, artístico y monumentos públicos de la Nación.
Ley 397 del Congreso de la República.	08/07/97	Por la cual se desarrollan los artículos 70, 71 y 72 y demás artículos concordantes de la Constitución Política y se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura y se trasladan algunas dependencias.
Decreto 264 de la Presidencia de la República.	1963	Por el cual se reglamenta la Ley 163 de 1959 sobre defensa y conservación del Patrimonio Histórico, Artístico y Monumentos Públicos de la Nación.
Decreto 833	4/26/2002	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 397 de 1997 en materia de Patrimonio Arqueológico Nacional y se dictan otras disposiciones.
Acuerdo 006 del Consejo Superior.	02/10/03	Por la cual se define la estructura organizacional de la División de Bibliotecas de la Universidad y se establece su Planta definitiva de Cargos.

Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional⁸⁷ (La fuente tiene repetido el registro del Acuerdo 006 C.S.)

⁸⁷ UNIVERSIDAD DEL VALLE, Rectoría. Normograma del Subproceso de Gestión del Material Bibliográfico. [en línea], noviembre de 2008. [revisado 15 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <https://drive.google.com/file/d/0B-PUIaFL-A4PWIB5a1NCLTdtODQ/view>

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA NORMATIVIDAD

Fortalezas

El Comité Central de Bibliotecas se reúne de manera permanente, las iniciativas que se tienen pueden ser llevadas a este Comité y su aprobación puede ser de fácil aprobación.

El Comité interno de la Biblioteca tiene participación de directivos y funcionarios mediante un representante de los empleados elegido por votación; en el Comité interno se discuten las propuestas que se llevan al Comité Central.

En la actualidad se ha convocado a todos los funcionarios para que participen con propuestas o ideas para construir un nuevo reglamento.

Debilidades

Falta de conocimiento del Reglamento General de la biblioteca por parte de la comunidad universitaria.

Hace falta realizar cambios en el Reglamento de la Biblioteca para prestar unos servicios acordes a los cambios suscitados por aspectos como la tecnología. Préstamo externo a egresados y nuevos servicios que prestan otras bibliotecas universitarias.

La participación con aportes para crear el nuevo reglamento de la Biblioteca ha sido poca.

5.2 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

5.2.1 Planeación

La Universidad del Valle y la División de Bibliotecas tienen plenamente establecidas la misión, visión, objetivos y metas, en la página web se encuentran publicados y la División de Recursos Humanos ha realizado actividades de sensibilización para que todo el personal los conozca, a los estudiantes se les da a conocer cuando ingresan a la Universidad.

“Universidad del Valle tiene como misión formar en el nivel superior, mediante la generación, transformación, aplicación y difusión del conocimiento en los ámbitos de las ciencias, la técnica, la tecnología, las artes, las humanidades y la cultura en general. Atendiendo a su carácter de universidad estatal, autónoma y con vocación de servicio social, asume compromisos indelegables con el desarrollo de la región, la conservación y el respeto del medio ambiente y la

construcción de una sociedad más justa y democrática.”⁸⁸

La misión de la Universidad está formulada de tal manera que allí están involucrados primero la formación en el nivel superior mediante la generación, transformación, aplicación y difusión del conocimiento en todos los campos del saber, con la autonomía conferida en la Constitución Política; involucra a la sociedad, el desarrollo regional, el medio ambiente y la construcción de una sociedad justa y democrática.

La Misión de la División de Bibliotecas es

“Ofrecer servicios y recursos de información mediante la conformación equilibrada de acervos documentales y desarrollar competencias para el acceso y uso de los mismos, disponiendo de los recursos tecnológicos y espacios físicos adecuados para su consulta y aprendizaje como apoyo a la docencia, la investigación y la extensión.”⁸⁹

En cuanto a la misión de la Biblioteca, sus postulados están perfectamente relacionados con los factores claves de éxito:

Los servicios, Los recursos documentales (acervos documentales), los recursos tecnológicos, los espacios físicos y el apoyo a la docencia con los programas de capacitación y apoyo a la investigación (competencias), se deja sin señalar el capital humano, que es el recurso que permite realizar lo señalado en la misión.

“Visión de la División de Bibliotecas

La División de Bibliotecas de la Universidad del Valle se consolidará como un Sistema de Bibliotecas proyectado hasta el año 2018 teniendo en cuenta los cambios de la época; tendrá como fin propiciar el quehacer universitario a partir de la generación y gestión del conocimiento, brindar apoyo a la formación de la comunidad académica, participar en los diferentes procesos académicos de docencia, investigación, extensión y proyección social; de desarrollo humano y de bienestar, de una manera sistemática, eficiente y actualizada.

El Sistema de Bibliotecas propenderá por la permanente vinculación a redes de bibliotecas, de sistemas culturales y sistemas de información; además apoyará la descentralización de servicios de Información en las diferentes sedes de la Universidad generando autonomía en cada una de ellas.

Cuenta con talento humano capacitado, recursos económicos que contribuyen a adquirir material bibliográfico tecnológico, científico y humanístico orientados hacia la búsqueda de la calidad académica en la Universidad.”⁹⁰

⁸⁸ UNIVERSIDAD DEL VALLE. Misión. [en línea], abril 7 de 2015 [consultado 18 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.univalle.edu.co/la-universidad/acerca-de-univalle/mision>

⁸⁹ UNIVERSIDAD DEL VALLE, División de Bibliotecas. Misión. [en línea], [consultado 18 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://biblioteca.univalle.edu.co/informacion-general/institucional/mision-y-vision>

⁹⁰Ibíd.

Los Lineamientos estratégicos y plan programático ajustado 2017-2020 para la Universidad del Valle ha establecido la necesidad de “Presentar la propuesta para la integración, dotación y fortalecimiento del Sistema de Bibliotecas.”⁹¹; de esta manera la División de Bibliotecas se fortalecerá al convertirse en un sistema que fortalece a cada una de las bibliotecas y centros de documentación de la Universidad.

La planeación de la biblioteca al interior se realiza en el área directiva junto con los coordinadores de cada una de las áreas.

Los planes que se desarrollan desde la Biblioteca son:

Plan de Acción de la Biblioteca, Propuestas del Plan de Compras, Plan Anual de Trabajo y el Plan de Compras de la Biblioteca.

El Coordinador del Área de Servicios al Público planea el trabajo de su sección, es la que tiene mayor número de empleados, pues es donde se ejecuta la prestación de servicios en las diferentes colecciones, se atiende también las dificultades que tienen los usuarios con pérdida de materiales, pago de multas, gestión de paz y salvos; la obtención de documentos por conmutación y préstamo interbibliotecario también son tareas del Área de Servicios al Público.

Desde la Coordinación de Procesos Técnicos se planea el trabajo del grupo de trabajo que tiene las funciones de adquisición, preparación física de materiales bibliográficos, procesamiento técnico para poder integrar los materiales a las colecciones, también allí se gestiona la encuadernación y reparación de materiales, otra de las tareas es la recepción de donaciones y trabajos de grado y el canje con algunas instituciones, labor que cada vez es menor por la digitalización de las revistas.

El Área Administrativa realiza la planeación de sus propias actividades, elaboración de proyectos, planeación y ejecución del presupuesto, pagos, contratos, trámites sobre personal, gestión para el mantenimiento de muebles, equipos, reparaciones locativas, etc.

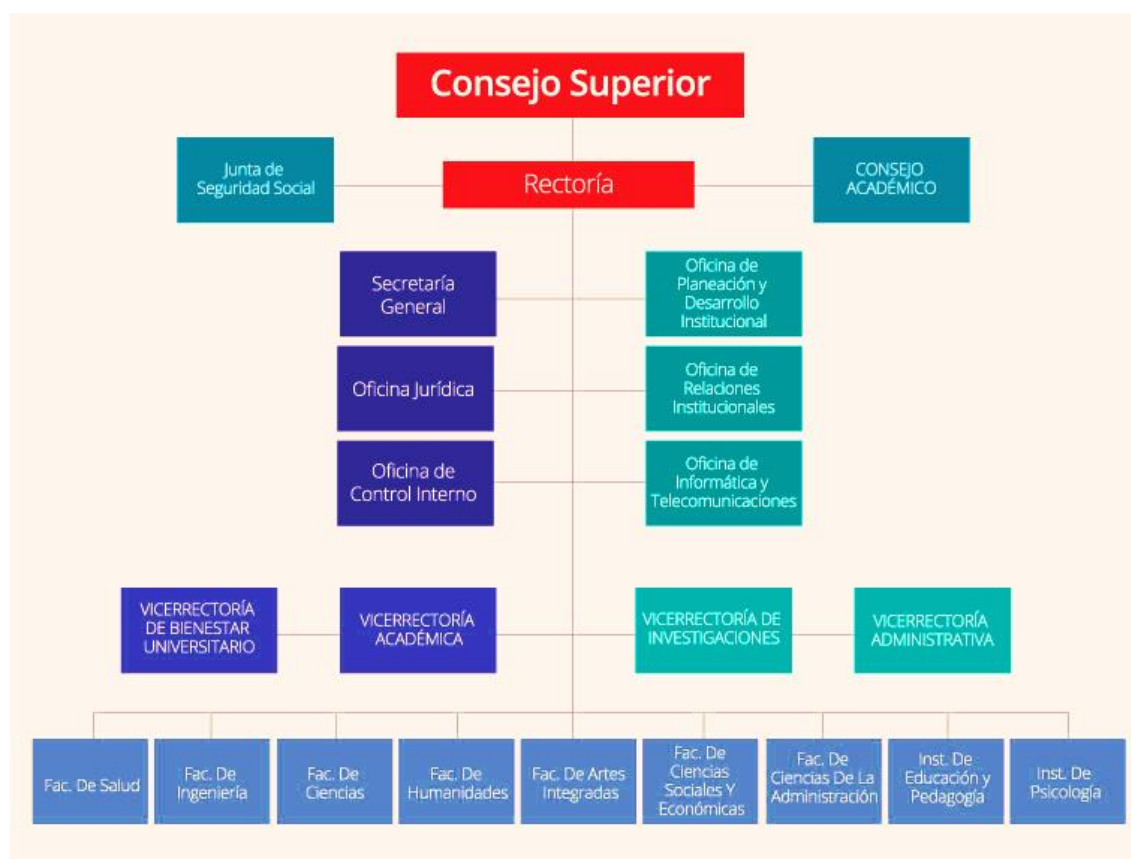
En el Área descentralizada ubicada en la Sede San Fernando se planean y ejecutan principalmente las actividades propias del servicio de las bibliotecas del Hospital Universitario y San Fernando, junto con labores de apoyo administrativo que finalmente son ejecutadas desde la Coordinación Administrativa de la Biblioteca; también en esta área se realiza coordinación para las bibliotecas de las sedes regionales y los centros de documentación reconocidos por la Universidad.

⁹¹ UNIVERSIDAD DEL VALLE, Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Lineamientos estratégicos y plan programático ajustado 2017-2020. 2016. p. 45. [En línea]. [Consultado: 2 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <http://bancoproyectosinversion.univalle.edu.co/documentos/2017/DocumentosSoporteConstruccionProyectos/Plan%20Programatico%202017-2020%20y%20Lineamientos%20Estrategicos.pdf>

5.2.2 Organización

Por el Acuerdo No. 020 de febrero 10 de 2003 se estableció la Planta Única de Cargos de los Servidores Públicos no Docentes de la Universidad del Valle, con base en el Acuerdo, la estructura organizacional es la siguiente:

Figura 40. Organigrama Universidad del Valle



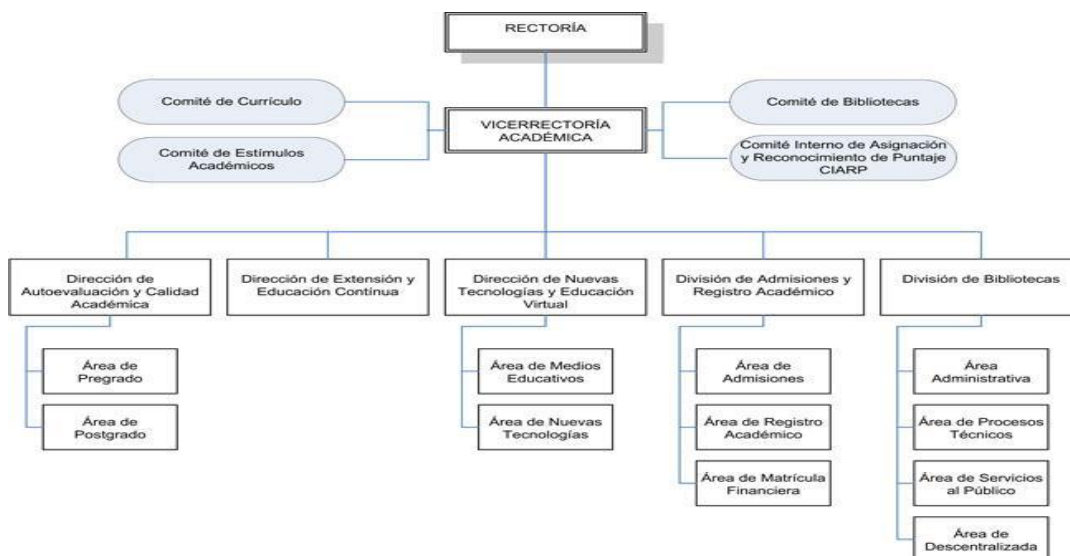
Fuente: Página web de la Universidad del Valle.⁹²

La estructura organizacional de la Universidad de Valle se realizó con base en el Acuerdo No 020 del Consejo Superior del 10 de febrero de 2003.

En la base del organigrama se encuentran las facultades que son las dependencias encargadas del proceso misional de formación hacia arriba prácticamente todas las secciones apoyan la docencia, investigación y extensión.

⁹² UNIVERSIDAD DEL VALLE. Organigrama. [En línea]. [Consultado: 5 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.univalle.edu.co/la-universidad/acerca-de-univalle/organigrama>

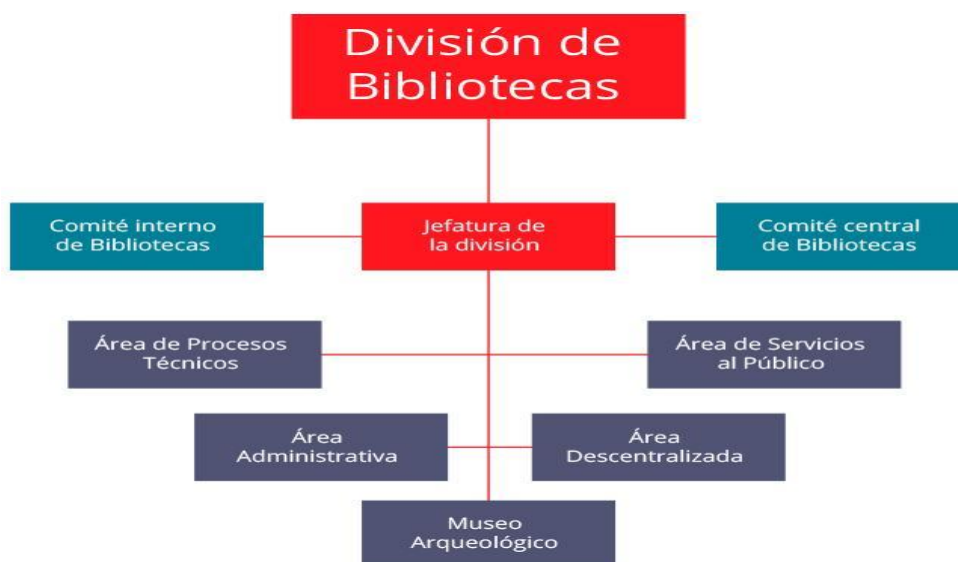
Figura 41. Organigrama de la Vicerrectoría Académica



Fuente: Página web de la Universidad del Valle.⁹³

En el organigrama de la Vicerrectoría Académica se visualizan todas las dependencias que la conforman y los comités que se presiden; desde allí se planea y ejecutan los procesos académicos de la Universidad, la Biblioteca se encuentra adscrita a esta Vicerrectoría; en algunas universidades, la Biblioteca depende de la División de Investigaciones.

Figura 42. Organigrama de la División de Bibliotecas



Fuente: Página web de la Biblioteca.

⁹³ UNIVERSIDAD DEL VALLE. Organigrama Vicerrectoría Académica. [En línea]. [Consultado: 5 de abril de 2018]. Disponible en Internet: http://viceacademica.univalle.edu.co/general_/organigrama.php

Figura 43. Áreas de la Biblioteca y cargos

Área	Cargos
Jefatura	Jefe de División Profesional Auxiliar Secretarias
Administrativa	Coordinador Técnico
Procesos Técnicos	Coordinadora Profesionales Bibliotecarios
Servicios al Público	Coordinador Profesionales Bibliotecarios
Descentralizada	Coordinadora Profesionales Bibliotecarios Secretaria

Fuente: Elaboración propia

Todas las áreas descritas en el organigrama existen y funcionan, la estructura de la organización obedece al estudio realizado por el Proyecto Univalle Siglo XXI, que estableció una estructura coherente con la misión organizacional y el Estatuto General de la Universidad en “búsqueda de la excelencia de la Institución, siguiendo los principios del servicio académico, en concordancia con el Artículo 22 del Estatuto General... para adecuar la estructura actual de las diferentes Dependencias a las nuevas exigencias de la institución;”⁹⁴ La reestructuración tuvo en cuenta la claridad, economía y visión de conjunto. Aunque es muy importante señalar que la estructura propuesta en el Proyecto Univalle Siglo XXI e implementado en el año 2003, a la fecha se encuentra desactualizada porque las dinámicas de la Biblioteca han cambiado.

⁹⁴UNIVERSIDAD DEL VALLE, Consejo Superior, Acuerdo No. 020, Febrero 10 de 2003. [En línea]. [Consultado 05 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-superior/acuerdos/2003/Acu-020.pdf>

Las áreas de la División de Bibliotecas se definieron para alcanzar los objetivos de la Biblioteca y todas aportan para alcanzar los resultados esperados.

En el organigrama no está definida el Área Cultural, internamente se denomina grupo cultural, allí dos funcionarias con el apoyo de algunos profesionales y bibliotecarios del Área de Servicios realizan la planeación y gestión de las actividades culturales como exposiciones, concursos y presentaciones de diversa índole.

En el organigrama no aparece una oficina encargada de sistemas, tecnología o manejo de redes sociales o de la Biblioteca Digital que presenta una interfaz poco amigable en términos de búsqueda de la información; algunas de estas funciones se ejecutan desde la oficina de Informática y Telecomunicaciones que es una dependencia adscrita a la Rectoría.

En el Área de Servicios se ha creado un grupo encargado de la promoción de lectura y actividades extramurales; pero este no está contemplado dentro de la estructura, lo conforman funcionarios del Área de Servicios al Público que deben incluso realizar actividades por fuera del horario laboral.

El Área de Procesos Técnicos es la encargada de proveer materiales bibliográficos para las áreas de servicios y descentralizada, las solicitudes de materiales en catalogación se diligencian de manera rápida y la solicitud se hace con un formato electrónico.

Todo el personal conoce las funciones propias de cada cargo pues están claramente establecidas.

Los Comités Interno y el Central funcionan plenamente de acuerdo a la normatividad.

Respecto al manejo de la información se presenta de manera verbal, por la *lista biblioteca*, por correo electrónico institucional, WhatsApp con el Coordinador de Servicios al Público, comunicaciones internas (Bibliotecando) y la oficina cultural divulga sus eventos mediante afiches, por comunicados a las listas de correo institucional, en redes sociales y medios de comunicación.

La División de Bibliotecas es una dependencia de la Vicerrectoría Académica, en la misma Vicerrectoría se relaciona con el Área Administrativa y con la División de Admisiones y Registro Académico para realizar el ingreso de nuevos estudiantes a la base de datos de la Biblioteca, los reportes de deudores y los reportes de matrícula para prestar el servicio a los estudiantes matriculados.

La interrelación con otras dependencias de la Universidad se sintetiza de la siguiente manera:

Desde la Rectoría se relaciona con:

Oficina Jurídica, porque esta dependencia debe emitir conceptos jurídicos que

en ocasiones son necesarios para realizar contratos etc.

Oficina de Control Interno porque verifica el cumplimiento de los procesos internos de las dependencias.

Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional porque con ella se gestan proyectos y se proponen los planes de inversión, desde allí se “Documentan procesos y procedimientos propios de su competencia aplicando métodos normalizados adoptados por la Institución.”⁹⁵

Oficina de Informática y Telecomunicaciones, como la Biblioteca carece de un área de sistemas o informática, todos los procesos informáticos se realizan desde esta Dependencia.

Oficina de Relaciones Internacionales, cuando se atienden visitas internacionales o cuando llegan estudiantes de intercambio la Biblioteca atiende los requerimientos de esta Dependencia.

Con la Vicerrectoría Administrativa debe gestionar trámites como contratación de personal, pagos, compras, dos funcionarios se encargan de realizar los trámites administrativos, el Coordinador del Área Administrativa y el Técnico, el ordenador del gasto en la Biblioteca es el Director y es el encargado de dar el visto bueno para la ejecución de los gastos; las siguientes dependencias están adscritas a la Vicerrectoría Administrativa:

La División de Recursos Humanos gestiona las contrataciones, y todos los aspectos sobre personal, incapacidades, licencias, vacaciones, nómina etc.

Con la División de presupuesto realiza el manejo presupuestal de la División.

Con la División de contratación para gestionar las adquisiciones y el manejo y legalización de inventarios de bienes y materiales bibliográficos.

Con la Sección de Gestión Documental porque todos los documentos y correspondencia que se reciba o expida deben quedar legalizados en el sistema de gestión documental.

Con la Sección de Servicios Varios porque el Servicio de Aseo es provisto y supervisado desde ésta dependencia.

Con la Sección de Seguridad y Vigilancia porque los guardas de seguridad que prestan sus servicios en la Biblioteca, son coordinados desde esta Dependencia.

⁹⁵ UNIVERSIDAD DEL VALLE. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. [En línea]. [consultado 18 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <http://planeacion.univalle.edu.co/index.php/proyectos-de-inversion>

Con la Dirección de infraestructura Universitaria para la planeación y ejecución de obras.

Con la Vicerrectoría de Bienestar Universitario principalmente con la Sección de Salud Ocupacional que realiza la revisión de puestos de trabajo y la Sección de Cultura que en ocasiones apoya en la ejecución de eventos culturales.

El mapa de Procesos vigente de la Universidad del Valle, está aprobado por la Resolución de Rectoría No. 3.025 de diciembre 9 de 2009, con cuatro procesos misionales:

- Formación
- Extensión y Proyección Social
- Investigación y Generación de Conocimiento
- Desarrollo Humano y Bienestar

Figura 44. Mapa de Procesos de la Universidad del Valle



Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional.⁹⁶

La Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional es la encargada del Sistema de Gestión Integral de la Calidad de la Universidad del Valle, en cuanto al objetivo

⁹⁶ UNIVERSIDAD DEL VALLE, Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Mapa de procesos de la Universidad. [En línea]. [Consultado 8 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <http://planeacion.univalle.edu.co/procesos-formatos-y-mejoramiento>

del proceso misional de Formación, en términos generales está establecido que “A través de este proceso la Universidad define estrategias de los procesos pedagógicos de enseñanza, aprendizaje y la gestión general de las actividades académicas ligadas a la formación de pregrado y posgrado, en procura del desarrollo de una capacidad de pensamiento autónomo y creativo, fundamentado en los componentes artísticos, tecnológicos, científicos, técnicos, humanísticos y filosóficos. Se realiza mediante las modalidades presencial, semipresencial y de nuevas tecnologías y educación virtual. Incluye los subprocesos de Gestión de los Programas Académicos, Gestión de las Actividades Académicas de Estudiantes, Apoyo y Estímulo a Estudiantes, Desarrollo de la Actividad Académica, Gestión de Material Bibliográfico y Apoyo para la Formación en Entornos Virtuales de Aprendizaje.”⁹⁷

La División de Bibliotecas está incluida dentro del Proceso Misional de Formación, con el Subproceso denominado Gestión de Material Bibliográfico.

Por su parte, el Manual de Procedimientos⁹⁸ código MP-04-05-01, versión 4.0 de septiembre de 2007, en cuanto a la Gestión de la División de Bibliotecas tiene establecidos y documentados los procedimientos de:

- Planeación y Dirección de la Biblioteca
- Gestión de Actividades Culturales y Exposiciones de la Biblioteca
- Campañas Pedagógicas.

También está registrada la caracterización de usuarios que aparece en el Reglamento General de la Biblioteca.

En cuanto a la Caracterización de subprocesos de la Biblioteca, para el Área de Procesos Técnicos, están documentados el diagrama de flujo e interrelación del Área de Procesos Técnicos⁹⁹; también se cuenta con el Manual de Procedimientos¹⁰⁰ código MP-04-05-02, versión 5.0 de octubre de 2017; consignados en el Manual se encuentran el diagrama de flujo de dicha Área, y documentados la Adquisición y Preparación Física del Material Bibliográfico y la Reparación o Descarte del Material Bibliográfico. También se tienen establecidos los procedimientos para:

⁹⁷ UNIVERSIDAD DEL VALLE, Oficina de Planeación de Desarrollo Institucional. Proceso misional de Formación. [En línea]. [Consultado 12 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <http://planeacion.univalle.edu.co/index.php/04-formacion-gicuv>

⁹⁸ UNIVERSIDAD DEL VALLE. Manual de procedimientos de gestión de la Biblioteca. [En línea]. [Consultado 12 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <https://drive.google.com/file/d/0B-PUIafL-A4PRG5ERUUwYm9JR2c/view>

⁹⁹ UNIVERSIDAD DEL VALLE. Manual de procedimientos. Procesos técnicos de material bibliográfico Documento. [En línea]. [Consultado 14 de febrero de 2018]. Disponible en internet: <https://drive.google.com/file/d/0B-PUIafL-A4PY1RjZi11LW1NQTg/view>

¹⁰⁰ *Ibíd.*, p. 7.

- Selección y Adquisición del Material Bibliográfico
- Preparación Física Material Bibliográfico; aquí también se incluye la catalogación y clasificación de los materiales.
- Reparación o Descarte del Material Bibliográfico

En cuanto al Área de Servicios al Público¹⁰¹, en El Manual de Procedimientos MP-04-05-03, versión 3 de julio de 2013, allí está publicado el Diagrama de Flujo; diez y ocho (18) procedimientos sobre los servicios que presta la Biblioteca y 35 definiciones específicas del ámbito bibliotecario; así como las políticas para el préstamo de computadores portátiles y e-readers.

Desde la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional se tiene establecido el Sistema de Gestión Integral de la Calidad de la Universidad del Valle, se trata de un trabajo permanente realizado por un equipo de funcionarios que durante varios años ha logrado documentar de manera completa los procedimientos de la Institución, un elemento importante es que todos son de acceso público, pueden ser consultados por los miembros de la comunidad universitaria, investigadores externos o ciudadanos que tengan interés en la información.

5.2.3 Dirección

“El rol gerencial no es único ni fijo: es un complejo de distintos roles. De ordinario nos acomodamos a las circunstancias cambiantes sin pensarlo deliberadamente; pero un observador descubriría alteraciones considerables en nuestra conducta y en nuestra actitud, así como la del otro miembro o parte de la relación. En las teorías convencionales sobre la organización no se reconoce la importancia de la flexibilidad de los roles que caracteriza la relación gerencial.”¹⁰²

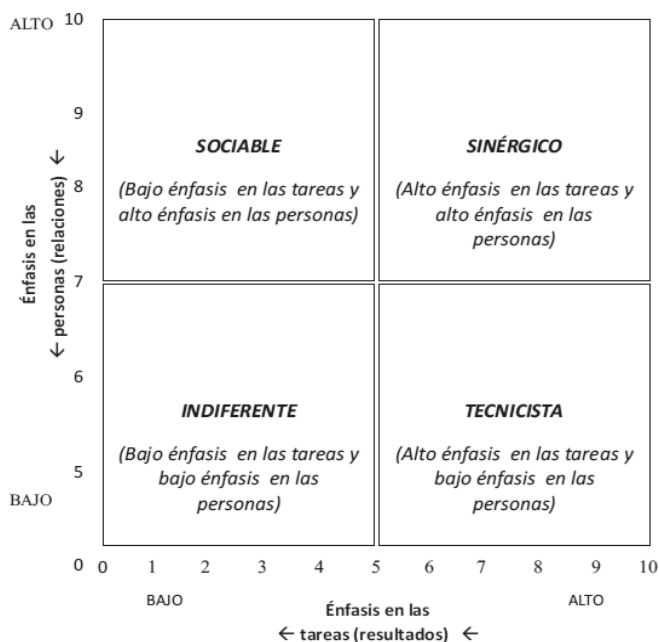
Con base en la investigación realizada por Iván Sánchez Manchola, publicada en el libro Estilos de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones, el autor propone un modelo de dirección y liderazgo que se sintetiza con la matriz del Modelo de Estilos de Dirección y Liderazgo.

Para identificar el estilo de dirección de la biblioteca se tomó como base dicha matriz, allí, en síntesis se clasifican los dirigentes desde el énfasis en las tareas o en las personas, lo que da como resultado los cuatro estilos señalados en la figura 44 de la página siguiente.

¹⁰¹ UNIVERSIDAD DEL VALLE. Manual de procedimientos, Servicios al público de la Biblioteca. [En línea]. [Consultado 14 de febrero de 2018]. Disponible en internet: <https://drive.google.com/file/d/0B-PUIafL-A4PSTRFdZlrTGNZbUUU/view>

¹⁰² MCGREGOR, Douglas, El lado humano de las organizaciones. Colombia: McGraw-Hill, 1994. p.27.

Figura 45. Modelo de los estilos de dirección y liderazgo



Fuente: Estilos de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones, Iván Sánchez Manchola¹⁰³

Como resultado de su análisis, el autor también deja claro que los estilos de liderazgo no son rígidos; el énfasis que se tiene hacia las tareas o hacia las relaciones está mediado por diversos factores como la personalidad del dirigente, la formación profesional o empírica, la dinámica organizacional, el tipo de organización y especialmente el área de desempeño.

Teniendo en cuenta lo anterior, el estilo de la dirección de la Biblioteca, se puede describir como un tipo de dirección tecnicista y “adaptativo”¹⁰⁴ por las siguientes razones: La dinámica organizacional es compleja, existen fuerzas como las directivas, las estudiantiles, las sindicales e incontingencias que se deben sortear, la estructura y funciones de la biblioteca son producto de la normatividad derivada de reglamentaciones como resoluciones, acuerdos etc. que no son fáciles de modificar, el director ocupa la posición como encargado, el equipo de trabajo conoce muy bien cuáles son sus funciones y se tiene la percepción que no es necesario hacer mucho énfasis en las tareas; sumado a lo anterior, la apreciación del tipo de liderazgo depende de quien realiza la observación, y para este caso se trata de una persona subordinada; por su parte los coordinadores

¹⁰³SÁNCHEZ MANCHOLA, Iván. Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Cali: Editorial Universidad del Valle, 2009. p. 112.

¹⁰⁴ Término añadido por la autora.

de las áreas de Procesos Técnicos se pueden clasificar como líderes con estilo sinérgico que igual deben sortear las incontingencias propias de la cultura organizacional universitaria.

5.2.4 Evaluación y control

El plan de mejoramiento y gestión de la Biblioteca permite ejecutar acciones correctivas, preventivas y de mejora, en cada una de las Áreas; los Coordinadores tienen control sobre el seguimiento de las actividades.

En el Área de Servicios al Público el sistema administrativo de la Biblioteca OLIB, permite realizar el control de todas las transacciones que se realizan y es fácil detectar fallas en la prestación de servicios que se registran en el sistema mediante la obtención de reportes, los cuales sirven como insumo para mejorar los servicios. En épocas recientes, las auditorías externas han informado sobre algunos hallazgos que se deben solucionar; la Biblioteca de manera inmediata inicia la mejora o se soluciona la situación.

Formalmente no hay indicadores que permitan medir los resultados de la gestión, aunque anualmente cada una de las áreas presenta su informe de gestión que al consolidarse da como resultado en informe de gestión anual de la Biblioteca.

En el Área de Procesos Técnicos se tiene estricto control de la adquisición de materiales bibliográficos, cada pedido recibido tiene un acta de inventario y cada material se identifica con un código de barras que se ingresa al catálogo, de esta manera se sabe dónde está cada material desde cuando llega hasta cuando se entrega a la colección respectiva; además el sistema OLIB permite revisar mediante la utilidad Auditoría el registro de las intervenciones en cada material.

No se encuentran publicados los resultados de los indicadores i35 que trata el uso de la capacidad documental de acuerdo a los requerimientos del Ministerio de Educación Nacional y el Sistema Nacional de la Información de la Educación Superior y el i36 sobre el acceso a las bases de datos por suscripción, hecho que corrobora la observación que el Ministerio de Educación hace respecto a la falta de realizar el reporte de los indicadores i35 e i36 por parte de las universidades.

FORTALEZAS DE DEBILIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Fortalezas

Se tienen establecidos misión, visión y organigrama tanto de la Universidad como la Biblioteca.

Todos los procesos están documentados y las Dependencias tienen claramente establecidas sus funciones; con la implementación de sistemas de información la toma de decisiones ha mejorado.

La Biblioteca hace parte del componente misional de Formación en la Universidad.

Existe un Manual de Procesos completamente documentado.

Se ha iniciado el cambio para convertirse en un sistema de Bibliotecas que permite su fortalecimiento.

Presupuesto que permite cumplir con la misión

Debilidades

La universidad tiene una estructura definida por reglamentaciones que se promulgaron con base en la Ley 30 de 1992, cambiar la estructura no es fácil porque se trata de modelos que se adaptan a disposiciones de tipo legal.

Por tratarse de una institución de Educación Superior Universitaria los miembros de la comunidad son personas en su mayoría con sentido crítico y lo usual es que las decisiones sean mediadas por procesos de reflexión, análisis y discusión.

La visión de la Biblioteca está proyectada hasta el año 2018, falta su actualización

El grupo cultural de la Biblioteca debería convertirse en un Área

El Área de Procesos Técnicos requiere fortalecimiento

En el Área de Servicios se requiere implementar nuevos servicios y tal como está la planta de cargos no hay personal suficiente, sería interesante indagar si se puede reasignar el personal con el apoyo de la tecnología.

Hay colecciones que prestan servicio en horario restringido

Falta reportar indicadores i35 e i36 para que sean enviados desde la Universidad al Ministerio de Educación Nacional.

No existe una oficina encargada de sistemas, tecnología o manejo de redes sociales o de la Biblioteca Digital que presenta una interfaz poco accesible

5.3 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La Biblioteca no tiene establecidos unos valores organizacionales; sin embargo, se tienen los objetivos de calidad que constituyen el quehacer de las actividades que se realizan en la biblioteca:

“Actualizar de manera permanente los recursos bibliográficos y servicios de información.

Facilitar el acceso a los recursos que presta la División de Bibliotecas

a través de tecnologías avanzadas.
 Aumentar la satisfacción de los usuarios, mediante la adecuada prestación de los servicios.
 Establecer y mantener estrategias de comunicación efectiva con los usuarios, los funcionarios y los proveedores.
 Mantener la infraestructura adecuada para la prestación de sus servicios.
 Establecer programas de capacitación periódica que permitan mejorar las competencias del personal y los usuarios.
 Participar en programas de cooperación interinstitucional a nivel nacional e internacional para potenciar recursos y servicios de información.
 Implantar la mejora continua en los procesos y procedimientos de la División de Bibliotecas.
 Investigar, preservar y difundir el patrimonio arqueológico de la región.
 Establecer y mantener estrategias de divulgación científica y cultural con la comunidad universitaria.”¹⁰⁵

La cultura organizacional en la Biblioteca Mario Carvajal puede mirarse desde una perspectiva en relación a las fuerzas que existen al interior de la Biblioteca, por una lado, la Dirección y algunos trabajadores y por el otro un gran número de funcionarios que pertenecen a una de las organizaciones sindicales de la Universidad; históricamente el personal de la Biblioteca se ha caracterizado por ser crítico en torno a situaciones que se consideran afectan los acuerdos pactados con la Universidad por parte del Sindicato o cuando se implementan cambios sin una previa socialización y concertación.

Sumado a lo anterior, entre los trabajadores hay diferencias en cuanto al régimen de vinculación, se trata de los trabajadores oficiales nombrados antes del año 2000 y los empleados públicos en su mayoría nombrados a partir del año 2001; las diferencias radican en las horas trabajadas, el reconocimiento de estudios para mejoramiento salarial y la escala salarial; en este caso no se aplica la eficacia del mandato constitucional de a trabajo igual, salario igual. “De acuerdo con lo expuesto, se encuentra que la protección constitucional del principio de a trabajo igual, salario igual, tiene sustento en la eficacia de los principios mínimos del trabajo, tanto de remuneración acorde con la cantidad y calidad de la labor, como de, especialmente, la primacía de la realidad sobre las formas dentro de la relación laboral.”¹⁰⁶

Hay otro grupo de funcionarios que están contratados a término definido y lo que

¹⁰⁵ UNIVERSIDAD DEL VALLE. Objetivos de la División de Bibliotecas. [En línea]. [Consultado 19 de febrero de 2018]. Disponible en internet: <http://biblioteca.univalle.edu.co/informacion-general/institucional/objetivos>

¹⁰⁶ COLOMBIA, Corte Constitucional. Sentencia t-833/12. [En línea]. Acción de tutela para resolver asuntos relacionados con discriminación salarial. [Consultado 10 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2012/t-833-12.htm>

se observa es que tienden a empatizar como grupo; en términos generales se observa de cierta manera que existen dos grupos, los sindicalizados y los no sindicalizados. Para el caso de los contratistas que tienen varios tipos de vinculación la equidad en cuanto a condiciones laborales es aún más distante.

Otro aspecto que genera desigualdad es la clasificación del cargo para los bibliotecarios nombrados a partir del año 2001 que aparecen en el nivel operativo del manual de funciones y competencias, “NIVEL OPERATIVO: Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores, o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.”¹⁰⁷ desconociendo que las funciones que desempeñan prácticamente todos los bibliotecarios ha cambiado con el uso de la tecnología, los nuevos recursos de información y los nuevos servicios que se prestan; en el manual de competencias del año 2008, aún aparece como función de los bibliotecarios “Efectuar la indexación e intercalación de las fichas catalográficas en los diferentes ficheros...(retiro de fichas erradas, mal intercaladas, deterioradas) y realizar la depuración de información en la base de datos de la biblioteca.”¹⁰⁸, estas funciones se realizaban en la Biblioteca hasta la década de 1990. Las funciones de los bibliotecarios históricamente no han sido funciones de simple ejecución, de alguna manera se desconoce la importancia que los bibliotecarios han tenido en la preservación y difusión del conocimiento; actualmente el rol del bibliotecario conservacionista se ha enriquecido pues la responsabilidad de ser apoyo para las actividades académicas y de investigación no parecen ser una tarea de simple ejecución.

La Universidad debería actualizar el manual de funciones por competencias sin que sea necesario que los trabajadores tengan que solicitar, negociar o exigir sindicalmente su revisión; si esta fuera una práctica organizacional, se evitarían muchos conflictos al interior de la Universidad.

El clima organizacional en términos generales es un factor que permite desarrollar el trabajo en condiciones normales; el principal grupo al que se le prestan servicios es a los estudiantes y en muy pocas ocasiones se generan roces con ellos; cuando estos se presentan son principalmente derivados por la aplicación del reglamento. Un aspecto que genera cambios en el clima organizacional es el desenvolvimiento del semestre académico de los estudiantes, en épocas de exámenes la Biblioteca concentra mayor número de estudiantes y a veces hacen falta puestos de estudio; a esto se suma el calor derivado del clima atmosférico, pues no se dispone de aire acondicionado en

¹⁰⁷ UNIVERSIDAD DEL VALLE, Rectoría. Resolución No. 3.045, Diciembre 5 del 2008. Competencias Laborales. p.4. [En línea]. [Consultado 05 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <http://secretariageneral.univalle.edu.co/rectoria/resoluciones/2008/r-3045.pdf>

¹⁰⁸ UNIVERSIDAD DEL VALLE. Manual de Funciones por competencias. [En línea]. [Consultado 05 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <http://secretariageneral.univalle.edu.co/rectoria/resoluciones/2008/anexos-3045.pdf>

algunas áreas del edificio.

En cuanto a las relaciones interpersonales existen diferencias pero se conserva un clima de respeto y madurez; como en todos los sitios de trabajo existen grupos de compañeros que alcanzan un nivel de amistad y compañerismo; se puede decir que las diferencias que puedan existir, en términos generales no son percibidas por los usuarios y no afectan la prestación de los servicios.

Las comunicaciones tienen sus canales institucionales establecidos y son funcionales, aunque en ocasiones se presentan situaciones incómodas generadas por rumores, pero este fenómeno es común en todos los niveles de la sociedad e incluso puede ser usado de manera positiva; una de las razones que genera el rumor es la falta de información oficial sobre algún hecho de actualidad, que es lo que en general sucede en la Universidad, ante la falta de información oficial primero aparece el rumor y posteriormente se conoce la versión oficial para conformar o desmentir.

En cuanto a los elementos materiales, como la iluminación, y confort en los espacios para que los usuarios trabajen; las inconformidades se presentan sobre todo cuando hay bastante ocupación del edificio; en esos momentos es evidente la falta de puestos de lectura, de tomas eléctricas, otro servicio que los usuarios expresan que debería mejorar es la posibilidad de prestar computadores portátiles para trabajar dentro de la Biblioteca.

Otro aspecto que tiene que ver con las instalaciones es la falta casilleros o guardabolsos, precisamente este aspecto es un asunto superado en la mayoría de bibliotecas universitarias donde no es necesario dejar los bolsos fuera de la biblioteca; también faltan más espacios y sillas para relajarse; la falta de puestos de lectura está estrechamente relacionado con la falta de mesas para uso de los estudiantes en el Campus, el caso concreto se puede observar en un espacio del primer piso de la Facultad de Ciencias donde hay unas pocas mesas para uso de los estudiantes en estado deteriorado ; también algunas de esas mesas están siendo usadas por vendedores informales; en general se observa que en la Universidad en la Sede Meléndez hace falta más mobiliario de uso público para que los estudiantes puedan trabajar de manera individual o grupal.

Al realizar la observación del personal de la Biblioteca, en general son personas con disposición para la prestación de los servicios, se observa que algunos llegan a tener relaciones de amistad y apoyo hacia los estudiantes y usuarios.

En cuanto al ambiente en el área de prestación de servicios de la Biblioteca, los espacios son ordenados, iluminados la pintura de las paredes aporta calidez a los grandes espacios; como el edificio tiene muchas ventanas se observa que la parte exterior no están limpios los vidrios, lo que produce sensación de descuido; las oficinas y puestos de trabajo obedecen a un diseño organizacional y prácticamente no existe personalización de espacios por parte de los empleados; se procura que se mantenga el silencio, un aspecto que es un punto álgido en prácticamente todas las bibliotecas.

La Biblioteca posee señalización y mapa de orientación en cada piso, aunque la información puede estar un poco desactualizada; en la pared exterior de la Biblioteca abundan afiches donde se publica todo tipo de eventos de la comunidad universitaria y publicidad de diverso tipo, también en una cartelera externa la Biblioteca fija los avisos de eventos programados por el grupo cultural y la Biblioteca.

Las estanterías donde se ubican los libros presentan acumulación de polvo, porque no hay un programa permanente para la limpieza de los libros y estantes.

Existen tres espacios destinados como cafetería para los funcionarios, pero el mobiliario y las condiciones de aseo del lugar que está en el primer piso no son los mejores, este aspecto que sería un espacio para descansar y compartir los momentos de descanso no es confortable.

En cuanto a lo que los empleados dicen sobre la Biblioteca se observa que se sienten orgullosos de trabajar en la Biblioteca y en la Universidad, la rotación de personal se presenta porque existe la posibilidad de ascender dentro de la Universidad y es frecuente que se presente la necesidad de contratar personal para cubrir estas vacantes de manera temporal; también se presenta la encargatura de bibliotecarios en cargos profesionales, esto obedece principalmente a las vacantes por jubilaciones o las interinidades en cargos directivos.

En el Área de Procesos Técnicos el ambiente interno es distinto al Área de Servicios, allí la gran cantidad de materiales bibliográficos pendientes de procesamiento saturan el espacio.

Caso contrario ocurre en la oficina de la Dirección, donde se cuenta con oficinas espaciosas.

La Universidad hace posible la promoción laboral mediante concursos internos, se tiene estabilidad laboral al menos para los funcionarios nombrados, el Servicio de Salud es mejor que los servicios prestados por la mayoría de EPS y en la Universidad es posible opinar y debatir.

No cabe duda que en cuanto a clima organizacional la Biblioteca y la Universidad tienen aspectos para mejorar, pero en términos generales la Universidad es una excelente organización para trabajar.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Fortalezas

Personal con muy buena formación profesional.

La mayoría del personal tiene estabilidad laboral.

El personal se siente orgullo de trabajar en la Universidad.

Debilidades

Las diferencias por estamento de los funcionarios generan inequidad.

En ocasiones existe choque de poderes (jefes-funcionarios)

5.4 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA BIBLIOTECA

5.4.1 Gestión y situación contable financiera

La Universidad tiene documentado en el Manual de Procedimientos la Gestión contable, su objetivo es “Establecer una guía metodológica para la realización de los procesos contables en la Universidad del Valle siguiendo los parámetros definidos por la Contaduría General de la Nación y los lineamientos generales para la elaboración de los informes de cumplimiento, cobertura, y los reportes a los organismos de control y vigilancia en relación con el cumplimiento de la normatividad contable pública. Su alcance Comprende todas las áreas de la Universidad del Valle que se relacionan con el proceso contable como proveedores de información, las cuales tienen el compromiso de suministrar los datos que se requieran, de manera oportuna y con las características necesarias, de modo que estos insumos sean procesados apropiadamente por la Sección de Contabilidad, desde el registro contable hasta la presentación de informes financieros.”¹⁰⁹

Algunos de las definiciones que aparecen en el manual son:

- **Aplicativo CHIP** Es un sistema de la Contaduría General de la Nación (CGN) que permite enviar de forma virtual los informes contables y financieros a ésta entidad.
- **Fondo renovable** Es un sistema descentralizado de pagos, mediante el cual se delega el manejo de dinero en las dependencias de la universidad, destinado a atender gastos de carácter permanentes u ocasionales, necesarios para su buen funcionamiento, el cual no genera dinero por sí mismo, no tiene personería jurídica, no tiene presupuesto propio y sus recursos se obtienen por reembolsos de gastos, que se tramitan contra el presupuesto general de la universidad.
- **Interfinanzas** Es un sistema financiero institucional, basado en una interacción cliente servidor, que es utilizado únicamente por la Sección de Presupuesto para el manejo de su información

¹⁰⁹ UNIVERSIDAD DEL VALE, Manual de Procedimientos, Gestión Contable. [En línea]. [Consultado 09 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <https://drive.google.com/file/d/0B-PUIafL-A4PdG5WdDJpQXJDRGc/view>

- Sistema de Administración de Bienes y Servicios - SABS Sistema utilizado para el control y administración de los bienes adquiridos por la Universidad del Valle.
- Sistema de Información Financiera – Financiero Web SIFI Sistema de información financiero utilizado para consulta, cargue y extracción de datos. Los módulos activos actualmente son: IVA, facturación, DIAN, medios electrónicos, datos básicos (tabla de terceros, centros de costo, centros de información), pagaduría (pagos electrónicos), recaudo y contabilidad (exportación a Finanzas Plus de Sifore).
- Sifore Sistema financiero de pagos descentralizados (dependencias) a través de cajas menores, fondos renovables y avances en dinero para gastos en las diferentes dependencias incluyendo las sedes regional.
- Sistema de Gestión del Talento Humano - SARA Sistema de información de recursos humanos, es un sistema web que permite consultar y procesar información referente a hojas de vida de empleados y dependientes, la estructura de la planta de personal, liquidación de nómina, pagos, descuentos de nómina, aportes a entidades externas, liquidación de prestaciones sociales, interfaz presupuestal, interfaz contable, selección, contratación, cuotas partes, cesantías, seguridad social, vacaciones, evaluación de desempeño, concursos, embargos, jubilaciones, certificados y demás procesos de gestión de la División de Recursos Humanos.
- Sistema de información - Finanzas Plus Sistema que facilita la conexión desde las diferentes unidades académico-administrativa para permitir la descentralización del manejo contable. El sistema organizado por módulos, contempla el manejo presupuestal descentralizado.

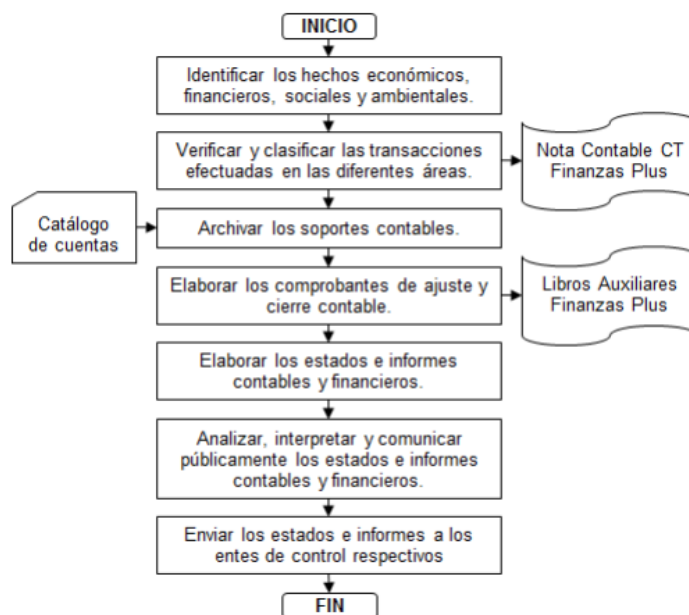
La Coordinación del Área Administrativa es la encargada de la gestión contable y financiera de la Biblioteca; por tratarse de una biblioteca universitaria de una institución pública, los indicadores económicos como rentabilidad no se calculan, la Biblioteca recibió un presupuesto de \$3.600.000.000. Tres mil seiscientos millones de pesos en el año 2017 y con este se proyectan todas las inversiones y gastos; cabe resaltar que el gasto de personal no se incluye en el presupuesto, el rubro corresponde al presupuesto general de la Universidad.

Figura 46. Proceso Contable público general

 Universidad del Valle	Manual de Procedimientos	Número: MP-09-01-06	Versión: 6.0
		Página: 14 de 30	
Fecha de Emisión: Noviembre 2017	Título: GESTIÓN CONTABLE		

5. DIAGRAMA DE FLUJO GENERAL

5.1. Proceso contable público general



Nota: Éste diagrama de flujo integra los procedimientos 6.1 – 6.2

Fuente: Manual de Procedimientos Número: MP-09-01-06 Versión: 6.0.¹¹⁰

5.4.2 Gestión y situación comercial

5.4.2.1 Mercados y servicios

El principal segmento de mercado para los servicios que ofrece la Biblioteca son los estudiantes de pregrado, seguido por los estudiantes y posgrado matriculados en la Universidad del Valle, especialmente en la Sede de Meléndez.

También hacen parte del mercado los profesores y funcionarios de la Universidad que hacen uso en menor proporción de los servicios de la Biblioteca; también los usuarios externos de la Universidad, cuyo número se ha incrementado por el convenio de préstamo interbibliotecario entre las principales bibliotecas universitarias de Cali.

Lo que motiva a los estudiantes a visitar la Biblioteca es la necesidad de obtener

¹¹⁰ Ibid., p. 14.

información y poder usar espacios idóneos para el trabajo académico.
La Biblioteca tiene establecidos sus servicios como se visualiza en la figura 12 de la página 53.

El servicio de búsquedas hace referencia al uso de catálogos, bases de datos, buscadores y metabuscadores por medio de los cuales es posible saber dónde se encuentra la información; para el caso de las bases de datos, en la mayoría de los casos es posible acceder a la totalidad de los documentos, bien sea por visualización o descarga, todas estas herramientas funcionan en muy buenas condiciones; aunque es necesario mencionar que la Biblioteca Digital presenta una interfaz que ya ha quedado obsoleta y las búsquedas no son amigables ni están totalmente indexadas en buscadores informáticos.

Los servicios presenciales que se prestan son:

Préstamo, renovación de material bibliográfico de material bibliográfico de manera interna y externa con base en las políticas de préstamo establecidas en el Reglamento General de la Biblioteca, reservación de material bibliográfico que se encuentra prestado.

En cuanto a los servicios para egresados se prestan sin cobro de manera interna, para préstamo externo los requisitos son: pagar un valor semestral o anual y tener un codeudor que trabaje a término indefinido en la Universidad; este aspecto es bastante señalado como negativo por parte de los egresados, sobre todo si tenemos en cuenta que en las bibliotecas estudiadas en el Benchmarking el préstamo externo para sus egresados no tiene costo y se presta menor cantidad que a los estudiantes activos.

La biblioteca presta el servicio para usuarios en condición de discapacidad visual desde hace más de 10 años, muchos de los funcionarios de la Biblioteca han establecido relaciones cercanas con los estudiantes y como un hecho de inclusión, en el año 2018, la Biblioteca tiene como monitor de la Campaña del Silencio a un estudiante con discapacidad visual; los resultados han sido positivos, pues los estudiantes que a veces reciben llamados de atención por parte del Monitor por generar ruido han aceptado de manera respetuosa el llamado a conservar el silencio.

El servicio de fotocopiado de materiales bibliográficos es prestado por personal externo a la Institución, no es de autoservicio.

Las asesorías personalizadas se realizan por los profesionales del Puesto de Información.

Los paz y salvos y otros trámites administrativos se realizan en la Oficina de la Coordinación de Servicios al Público.

La Biblioteca en cuanto al horario de atención en condiciones normales de 7:00AM a 9:00 PM de lunes a viernes y sábados de 8:00 AM a 6:00 PM tiene un

horario extenso, que por diferentes contingencias se ve afectado, sería interesante poder prestar servicios en horario ampliado por las necesidades académicas como lo hacen otras bibliotecas universitarias.

Los servicios en línea son:

El préstamo interbibliotecario en línea se realiza con instituciones fuera de la ciudad de Cali, la solicitud se hace mediante un formulario electrónico.

Desde el catálogo público OPAC, <http://opac.univalle.edu.co/cgi-olip/> los usuarios pueden realizar la renovación de material bibliográfico de acuerdo a las políticas del Reglamento.

Desde la página web se puede hacer la solicitud de capacitaciones, asesorías, talleres o inducciones en cualquier tema de interés relacionado con las herramientas académicas y recursos bibliográficos; se tiene establecido el Programa Martes de Investigación como apoyo a la investigación de estudiantes, docentes o grupos de investigación.

El servicio de obtención de documentos se realiza con el uso de la plataforma CELSIUS, se consiguen de manera digital artículos, capítulos de libros, partes de tesis o trabajos de grado que no se encuentran en las bibliotecas de la División; cuando el servicio tiene costo se subsidia hasta el 70% del valor total del trámite.

El préstamo con envío y devolución a domicilio para miembros de la Comunidad universitaria hasta para cuatro libros. El costo que el usuario debe pagar por trayecto es de \$ 6.500.

Tabla 13. Préstamos, renovaciones y cancelaciones en la Biblioteca

MATERIAL	PRÉSTAMO	RENOVACIÓN	DEVOLUCIÓN	TOTAL
General	144.325	92.116	80.534	316.975
Reserva	62.606	1.346	61.121	125.073
Tesis	2.229	49	2.172	4.450
Referencia	7.769	74	2.539	10.382
Videoteca - Sonoteca	14.254	28	14.208	28.490
Colecciones Especiales	1.742	85	1.556	3.383
Mapoteca	5.719	0	8	5.727
Hemeroteca	46.575	16	2.706	49.297
Total	285.219	93.714	164.844	543.777

Fuente: Informe de Gestión División de Bibliotecas año 2017.

La colección que posee el mayor acervo bibliográfico es la colección General y es allí donde se registra el mayor número de transacciones: préstamos, renovaciones y devoluciones, el desbalance que se observa en cuanto a los

préstamos y las devoluciones en su mayoría obedece a que la Biblioteca registra las consultas internas de materiales que los usuarios no se llevan fuera de la Biblioteca, este tipo de préstamo se denomina “consulta en sala” y es una de las utilidades del sistema de administración de la Biblioteca, el OLIB.

La Colección de Reserva también tiene alta demanda, allí se encuentran algunos de los libros guías para materias como Cálculo, Termodinámica, Física, Química, etc.

La Videoteca presta sus servicios de manera interna, para esto se cuenta con televisores y equipos de reproducción, se tienen películas, documentales, música entre otros, esta es una de las colecciones más apreciadas por los estudiantes que ingresan por primera vez a la Universidad.

Además del préstamo de libros y materiales físicos de la Biblioteca, la consulta en bases de datos, las capacitaciones básicas y avanzadas, las actividades de promoción de lectura y las actividades culturales son servicios que también tienen importante participación en la oferta de servicios.

En la siguiente tabla se sintetizan algunos datos sobre otros servicios prestados

Tabla 14. Otros servicios de la Biblioteca

Recursos electrónicos	Consultas 4.081.807	Descargas 782.533
Préstamo interbibliotecario	Desde Biblioteca 1.370	Otras instituciones 883
Conmutación	Tramitadas a usuarios de la Biblioteca 581	Tramitadas para otras instituciones 62
Capacitaciones	Eventos 436	Asistentes 7.197
Promoción de lectura	Actividades 40	Participantes 1510

Fuente: Informe de Gestión División de Bibliotecas, 2017

La imagen de los principales servicios es positiva, los usuarios valoran todos los recursos con los que cuenta la Biblioteca, se destaca en cuanto al préstamo interbibliotecario, un 60% es prestado desde la Biblioteca de la Universidad del Valle.

5.4.2.2 Gestión Comercial de servicios

La gestión comercial de los servicios se puede estudiar con base en tres factores:

- Aumento de la demanda de servicios

Permanentemente se realizan actividades para incrementar la prestación de los servicios:

Capacitaciones con temáticas de interés académico para estudiantes, investigadores y docentes, actividades de promoción de lectura.

Actividades culturales, Exposiciones bibliográficas sobre efemérides y temáticas variadas con las que se busca que se conozcan los recursos bibliográficos con los que se cuenta.

Concursos, talleres sobre manga, escritura, habilidades para hablar en público entre otros.

Exposiciones con temas regionales como la Feria de Cali, colonias extranjeras etc.

La difusión de eventos se realiza en la página web, por Facebook, por el correo electrónico institucional, medios de comunicación y afiches que se fijan en sitios donde hay bastante tráfico de personas como los accesos peatonales, la cafetería central etc.

- Reducción de costos

Con el uso de las máquinas de autopréstamo se reduce el tiempo de atención para los usuarios y les ofrece autonomía, al hacer uso de los recursos bibliográficos electrónicos se mejoran los índices de este tipo de consulta al realizar la relación costo-beneficio; otro beneficio es el ahorro que los usuarios tienen al utilizar el servicio de préstamo interbibliotecario y obtención de documentos, pues la Biblioteca asume el costo total en la mayoría de los casos.

Con el sistema RFID, se agiliza la elaboración de inventarios, lo que permite ahorro de tiempo en esta labor por parte del personal.

- Aumento en la satisfacción de los usuarios

Durante una jornada de intercambio de libros que se realizó en la Biblioteca en abril de 2018, se preguntó a los usuarios sobre ¿Qué es lo que más les gusta de la Biblioteca?, el resultado es que los recursos de información es lo que más valoran, también los materiales bibliográficos físicos y las bases de datos que la Biblioteca tiene suscritas, también aprecian la atención de los funcionarios; en menos proporción valoran los espacios físicos y consideran que el horario de atención debería ampliarse.

5.4.3 Gestión y situación de los servicios

El Manual de procedimientos de Servicios al Público de la Biblioteca MP-04-05-03 versión 3.0 contempla las políticas de préstamo, los diagramas de flujo y procedimientos para los servicios que presta la Biblioteca, estos se han producido con la participación de los funcionarios.

Los funcionarios son muy importantes para el proceso del servicio pues son los encargados de brindar la atención a los usuarios.

Como en toda organización es susceptible que se pueda realizar mejoramiento, por esta razón se implementan mejoras de manera paulatina.

Para mejorar el uso del OLIB, durante las jornadas de capacitación o cuando se hace cambio de la versión del sistema se programan jornadas con talleres para que los funcionarios conozcan los cambios y las nuevas utilidades.

Con la implementación de nuevos programas, como el de promoción de lectura y como no se tiene personal dedicado para esas funciones, en ocasiones, algunos funcionarios dejan de prestar servicio en su puesto de trabajo para desplazarse a cumplir con las actividades y también es usual que tengan que trabajar por fuera del horario laboral. Por la falta de personal, y para cumplir con las nuevas tareas se cubre un servicio y queda desprovisto otro.

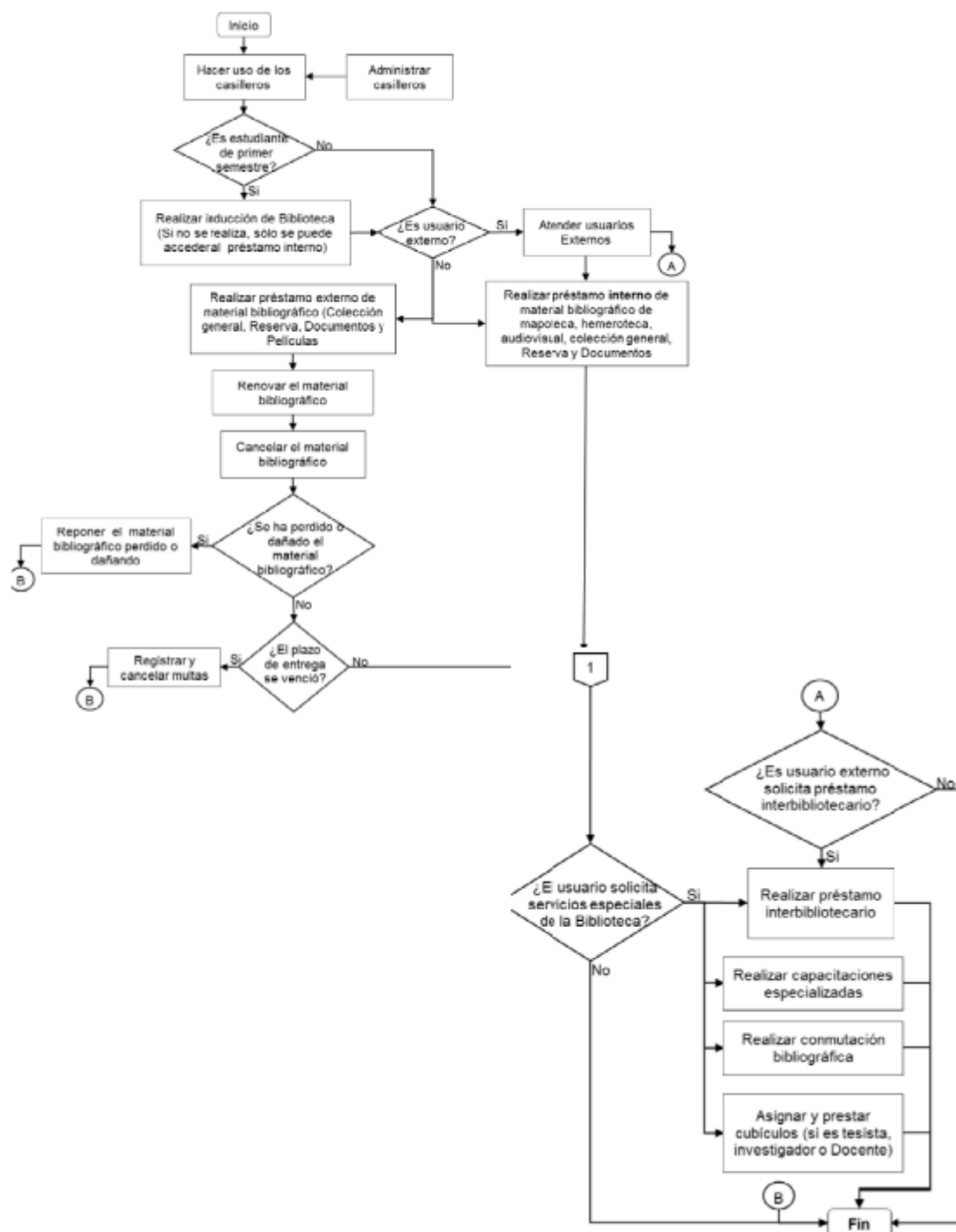
El medio de producción más importante para la prestación de los servicios es el recurso humano, porque un edificio con innumerables materiales bibliográficos en los cuales no ha habido la intervención de las personas para clasificar, ordenar y prestar servicios a los usuarios es un depósito.

Los servicios se prestan de la manera descrita en el diagrama de flujo del Área de Servicios al Público y el sistema administrativo OLIB es fundamental para que la mayoría de los servicios tengan registro de las transacciones.

En términos generales, la situación de los servicios de la Biblioteca es valorada de manera positiva por parte de los usuarios, porque consideran que ofrece prácticamente todo lo que necesitan para desarrollar su trabajo académico.

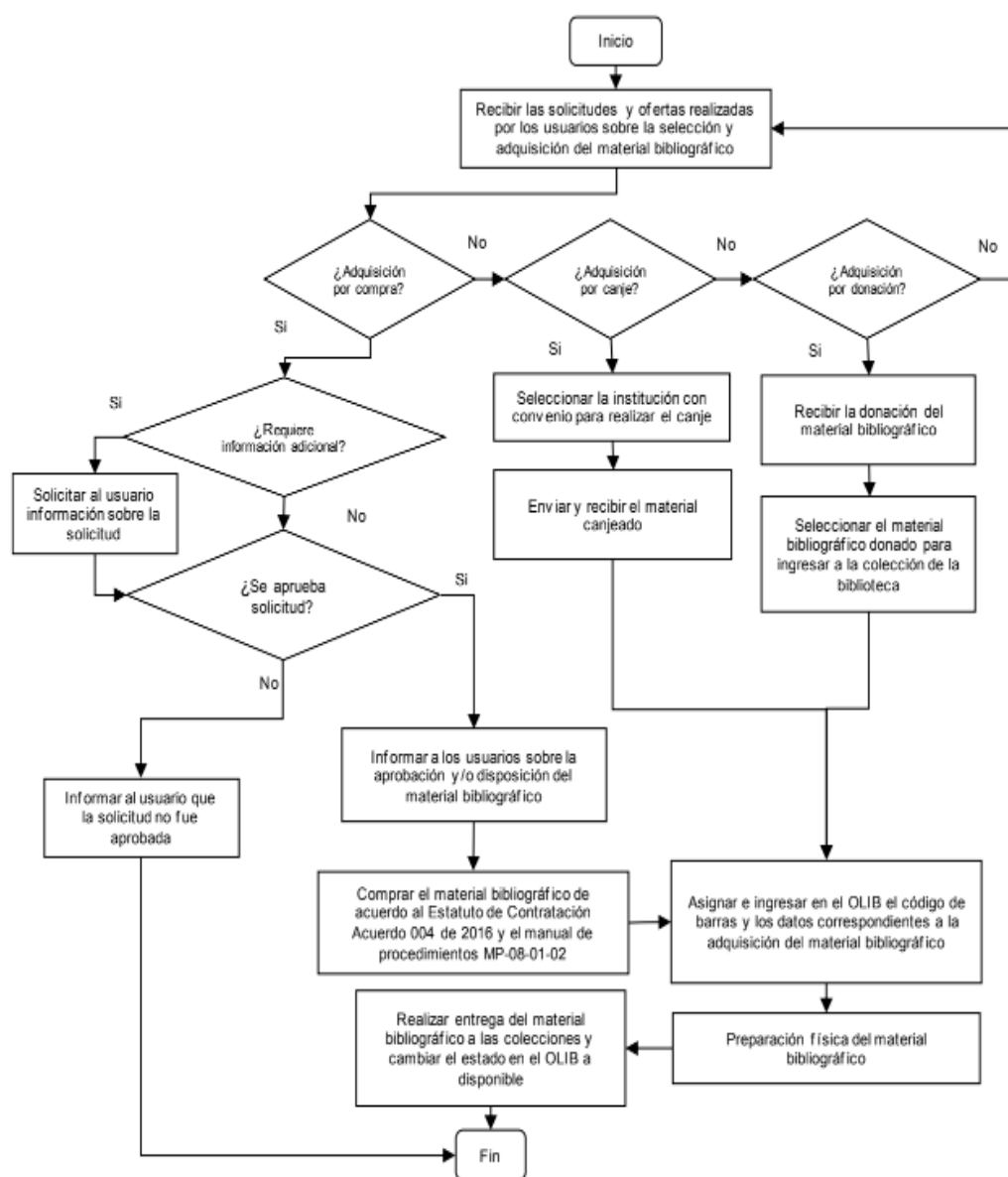
5.4.3.1 Procesos operativos del servicio

Figura 47. Diagrama de flujo del Área de Servicios al Público



Fuente: Manual de procedimientos de Servicios al Público de la Biblioteca MP-04-05-03 versión 3.0

Figura 48. Diagrama de flujo del Área de Procesos Técnicos



Fuente: Manual de procedimientos Procesos Técnicos de la Biblioteca MP-04-05-02, V. 5.0

Para poder tener los materiales en condiciones de ser ingresados a las colecciones, estos deben recibir previamente el procesamiento técnico y la preparación física para estar disponibles para ser consultados; la intervención del personal es fundamental para lograrlo; además es imprescindible el papel del sistema de administración de la Biblioteca OLIB.

5.4.3.2 Sobre la productividad

El Área donde se considera que hace falta personal es en el Área de Procesos Técnicos, esto se observa por la gran cantidad de materiales que se encuentran en espera para ser integrados a las colecciones; el hecho es aún más evidente si se compara por ejemplo con la Universidad Complutense de Madrid, que en su carta de servicios del año 2016 promete poner en colecciones en un plazo máximo de 10 días los materiales adquiridos; se cita este caso porque las demás bibliotecas estudiadas no tienen publicada una carta de servicios o ese dato específico.

El Área de Procesos Técnicos ha presentado la siguiente evolución en cuanto a la disponibilidad de nuevos ejemplares a los que se les realizó la descripción. Análisis y clasificación con base en los estándares internacionales:

Año 2015: 6.668; año 2016: 5.541, en el año 2017: 18.418; este incremento fue posible porque se recibió el apoyo de los profesionales de los centros de documentación y las sedes regionales. Con las anteriores cifras se demuestra que el aporte desde el área descentralizada mejora el ingreso de nuevos materiales a la biblioteca; convirtiéndose en una evidencia de lo positivo que puede llegar a ser el convertirse en un Sistema de Bibliotecas, así, la Biblioteca tendría una mayor oportunidad de mejoramiento y servicios para todos los usuarios.

5.4.3.3 Programación de los servicios

La programación de las tareas en el Área de Procesos Técnicos es elaborada por la Coordinadora y la verificación del estado de la ejecución es posible al revisar el estado de cada material en el sistema OLIB, pues allí quedan registradas todas las intervenciones en cada material identificado con un código de barras, posteriormente, cuando los materiales se entregan a las respectivas colecciones, se registran las transacciones como préstamos, reservas, renovaciones, devoluciones y alertas informativas sobre los ejemplares; de igual manera al revisar las cuentas de préstamo de los usuarios se obtiene la información del historial de todas las transacciones.

El óptimo en cuanto al procesamiento técnico del material sería poder ingresar a las colecciones los materiales bibliográficos en un tiempo más corto, pero en las actuales circunstancias de falta de personal, contingencias, material acumulado con varios meses de retraso y la compra permanente, llegar al óptimo es prácticamente imposible.

En cuanto al servicio de obtención de documentos a través de la plataforma Celsius, del Consorcio Iberoamericano para educación en Ciencia y Tecnología (ISTEC) por el cual se comparten de manera gratuita los acervos bibliográficos que se encuentran en las bibliotecas de las instituciones asociadas al consorcio, esta plataforma permite que los usuarios soliciten artículos de revistas, capítulos

de libros o partes de tesis o trabajos de grado que no se tienen en la Biblioteca; la biblioteca en el año 2017 atendió 643 solicitudes de materiales que se tienen entre los recursos documentales y recibió de las instituciones externas 891 materiales solicitados por usuarios de la Universidad. La plataforma Celsius permite realizar el seguimiento de las solicitudes y generar estadísticas de uso.

5.4.3.4 Mantenimiento de equipos y locales

El mantenimiento locativo se gestiona desde la Coordinación Administrativa que se encarga de dirigir la solicitud a la Oficina de Mantenimiento o contratar con una empresa especializada en el área; la distribución de los espacios, en gran medida obedece al diseño arquitectónico original del edificio de la Biblioteca Mario Carvajal; cuando es necesario realizar intervenciones en el edificio es necesario tener el aval de la Oficina de Planeación de la Universidad; en términos generales se respeta el diseño del edificio.

En cuanto al mantenimiento de equipos informáticos y tecnológicos, la solicitud se envía a la Coordinación de cada área que se encarga de gestionar el mantenimiento.

La Coordinación Administrativa reserva una parte del presupuesto para este fin, en el año 2017 se invirtió \$350.000.000 para actualización tecnológica y adecuación de espacios.

Los daños frecuentes que se presentan en los casilleros y otros como arreglo de muebles, pintura de paredes, arreglos en redes eléctricas etc. son reparados por Tecnilabor.

5.4.3.5 Organización de estanterías, salas de lectura y depósitos

La Biblioteca mantiene ordenadas las colecciones en las estanterías diseñadas para cada tipo de material, por ejemplo en la Hemeroteca, los estantes para la colección de prensa son amplios porque las cajas donde se guardan los periódicos son del tamaño de la prensa; en la Mapoteca hay muebles y espacios donde disponer los mapas y planos de manera correcta, en las colecciones que tienen libros los estantes están en excelentes condiciones y el orden con el que se ubican los libros permite acceder de manera rápida a la información; en ocasiones se encuentran materiales mal ubicados; para mejorar esto los bibliotecarios realizan la búsqueda de estos materiales y realizan la revisión periódica de las colecciones para mantener el orden. Las salas de lectura permiten la circulación de los usuarios y tienen buenas condiciones de iluminación, con sillas y mesas en buen estado.

Los depósitos de libros por el contrario presentan varias carencias, pues no existe personal encargado de su gestión, a veces hay exceso de polvo porque no se hace limpieza de los estantes y pisos, hace falta personal de aseo dedicado a la limpieza de libros y estantes; también es frecuente encontrar otro tipo de objetos que no son libros al interior de los depósitos.

5.4.3.6 Control de la producción y la calidad

El sistema OLIB permite controlar la producción, de tal manera que en el Área de Procesos Técnicos cada profesional tiene una cuota diaria para catalogar los materiales con base en las normas de catalogación establecidas; el estándar se fijó con base en la productividad que se tiene en las principales bibliotecas universitarias del País.

El control de la calidad del proceso de análisis lo realiza la coordinadora del Área y en mínima parte se realiza cuando se reciben los materiales en las respectivas colecciones.

5.4.4 Gestión de suministros

La gestión de suministros se hace a partir de las necesidades de cada puesto de trabajo; de manera semestral el encargado del proceso en las coordinaciones comunica al personal para que hagan el pedido de los suministros necesarios para el semestre; el pedido se registra por el sistema de compras general de la Universidad.

Para las compras de material bibliográfico, desde el Área de Procesos Técnicos la profesional encargada realiza los pedidos a los proveedores y los pagos se gestionan desde la Coordinación Administrativa.

La secretaria recepcionista de la Biblioteca mantiene un inventario de suministros y provee materiales y artículos como guantes, tapabocas, jabón, etc.

5.4.5 Gestión de la función de investigación y desarrollo

Los coordinadores investigan sobre mejoras en cuanto a los servicios y procesos y se proponen acciones para el mejoramiento, es usual que se revisen las ofertas de servicios de otras bibliotecas y se implemente nuevos servicios a partir de las experiencias en otros centros de información, pero es necesario fortalecer la función de investigación y desarrollo, pero no hay personal suficiente para que se dedique a esta importante función.

.

5.4.6 Gestión de los sistemas de información

5.4.6.1 En relación con la selección definición y función de la información.

Los funcionarios tienen acceso a la información sobre los usuarios y como regla general los datos que aparecen en la base de datos no se pueden mostrar ni compartir.

Las comunicaciones generalmente parten desde los directivos, pero cuando los funcionarios de dirigen a ellos obtienen respuestas oportunas; últimamente se utiliza la aplicación de mensajería WhatsApp para comunicarse con los funcionarios, lo que hace posible una comunicación más rápida.

Las reuniones de los comités Central e Interno de la biblioteca se documentan mediante actas; estos comités se reúnen de manera permanente, de acuerdo a lo establecido.

Cada Coordinador realiza reuniones con grupos de trabajo específico, no hay exceso de reuniones, en el caso del Área de servicios se tiene en cuenta que la mayoría del personal debe atender público.

5.4.6.2 En relación con la capacidad y desempeño del sistema de información

El sistema de información que se utiliza es uno de los mejores que existen para el manejo de bibliotecas, no es necesario guardar información de manera manual, los módulos permiten realizar todos los procesos.

Para adquisiciones se puede realizar todo el proceso desde cuando se ingresa la orden de compra hasta cuando se reciben los materiales; en ese momento los materiales aparecen en Catalogación; luego de la legalización de la compra los materiales se dejan en cola para realizar el análisis, posteriormente se entregan a los analistas, luego se hace la preparación física final y se cambian al estado Disponible para ser entregados en la colección respectiva.

Cuando los libros se ingresan a las colecciones y son prestados cambian de estado Disponible a En Préstamo; cuando ingresan de nuevo a las colecciones vuelven a estar disponibles y si requieren arreglo o encuadernación se les hace el cambio de estado.

El OLIB permite realizar combinaciones de reportes que son de utilidad para el manejo y uso de las colecciones; es importante señalar que la Biblioteca de la Universidad Complutense, la mayor biblioteca universitaria de España está haciendo la migración de su base de datos a WorldShare Management System (WMS) de OCLC, el mismo proveedor de OLIB. La Biblioteca cuenta con uno de los mejores sistemas de administración que existen.

5.4.7 Gestión de Recursos Humanos

La gestión de capital humano es un asunto difícil en cualquier organización, desde la más pequeña que es la familia hasta las grandes corporaciones; la tarea de los directivos en este aspecto es compleja, pues sumado a la tarea de entender a un grupo de personas con situaciones individuales muy particulares se le suma sus propias creencias, personalidad, actitudes y formación profesional; el manejo del personal es un asunto de doble vía, no se le puede atribuir las dificultades únicamente al personal o al jefe.

La Universidad tiene una Oficina de Recursos Humanos para todos los asuntos administrativos del manejo de personal de la Universidad.

5.4.7.1 La calidad y cantidad de recursos humanos

La Biblioteca tiene unos recursos humanos calificados en diferentes áreas del conocimiento que aportan desde sus saberes para alcanzar los objetivos de la Biblioteca, por tratarse de un centro de servicios de información, la mayoría de los funcionarios que ejercen labores profesionales son Bibliotecólogos; la mayoría del personal tiene estudios universitarios de postgrado.

El personal puede participar para ascender en concursos internos; este es un factor de motivación; la discriminación de género no se presenta en la Universidad, los salarios están establecido por el cargo que se ocupa.

Se observa que hace falta personal profesional en el Área de Procesos Técnicos que recibe grandes volúmenes de materiales para clasificar y poner a disposición de los usuarios.

En el Área de Servicios al Público se observa que para cumplir con nuevos e importantes programas como la promoción de lectura, se necesita personal adicional.

Para mejorar el bienestar de los bibliotecarios y la calidad de los servicios, la Universidad debería cambiar del nivel operativo al nivel técnico a los bibliotecarios porque sus funciones no son simplemente operativas.

Otro factor que en ocasiones disminuye la cantidad de personal para atender los servicios es su desplazamiento a actividades distintas a las asignadas en sus funciones como campañas, reuniones de grupos de trabajo y la ausencia por actividades sindicales.

5.4.7.2 Clima de trabajo y salud ocupacional

El clima de trabajo en general es bueno, y se considera como un recurso que hace posible la prestación de los servicios, aunque existen diferencias hay respeto por el otro; todo el tema de la gestión de capital humano tiene respeto por la normatividad interna y la legislación laboral de la función pública.

La totalidad del personal goza de algunos beneficios que se han obtenido por las negociaciones laborales del sindicato SINTRAUNICOL, la estabilidad, las nivelaciones, los concursos internos para traslado y ascenso y escalas salariales con base en el estamento Oficial o Público.

Las condiciones físicas que pueden afectar a los funcionarios son las derivadas de la acumulación de polvo en los libros o microorganismos que pueden estar en los materiales bibliográficos; en algunas áreas se presentan altos niveles de ruido provenientes de los aires acondicionados.

Las condiciones de trabajo no propician accidentes de trabajo; hace algunos meses, por solicitud del personal se hizo la revisión de los puestos de trabajo por parte del Área de Salud Ocupacional de la Universidad, pero hasta el momento no se han implementado las mejoras.

En épocas de calor ambiental, se hace más sensible la necesidad de contar con un sistema de aire acondicionado central; en cuanto a la iluminación en las salas de estudio y colecciones, recientemente se cambió a un sistema de luminarias más eficiente; los depósitos como es el caso del Depósito de Referencia, por el contrario tienen serias deficiencias de iluminación.

5.4.7.3 Administración de personal

La Universidad tiene una oficina dedicada a la Selección de personal, allí hay un equipo de profesionales que manejan desde las convocatorias, el proceso de selección con las etapas de recepción de documentos, el estudio de los mismos, los resultados para ser admitidos al proceso, las pruebas de conocimiento, psicotecnias, la entrevista y la revisión de documentos y hoja de vida para escoger a los participantes que obtengan los mayores puntajes; de manera similar se realiza para las convocatorias internas.

Los funcionarios recién ingresados tienen una etapa de inducción y deben aprobar el período de prueba por desempeño laboral para quedar nombrados a término indefinido.

Para la selección de los contratistas también se realiza un proceso de selección ajustado a la normatividad.

En el Estatuto de la Administración del Personal Administrativo y de Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle¹¹¹, se encuentra toda la reglamentación para empleados públicos.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA BIBLIOTECA

Fortalezas

Los servicios tienen buen reconocimiento y una amplia oferta

Los acervos bibliográficos son completos, amplios y variados

Los usuarios la reconocen como una muy buena y completa biblioteca

¹¹¹ UNIVERSIDAD DEL VALLE, Consejo Superior. Acuerdo No. 025. Diciembre 19 de 2014. Estatuto de la Administración del Personal Administrativo y de la Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle. [En línea]. [Consultado 10 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-superior/acuerdos/2014/Acu_025.pdf

Instalaciones físicas amplias.

Las actividades de capacitación y el apoyo a la docencia e investigación cada vez tienen más reconocimiento.

El capital humano con el que cuenta está bien calificado.

Debilidades

No hay servicio interno de préstamo de computadores portátiles.

No hay préstamo externo para egresados.

Mejorar la tecnología existente y ofrecer nuevas tecnologías.

Horario restringido por diferentes situaciones internas y externas.

No tiene horario ampliado para época de exámenes.

El Cupo de préstamo es menor que el de otras bibliotecas.

Ampliar préstamo externo para otro tipo de materiales como revistas

La falta de personal en las áreas de Servicios y Procesos Técnicos junto con otras contingencias retrasa el poder prestar mejores y variados servicios y mantener las colecciones más actualizadas.

Al no permitir el ingreso de bolsos se genera inconveniente por la falta de guardabolsos y su daño es frecuente.

Hace falta mejorar la limpieza de libros, estanterías, depósitos y vidrieras externas.

Faltan más puestos de lectura individual y grupal y sofás cómodos.

Falta la apropiación de tecnologías novedosas como impresora 3D etc.

Falta de un sistema de aire acondicionado para todo el edificio.

En cuanto a la administración de personal se debe reconocer el trabajo de los bibliotecarios en el nivel técnico, pues las tareas que se desempeñan no son tareas de simple ejecución con predominio de actividades manuales.

5.5 ANÁLISIS DE MERCADEO

5.5.1 Usuarios

Desde hace muchos años las bibliotecas denomina usuarios a las personas que acuden a sus instalaciones o hacen uso de sus servicios; en algunas oportunidades en la Biblioteca Mario Carvajal se han dispuesto espacios libres para que los estudiantes opinen y entre los comentarios alguien se quejó del término usuario por considerarlos demasiado impersonal, frío, de alguna manera despectivo; ¿Será posible utilizar un término menos distante para quienes acuden a la Biblioteca?; quizá decir: estudiante, profesor, compañero para llamar a los funcionarios y visitantes a los que no pertenecen a la comunidad universitaria es otra forma de tener una relación u poco más cercana, o con el uso del sistema OLIB llamar a cada uno por su nombre, que es la tendencia que hay desde las aplicaciones de los Smartphones y las sesiones de computadores.

Identificación de los usuarios: La mayor proporción de personas que acuden a la Biblioteca son los estudiantes de pregrado, seguido por los de postgrado, estudiantes universitarios externos pertenecientes al convenio interbibliotecario, docentes, funcionarios de la Universidad, jubilados y visitantes

Necesidades de los usuarios: Quienes acuden a la Biblioteca lo hacen para obtener información de diversas fuentes documentales impresas y electrónicas, o porque necesitan un espacio para realizar sus trabajos académicos de manera individual o grupal, con la facilidad que brinda el uso de la red WIFI y la posibilidad de conectar sus equipos a la red eléctrica, otra de las razones por las que asisten algunos usuarios es por el ambiente que propicia la actividad intelectual, es por ello que para brindar las condiciones óptimas es necesario tener espacios con ambientes adecuados que propicien el aprendizaje, la investigación, la cultura, el ocio y el gusto por estar en un lugar agradable y confortable. Conocer más a los usuarios permite ofrecer servicios acordes que contribuyan a alcanzar la misión de la Universidad.

Satisfacción de los usuarios: Muchos de quienes acuden a la Biblioteca se sienten satisfechos con los servicios que la Biblioteca les ofrece, valoran el inventario documental existente y la posibilidad de acceder a diversa y gran cantidad de fuentes de información en línea desde sus propios dispositivos electrónicos aún en lugares distintos a la Biblioteca, también aprecian que hayan servicios como el que prestan la Videoteca donde pueden disfrutar desde películas de Hollywood ganadoras de premios Oscar, pasando por documentales educativos, música y audiolibros; la Mediateca donde se prestan computadores de escritorio para consultar los recursos electrónicos, leer tesis de egresados de la Universidad o aprender y practicar lenguas extranjeras o hacer uso de internet.

Un servicio que es muy apreciado por los usuarios es la obtención de documentos, si los materiales están en otra región o país se traen o se consigue la información digital. Si los materiales son nuevos se compran y se ponen a disposición una vez se adquieren y analizan.

La Biblioteca programa capacitación por demanda en diferentes niveles.

La Biblioteca no cobra por sus servicios; la Biblioteca es inclusiva, hay respeto por todos los usuarios y a las personas en situación de discapacidad visual se les apoya con servicios diseñados especialmente para ellos.

Tendencia: A pesar de la tendencia de descenso en el número de usuarios que asisten a las bibliotecas, éstas han sabido responder a las nuevas exigencias de los usuarios, al acercarlos a las nuevas tecnologías y ofrecer servicios no convencionales, e incluso para el caso de la Biblioteca Mario Carvajal que es una biblioteca universitaria se programan eventos para grupos que no pertenecen a la comunidad universitaria, con el apoyo de programas de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario, Corfecali, instituciones y empresas privadas, la mayoría de estas actividades se promueven desde el grupo cultural de la Biblioteca; el grupo de promoción de lectura ha llevado la Biblioteca a diferentes eventos como la Feria del Libro de Cali y diferentes espacios dentro de la Universidad.

Mercadeo: La Biblioteca divulga sus eventos principalmente en la página web, el Facebook, las listas de correo, afiches y medios de comunicación, pero en ocasiones la publicidad no es efectiva porque algunos usuarios dicen que no se enteran de los eventos, aunque puede tratarse de un exceso de información de parte de muchas dependencias, así como también el excesivo uso de publicidad en carteles que abunda por toda la Universidad, para lograr efectividad sería interesante implementar formas no convencionales que generen impacto; no hay establecido un plan de mercadeo.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL ANÁLISIS DE MERCADEO

Fortalezas

Los usuarios valoran y reconocen la importancia de la Biblioteca, la consideran invaluable en su labor como apoyo académico.

Entre los de estudiantes matriculados en la Sede Meléndez existen bastantes usuarios potenciales.

El presupuesto de la Biblioteca permitiría destinar una partida para invertir más en mercadeo.

Debilidades

No existe un plan de mercadeo formal con objetivos.

No hay control o seguimiento sobre la efectividad de la publicidad.

Hace falta formular estrategias para mejorar la afluencia de usuarios a la Biblioteca

Hace falta construir y posicionar la marca Biblioteca y también algunos de sus eventos importantes y permanentes.

El mercadeo y la publicidad se realizan principalmente desde el grupo cultural.

5.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTOR INTERNO (MEFI)

Figura 49. Matriz MEFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA (MEFI)			
Factores internos clave	Peso relativo	Valor	Resultado sopesado
FORTALEZAS			
Se ha iniciado el cambio para convertirse en un sistema de Bibliotecas que permita su fortalecimiento.	0,03	3	0,09
Personal con muy buena formación profesional se siente orgullo de trabajar en la Universidad.	0,04	4	0,16
Los servicios tienen amplia oferta	0,08	4	0,32
Los acervos bibliográficos son completos, amplios y variados	0,08	4	0,32
Presupuesto que permite cumplir con la misión	0,05	4	0,2
Instalaciones físicas amplias	0,05	3	0,15
Las actividades de capacitación y el apoyo a la docencia e investigación cada vez tienen más reconocimiento	0,05	3	0,15
Existe un Manual de Procesos completamente documentado	0,02	3	0,06
Los usuarios valoran y reconocen la importancia de la Biblioteca, la consideran invaluable en su labor como apoyo académico.	0,05	4	0,2
El presupuesto de la Biblioteca permitiría destinar una partida para invertir más en mercadeo.	0,05	3	0,15
Subtotal fortalezas			1,8
DEBILIDADES			
Falta de conocimiento del Reglamento General de la biblioteca por parte de la comunidad universitaria	0,02	2	0,04
Hace falta realizar cambios en el Reglamento de la Biblioteca para prestar servicios acordes a los cambios y préstamo externo a egresados	0,05	2	0,1
El Área de Procesos Técnicos requiere fortalecimiento	0,09	1	0,09
Hay colecciones que prestan servicio en horario restringido	0,04	2	0,08
No existe una oficina encargada de sistemas, tecnología o manejo de redes sociales o de la Biblioteca Digital que presenta una interfaz poco accesible	0,06	1	0,06
En ocasiones existe choque de poder (jefes-funcionarios)	0,03	2	0,06
Hace falta realizar cambios en el Reglamento de la Biblioteca para prestar unos servicios acordes a los cambios suscitados por aspectos como la tecnología. Préstamo externo a egresados y nuevos servicios que prestan otras bibliotecas universitarias.	0,06	1	0,06
Horario restringido por diferentes contingencias y no tiene horario ampliado para época de exámenes	0,08	2	0,16
Al no permitir el ingreso de bolsos se genera inconveniente por la falta de guardabolsos y su daño es frecuente	0,04	2	0,08
Hace falta construir y posicionar la marca Biblioteca y también algunos de sus eventos importantes y permanentes.	0,03	2	0,06
Subtotal debilidades			0,79
	1		2,59

Fuente: Elaboración propia

La Biblioteca Mario Carvajal tiene una posición interna de fuerza, las fortalezas tienen mayor peso frente a las debilidades; es decir que la Biblioteca tiene recursos humanos y físicos que le permiten convertirse en un gran Sistema de Bibliotecas; sobre la necesidad de reformar el Reglamento para mejorar servicios ya se ha iniciado el proceso para el cambio.

En cuanto a las debilidades, el fortalecimiento al Área de Procesos Técnicos es un asunto urgente por resolver, porque el nivel de producción actual no alcanza para descongestionar los materiales represados; a esto se suma la problemática con los sindicatos que generan largas discusiones y cese de actividades; en la mayoría de los casos la Universidad termina cediendo ante las exigencias luego de largos procesos de discusión.

Es evidente la falta de una dependencia encargada de tecnología y recursos tecnológicos, porque la Biblioteca adquiere más recursos electrónicos; además la Biblioteca digital necesita personal responsable de su administración y así poder mantener actualizada su información e interfaz y también realizar la indexación de los contenidos en Google Scholar u otro buscador.

5.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTOR EXTERNO (MEFE)

Figura 50. Matriz MEFE

MATRIZ MEFE			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			
Frecuente innovación tecnológica	0,07	3	0,21
Desarrollo local de aplicaciones para bibliotecas	0,07	3	0,21
Gestión para conseguir recursos por cooperación	0,04	3	0,12
Fomento a la lectura y bibliotecas	0,03	4	0,12
Población matriculada en instituciones universitarias públicas	0,07	3	0,21
Implementación de tecnologías para aprovechamiento de energías no convencionales	0,02	3	0,06
Creciente inmigración venezolana	0,04	3	0,12
Subtotal oportunidades			1,05
AMENAZAS			
Desarrollo local de aplicaciones para bibliotecas	0,07	1	0,07
Seguridad informática	0,09	1	0,09
Presupuesto que depende de políticas gubernamentales	0,07	1	0,07
Instituciones privadas financiadas por el Estado	0,1	1	0,1
Presupuesto disponible para apropiación tecnológica	0,05	2	0,1
Presupuesto estatal ajustado por el comportamiento de la economía nacional	0,08	1	0,08
Cambio de preferencia en tipo de educación superior	0,2	2	0,4
Subtotal amenazas			0,91
Total	1		1,96

Fuente: Elaboración propia

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos muestra que la Biblioteca tiene un valor de peso ponderado de las oportunidades mayor que las amenazas, por lo tanto se puede decir que el ambiente externo es favorable para la Biblioteca, pero es necesario aprovechar aún más las oportunidades existentes.

Una gran amenaza para el Sistema Universitario Estatal y por ende para la Universidad sería el fortalecimiento del programa Ser Pilo Paga al punto de convertirlo en Política de Estado, en detrimento del presupuesto de las Universidades.

Otra amenaza es que se amplíe la tendencia que se ha observado en cuanto a la preferencia por instituciones de nivel técnico en el Valle del Cauca, situación que puede estancar o disminuir el número de estudiantes matriculados en la Universidad.

En cuanto a la ciberseguridad es un punto de obligado interés, porque la Biblioteca ya ha sufrido ataques, es otro factor que comprueba la necesidad de tener una oficina dedicada a la tecnología, aspecto que actualmente se ejecuta desde la Oficina de Informática y Telecomunicaciones.

Por el momento el impacto de la migración venezolana no se puede medir en la Universidad porque es un fenómeno reciente.

5.8 SÍNTESIS DOFA: DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZA Y AMENAZAS

Figura 51. Síntesis DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Frecuente innovación tecnológica	Desarrollo local de aplicaciones para bibliotecas
Desarrollo local de aplicaciones para bibliotecas	Seguridad informática
Gestión para conseguir recursos por cooperación	Presupuesto que depende de políticas gubernamentales
Fomento a la lectura y bibliotecas	Instituciones privadas financiadas por el Estado
Población matriculada en instituciones universitarias públicas	Presupuesto disponible para apropiación tecnológica
Implementación de tecnologías para aprovechamiento de energías no convencionales	Presupuesto estatal ajustado por el comportamiento de la economía nacional
Creciente inmigración venezolana	Cambio de preferencia en tipo de educación superior
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se ha iniciado el cambio para convertirse en un sistema de Bibliotecas que permita su fortalecimiento.	Falta de conocimiento del Reglamento General de la biblioteca por parte de la comunidad universitaria.
Personal con muy buena formación profesional que se siente orgulloso de trabajar en la Universidad.	Hace falta realizar cambios en el Reglamento de la Biblioteca para prestar servicios acordes a los cambios y préstamo externo a egresados.
Los servicios tienen amplia oferta.	El Área de Procesos Técnicos requiere fortalecimiento.
Los acervos bibliográficos son completos y variados.	Hay colecciones que prestan servicio en horario restringido.
Presupuesto que permite cumplir con la misión.	No existe una oficina encargada de sistemas, tecnología o manejo de redes sociales o de la Biblioteca Digital que presenta una interfaz poco accesible.
Instalaciones físicas amplias.	En ocasiones existe choque de poder (jefes-funcionarios)
Las actividades de capacitación y el apoyo a la docencia e investigación cada vez tienen más reconocimiento.	Hace falta realizar cambios en el Reglamento de la Biblioteca para prestar unos servicios acordes a los cambios suscitados por aspectos como la tecnología. Préstamo externo a egresados y servicios que prestan otras bibliotecas.
Existe un Manual de Procesos completamente documentado.	Horario restringido por diferentes contingencias y no tiene horario ampliado para época de exámenes
Los usuarios valoran y reconocen la importancia de la Biblioteca, la consideran invaluable en su labor como apoyo académico.	Al no permitir el ingreso de bolsos se genera inconveniente por la falta de guardabolsos y su daño es frecuente.
El presupuesto de la Biblioteca permitiría destinar una partida para invertir más en mercadeo.	Hace falta construir y posicionar la marca Biblioteca y también algunos de sus eventos importantes y permanentes.

Fuente: Elaboración propia.

5.9 ANÁLISIS DOFA

Figura 52. MATRIZ DOFA

ESTRATEGIAS DOFA	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
	1. Se ha iniciado el cambio para convertirse en un sistema de Bibliotecas que permita su fortalecimiento. 2. Personal con muy buena formación profesional que se siente orgullo de trabajar en la Universidad. 3. Los servicios tienen amplia oferta 4. Los acervos bibliográficos son completos, amplios y variados 5. Presupuesto que permite cumplir con la misión 6. Instalaciones físicas amplias 7. Las actividades de capacitación y el apoyo a la docencia e investigación cada vez tienen más reconocimiento 8. Existe un Manual de Procesos	1. Falta de conocimiento del Reglamento General de la biblioteca por parte de la comunidad universitaria 2. Hace falta realizar cambios en el Reglamento de la Biblioteca para prestar servicios acordes a los cambios y préstamo externo a egresados 3. El Área de Procesos Técnicos requiere fortalecimiento 4. Hay colecciones que prestan servicio en horario restringido 5. No existe una oficina encargada de sistemas, tecnología o manejo de redes sociales o de la Biblioteca Digital que presenta una interfaz poco accesible
OPORTUNIDADES:	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Frecuente innovación tecnológica 2. Desarrollo local de aplicaciones para bibliotecas 3. Gestión para conseguir recursos por cooperación 4. Fomento a la lectura y bibliotecas 5. Creciente población matriculada en instituciones universitarias 6. Implementación de tecnologías para aprovechamiento de energías no convencionales 7. Creciente inmigración venezolana	1. Convertir la División de Bibliotecas en un Sistema de Bibliotecas para beneficio de los estudiantes en todas las sedes (F1, F2, F3, F7, O1, O3) 2. Formular un plan de mercadeo que permita dar a conocer los servicios de la Biblioteca (F10, F4, F3, O4, O5) 3. Fortalecer el programa de capacitaciones para mejorar los índices de consulta de las bases de datos y la actividad investigativa (F2, F7, O1, O4) 4. Ampliar el número de puestos de lectura individual y grupal (F5, F6, F9, F3, F4, O4, O5)	1. Fortalecer el Área de Procesos Técnicos para tener colecciones más actualizadas (D3, D5, O1, O3) 2. Construir el reglamento de la Biblioteca con participación de la Comunidad universitaria (D1, D2, D7, D8, D9, O4, O5) 3. Migrar la Biblioteca Digital a una interfaz moderna y amigable (D5, D3, O1, O2, O4, O5) 4. Realizar jornadas en horario ampliado en época de exámenes (D2, D4, D5, D8, O1, O4)
AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Desarrollo local de aplicaciones para bibliotecas 2. Seguridad informática 3. Presupuesto que depende de políticas gubernamentales 4. Instituciones privadas financiadas por el Estado 5. Presupuesto disponible para apropiación tecnológica 6. Cambio de preferencia en tipo de educación superior	1. Realizar préstamo externo para egresados con póliza que cubra el valor de materiales en caso de pérdida, para evitar la exigencia de codeudor (F1, F4, F6, F7, F9, A8). 2. Apropiar nuevas tecnologías para uso de la comunidad universitaria como impresora 3D, coworking, espacios con tecnología aplicada a procesos de apoyo a la Formación (F7, F7, F9, F3, A1, A2, A4, A5)	1. Crear una Oficina de Recursos Tecnológicos y apropiación de Tecnología (D5, A2, A5, A6) 2. Ampliar el área de guardabolsos o implementar la seguridad para ingresar bolsos a la Biblioteca (D9, D2, A5) 3. Realizar más actividades con colegios para motivar a los estudiantes a ingresar a la Universidad del Valle (A6, D2, D8)

Fuente: Elaboración propia.

6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para la formulación de la misión y visión se realizó la revisión del direccionamiento estratégico de las Bibliotecas de la Universidad Complutense, la Universidad de Harvard, la Universidad de Oxford y la Biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM.

Las tres primeras bibliotecas han cambiado la misión y visión a unos postulados menos extensos y detallados, caso contrario sucede con la UNAM que tiene una misión con más extensión.

6.1 MISIÓN SISTEMA DE BIBLIOTECAS UNIVERSIDAD DEL VALLE

Ser facilitadora y parte activa en el proceso de generación, difusión y preservación del conocimiento, como apoyo a la misión de la Universidad del Valle, atendiendo en su ámbito a las necesidades de la Comunidad Universitaria y la sociedad.

6.2 VISIÓN

La División de Bibliotecas de la Universidad del Valle en el año 2021 concluirá el proceso para convertirse en un Sistema de Bibliotecas de la Universidad que brinde las mismas oportunidades para obtener recursos y servicios de información a la Comunidad Universitaria de las sedes de la ciudad de Cali y sus Sedes Regionales.

La Biblioteca será parte activa en el componente estratégico misional de Formación, propiciando la participación de docentes en el proceso de enriquecimiento de los fondos bibliográficos, mejoramiento en el uso de la tecnología, el apoyo a la investigación y la extensión.

La Biblioteca implementará actividades conducentes a mejorar la preservación, el acceso al conocimiento y su difusión con el uso de la tecnología.

La Biblioteca propiciará el uso de nuevas tecnologías para el desarrollo de sus actividades y el acercamiento de tecnologías novedosas que pueden ser de utilidad para la comunidad universitaria.

La Biblioteca incrementará el ofrecimiento de actividades lúdicas y culturales para el enriquecimiento humano de la comunidad universitaria.

6.3 VALORES

Satisfacción de las necesidades de información.

Respeto por los derechos, la diversidad y las diferencias de los seres humanos.

La Biblioteca cuenta con personal con actitud de servicio y colaboración que tiene los conocimientos necesarios para satisfacer las necesidades de información.

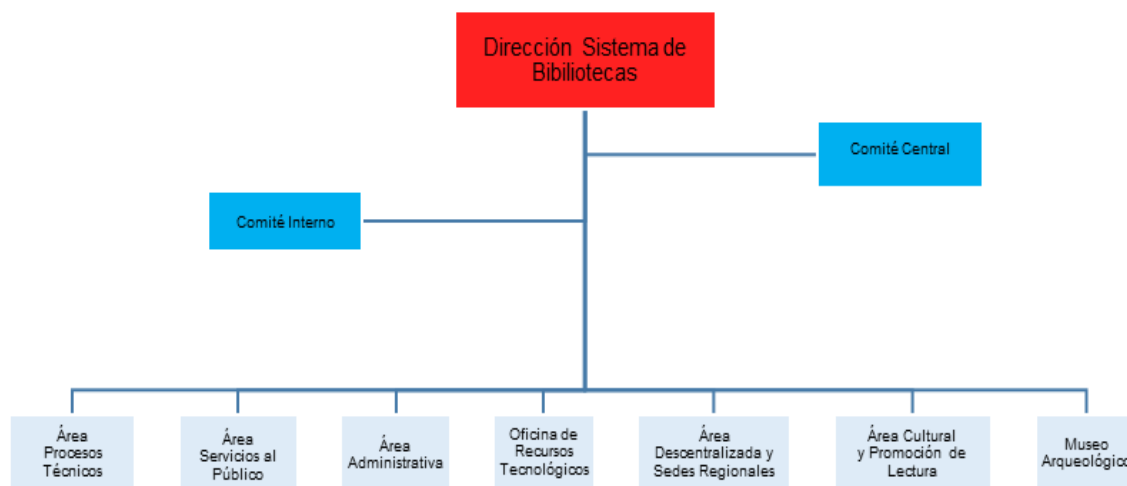
Compromiso con la educación.

Cuenta con espacios acogedores para que permanecer en la Biblioteca sea una experiencia agradable y motivadora.

Propiciar diversas manifestaciones culturales, artísticas y otras que contribuyen al bienestar y disfrute.

6.4 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 53. Organigrama Sistema de Bibliotecas Universidad del Valle.



Fuente: Elaboración propia

Con base en algunas de las carencias que se encontraron en la organización se propone la creación de una Oficina encargada de la gestión de Recursos Tecnológicos y el Área Cultural y Promoción de Lectura.

Las demás áreas continúan de la misma manera que están en el año 2018, pero se hace explícita la necesidad de fortalecimiento del Área de Servicios y Procesos Técnicos en cuanto a Capital Humano.

También es necesario el fortalecimiento del Área Descentralizada y Sedes Regionales, quienes tendrán que afrontar mayores responsabilidades y funciones al consolidarse como un Sistema de Bibliotecas.

Incluso, se propone que el Museo se convierta en una División de la Universidad para que se pueda consolidar un museo no solo arqueológico sino un Museo de la Universidad del Valle que albergue una mayor cantidad de colecciones y manifestaciones artísticas.

7. PLAN DE ACCIÓN

Se determinó que los objetivos que mejor contribuyen al mejoramiento del problema de investigación son:

1. Incrementar del ingreso de usuarios a la Biblioteca con estrategias como:

Ampliación en puestos de lectura.

Nuevo servicio de préstamo de computadores portátiles.

Campaña de donaciones de computadores por parte de la Comunidad Universitaria.

Diferentes concursos y actividades para promover el uso de materiales bibliográficos y el ingreso de usuarios a la Biblioteca.

2. Establecer vinculación con docentes

Estableciendo relaciones de mutua colaboración y aprovechando el contacto directo con los estudiantes, los profesores pueden ser excelentes multiplicadores de información, cada profesor tiene varios grupos de estudiantes y el costo de implementar la estrategia es bajo, comparado con la estrategia anterior.

3. Establecer voluntariado con estudiantes

Ante la falta de personal, y con el fin de fortalecer con apoyo logístico las actividades culturales y de promoción de lectura, de esta manera se obtiene apoyo logístico para las diversas actividades que se realizan, a la vez que se establecen relaciones de valor con los estudiantes, quienes también se benefician con algunos incentivos.

La Publicidad es fundamental para alcanzar los objetivos y la mayor difusión se realiza de manera virtual, en menor proporción impresa y en cuanto a medios de comunicación, internos y externos se realiza de manera gratuita.

Para ejecutar el plan de mercadeo el presupuesto necesario es de \$92.200.000, que puede parecer una cifra alta, pero el mayor rubro lo constituye la inversión en computadores portátiles, que son activos fijos para la Biblioteca, su ejecución sería durante los años 2019 – 2021.

Figura 54. Plan de Acción Biblioteca Mario Carvajal 2018 – 2021

	Plan de Acción Biblioteca Mario Carvajal, Universidad del Valle				Años 2019 - 2021	
Objetivo 1:	Incrementar la asistencia de usuarios a la Biblioteca					
Estrategia	Actividades	Indicadores	Metas	Presupuesto	Responsables	
No. 1	1. Elaborar proyecto de ampliación donde se hace explícito: cuál es el espacio a intervenir, las cotizaciones de 18 sillas y 3 mesas, instalaciones eléctricas, traslado de estantes, instalación de nuevo mobiliario y costo total.	Realizar el proyecto para aprobación	ene-19		Coordinadores de Servicios y Administrativo	
Estrategia de Servicio	Luego de aprobado el presupuesto, gestionar las compras y contratar servicios	Ejecutar compra de mobiliario y contratación	feb-19	7.220.000	Coordinador Administrativo	
	Revisar y extraer libros para enviar a otras colecciones, sedes o Depósito; Embalar y enviar libros; Ubicar los libros de Depósito y realizar el traslado de libros a la nueva ubicación.	Realizar labores de traslado	mar-19		Bibliotecarios	
Ampliar el área de estudio con más puestos de lectura, sillas cómodas y tomas eléctricas	Realizar las adecuaciones locativas, desmanchado de pisos, instalación de tomas eléctricas, traslado de estantes vacíos a otra área. Ubicación del nuevo mobiliario, puesta en servicio de los nuevos puestos de lectura.	Realizar adecuaciones	Abril de 2019	2.080.000	Tecnilabor	
	Realizar la difusión de la ampliación de puestos de lectura por la página web, facebook, listas de correo. Hacer entrega pública	Difundir la información.	23 de abril de 2019		Grupo Cultural	
			Subtotal E1	\$9.300.000		

Figura 54. (Continuación)

	Plan de Acción Biblioteca Mario Carvajal, Universidad del Valle				Años 2019 - 2021	
Objetivo 1:	Incrementar la asistencia de usuarios a la Biblioteca					
Estrategia	Actividades	Indicadores	Metas	Presupuesto	Responsables	
No. 2	Elaborar proyecto para la compra de computadores portátiles	Realizar proyecto	Agosto de 2018	62.500.000	Coordinadores de Servicios y Administrativo	
Estrategia de Servicio	Presentar proyecto para aprobación.	Aprobar proyecto	Noviembre de 2018		Coordinador Administrativo	
	Adquirir 25 computadores portátiles con póliza de mantenimiento y seguro.	Compra computadores	Diciembre de 2018		Coordinador Administrativo Oficina de Compras	
Implementar nuevo servicio de préstamo interno de computadores portátiles para estudiantes de pregrado.	Legalizar compra en la Oficina de Inventarios	Refrendar compra	Enero de 2019		Oficina de Inventarios	
	Instalar software con base en lo establecido por la Universidad	Instalar programas	Febrero de 2019		Oficina de Informática OTEL	
	Ingresar al sistema OLIB	Accesar en la Base de datos	Marzo de 2019		Coordinadora Procesos Técnicos	
	Integrar a Mediateca para poder realizar préstamo	Disponer para préstamo	Abril de 2019		Profesionales Mediateca	
			Subtotal E2		\$62.500.000	

Figura 54. (Continuación)

	Plan de Acción Biblioteca Mario Carvajal, Universidad del Valle	Años 2019 - 2021			
Objetivo 1:	Incrementar la asistencia de usuarios a la Biblioteca				
Estrategia	Actividades	Indicadores	Metas	Presupuesto	Responsables
No. 3	Redactar el documento de la campaña permanente con las bases y las condiciones de la donación, (parte legal, que estén en buen estado y un beneficio como borrar multas o deudas) y los tipos de souvenir que se entregan como obsequio.	Formular proyecto	Septiembre de 2019		Coordinador Área de Servicios ,
Estrategia de Servicio y Relaciones Públicas	Aprobar las condiciones de la donación y requisitos legales para realizar la actividad	Legalizar proyecto	Octubre de 2018		Coordinador Administrativo y profesional
	Planear, diseñar y ordenar de producción de piezas publicitarias, afiches, correos, tropezones para ubicar en las porterías, cafetería central, publicación en redes sociales, prensa.	Planear publicidad	Enero de 2019		Oficina de Inventarios
	Realizar el diseño de souvenirs para obsequiar: mousepad y vasos con imagen de la Biblioteca y la campaña.	Diseñar objetos	Diciembre de 2018		Grupo Cultural
Realizar campaña para que docentes, funcionarios y personas naturales donen computadores portátiles en buen estado para uso interno de los estudiantes de pregrado	Realizar la difusión de la campaña en: página web, redes sociales, radio, TV, prensa (ADN), Correo a listas de estudiantes, docentes, funcionarios y egresados.	Realizar campaña publicitaria	Abril 2019 Abril 2020 Abril 2021	1.000.000	Grupo Cultural
	Realizar el lanzamiento de la actividad en abril de 2019, 2020 y 2021 , aprovechando las actividades culturales que se realizan en la Biblioteca	Presentar la actividad en público	Abril 23 de los años 2019 al 2021	1.000.000	Coordinación de Servicios y Grupo Cultural

Figura 54. (Continuación)

	Plan de Acción Biblioteca Mario Carvajal, Universidad del Valle	Años 2019 - 2021			
Objetivo 1:	Incrementar la asistencia de usuarios a la Biblioteca				
Estrategia	Actividades	Indicadores	Metas	Presupuesto	Responsables
No. 3	Recibir y probar el funcionamiento del equipo,	Recibir equipos donados	5 año 2019 10 año 2020 10 año 2021		Jefe de Servicios de
Estrategia de Servicio y Relaciones Públicas					
	Enviar a la Oficina de Inventarios para trámite de donación	Legalizar en Inventarios	Variable		Coordinación de Servicios o
	Recibir y realizar diagnóstico técnico y arreglos menores de los equipos e Instalar el software	Instalar programas	Variable	3.000.000	OTEL o Contratista
Realizar campaña para que docentes, funcionarios y personas naturales donen computadores portátiles en buen estado para uso interno de los estudiantes de pregrado	Ingresar al sistema OLIB con un código de barras los equipos para poder ser prestados en las cuentas de los estudiantes	Poner disponibles los equipos un mes después de recibirlos	Variable		Profesional Procesos Técnicos
	Realizar un acto público el 7 de octubre, por la conmemoración del natalicio de Mario Carvajal Borrero, para agradecer a los donantes y entregar obsequios.	Reconocer a los donantes	Octubre 7 años 2019 2020 y 2021		Coordinación de Servicios y Grupo Cultural
	Entregar los computadores a la Mediateca para realizar préstamo por parte de los profesionales	Prestar computadores	Diariamente		Profesional Mediateca
			Subtotal E3	\$5.000.000	

Figura 54. (Continuación)

		Plan de Acción Biblioteca Mario Carvajal, Universidad del Valle			Años 2019 - 2021	
Objetivo 1:		Incrementar la asistencia de usuarios a la Biblioteca				
Estrategia	Actividades	Indicadores	Metas	Presupuesto	Responsables	
No. 4 Estrategia de Promoción	1. Concurso semestral de Fotografía Mi lugar y libro favorito de la Biblioteca, con fotos del participante en la Biblioteca. Premios: ampliar el cupo de préstamo, borrar multas por retraso, souvenirs institucionales, memorias USB conseguidas en donación., publicación en Facebook.	Realizar dos concursos anuales	2019 2 2020 2 2021 2	1.000.000	Coordinador de Servicios y Grupo Cultural y bibliotecarios	
	2. Realizar taller semestral sobre técnicas de pintura para promover la lectura de libros que se tienen sobre el tema Premios: Ampliación de cupo de préstamo y borrar multas por retraso, se prestan materiales para la actividad, se provee papel. Inscripción previa	Realizar dos talleres al año	2019 2 2020 2 2021 2	6.500.000	Bibliotecarios Colección Referencia y Colección General Grupo Cultural	
Realizar concursos y actividades para promover la asistencia a la Biblioteca y el uso de los materiales bibliográficos	3. Promover el Programa Lectura en Vacaciones con exposiciones y sugerencias de libros para el receso académico. Premio sorteo para 25 usuarios que lleven libros para vacaciones y entreguen encuesta. Premiación al iniciar semestre bolsa ecológica con logo BMC	Realizar dos programas al año	2019 2 2020 2 2021 2	2.000.000	Coordinador de Servicios, Grupo Cultural y profesionales de Puesto de Información	
	Subtotal E4			\$9.500.000		

Figura 54. (Continuación)

	Plan de Acción Biblioteca Mario Carvajal, Universidad del Valle				Años 2019 - 2021	
Objetivo 2:	Establecer vinculación con docentes					
Estrategia	Actividades	Indicadores	Metas	Presupuesto	Responsables	
No. 1 Estrategia de Relaciones Públicas	1. Realizar invitación una vez al mes para que un Departamento o Escuela que realicen el Claustro en las instalaciones de la Biblioteca y en un espacio de 45 minutos presentar los recursos físicos, electrónicos y la Biblioteca Digital en su área de interés. Atención con refrigerio.	Atender 8 claustros anualmente	2019 8 2020 8 2021 8	2.500.000	Coordinador de Servicios, Profesionales del área, Coordinación Administrativa y Secretaria.	
	2. Invitar a los profesores mediante comunicación personalizada por correo electrónico para que visiten la colección que utilizan por su trabajo docente o revisen el catálogo OPAC y recomienden nuevos materiales para comprar, esta solicitud se puede hacer por formato electrónico.	Enviar comunicación es anualmente y realizar seguimiento	2019 200 2020 250 2021 300		Área de Servicios al Público, profesionales y bibliotecarios	
Realizar actividades para consolidar relaciones provechosas con los docentes	3. Implementar con docentes la actividad <i>De clase en la Biblioteca</i> para que durante una jornada de clase trabajen en la Sala de Inducción del tercer piso, o en un hall y que los estudiantes consulten en las diferentes colecciones. A quienes participen se les solicita llenar la encuesta sobre los servicios. Sorteo de libros del Programa Editorial, lapiceros, libretas, etc., con donación de proveedores	Atender la jornada de Clase en la Biblioteca	2019 8 2020 12 2021 20 Subtotal E1	500.000	Coordinador de Servicios, Profesionales del área, Bibliotecarios, Grupo Cultural.	
					\$3.000.000	

Figura 54. (Continuación)

 Plan de Acción Biblioteca Mario Carvajal, Universidad del Valle Años 2019 - 2021					
Objetivo 3:		Recibir colaboración y establecer vínculos con los estudiantes			
Estrategia	Actividades	Indicadores	Metas	Presupuesto	Responsables
No. 1	1. Redactar el reglamento para cada una de las actividades y planear su ejecución.	Tener reglamento aprobado	oct-18	200.000	Coordinador de Servicios
Estrategia de Relaciones Públicas	2. Crear y desarrollar el programa de eliminación de multas para estudiantes de pregrado, mediante el pago con horas de colaboración para apoyar las actividades culturales y de promoción.	Poner en funcionamiento el programa	ene-19		Grupo Cultural, Nova Informática
Popiciar la colaboración por parte de estudiantes para apoyar en actividades del Área cultural, promoción de lectura y publicidad	3. Crear y desarrollar el programa de voluntariado entre los estudiantes de la Universidad, para apoyar las actividades del Grupo Cultural, Promoción de Lectura y Campaña del Silencio. Como retribución: borrar multas menores a \$12.000, ampliar el cupo de préstamo y el préstamo de portatil por el doble de horas que colaboren en BMC , camiseta del programa, libro del Programa Editorial, lapicero y souvenirs de proveedores.	Iniciar el programa	feb-19	2.000.000	Coordinador de Servicios, Grupo Cultural, Promoción de Lectura.
	4. Realizar campaña de promoción por: email, redes sociales, página web, afiches y alerta desde el Sistema OLIB a los estudiantes que tienen multas.	Cantidad de estudiantes que participan	Año 2019 est.	700.000	Auxiliar Grupo Cultural y Nova Informática
			Año 2020 est.		
			Año 2021 est.		
Subtotal E1				\$2.900.000	
Total Objetivo 1 + Objetivo 2 + Objetivo 3				\$92.200.000	

Fuente: Elaboración propia.

8. CONCLUSIONES

A pesar de las estrategias implementadas por la Biblioteca para lograr que un mayor número de usuarios se beneficien del uso de sus instalaciones y recursos de información, la tendencia que muestran las estadísticas es el continuo descenso en cuanto al número de personas que acuden a la Biblioteca, aunque es necesario mencionar que durante el año 2018, las actividades de capacitación planeadas y ejecutadas por los profesionales encargados han tenido una asistencia muy alta, comparada con las realizadas en años anteriores. Todos estos resultados contribuyen a mejorar el índice de eficiencia de uso de las bases de datos, pues las actividades de capacitación hacen mucho énfasis en el uso de los recursos electrónicos.

La Biblioteca logra mejorar el uso de los recursos electrónicos pero es necesario incentivar también la lectura de materiales impresos; con el apoyo del grupo de promoción de lectura se vienen realizando actividades de promoción, pero para tener mejores resultados es necesario fortalecer con apoyo logístico y realizar la programación semestral con unos objetivos sobre los resultados que se esperan.

En ocasiones la Biblioteca puede ser restrictiva porque el reglamento tiene establecido el número de ejemplares que se pueden prestar externamente, el cual es bajo comparado con otras bibliotecas, y para el caso de los egresados es muy difícil poder llevar materiales externamente, cambiar el reglamento es uno de los asuntos pendientes por actualizar.

En cuanto al presupuesto, la Biblioteca cuenta con los recursos necesarios para el desenvolvimiento de las actividades, pero hace falta explorar la posibilidad de conseguir recursos procedentes de donaciones.

Es un hecho que los recursos de información que la Biblioteca posee son enormes y los servicios que se prestan son similares a las principales Bibliotecas del País; sin embargo un aspecto en el que se debe prestar atención es en el uso de la tecnología que cambia frecuentemente y se puede convertir en una oportunidad para facilitar el acceso de los usuarios a nuevas tecnologías.

La revisión que se hizo sobre los factores claves de éxito, en términos generales fue positiva para la Biblioteca y el resultado hace posible la oportunidad de mejoramiento en cuanto a los servicios, los recursos de información, el apoyo en formación de competencias, los recursos tecnológicos, los espacios físicos y el capital humano.

El cambio para convertirse en un Sistema de Bibliotecas trae un mayor beneficio principalmente para los usuarios de las sedes regionales que por su ubicación geográfica tienen a su disposición un menor número de recursos disponibles de manera inmediata.

Las carencias que se presentan en cuanto a mercadeo obedecen a la falta de un equipo de trabajo; la auxiliar del grupo cultural planea y ejecuta las estrategias de comunicación y casi, siempre las solicitudes se hacen para última hora.

9. RECOMENDACIONES

Es necesario que de manera urgente se integren a las colecciones de la Biblioteca los materiales que se encuentran represados en el Área de Procesos Técnicos, pues con el paso del tiempo algunos materiales pueden perder vigencia y al mantenerse constante tanto el nivel de compra como el procesamiento no se lograría alcanzar a procesar los materiales; al respecto, en la historia reciente de la Biblioteca, está registrado que ante una situación similar se hizo necesario que un equipo de profesionales externo realizara la catalogación para poder ingresar los materiales a las diferentes colecciones.

La Biblioteca cuenta con grandes recursos de información y muchos servicios que algunos usuarios no conocen, para ello cada funcionario del Área de Servicios al Público puede contribuir en la formación de usuarios autónomos que incluso desde antes de llegar a las instalaciones de la Biblioteca hayan investigado sobre la información que necesitan, es un hecho que algunos estudiantes no saben cómo acceder al catálogo en línea o revisar las bases de datos.

Para mejorar el factor tecnológico sería recomendable que tuviera una dependencia encargada de los recursos tecnológicos, la gestión de redes sociales y la Biblioteca Digital.

En cuanto a los recursos físicos, sería recomendable que se realizara la instalación de un aire acondicionado para mejorar el confort de quienes permanecen en el edificio; en cuanto a las personas que tienen discapacidad motriz hacen falta adecuaciones para mejorar el acceso.

Se recomienda continuar y ampliar los programas de capacitación a usuarios y de apoyo a la investigación mediante programas de vinculación con docentes, de esta manera todos ganan; la Biblioteca, los profesores y los estudiantes, esta puede ser la forma más efectiva y económica de llegar al mercado objetivo, los estudiantes.

En cuanto a capital humano se recomienda realizar un plan de capacitación enfocado al quehacer de cada funcionario y permitir la posibilidad de capacitación externa para un mayor número de funcionarios con base en sus funciones, de tal manera que todos tengan la oportunidad de capacitarse.

Un aspecto que tiene que ver con la comodidad es la posibilidad de dejar ingresar los bolsos a los usuarios o la instalación de más guardabolsos, este es uno de los aspectos que genera mayor inconformidad.

También sería conveniente que todas las colecciones estuvieran abiertas en el horario de apertura de la Biblioteca, e incluso ofrecer ampliación del horario y jornadas especiales durante épocas de exámenes.

La necesidad de préstamo de computadores portátiles de manera interna es una de las carencias que los usuarios expresan, junto con la falta de tomas eléctricas.

También es necesario ampliar los espacios confortables para leer o descansar, no es necesario la compra de muebles costosos, algunas colchonetas de buena calidad pueden servir, los estudiantes a veces tienen que pasar largas jornadas en la Universidad y también necesitan descansar.

Un punto muy importante es controlar el ruido en algunos espacios, esta es una de las quejas de los estudiantes que van al cuarto piso a trabajar, pues al ruido generado por las máquinas del aire acondicionado se suma el murmullo de los usuarios y el calor ambiental.

El aseo de estantes, libros y depósitos es un factor que se debe mejorar.

Hay hechos pequeños que contribuyen a dar valor a los servicios, y entre las mismas sedes de la Biblioteca podemos encontrar ejemplos sencillos, como el caso de la Biblioteca de la Sede San Fernando que tiene lapiceros a disposición de los estudiantes y contrasta con la Biblioteca Central, donde ya ni las fichas de papel se encuentran para registrar los datos de los materiales.

Y para finalizar es importante mejorar las instalaciones sanitarias, los usuarios se merecen unos baños aseados y en buenas condiciones.

10. BIBLIOGRAFÍA

BETANCOURT, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Bogotá D.C.: ECOE ediciones-Universidad del Valle, 2014. 262 p. ISBN. 9789586487306.

BETANCOURT, Benjamín. Papeles de trabajo para planes estratégicos. Colombia. 1995.

BITRAGO GÓMEZ, Pablo, KATTÁN, José. Universidad del Valle: arquitectura para la educación. Colombia.: Universidad del Valle, 2011. 247 p. ISBN. 9789586708845.

CASTRO, Carolina; JARAMILLO, Bernardo; JURADO, María Elena; MEJÍA, William; MELO, Jorge Orlando; MONAK, Lenin; OVIEDO, Sandra; REINA, Mauricio; REY, Germán; RODRÍGUEZ, Claudia; VARGAS, Luisa Ximena. Hábitos de lectura, asistencia a bibliotecas y consumo de libros en Colombia. Fundalectura, 2013. 304 p. ISBN. 978-958-9342-46-6.

COLOMBIA Constitución Política. 38 ed. Colombia: Legis. 2017. 724 p.

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. México.: Pearson Educación, 2008. 416 p. ISBN. 9789702611899.

FINNIGAN, Jerome. Guía de Benchmarking Empresarial. México.: Prentice Hall Hispanoamericana S.A, 1997. 234 p. ISBN. 9688808911.

GISPERT, Carlos. Diccionario ilustrado Océano de la Lengua Española. España, Ediciones Océano, 2002. 1192 p. ISBN. 8449415357.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 5 ed. México.: McGraw-Hill Interamericana, 2010. 613 p. ISBN. 9786071502919.

INDURÁIN, Jordi. El pequeño Larousse ilustrado. Vigésima segunda edición. México.: Ediciones Larousse, S.A. de C.V. 2016. 424 p. ISBN. 9786072111356.

KOTLER Neil y KOTLER Philip. Estrategias y marketing de museos. Primera edición. España.: Editorial Aries, S.A. 2001. 448 p. ISBN. 8434466279.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. Decimocuarta edición. México.: Pearson Educación, 2012. 720 p. ISBN. 9786073214209.

KOTLER Philip y KELLER Kevin. Dirección de marketing. Decimocuarta edición. México. Pearson Educación. 2012. 808 p. ISBN. 9786073212458.

MCGREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. Colombia: McGraw-Hill, 1994. 243 p. ISBN. 9586002411.

MESA HOLGUÍN, Mario. Fundamentos de marketing. Colombia: Ecoe Ediciones, 2012. 288 p. ISBN. 9789586487542.

COLOMBIA, Ministerio de Cultura. Diagnóstico Cultural de Colombia, Hacia la construcción del Índice de Desarrollo Cultural. Colombia: 2013. 190 p. ISBN. 978-958-8827-09-4

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph y OKLANDER, Adriana. Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del Management Estratégico. Argentina: Granica, 1999. 511 p. ISBN. 9789506412913.

NARVÁEZ GONZÁLEZ, Andrés Felipe y HERNÁNDEZ RÍOS, Jaqueline. Formulación del plan estratégico con enfoque prospectivo para la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, período 2014 – 2019. Tesis Maestría en Administración. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2014. 261 p.

PÉREZ CASTAÑO, Martha. Guía práctica de planeación Estratégica. Colombia Universidad del Valle, 1990. 97 p.

PORTER, Michael E. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Grupo Editorial Patria, 2007. 395 p. ISBN. 9789682611841.

SÁNCHEZ MANCHOLA, Iván. Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Cali: Editorial Universidad del Valle, 2009. 308 p. ISBN. 9789586707725.

SCHNARCH KIRBERG, Alejandro. Marketing de fidelización: ¿cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?. Primera edición. Colombia.: Ecoe Ediciones, 2011. 152 p. ISBN. 9789586487429.

SPENDOLINI, Michael. Benchmarking. Editorial Norma, Colombia. 1994. 312 p. ISBN. 9580427461.

STANTON, William J.; ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. Fundamentos de marketing. Decimocuarta edición. México: Mcgraw-Hill Interamericana S.A., 2007. 741 p. ISBN. 9701062019.

TAGLE de CUENCA, Matilde, Historia del libro: texto e imágenes. 2 ed. Argentina: Alfagrama Ediciones, 2013. 324 p. ISBN. 978-987-1305-71-1.

TOCA TORRES, Claudia Eugenia. Fundamentos del márketing: guía para su estudio y comprensión. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2009. 120 p. ISBN. 9789587380576.
UNESCO. Informe Mundial de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo de los Recursos Hídricos 2017. Aguas residuales: El recurso desaprovechado. París. 2017. 184 p. ISBN. 978-92-3-300058-2.

UNIVERSIDAD DEL VALLE. Plan de desarrollo Físico Ciudad Universitaria del Valle. Colombia. Universidad del Valle, 1969. 244 p.

_____. Universidad del Valle cincuenta años. Colombia. Universidad del Valle, 1995. 244 p. ISBN. 9586700291.

Publicaciones seriadas

ANSOFF, H. Igor. Strategies for diversification. En: Harvard business review, 1957. 35(5), 113-124v. ISSN. 0017-8012.

BANGUERO Lozano Harold, CASTELAR, Carlos Eduardo. La población colombiana: dinámica y estructura. En: Anuario de investigaciones. CIDSE, No. 1, 2001, p. 123-139. ISSN. 16576365.

GREINER, Larry E. Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones. En: Clásicos Harvard de la Administración Vol. 1, 1986, p. 69. ISBN: 9586151166.

Resoluciones y normas

COLOMBIA, Corte Constitucional. Sentencia t-833/12. [En línea]. Acción de tutela para resolver asuntos relacionados con discriminación salarial. [Consultado 10 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2012/t-833-12.htm>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. 6 ed. Bogotá: ICONTEC, 2008. 36 p. (NTC 1486).

_____. Referencias bibliográficas, contenido, forma y estructura. Bogotá: ICONTEC, 2008. 33 p. (NTC 5613).

_____. Referencias documentales para fuentes de información electrónicas. Bogotá: ICONTEC, 1998. 27 p. (NTC 4490).

UNIVERSIDAD DEL VALLE. Consejo Académico. Resolución No. 019 de 2005. [En línea]. Por la cual se reglamenta el funcionamiento de los Centros de Documentación que existen en la Universidad del Valle [Consultado 01 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-academico/resoluciones/2005/RCA-019.pdf>

_____. Consejo Superior, Acuerdo No. 004. Octubre 1 de 1996. [En línea]. Por el cual se modifica el Estatuto General. [Consultado 05 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-superior/Estatuto%20General/Estatuto-General.pdf>

_____. Consejo Superior, Acuerdo No. 006, de abril 29 de 2002. [En línea]. Por la cual se define la estructura organizacional de la División de Bibliotecas de la Universidad y se establece su Planta definitiva de Cargos. [Consultado 05 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: [http://cms.univalle.edu.co/biblioteca/media/files/CONSEJO%20SUPERIOR%C2%A0\(1\).pdf](http://cms.univalle.edu.co/biblioteca/media/files/CONSEJO%20SUPERIOR%C2%A0(1).pdf)

_____. Consejo Superior, Acuerdo No. 020, Febrero 10 de 2003. [En línea]. Por el cual se establece la Planta Única de Cargos de los Servidores Públicos de la Universidad del Valle. [Consultado 05 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-superior/acuerdos/2003/Acu-020.pdf>

_____. Consejo Superior. Acuerdo No. 025. Diciembre 19 de 2014. Estatuto de la Administración del Personal Administrativo y de la Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle. [En línea]. [Consultado 10 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-superior/acuerdos/2014/Acu_025.pdf

_____. Consejo Superior. Resolución No. 031 de junio 29 de 2007. [En línea]. Por la cual se establece el reglamento para los usuarios de los servicios que ofrece la División de Bibliotecas [Consultado 01 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-superior/resoluciones/2007/Res-031.pdf>

_____. Rectoría. Resolución No. 3.045, Diciembre 5 del 2008. [En línea]. Por la cual se adoptan las Competencias Laborales y se adicionan al Manual Único de Funciones para los cargos de Empleados Públicos Administrativos de la Universidad. [Consultado 05 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <http://secretariageneral.univalle.edu.co/rectoria/resoluciones/2008/r-3045.pdf>

Recursos Web

ACP. Análisis Pronósticos Precios internacionales del petróleo. [En línea]._ Informe Económico No. 2, Asociación Colombiana de Petróleos, 2018. [Consultado: 8 de Febrero de 2018]. Disponible en Internet: <http://inteligenciapetrolera.com.co/inicio/asociacion-colombiana-del-petroleo-analisis-pronosticos-precios-internacionales-del-petroleo-vicepresidencia-asuntos-economicos-regulatorios%C2%B9/>

ALCALDÍA DE CALI. Datos Educación en Cali. [En línea]. [Consultado: 23 de septiembre de 2017]. Disponible en Internet: http://www.cali.gov.co/publicaciones/107143/cali_en_cifras_planeacion/

AMERICAN LIBRARIES. 10 Great Technology Initiatives for your Library. [En línea], [revisado 14 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <https://americanlibrariesmagazine.org/2013/02/27/10-great-technology-initiatives-for-your-library/>

AMERICAN LIBRARY MAGAZINE. [En línea]. [Consultado: 19 de noviembre de 2017]. Disponible en Internet: <https://americanlibrariesmagazine.org/2013/02/27/10-great-technology-initiatives-for-your-library/>

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Definiciones de la AMA. [En línea]. [Consultado: 06 de diciembre de 2017]. Disponible en Internet: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

BANCO MUNDIAL. El Banco Mundial en Colombia: Panorama general. [En línea]. [Consultado: 07 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

CARRILERO CASTILLO, Agustín. Análisis de un modelo de diferenciación efectiva en base a la optimización de la lealtad de clientes en el sector turístico. Tesis doctoral. [En línea]. Universidad

Politécnica de Valencia, Departamento de Organización de Empresas. 2011. [Consultado: 09 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: <https://riunet.upv.es/handle/10251/15756>

CESLA. Centro de Estudios Latinoamericanos Tendencias Latinoamericanas [En línea]. [Consultado: 02 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.cesla.com/informe-economia-colombia.php>

COLOMBIA. Comisión del Gasto y La Inversión Pública. Informe de la Comisión del Gasto y la Inversión Pública: Presentación. p.1 [En línea]. [Consultado: 25 de abril de 2018]. Disponible en Internet: https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/resumenejecutivo605pm221217lm_0.pdf

_____. DANE. Principales indicadores del mercado laboral Febrero de 2018. [en línea], febrero de 2018 [revisado 20 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_feb_18.pdf

_____. DANE. Encuesta de Consumo Cultural-ECC 2016. 28 p. [En línea]. [Consultado: 20 de abril de 2018]. Disponible en Internet: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/eccultulral/presentacion_ecc_2016.pdf

_____. Departamento Nacional De Planeación. Observatorio de Políticas de Familias. Tipologías de Familias en Colombia: Evolución 1993 – 2014. [En línea] 2016, [Consultado: 15 de enero de 2018]. Disponible en Internet: [http://observatoriodefamilia.dnp.gov.co/Portals/0/Tipologias%20evolucion_dic3%20\(2\).pdf](http://observatoriodefamilia.dnp.gov.co/Portals/0/Tipologias%20evolucion_dic3%20(2).pdf)

_____. Gobierno Digital. Datos de Población. [En línea]. [Consultado: 22 de septiembre de 2017]. Disponible en Internet: <https://www.datos.gov.co/Estad-sticas-Nacionales/Estimaci-n-Poblaci-n-por-Departamento-2017/cg4z-y53z/data>

_____. Estadísticas de Población por departamentos. [En línea]. [Consultado: 22 de septiembre de 2017]. Disponible en Internet: <https://www.datos.gov.co/Estad-sticas-Nacionales/Estimaci-n-Poblaci-n-por-Departamento-2017/cg4z-y53z/data>

_____. Ministerio De Cultura. Políticas de lectura y bibliotecas. [En línea]. [Consultado: 17 de enero de 2018]. Disponible en Internet: http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/politica-de-lectura-y-bibliotecas/Documents/09_politica_lectura_bibliotecas.pdf

_____. Ministerio de Educación. Compendio Estadístico de la Educación Superior, [En línea], Imprenta Nacional de Colombia. Colombia. 2016. 368 p. [Consultado: 2 de abril de 2018]. Disponible en Internet: https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-360739_recurso.pdf

_____. Ministerio de Educación. Desagregado inversión y funcionamiento 2018- MEN. [En línea]. [Consultado: 12 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-365696.html>

_____. Ministerio de Cultura y Ministerio de Educación. Leer libera Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas. 34 p. [En línea]. [Consultado: 10 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: http://colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/articles-204015_archivo1.pdf

_____. Ministerio de Educación. Informes departamentales de Educación Superior. [En línea]. [Consultado: 02 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasinfo/Informes/343840:Informes-departamentales-de-Educacion-Superior/Informes/343840:Informes-departamentales-de-Educacion-Superior>

_____. Ministerio de Educación. Resumen de indicadores de la Educación superior colombiana. [En línea], [revisado 20 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212350.html>

_____. Ministerio de Hacienda. Presupuesto General de la Nación 2018. [En línea]. [Consultado: 19 de abril de 2018]. Disponible en Internet: http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/content/conn/OCS/uuid/dDocName%3aP_MHCP_WCC-087867

_____. Ministerio De Relaciones Exteriores, Migración Colombia. Radiografía Migratoria Colombia – Venezuela, 2018. p10. [En línea]. [Consultado: 17 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.migracioncolombia.gov.co/index.php/es/prensa/multimedia/6308-radiografia-de-venezolanos-en-colombia-31-12-2017>

ESTRADA HERNÁNDEZ, Margarita, El Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia-Colombia, como generador y dinamizador de conocimiento. [En línea]. V Congreso Internacional de Bibliotecas Universitarias, Perú. 2016 [Consultado: 17 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/52635/sistema_bibliotecas_antioquia_estrada.pdf?sequence=1&isAllowed=y

FINDETER. [En línea]. [Consultado: 19 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: [https://www.findeter.gov.co/publicaciones/\\$59_mil_millones_para_impulsar_la_economia_y_el_desarrollo_de_infraestructura_educativa_pub](https://www.findeter.gov.co/publicaciones/$59_mil_millones_para_impulsar_la_economia_y_el_desarrollo_de_infraestructura_educativa_pub)

_____. [En línea]. [Consultado: 19 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: https://www.unisabana.edu.co/en/menu-superior-1/prensa/comunicados-de-prensa/detalle-de-comunicados/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=15477&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=5f87bf6aa417ab288770928d0c90124e

COMMON LANGUAGE MARKETING DICTIONARY. [En línea], [Consultado: 07 de diciembre de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.marketing-dictionary.org/>

CORTÉS-SÁNCHEZ, J.D. Eficiencia en el uso de bases de datos digitales para la producción científica en universidades de Colombia. [En línea]. Revista española de Documentación Científica, 2016. Vol. 39, No. 2. [Consultado: 02 de septiembre de 2017]. Disponible en Internet: <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2016.2.1320>

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. Perspectivas de la Economía Mundial [En línea]. Abril de 2018. [Consultado: 23 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/03/20/world-economic-outlook-april-2018>

FORO CONSULTIVO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO. Diagnóstico del agua en las américas. [En línea]. AC México 2012. [Consultado: 03 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: https://gestionsostenibledelagua.files.wordpress.com/2010/06/diagnostico_del_agua_en_las_americas.pdf

GALOPPIN, Luc. The Handy Guide to the Gurus of Management. Online Magazine for Organizational Change Practitioners. [En línea]. March 25, 2007. [Consultado 20 de septiembre de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.reply-mc.com/2007/03/25/handy-guide-to-gurus-of-management/>

HEDERICH, Christian; LANZIANO, Carlos; RINCÓN, Luz Emilse. Estructura de Indicadores de Perfilación y Caracterización para las Instituciones de Educación Superior en Colombia. [En línea]. Colombia. SECAB Publicaciones. 2013. 90 p. [Consultado: 17 de noviembre de 2017]. Disponible en Internet: http://www.convenioandresbello.org/superior/pdf/estructura_indicadores.pdf

MELO B. Ligia Alba, RAMOS F. Jorge Enrique, HERNÁNDEZ S. Pedro Oswaldo. La Educación Superior en Colombia: Situación Actual y Análisis de Eficiencia. [En línea]. Borradores de Economía, No. 808, 2014, Bogotá, Banco de la República. [Consultado: 4 de diciembre de 2017]. Disponible en Internet: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/be_808.pdf

MOYANO, Wilmer. Adaptabilidad de la Clasificación Decimal Dewey para la organización de contenidos: de los estantes a la Web. [En línea]. Revista Interamericana de Bibliotecología. 40(1), p.27-34. [Consultado: 10 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v40n1a03>

MUNICIPIO DE CALI. Cifras de salud y educación [En línea]. [Consultado: 07 de enero de 2018]. Disponible en Internet: http://www.cali.gov.co/publicaciones/107143/cali_en_cifras_planeacion/

PORTAFOLIO. Energías renovables, la apuesta que debe hacer el país. [En línea]. 5/12/2016. [Consultado: 02 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/innovacion/energias-renovables-en-colombia-502061>

RINGOLD, Debra y WEITZ, Barton. The American Marketing Association Definition of Marketing: Moving from Lagging to Leading Indicator. [En línea]. Journal of Public Policy & Marketing no. 2 (2007): 251-60. [Consultado: 09 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.jstor.org.bd.univalle.edu.co/stable/30000800>

RODRIGUEZ O., Catherine, SÁNCHEZ T., Fabio, MÁRQUEZ Z., Juliana. Impacto del Programa “Computadores para Educar” en la deserción estudiantil, el logro escolar y el ingreso a la

educación superior. [En línea]. Documentos CEDE No. 15, Universidad de Los Andes, 2011. 63p. ISSN 1657-7191 Edición electrónica. [Consultado: 9 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <http://computadoresparaeducar.gov.co/sites/default/files/inline-files/Impacto-de-Computadores-para-Educacion%20-Universidad-de-los-Andes.pdf>

SER Colombia-EYGM Limited. Alternativas para la inclusión de FNCER en la matriz energética colombiana. [En línea]. 2017. 94 p. [Consultado: 03 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.ser-colombia.org/images/Anexo-1.pdf>

THE AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Releases New Definition for Marketing. [En línea]. [Consultado: 28 de noviembre de 2017]. Disponible en Internet: <https://archive.ama.org/archive/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf>

UN. Water, Informe de las Naciones Unidas sobre el desarrollo de los Recursos Hídricos en el Mundo 2014, [en línea]. Consultado: 15 de noviembre de 2017]. Disponible en Internet: <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002269/226961S.pdf>

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Biblioteca. [En línea]. [Consultado: 05 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/sistema-bibliotecas>

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, CRAI-Biblioteca. ¿Guías y tutoriales? [En línea]. [Consultado: 19 de mayo de 2018]. <https://uao.libguides.com/c.php?g=529806&p=3623344>

UNIVERSIDAD COMPUTENSE, Biblioteca. [En línea]. [Consultado: 08 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <http://biblioteca.ucm.es/>

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE, Biblioteca. Estructura De La Biblioteca 2016. [En línea]. . [Consultado: 18 de noviembre de 2017]. Disponible en Internet: Página web de la Biblioteca Complutense en: <http://biblioteca.ucm.es/intranet/13975.php>

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE, Biblioteca. Estructura de La Biblioteca 2016. [En línea]. . [Consultado: 18 de noviembre de 2017]. Disponible en Internet: Página web de la Biblioteca Complutense en: <http://biblioteca.ucm.es/intranet/13975.php>

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE, Biblioteca. Historia de la Biblioteca Complutense. [En línea]. [Consultado 10 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <https://biblioteca.ucm.es/historiabucmplutense>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, Biblioteca [En línea]. [Consultado: 06 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <http://bibliotecas.unal.edu.co/formacion/curso-virtual/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, Biblioteca. Curso virtual Formación para el manejo y uso de la información. [En línea]. [Consultado: 19 de noviembre de 2017]. Disponible en Internet: <http://bibliotecas.unal.edu.co/formacion/curso-virtual/>

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. Ser Pilo Paga. [En línea]. Consultado: 23 de septiembre de 2017]. Disponible en Internet:

<http://www.universidad.edu.co/index.php/noticias/14922-u-pedagogica-invita-a-movilizaciones-masivas-para-rechazar-esquema-de-financiamiento-de-la-u-publica>

UNIVERSIDAD DEL VALLE. Anuario Estadístico 2016. [En línea]. [Consultado: 09 de noviembre de 2017]. Disponible en Internet: <https://drive.google.com/file/d/0B8SI1zVss15sQTNrUG1UNGhsY0k/view>

_____. División de Bibliotecas. La Biblioteca en cifras. [En línea] [Consultado 05 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <https://drive.google.com/file/d/0B5wKlhhkVgtcaS1mVFQ3ZGkKwkk/view>

_____. División de Bibliotecas. Informes de gestión. [En línea]. [Consultado: 05 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://biblioteca.univalle.edu.co/informacion-general/documentos/informes-de-gestion>

_____. División de Bibliotecas. Misión. [En línea], [consultado 18 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://biblioteca.univalle.edu.co/informacion-general/institucional/mision-y-vision>

_____. División de Bibliotecas. Objetivos. [En línea]. [Consultado 19 de febrero de 2018]. Disponible en internet: <http://biblioteca.univalle.edu.co/informacion-general/institucional/objetivos>

_____. División de Bibliotecas. Normograma. [En línea]. [Consultado: 26 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <https://drive.google.com/file/d/0B-PUlafl-A4PWIB5a1NCLTDtODQ/view>

_____. División de Bibliotecas. Página web [En línea]. [Consultado: 03 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <http://biblioteca.univalle.edu.co/>

_____. División de Bibliotecas. Reseña histórica de la Biblioteca [En línea]. [Consultado: 29 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: <http://biblioteca.univalle.edu.co/informacion-general/institucional/resena-historica-de-la-division-de-bibliotecas>

_____. Informes de gestión. [En línea]. [Consultado: 20 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.univalle.edu.co/la-rectoria/informes-gestion>

_____. Historia de la Universidad del Valle. [En línea]. [Consultado: 28 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: <http://aniversario60.univalle.edu.co/historia/resenha/index.html>

_____. Manual de Funciones por competencias. [En línea]. [Consultado 05 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <http://secretariageneral.univalle.edu.co/rectoria/resoluciones/2008/anexos-3045.pdf>

_____. Manual de procedimientos. [En línea]. [Consultado: 15 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <https://drive.google.com/file/d/0B-PUlafl-A4PRG5ERUUwYm9JR2c/view>

_____. Manual de Procedimientos, Gestión Contable. [En línea]. [Consultado 09 de febrero de

2018]. Disponible en Internet: <https://drive.google.com/file/d/0B-PUlafl-A4PdG5WdDJpQXJDRGc/view>

_____. Manual de procedimientos de gestión de la Biblioteca. [En línea]. [Consultado 12 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <https://drive.google.com/file/d/0B-PUlafl-A4PRG5ERUUwYm9JR2c/view>

_____. Manual de procedimientos. Procesos técnicos de material bibliográfico. [En línea]. [Consultado 14 de febrero de 2018]. Disponible en internet: <https://drive.google.com/file/d/0B-PUlafl-A4PY1RjZi11LW1NQTg/view>

_____. Misión. [En línea], abril 7 de 2015 [consultado 18 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.univalle.edu.co/la-universidad/acerca-de-univalle/mision>

_____. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Lineamientos estratégicos y plan programático ajustado 2017-2020, Cali, 2016. [En línea]. [Consultado: 2 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <http://bancoproyectosinversion.univalle.edu.co/documentos/2017/DocumentosSoporteConstruccionProyectos/Plan%20Programatico%202017-2020%20y%20Lineamientos%20Estrategicos.pdf>

_____. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Mapa de procesos de la Universidad. [En línea]. [Consultado 8 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <http://planeacion.univalle.edu.co/procesos-formatos-y-mejoramiento>

_____. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Proyectos de inversión. [En línea]. [Consultado 18 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <http://planeacion.univalle.edu.co/index.php/proyectos-de-inversion>

_____. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Subproceso Gestión de Material Bibliográfico. [En línea]. [Consultado: 23 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <http://planeacion.univalle.edu.co/index.php/04-formacion-gicuv>

_____. Organigrama. [En línea]. [Consultado: 5 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.univalle.edu.co/la-universidad/acerca-de-univalle/organigrama>

_____. Rectoría. Manual de procedimientos, Servicios al público de la Biblioteca. [En línea]. [Consultado 14 de febrero de 2018]. Disponible en internet: <https://drive.google.com/file/d/0B-PUlafl-A4PSTRFdZlrTGNZbUU/view>

_____. Rectoría. Normograma del Subproceso de Gestión del Material Bibliográfico. [En línea], noviembre de 2008. [Consultado 15 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <https://drive.google.com/file/d/0B-PUlafl-A4PWIB5a1NCLTdtODQ/view>

WORLD CAT. [En línea], [revisado 12 de enero de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.oclc.org/es/worldcat/inside-worldcat.html>

11. ANEXOS

Anexo 1. Indicador i35. Uso de la capacidad documental

i35. Uso de la capacidad documental

I. Definición	
1.1 Nombre y descripción	Uso de la capacidad documental por número de estudiantes.
1.2 Descripción	Número de consultas realizadas por los estudiantes, en cualquier medio, por número total de estudiantes.
1.3 Unidad de medición	Consultas/Estudiante
II. Marco	
2.1 Categoría	Recursos de apoyo
2.2 Subcategoría	Infraestructura
2.3 Tipo de indicador	Capacidad
III. Fuentes primarias	
3.1 Variables primarias y fuentes	Fuente
NC: Número total de consultas realizadas, en cualquier medio, en el año anterior	ND
NTE: Número total de estudiantes	SNIES
3.2 Periodicidad	Anual
IV. Cálculo y validación	
4.1 Metodología de cálculo	$i35 = NC * 100 / NTE$
4.2 Niveles de desagregación	Global
V. Interpretación	
5.1 Marco interpretativo	Porcentaje de recursos bibliográficos disponibles para consulta por parte de los estudiantes.
5.2 Comparaciones	IES del mismo carácter académico (técnica profesional, tecnológica, institutos universitarios y universidades).
VI. Observaciones	
En la actualidad el número de consultas realizadas sobre los documentos y material disponible para la consulta por parte de la IES no esta siendo reportada al SNIES, es necesario fortalecer este sistema de información para recolectar este dato.	

Anexo 2. Indicador i36. Acceso a bases de datos por suscripción

i36. Acceso a base de datos por suscripción

I. Definición		
1.1 Nombre y descripción	Acceso a base de datos por suscripción.	
1.2 Descripción	Relación del número de consultas a bases de datos por suscripción sobre la población potencial por tipo de usuario (estudiantes y docentes).	
1.3 Unidad de medición	Tasa de uso	
II. Marco		
2.1 Categoría	Recursos de apoyo	
2.2 Subcategoría	Infraestructura	
2.3 Tipo de indicador	Capacidad	
III. Fuentes primarias		
3.1 Variables primarias y fuentes	Fuente	
NCBDpE: Número de consultas a bases de datos por suscripción realizadas por estudiantes	ND	
NCBDpD: Número de consultas a bases de datos por suscripción realizadas por docentes	ND	
NTE: Número total de estudiantes	SNIES	
NTD: Número total de docentes	SNIES	
3.2 Periodicidad	Anual	
IV. Cálculo y validación		
4.1 Metodología de cálculo	I36a = NCBDpE *100 / NE I36b = NCBDpD *100 / ND	
4.2 Niveles de desagregación	Global	
V. Interpretación		
5.1 Marco interpretativo	Uso efectivo de la capacidad documental por tipo de usuario potencial.	
5.2 Comparaciones	IES del mismo carácter académico (técnica profesional, tecnológica, institutos universitarios y universidades).	
VI. Observaciones		
Este indicador no puede ser calculado en el momento en tanto esta información no está siendo reportada por las IES.		