

Figura 26. Flujo de información. Sección Atención al Público. Elaborado con datos tomados de la Biblioteca Central Felipe Guevara Rojas del IPC, 2012, Caracas

El Flujo de información y conocimientos sobre necesidades se inicia con la información proveniente de la Sección Atención al Público y sus distintas Salas y Servicios, denominada Solicitudes no satisfechas; más la que proviene de profesores y otras fuentes que señalan necesidades de material documental. Dicha información es analizada por el Servicio de Selección y Adquisición, dependiente de la Coordinación de Procesos Técnicos, para corroborar la pertinencia del requerimiento desde diferentes ángulos.

Si la Solicitud de material documental o la oferta externa de material documental es procedente, una vez aprobada por la Jefatura, se programa la compra y se recorre el procedimiento establecido para adquirir el material e ingresarlo a la Biblioteca Central del IPC.

Se observa que en Procesos Técnicos se genera conocimiento una vez que el requerimiento llega a la Sección, puesto que la información plasmada en el requerimiento se convierte en acción desde el momento en que se busca atender la petición. Ver figura 27.

Tal cual como se explicó al analizar los informes mensuales, trimestrales y anuales referidos en el procedimiento 1, el acopio de estadísticas es necesario a fin de agrupar la información cuantitativa por Salas, Servicios y Secciones, como base para el resumen reglamentario que debe generar la Jefatura de la Unidad Biblioteca y Documentación con el propósito de soportar las actividades que se reportan a Planificación y Presupuesto del Instituto Pedagógico de Caracas en relación con la ejecución del Plan Operativo Anual (POA).

Cabe destacar que la información que se procesa, tal cual como se observa en las figuras 25, 26 y 27, aún cuando es estructurada en forma de tabla estadística, registrada en hojas excel y fechada, está desprovista de análisis, secuencia, causa, efecto, para que pueda ser revisada por los involucrados en búsqueda de problemas, situaciones críticas y posibles soluciones como proceso de aprendizaje.

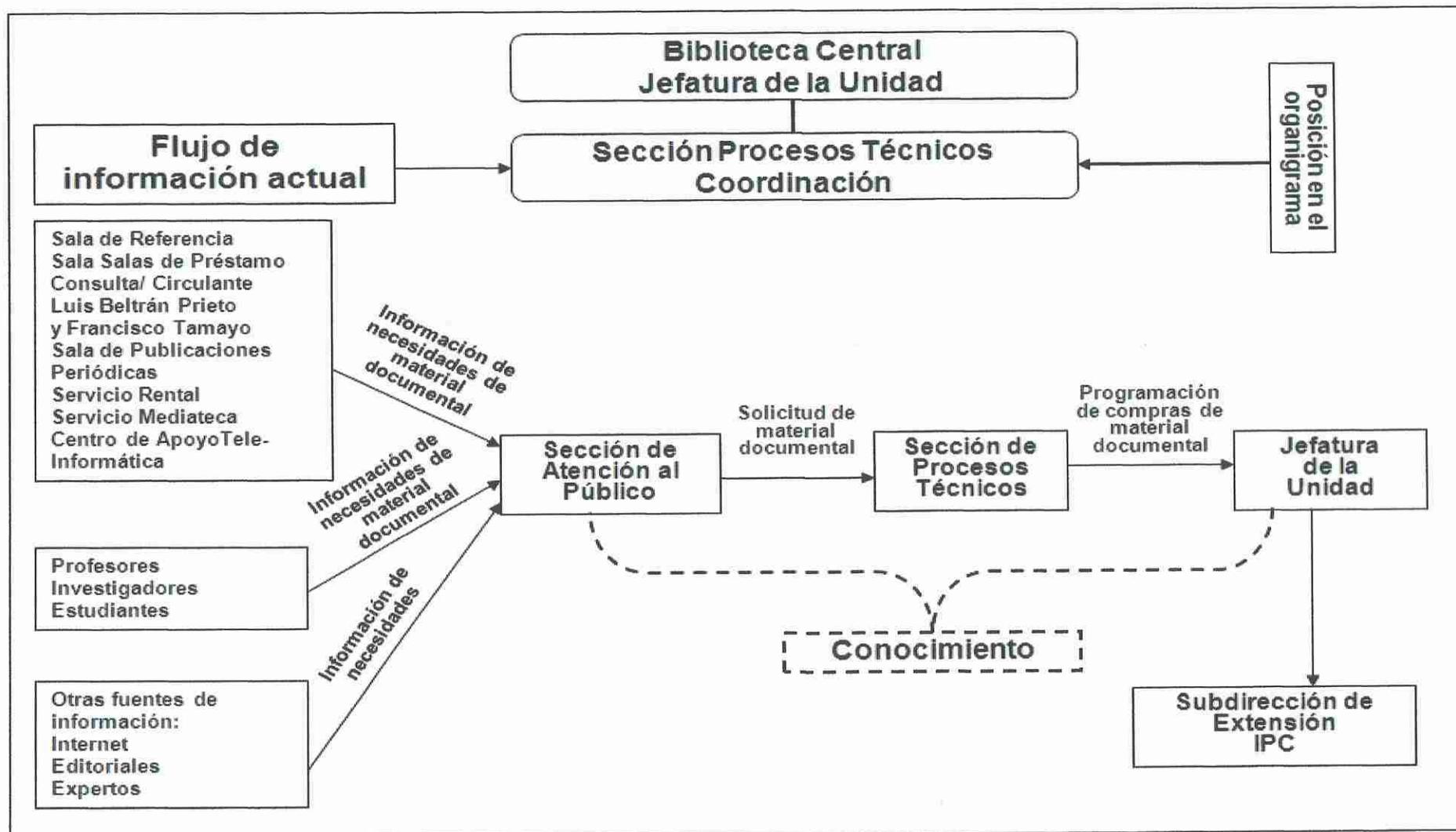


Figura 27. Flujo de información sobre necesidades. Elaborado con datos tomados de la Sala de Referencia, Biblioteca Central Felipe Guevara Rojas del IPC, 2012, Caracas

En referencia a lo expuesto, se agrega que el compartir y adquirir conocimiento de la información que se procesa es un factor elemental para las organizaciones inteligentes, puesto que si el personal aprende a reestructurarla, interpretarla y sintetizarla, haciendo uso eficiente y efectivo de la tecnología, el resultado será productivo para la institución.

Por otra parte, también cabe mencionar que, aún cuando la tecnología afecta el procesamiento de la información que se requiere y pudiese estar disponible en la Biblioteca Central del IPC, es de vital importancia que los funcionarios que allí laboren adquieran una visión proactiva al respecto para reconocer qué información es pertinente, cuál es la que puede indicar reflexión o decisión, y qué de ella se puede utilizar para aprender.

El corolario es que la organización inteligente debe conocer que el proceso de captura, análisis, interpretación, manipulación, presentación y distribución de la información debe contribuir a generar conocimiento organizacional.

Resultado procedimiento 3. Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Del análisis sobre identificación de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, resultado de la aplicación del cuestionario marcado como anexo B, se evidenció la definición por parte de los funcionarios que laboran a nivel estratégico –Jefatura de la Unidad Biblioteca y Documentación y Coordinaciones de Sección– con respecto a las capacidades internas y los factores externos que afectan a la institución.

Se consideraron las fortalezas y debilidades definidas por los entrevistados como tal. Se observó que en algunos ítems, no hubo respuesta mayoritaria para definir una u otra condición.

Cuadro 16. Resultado de la evaluación del instrumento sobre debilidades y fortalezas de la Biblioteca Central del IPC

Ítems evaluado	Resultado Anexo B	
Capacidad de dirección (Jefatura de la Biblioteca)		
1. Imagen de la Biblioteca Central del IPC	Fortaleza	
2. Disponibilidad de créditos presupuestarios para la Biblioteca Central del IPC		Debilidad
3. Dependencia de la Subdirección de Extensión del IPC	Fortaleza	
4. Desarrollo y ejecución de Planes Operativos Anuales (POA)	Fortaleza	
5. Rigidez de la estructura organizativa		Debilidad
6. Compromiso de la Jefatura con la institución	Fortaleza	
7. Estilo de liderazgo de la Jefatura de Unidad	Fortaleza	
8. Efectividad del proceso de toma de decisión de la Jefatura	Fortaleza	
9. Comunicación efectiva con los funcionarios	Fortaleza	
10. Habilidad para estimular la visión compartida en la institución	Sin respuesta mayoritaria	
11. Habilidad para estimular el trabajo en equipo en los funcionarios	Sin respuesta mayoritaria	
12. Habilidad para impulsar el aprendizaje colectivo en la organización	Sin respuesta mayoritaria	
13. Facilidad para generar alianzas estratégicas con otras instituciones	Fortaleza	
Capacidad del talento humano		
14. Nivel académico de los funcionarios	Fortaleza	
15. Planta física y equipos adecuados para realizar el trabajo		Debilidad
16. Experiencia técnica del talento humano	Fortaleza	
17. Habilidad del talento humano para identificar problemas y resolverlos		Debilidad
18. Habilidad para trabajar en equipo		Debilidad
19. Visión compartida en la institución	Sin respuesta mayoritaria	
20. Sentido de pertenencia		Debilidad
21. Habilidad para innovar		Debilidad
22. Habilidad para compartir conocimientos entre las distintas unidades de trabajo		Debilidad
23. Conocimiento/utilización del sistema Alejandría	Fortaleza	
24. Disponibilidad de acceder a redes de información sin restricciones		Debilidad
Capacidad administrativa financiera		
25. Proceso de planificación, organización, ejecución y control efectivo	Fortaleza	
26. Análisis de la evaluación de gestión mediante indicadores	Fortaleza	
27. Cumplimiento de las normas de control interno para las organizaciones públicas	Fortaleza	
Capacidad tecnológica en Bibliotecología		
28. Conocimientos actualizados en bibliotecología	Fortaleza	
29. Conocimientos técnicos en procesar conforme a las normas de clasific. y catalog.	Fortaleza	
30. Conocimientos técnicos en elaborar y mantener actualizados los instrumentos de control bibliográfico	Fortaleza	
31. Conocimientos técnicos en organizar servicios para hacer accesible los recursos	Fortaleza	
Capacidad tecnológica en sistemas y telemática		
32. Hardware y software actualizados		Debilidad
33. Plataforma Alejandría actualizada		Debilidad
34. Sistema integrado de comunicación inter-unidades de la institución		Debilidad
35. Soporte técnico de informática oportuno		Debilidad
36. Acceso a redes de información a través de telemática		Debilidad
37. Habilidad técnica para ajustar los sistemas a las necesidades institucionales		Debilidad
38. Nivel de automatización en los procesos		Debilidad
Capacidad en atención al usuario		
39. Disponibilidad de títulos adecuada a las necesidades de los usuarios		Debilidad
40. Planta física adecuada para atender satisfactoriamente al usuario		Debilidad
41. Conocimiento sobre las necesidades de los usuarios		Debilidad
42. Conocimiento del nivel de satisfacción de los usuarios		Debilidad
43. Utilización del conocimiento del personal en la atención al usuario		Debilidad
44. Soporte tecnológico para recopilar información de los usuarios		Debilidad

Fuente: Suárez (2012).

Cuando en algunas de las respuestas al cuestionario B aplicado al personal a nivel estratégico, el cincuenta por ciento de los encuestados calificó un ítem como debilidad y el otro cincuenta por ciento la calificó como fortaleza hubo un empate técnico. Se usó el criterio de decidir así: si fue calificada como fortaleza de alto impacto se sumó como tal y si fue definida como debilidad de alto impacto se adicionó así, independientemente de que el encuestado –Jefe de la unidad, Coordinadoras de Sección de la Biblioteca Central, y Subdirector de Extensión del IPC– le hubiese asignado prioridad uno, dos o tres para la institución.

El criterio anterior permitió decidir sobre el empate técnico en algunos casos; sin embargo, en cuatro ítems especificados en el cuadro anterior y anotados a continuación, no fue posible desempatar mediante dicho criterio:

Habilidad para estimular la visión compartida en la institución.

Habilidad para estimular el trabajo en equipo en los funcionarios.

Habilidad para impulsar el aprendizaje colectivo en la organización.

Visión compartida en la institución.

Se procedió, entonces, a analizar el resultado del cuestionario aplicado al personal táctico y operativo, anexo A, para revisar sus respuestas en los ítems que mostrasen analogía con los cuatro ítems anteriores para definir así si podría ser una debilidad o una fortaleza.

Si el personal táctico y operativo dio una respuesta positiva en el cuestionario A para un ítem que pudiese relacionarse con otro ítem análogo, con respuesta bajo empate en el cuestionario B, se le calificó como fortaleza y a la inversa. Si la respuesta de los funcionarios en el cuestionario A fue negativa para el ítem relacionado y empatado en el cuestionario B, se le calificó como debilidad. Bajo ese criterio, los cuatro ítems señalados anteriormente resultaron como debilidad. En el cuadro siguiente se presenta el resultado del desempate.

Cuadro 17. Debilidades según las encuestas

Debilidades	Tomando resultados de Encuestas A y B
Capacidad de dirección (Jefatura de la Biblioteca)	
1. Disponibilidad de créditos presupuestarios para la Biblioteca Central	Debilidad según resultados cuestionario Anexo B
2. Rigidez de la estructura organizativa	
3. Habilidad para estimular la visión compartida en la institución	
4. Habilidad para estimular el trabajo en equipo en los funcionarios	
5. Habilidad para impulsar el aprendizaje colectivo en la organización	
Capacidad del talento humano	
6. Planta física y equipos adecuados para realizar el trabajo	Debilidad según resultado cuestionario Anexo B
7. Habilidad del talento humano para identificar problemas y resolverlos	
8. Habilidad del talento humano para trabajar en equipo	
9. Visión compartida por lo funcionarios en la institución	Debilidad: tomando como referencia el resultado de la evaluación entre el personal táctico y operativo, anexo A
10. Sentido de pertenencia de los funcionarios	Debilidad según resultado cuestionario Anexo B
11. Habilidad para innovar por parte del personal	
12. Habilidad para compartir conocimientos entre las distintas unidades de trabajo	
13. Disponibilidad de acceder a redes de información sin restricciones	
Capacidad tecnológica en sistemas y telemática	
14. Hardware y software actualizados	Debilidad según resultado cuestionario Anexo B
15. Plataforma Alejandría actualizada	
16. Sistema integrado de comunicación inter-unidades de la institución	
17. Soporte técnico de informática oportuno	
18. Acceso a redes de información a través de telemática	
19. Habilidad técnica para ajustar los sistemas a las necesidades institucionales	
20. Nivel de automatización en los procesos	
Capacidad en atención al usuario	
21. Disponibilidad de títulos adecuada a las necesidades de los usuarios	Debilidad según resultado cuestionario Anexo B
22. Planta física adecuada para atender satisfactoriamente al usuario	
23. Conocimiento sobre las necesidades de los usuarios	
24. Conocimiento del nivel de satisfacción de los usuarios	
25. Utilización del conocimiento del personal en la atención al usuario	
26. Soporte tecnológico para recopilar información de los usuarios	

Fuente: Suárez (2012).

Seguidamente, las debilidades se agruparon por categorías y se redefinieron para trasladarlas a la matriz DOFA, según se explica en el cuadro siguiente.

Cuadro 18. Debilidades agrupadas por categorías

Debilidades reagrupadas por categorías	Definición de la Debilidad para la matriz DOFA
1. Disponibilidad de créditos presupuestarios para la Biblioteca Central del IPC	1. Presupuesto insuficiente
2. Rigidez de la estructura organizativa	2. Estructura organizativa rígida
3. Habilidad para estimular la visión compartida en la institución por parte de la jefatura	3. Se carece y no se impulsa la visión compartida
4. Visión compartida por los funcionarios de la institución	4. No se fomenta el aprendizaje colectivo
5. Habilidad para impulsar el aprendizaje colectivo por parte de la jefatura	
6. Habilidad para compartir conocimientos entre las distintas unidades de trabajo	
7. Habilidad del talento humano para identificar problemas y resolverlos	
8. Habilidad para estimular el trabajo en equipo entre los funcionarios parte de la dirección	5. No se trabaja en equipo
9. Habilidad del talento humano para trabajar en equipo	6. Carencia de sentido de pertenencia 7. Innovación y creatividad inexistente 8. Tecnología deficiente y desactualizada
10. Sentido de pertenencia de los funcionarios	
11. Habilidad para innovar por parte del personal	
12. Disponibilidad de acceder a redes de información sin restricciones	
13. Hardware y software actualizados	
14. Plataforma Alejandría actualizada	
15. Sistema integrado de comunicación inter-unidades de la institución	
16. Soporte técnico de informática oportuno	
17. Acceso a redes de información a través de telemática	
18. Habilidad técnica para ajustar los sistemas a las necesidades institucionales	
19. Nivel de automatización en los procesos	9. Planta física inadecuada para el trabajo de los funcionarios y la atención al usuario
20. Planta física y equipos adecuados para que los funcionarios realicen su trabajo	
21. Planta física adecuada para atender satisfactoriamente al usuario	10. Atención al usuario no adecuada a sus necesidades
22. Disponibilidad de títulos adecuada a las necesidades de los usuarios	
23. Conocimiento sobre las necesidades de los usuarios	
24. Conocimiento del nivel de satisfacción de los usuarios	
25. Utilización del conocimiento del personal en la atención al usuario	
26. Soporte tecnológico para recopilar información de los usuarios	

Fuente: Suárez (2012).

Con respecto a las fortalezas, el resultado de la aplicación del cuestionario a los funcionarios a nivel estratégico se presenta a continuación.

Cuadro 19. Fortalezas según las encuestas

Capacidad de dirección (Jefatura de la Biblioteca)
1. Imagen de la Biblioteca
2. Dependencia de la Subdirección de Extensión del Instituto Pedagógico de Caracas
3. Desarrollo y ejecución de Planes Operativos Anuales (POA)
4. Compromiso de la Jefatura con la institución
5. Estilo de liderazgo de la Jefatura de Unidad
6. Efectividad del proceso de toma de decisión de la Jefatura
7. Comunicación efectiva con los funcionarios
8. Facilidad para generar alianzas estratégicas con otras instituciones
Capacidad del talento humano
9. Nivel académico de los funcionarios
10. Experiencia técnica del talento humano
11. Conocimiento/utilización del sistema Alejandría
Capacidad administrativa financiera
12. Proceso de planificación, organización, ejecución y control efectivo
13. Análisis de la evaluación de gestión mediante indicadores
14. Cumplimiento de las normas de control interno para las organizaciones públicas
Capacidad tecnológica en Bibliotecología
15. Conocimientos actualizados en Bibliotecología
16. Conocimientos técnicos en procesar conforme a las normas de clasificación y catalogación
17. Conocimientos técnicos en elaborar y mantener actualizados los instrumentos de control bibliográfico
18. Conocimientos técnicos en organizar servicios para hacer accesible los recursos

Fuente: Suárez (2012).

Las fortalezas también se agruparon por categorías y se redefinieron para trasladarlas a la matriz DOFA, según se refleja en el cuadro siguiente:

Cuadro 20. Fortalezas agrupadas por categorías

Fortalezas agrupadas por categorías	Definición de la Fortaleza para la matriz DOFA
1. Imagen de la Biblioteca	1. Imagen de la Biblioteca
2. Dependencia de la Subdirección de Extensión del Instituto Pedagógico de Caracas	2. Dependencia de la Subdirección de Extensión del Instituto Pedagógico de Caracas
3. Compromiso de la Jefatura con la institución	3. Compromiso institucional de la Jefatura
4. Estilo de liderazgo de la Jefatura de Unidad	
5. Comunicación efectiva con los funcionarios	
6. Facilidad para generar alianzas estratégicas con otras instituciones	4. Facilidad para generar alianzas estratégicas
7. Nivel académico de los funcionarios	5. Experiencia técnica del talento humano
8. Experiencia técnica del talento humano	
9. Conocimiento/utilización del sistema Alejandría	
10. Desarrollo y ejecución de Plantes Operativos Anuales (POA)	6. Efectividad administrativo/financiera
11. Efectividad del proceso de toma de decisión de la Jefatura	
12. Proceso de planificación, organización, ejecución y control efectivo	
13. Análisis de la evaluación de gestión mediante indicadores	
14. Cumplimiento de las normas de control interno para las organizaciones públicas	
15. Conocimientos actualizados en Bibliotecología	7. Conocimientos técnicos en Bibliotecología
16. Conocimientos técnicos en procesar conforme a las normas de clasificación y catalogación	
17. Conocimientos técnicos en elaborar y mantener actualizados los instrumentos de control bibliográfico	
18. Conocimientos técnicos en organizar servicios para hacer accesibles los recursos	

Fuente: Suárez (2012).

En cuanto a las oportunidades y amenazas, sobre 2 ítems, *Incidencia de nuevas leyes y Globalización*, no hubo respuesta mayoritaria definitiva por parte de los encuestados; la evaluación de dichos ítems fue dispersa. Algunos de los funcionarios optaron por señalar *no aplica*. Se decidió no incluirlas ni como oportunidad ni como amenaza.

Cuadro 21. Oportunidades según las encuestas

Ítems definidos como Oportunidades Según resultado cuestionario Anexo B	
1.	Proliferación de redes sociales de información
2.	Avance en tecnología informática y telemática
3.	Facilidad de acceso a la tecnología
4.	Educación superior a distancia
5.	Intensificación del uso de internet
6.	Proliferación de bibliotecas virtuales
7.	Globalización

Fuente: Suárez (2012).

Cuadro 22. Amenazas según las encuestas

Ítems definidos como Amenazas Según resultado cuestionario Anexo B	
1.	Inflación
2.	Control de cambio
3.	Dependencia presupuestaria del Estado
4.	Política laboral del Estado
5.	Creación de nuevas instituciones universitarias
6.	Disminución del poder adquisitivo
7.	Velocidad del desarrollo tecnológico

Fuente: Suárez (2012).

Resultado del procedimiento 4. Formular estrategias

Tomando como insumo el análisis de los informes estadísticos, del mapa de procesos y de la información de campo obtenida al aplicar el instrumento, Anexo A, entre funcionarios que laboran a nivel operativo, cuyo resultado mostró la información relativa a procesos y sistemas de la Biblioteca Central del IPC, así como la información obtenida al aplicar el instrumento, Anexo B, entre funcionarios que trabajan a nivel estratégico, se preparó la matriz DOFA.

Es así como producto de la combinatoria entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se desarrollaron tres estrategias FO, una estrategia FA, dos estrategias DA y una única estrategia DO, las cuales, pueden ser ofensivas, reactivas, defensivas y adaptativas, respectivamente, según se muestra en la matriz DOFA mencionada que se presenta en el Capítulo V.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, para la única estrategia DO que se generó y que se relaciona directamente con el objetivo general de este Trabajo de Licenciatura, la cual es *Formular estrategias para el fomento del aprendizaje organizacional en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC)*, se elaboró un diagrama de relaciones interteóricas que le sirven de soporte, partiendo de la premisa de que una biblioteca universitaria, como lo es la Biblioteca Central del IPC, vista como centro de documentación que ejerce un papel fundamental en el desarrollo del aprendizaje, de la docencia y de la investigación, debe hacer uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación. Ver la figura 28 que se presenta después de la matriz DOFA como expresión gráfica de lo planteado.

CAPÍTULO V

ESTRATEGIAS FORMULADAS

En la página siguiente se presenta la matriz DOFA con las estrategias formuladas para la Biblioteca Central del IPC para fomentar el aprendizaje organizacional, tal cual se planteó en el objetivo general de este Trabajo de Licenciatura.

Las estrategias FO, resultado de la combinación de fortalezas y oportunidades se concentraron en: *FO1. Generar alianzas estratégicas para organizar el repositorio institucional de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador*, a la cual está adscrito el Instituto Pedagógico de Caracas. Una fortaleza relevante para desarrollar esta estrategia es la experticia técnica del personal de la Biblioteca Central del IPC y sus conocimientos en Bibliotecología, con lo cual se optimizaría el talento humano que allí labora, a la vez que se potenciaría como una institución experta en esa área.

Es necesario destacar que el repositorio institucional de la UPEL contendría bases de datos, imágenes, documentos u otros conocimientos explícitos que sirvan de soporte a los procesos internos de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador y, en particular, al Instituto Pedagógico de Caracas, en concordancia con los servicios que prestan ambas instituciones de educación superior.

Por otra parte, esta estrategia también plantea realizar convenios con otras instituciones análogas, lo cual permitiría el compartir recursos informáticos y tecnológicos, así como información desde ámbitos culturales, tecnológicos y organizativos diferentes.

**Cuadro 23. Matriz DOFA y respuestas estratégicas formuladas para la Biblioteca Central del IPC
Desde la perspectiva del aprendizaje organizacional**

<p>Interno</p> <p>Externo</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen de la Biblioteca Central del IPC 2. Dependencia de la Subdirección de Extensión del Instituto Pedagógico de Caracas 3. Compromiso institucional de la Jefatura 4. Facilidad para generar alianzas estratégicas 5. Experiencia técnica de talento humano 6. Efectividad administrativa/financiera 7. Conocimientos técnicos en Bibliotecología 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto insuficiente 2. Estructura organizativa rígida 3. Se carece y no se impulsa la visión compartida 4. No se fomenta el aprendizaje colectivo 5. No se trabaja en equipo 6. Carencia de sentido de pertenencia 7. Innovación y creatividad inexistente 8. Tecnología deficiente y desactualizada 9. Planta física inadecuada para el trabajo de los funcionarios y la atención al usuario 10. Atención al usuario no adecuada a sus necesidades
	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proliferación de redes sociales de información 2. Avance en tecnología informática y telemática 3. Facilidad de acceso a tecnología 4. Educación superior a distancia 5. Intensificación del uso de internet 6. Proliferación de bibliotecas virtuales 	<p>ESTRATEGIAS FO F1,F2,F3,F4,F5,F7-O2</p> <p>FO1. Generar alianzas estratégicas para organizar el repositorio institucional de la Upel F1, F3,F7-O1,O2,O3,O4,O5,O6</p> <p>FO2. Diagnosticar la posibilidad de desarrollar la biblioteca virtual de la Biblioteca Central del IPC aprovechando las ventajas de la web 2.0 F1,F4,F5,F7-O1,O5</p> <p>FO3. Fortalecer la presencia de la Biblioteca en internet y redes sociales</p>
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Control de cambio 3. Dependencia presupuestaria del Estado 4. Disminución del poder adquisitivo 5. Política laboral de Estado 6. Creación de nuevas inst. universitarias 7. Velocidad del desarrollo tecnológico 	<p>ESTRATEGIAS FA F2,F3,F5,F6-A1,A2,A3,A5,A7</p> <p>FA1. Diseñar un Plan Operativo Anual para el 2013 realista, agresivo, contundente y ejecutable que contemple la modernización tecnológica y la reparación de planta física</p>	<p>ESTRATEGIAS DA D1,D9-A3</p> <p>DA1. Gestionar ante entes públicos fuentes alternativas de recursos para acometer la reparación de la planta física. D1,D8-A3,A7</p> <p>DA2. Gestionar ante el Ministerio de Ciencia y Tecnología y de Educación Superior el apoyo necesario para la modernización tecnológica</p>

Fuente: Suárez, 2012.

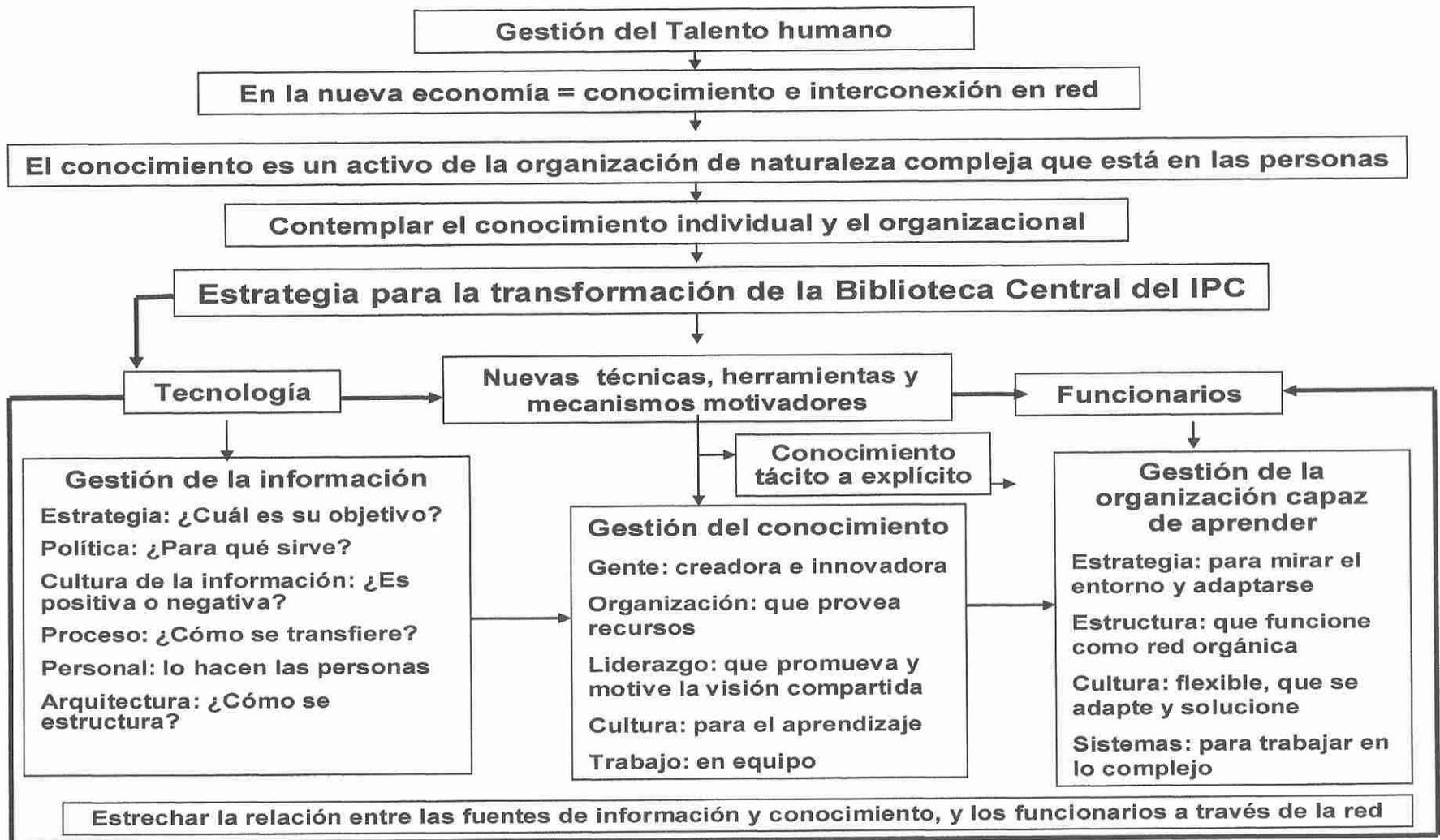


Figura 28. Relaciones inter-teóricas que soportan la estrategia DO formulada para la Biblioteca Central del IPC. Suárez, 2012. Caracas

Una segunda estrategia FO se refiere a: *FO2. Diagnosticar la posibilidad de desarrollar la biblioteca virtual de la Biblioteca Central del IPC, aprovechando las ventajas que ofrece la web 2.0.* Se acota que la web 2.0, también llamada la *segunda Internet*, corresponde a una segunda generación de comunidades basadas en la web y de servicios residentes en ella, tales como sitios wiki que permiten establecer o generar redes sociales que buscan facilitar la creatividad, la colaboración y, además, ofrecen la posibilidad de compartir contenidos y recursos entre usuarios.

La comunicación en red sería una ventaja para el usuario de la Biblioteca Central del IPC que, por una parte, debe maximizar el uso de su tiempo, y por otra, aprovechar los horarios que ofrece la biblioteca. Esas, entre otras facilidades que otorgan las bibliotecas virtuales, han incentivado cada vez el surgimiento de los usuarios no presenciales

Evidentemente, esta estrategia necesita para su ejecución, no sólo de recursos presupuestarios y tecnológicos, sino además de un talento humano capacitado para incluir el material documental digital respaldado científicamente y debidamente autorizado; a la vez que exige un usuario/lector experto, lo cual requeriría a su vez, de personal especializado y de mejorar la educación de dichos usuarios en metodología interactiva. Nuevamente aquí la experticia con que representa el talento humano con que cuenta la Biblioteca Central del IPC es una fortaleza que aboga a favor de esta estrategia.

La tercera estrategia FO consiste en *FO3. Fortalecer la presencia de la Biblioteca Central del IPC en Internet y redes sociales* reforzando el apoyo y la participación en la red telemática para establecer canales de comunicación adecuados y efectivos que garanticen la presencia de la Biblioteca Central del IPC en el entorno social.

Por su parte, las estrategias FA, combinando fortalezas y amenazas, se concentraron en proponer *FA1. Diseñar un Plan Operativo Anual (POA) realista, agresivo, contundente y ejecutable*, que contemple la modernización

tecnológica, y especialmente el acondicionamiento y la reparación de la planta física donde funciona la institución.

El déficit presupuestario es una carencia que ha presentado la Biblioteca Central del IPC en los últimos años y posiblemente la causa principal del deterioro de la infraestructura física por falta de mantenimiento, a pesar de los requerimientos oportunos por parte de la Jefatura de la institución. Sin embargo, es importante aprovechar como fortalezas: la dependencia de la Subdirección de Extensión, el compromiso institucional manifiesto por la Jefatura de la Unidad, así como la efectividad administrativa/financiera para proyectar un presupuesto y empujar su aprobación ante las máximas autoridades de la institución, ya que las necesidades que se plantean, principalmente en reparación de planta física y actualización tecnológica son perentorias y se presentan como debilidades que afectan el clima organizacional.

En cuanto a las estrategias DA, al combinar debilidades y amenazas, resultaron las siguientes: *DA1. Gestionar ante entes públicos fuentes alternativas de recursos para acometer la reparación de la planta física*, vista como una prioridad; y la estrategia *DA2. Gestionar ante el Ministerio de Ciencia y Tecnología y el Ministerio de Educación Superior lo conducente para la modernización de la infraestructura tecnológica*. Ambas estrategias proponen el recurrir a entes del Estado venezolano a solicitar financiamiento, para lo cual es necesario preparar los proyectos respectivos. Estas estrategias no limitan el acudir a organismos internacionales en procura de apoyo.

El hardware y software de última generación más que una necesidad es una exigencia apremiante en la institución a fin de resolver problemas de gestión de servicios de información, internos o externos. La plataforma Alejandría en su última versión facilitaría el desarrollo y la implantación de sistemas de teleinformación y con ello la generación de contenidos en la red a los que puedan acceder los usuarios sin ningún otro tipo de restricciones.

Finalmente, se formuló una gran estrategia señalada en la matriz DOFA como *DO Única. Desarrollar y ejecutar un Proyecto transformador para la Biblioteca Central del IPC, basado en la integración de los procesos de: Gestión de la información, Gestión del conocimiento y Gestión del aprendizaje, fundamentado en la Gestión del Talento Humano, con base en la modernización tecnológica.*

Esta estrategia debe plasmarse en un Proyecto preparado siguiendo los lineamientos de la Metodología por Proyectos que se le exige a los entes del Estado venezolano, con el acompañamiento de la Dirección General de Planificación y Desarrollo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) para que tal propósito se cumpla cabalmente y así se presente ante el Rectorado con todas las posibilidades de ser aprobado.

Se plantea, a través de esta estrategia, que se genere un proyecto que motorice la transformación de la Biblioteca Central del IPC, con la modernización tecnológica como eje para movilizar e impulsar hacia el cambio al talento humano que labora en la institución, visualizando el conocimiento como su activo más valioso, si aspira a convertirse en una organización inteligente.

Para cumplir ese propósito es necesario combinar tres gestiones: la Gestión de información, la Gestión del conocimiento y la Gestión de las organizaciones que aprenden, siguiendo las metodologías apropiadas, tal cual se señaló en las bases teóricas de este Trabajo de Licenciatura. Ello permitirá que la Biblioteca Central del IPC disponga de la de la información necesaria interna y externa en tiempo y lugar adecuado, que sirva para tomar las decisiones pertinentes que contribuyan a desarrollar nuevos conocimientos organizacionales para satisfacer sus necesidades presentes y futuras y que se convierta así en una organización capaz de aprender.

Se ratifica que el eje transversal alrededor del cual gira esta estrategia es la modernización tecnológica. En otras palabras, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) son un elemento vital para esta estrategia,

puesto que aseguran la conectividad en tiempo real para facilitar el gestionar el conocimiento. El contar con intranet proporcionaría los enlaces que dan lugar al intercambio de conocimientos entre la Jefatura, las Coordinaciones, las Salas y los Servicios; la extranet permitiría establecer relaciones con la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), mientras que la Internet abriría las puertas a fuentes inconmensurables de datos, información y conocimiento.

El factor determinante para el éxito de esta estrategia es el Talento humano; la sensibilización que pueda lograrse hacia la importancia de gestionar el conocimiento como un eslabón para convertirse en una organización inteligente ofreciendo la actualización tecnológica como mecanismo disparador de posibilidades.

Desde la perspectiva anterior, algunos elementos son imprescindibles en la Biblioteca Central del IPC: liderazgo, detección de necesidades de aprendizaje, transferencia de conocimientos entre unidades y entre profesionales mediante reuniones de trabajo formales, desarrollo de capacidades para trabajar en equipo, concienciando el que el conocimiento que aportan es para beneficio de todos y de la institución, entre muchos otros que resultarían de un diagnóstico específico con este propósito y siguiendo la metodologías apropiadas a ese fin.

Obviamente, la Gestión del conocimiento en la institución incluye acciones para mejorar la habilidad de comunicación, incrementar la innovación, combinar los conocimientos adquiridos y generar nuevos conocimientos con el aprovechamiento al máximo de los adelantos tecnológicos que se presentan como oportunidades.

Sintetizando, los funcionarios que laboran en la Biblioteca Central del IPC son los actores principales en esta estrategia y su comprensión en cuanto al papel que juegan en una institución académica es vital. Deben tomar conciencia de que es necesaria su adaptación a tiempos nuevos, a cambios tecnológicos de alto impacto y que el trabajo colaborativo es una

exigencia para innovar en la organización; por tanto, todos deben actuar como aprendices, unos de otros y del entorno externo para responder ante sus exigencias, adaptándose o corrigiendo lo que sea pertinente. En otras palabras, un cambio organizacional y cultural.

En búsqueda de lograr la eficacia, la eficiencia y la efectividad se deben integrar la diversidad de funciones que se realizan en las distintas unidades organizativas de la Biblioteca Central del IPC, aportando talento, conocimientos, experiencia en equipos multi-funcionales que trabajen en conjunto para identificar las necesidades de los usuarios, satisfacer y resolver situaciones problemáticas, si se presentaren.

Aprovechar las oportunidades como una herramienta para utilizar la información, el conocimiento y la capacidad de los funcionarios que laboran en la institución, siguiendo las señales del entorno y con una plataforma tecnológica actualizada, harán de esa institución una organización inteligente.

La aspiración es que se planifique un Proyecto de transformación, según la estrategia *DO Única*, para la Biblioteca Central del IPC con el propósito de minimizar sus debilidades en función, no de su sobrevivencia sino de un mejoramiento que garantice el apoyo a la excelencia en la institución académica a la cual pertenece y sirve: el Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) - Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL).

Conclusiones

Las bibliotecas universitarias cumplen un rol protagónico en la docencia, la investigación y la extensión, tal como se enunció a lo largo de este Trabajo de Licenciatura. Sin embargo, en la nueva economía, donde la demanda de conocimiento tiende a incrementarse, se genera la necesidad de cambios organizacionales, de estilo gerencial y de liderazgo, del cual las bibliotecas universitarias no se escapan, como es el caso de la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas, (IPC); por tal razón es pertinente que dicha institución evolucione y se convierta en una organización capaz de aprender.

El quid de la cuestión está en el conocimiento, entendido como un activo de la organización que reside en las personas y tiende a ser tan complejo como ellas. Es así como la gestión del conocimiento debe lidiar no sólo con aspectos organizacionales, informacionales y tecnológicos, sino también con aspectos personales, por cuanto la aplicación y colectivización del conocimiento en las instituciones está estrechamente ligado a mecanismos motivadores arraigados en el marco referencial particular de cada individuo.

Específicamente, en un espacio académico como lo es la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas, cuyo propósito es acopiar el saber para apoyar el aprendizaje de los usuarios, el tema de producir conocimiento para sí misma es fundamental. En ese contexto se desarrolló la presente investigación que partió de un diagnóstico del contexto interno, el cual determinó que, en primer lugar, la mayor parte de la información que se procesa a través de informes en las Salas, Servicios y Coordinaciones corresponden a datos cuantitativos necesarios para cumplir con lineamientos

institucionales y cuyo fin es reportar el cumplimiento o no de las metas señaladas en el Plan Operativo Anual o POA.

En segundo lugar, el resultado de la encuesta a funcionarios de nivel táctico y operativo mostró un alto porcentaje de evaluaciones negativas relacionadas con las condiciones de la infraestructura física y equipos para el desempeño laboral: hardware, software y plataforma tecnológica especializada –sistema Alejandría– desactualizados, cultura organizacional que no promueve la visión compartida y el trabajo en equipo; no se escucha al usuario ni se conoce su perfil; y en particular, valoración negativa o inexistencia de elementos que caracterizan a las organizaciones capaces de aprender.

En tercer lugar, el mapa de procesos a nivel macro que se desarrolló mostró concentración de decisiones a nivel de la Jefatura de la Unidad Biblioteca y Documentación, tal como se le denomina en el organigrama formal, lo cual se corresponde con las responsabilidades que tiene asignadas. Igualmente, las dos Secciones que soportan las actividades organizacionales tienen claramente delimitado su campo de acción: una da servicio al público y la otra desarrolla las actividades técnicas que soportan dicho servicio. Así se llegó al diagnóstico interno de la realidad objeto de estudio en este Trabajo de Licenciatura y se alcanzó el primer objetivo específico planificado.

Asimismo, se revisaron los procesos de difusión de la información y el conocimiento, concluyéndose que son casi nulos, tanto en metas como en alcance. A ello se adhiere el que la infraestructura tecnológica utilizada es escasa y desactualizada, por lo cual el esfuerzo de difusión del conocimiento también tiende a ser nulo. En otras palabras, se emite información desde las Salas y los Servicios, pasando por la cadena de mando, focalizada en medir y evaluar cuantitativamente tareas y actividades, tomando valores cuantitativos como por ejemplo, solicitudes satisfechas, solicitudes no satisfechas, desarrollo de la colección, catalogación, actividades que realiza

el personal y material documental agregado o desincorporado y otras más sobre la misma línea de pensamiento.

Al respecto, se reseña que una gestión de la información eficiente conduce a lograr que el personal de una organización sea competente en generar y transferir conocimientos, lo cual implica contar con los recursos de información y con la formación necesaria para hacer un uso intensivo de dichos recursos; ello obliga a contar con tecnología adecuada.

Cabe destacar que, de acuerdo con los datos recabados, en la Biblioteca Central del IPC no se observó la capacidad para gestionar la información y la habilidad de las personas que constituyen la organización para integrar técnicas, métodos y herramientas con ese propósito, dadas las características que presenta el flujo de información y conocimiento ya descrito y la tecnología de que se dispone. Esa conclusión condujo el logro del segundo objetivo específico.

El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se llevó a cabo después de levantar la información de campo entre funcionarios que ocupan posiciones de jefatura o coordinación, utilizando como apoyo la información acopiada entre el personal operativo y la información documental analizada. Una vez concentrada la información y categorizadas las respuestas, principalmente en cuanto a las debilidades, se planteó la matriz DOFA, con lo cual se alcanzó el tercer objetivo específico planificado.

Finalmente, se formularon las estrategias, combinando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas reseñadas en las páginas correspondientes, con lo cual se llegó a obtener el resultado del cuarto objetivo planteado y a vez se alcanzó el objetivo general.

Con respecto a las estrategias, cabe destacar que aún cuando cada una ellas puede desarrollarse independientemente una de otra, se formularon con una visión holística de la institución.

En particular, se ratifica que se generó una única estrategia adaptativa producto de combinar debilidades y oportunidades, con la intención de forjar en la Biblioteca Central del IPC un ambiente de conocimiento en el cual, partiendo de una visión renovada del talento humano, centrada en darle importancia al conocimiento individual y el conocimiento organizacional, así como a la conversión del primero en el segundo, se logre desarrollar la Gestión de la información, la Gestión del conocimiento y la Gestión organizacional desde la perspectiva de las organizaciones inteligentes. Se integrarán técnicas, métodos y herramientas con ese propósito, utilizando la modernización tecnológica como eje transversal para lograr la transformación de la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas.

La propuesta anterior presenta una combinación de elementos ideal; sin embargo no es una camisa de fuerza. Puede trabajarse moderada o modularmente, según las circunstancias institucionales y los recursos presupuestarios de que se disponga.

Se sintetiza indicando que la Biblioteca Central del IPC debe desarrollar la habilidad de crear, adquirir y transformar conocimiento, estimulando a sus funcionarios para transformar los conocimientos en acciones de cambio. Con ese propósito se llevó adelante esta investigación titulada *“Estrategias para el fomento del aprendizaje organizacional en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC)”*, cuyos objetivos general y específicos se lograron según lo planificado.

Recomendaciones

El constante cambio del entorno, representado por las fluctuaciones económicas, la innovación tecnológica, las reformas en el campo jurídico, la exigencias de la sociedad, la globalización o mundialización, son exigencias o compromisos que obligan a las organizaciones a transformarse, estén o no preparadas para ello, lo cual impone requerimientos de información y de gestión con el fin de lograr una mejor actuación en su entorno interno y externo.

Ante ese panorama, las instituciones, y especialmente las de educación superior, necesitan del intelecto de su fuerza laboral y del aplanamiento de la estructura, como factores importantes cuando aspiran a ser una organización moderna, que considera el conocimiento como su activo más valioso y lo gestiona como tal para convertirse en una organización competente para aprender.

En ese sentido, se acota que las organizaciones que buscan gestionar el aprendizaje deben desarrollar la habilidad de crear, adquirir y transformar conocimientos estimulando a su personal para que se aboque a adquirir nuevos conocimientos y los dirija hacia acciones de cambio.

De acuerdo con lo señalado, cabe destacar a la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas, que aún cuando presenta un cierto número de debilidades, tal cual como fue evidente al levantar la información de campo respectiva, también ofrece fortalezas relevantes principalmente en el campo de la Bibliotecología –experiencia y conocimientos técnicos– así como efectividad en el proceso administrativo/financiero, lo cual apunta a que puede, una vez aprovechadas las oportunidades y superados los puntos

débiles, adaptarse y transformarse con la mira en convertirse en una organización inteligente.

Al respecto se emiten algunas recomendaciones desde la perspectiva de las organizaciones que aprenden y en relación con las estrategias que se propusieron en este Trabajo de Licenciatura.

En la Biblioteca Central de IPC, independiente de que se planifiquen y ejecuten proyectos bajo las estrategias propuestas, es necesario incentivar a los funcionarios que laboran en la institución, ya que la desmotivación y la carencia de sentido de pertenencia fue una debilidad manifiesta por parte de todos los entrevistados en el nivel táctico y operativo.

Conviene, entonces, involucrar a los distintos niveles jerárquicos alineándolos con proyectos innovadores, tarea que por demás le corresponde liderizar al nivel estratégico. Sin embargo, contar con el entusiasmo de Bibliotecólogos, Bibliotecarios, Asistentes, Analistas, personal administrativo, personal obrero y personal directivo, trabajando armoniosamente, hará fluir un mayor compromiso organizacional y estimulará la identificación con cualquier proyecto y a su vez con la institución.

Sin embargo, dada la dependencia de la Biblioteca Central de la Subdirección del Extensión del Instituto Pedagógico de Caracas, tal vez sea necesario el compromiso de otras instancias organizativas del instituto para alcanzar los objetivos que se propongan en cualesquiera de los proyectos que se desarrollen con base en las estrategias aquí esbozadas.

Por otra parte, no hay que olvidar que las necesidades y los requerimientos de la comunidad ipecista son el insumo que alimenta a la Biblioteca Central. Bajo una visión holística y con el uso de la plataforma tecnológica adecuada, el mismo sistema debe ser capaz de procesar y acopiar dicha información para que contribuya a mejorar la calidad de servicio que se le presta al usuario.

Dado el avance tecnológico, el concepto de calidad en este proceso implica el que el usuario acceda a la información en la forma más expedita,

por lo cual la modernización tecnológica que se proponga, así como gestión de la información debe focalizarse con la mirada hacia el funcionario que labora en la Biblioteca Central del IPC pero también hacia el usuario.

Y desde la perspectiva del Talento humano se ratifica que el aprendizaje organizacional, en el cual deben ser competentes las organizaciones inteligentes, parte del aprendizaje individual.

El convertir el conocimiento tácito en explícito y recorrer la espiral de la creación del conocimiento organizacional exige, no solo funcionarios capacitados en Bibliotecología y atención al usuario, sino que ese talento humano sea poseedor de un acervo cultural de amplio alcance para responder asertivamente ante los requerimientos. Ello implica alto grado de compromiso institucional y contar con planes de capacitación acordes a las necesidades individuales y grupales del funcionariado que labora en la Biblioteca Central del IPC.

En concordancia con lo anterior, la cultura organizacional en una biblioteca universitaria debe tener un rasgo particular, más si se trata de una organización inteligente. El funcionario que cada día aprende más desde y por diversas fuentes, también debe capacitarse para transmitir esos conocimientos a sus compañeros y a los usuarios, si su interés en que el conocimiento se colectivice es genuino, razón por la cual localizar, agregar y organizar el conocimiento realmente se convertirá en el activo más valioso de la organización al utilizarlo para generar nuevos conocimientos y transmitirlos, tal cual como lo hacen las organizaciones que aprenden.

FUENTES REFERENCIADAS

Fuentes impresas

- Arencibia, M. (2003). *Organización de una comunidad de conocimiento en Bitor para crear ventaja competitiva*. Trabajo de Maestría no publicado. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Balestrini, M. (2001). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: BL. Consultores Asociados.
- Biblioteca Central Felipe Guevara Rojas del Instituto Pedagógico de Caracas. *Estructura organizativa de la Biblioteca Central*. (2006). Caracas. [Documento interno no publicado].
Informe de gestión 2011, Unidad de Biblioteca y Documentación. Caracas. [Documento interno no publicado].
- Curci, R. (2002). *Lineamientos para el diseño de un sistema de gestión del conocimiento, caso: Universidad Metropolitana*. Trabajo de Maestría no publicado, Universidad Metropolitana. Caracas.
- Davenport, T. (1999). *Ecología de la información*. México: Oxford.
- Diccionario Real Academia Española. (2000).
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Colombia: Norma.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*, México: Pearson.
- Garrido, R. (2002). *Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Unellez que promueva el desarrollo de ventajas competitivas en el área de investigación*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de los Llanos Ezequiel Zamora. Barinas
- Garzón, M. y Fischer L. (2010). El aprendizaje organizacional, prueba piloto de instrumentos tipo Likert. *Forum Empresarial*, 15(1), 65-101.
- Garvin, D. (2003) *Crear una organización que aprende*. En *Harvard Business Review: Gestión del Conocimiento*. (pp. 51-88). España: Ediciones Deusto.

- Gómez, D. (2007). *Gestión del conocimiento y la gerencia archivística*. Trabajo de Licenciatura no publicado. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Guédez, V. (2003). *Aprender a emprender. De la gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría*. Caracas: Planeta.
- Hernández, R. y otros. (2001). *Metodología de la investigación*. México. McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2008). *El proyecto de investigación*. Caracas: Sipal y Quirón.
- Instituto Pedagógico de Caracas. (s/f). *Biblioteca Central "Felipe Guevara Rojas"*. Caracas. [Hoja desplegable].
- Koontz, H. y O'Donnell, C. (1995). *Principios de la gestión*.
- Mintzberg, H. y otros. (1998). *Safari a la estrategia*. Argentina: Granica.
- Miquilena, J. (2005). *Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para bibliotecas*. Trabajo de Licenciatura no publicado, Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Nonaka I. y Takeuchi H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford.
- Nonaka, I. (2003). *La empresa creadora de conocimiento*. En *Harvard Business Review: Gestión del Conocimiento*. (pp. 23-49). España: Ediciones Deusto.
- O'Dell, C. (2000). *Potenciar la capacidad de la Gerencia del Conocimiento para crear valor*. En *Gerencia del conocimiento*. (pp. 9-28). Caracas: Pdvsa.
- Parella, S. y Martins, F. (2004). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fedupel.
- Papua, A. (2000). *Propuesta metodológica sistémica para la gestión del conocimiento en las organizaciones*. Trabajo de Maestría no publicado, Universidad Simón Bolívar. Caracas.
- Rifkin, J. (2000) *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*. Paidós.
- Sánchez, M. (2004). *La biblioteca como una organización que aprende*. *Biblioteca Universitaria Nueva Época*, 7(2), 100-109. México.
- Serna, H. (2000) *Gerencia estratégica*. Bogotá: Global.
- Senge, P. (1995). *La quinta disciplina en la práctica. Cómo construir una organización inteligente*. España: Granica.

Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*. Buenos Aires: Granica.

Toffler, A. (1982). *La tercera ola*. Barcelona, España: Plaza & Janes.

Toffler, A. (2000). *Conmociones, oleadas y poder en la era digital*. En *La visión de los líderes en la era digital*. Leer, A. Compiladora. (pp. 22-30) México: Prentice Hall.

Wei, Ch. (1999). *La organización inteligente*. México: Oxford.

Fuentes electrónicas

Ahumada, F. y González A. (2004). *Modelo Ágora: Un modelo integrado de gestión del conocimiento, la información y el aprendizaje organizacional en bibliotecas universitarias*. [Documento en línea].

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=79801104>.

[Varias consulta 2012].

Escuela de Bibliotecología y Archivología de la Universidad Central de Venezuela. Cideci. [Documento en línea].

<http://know2all.wordpress.com/2010/01/24/historia-de-la-escuela-de-bibliotecologia-y-archivologia/>

Padrón, J. (1998). *La estructura de los procesos de investigación*. [Documento en cd]. Disponible: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas: abril de 1998. [Documento sin publicar]

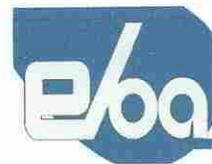
Passoni, L. y Zanfrillo, A. (s/f). *Modelo de gestión del conocimiento en los departamentos académicos*. [Documento en línea]. Disponible en: http://raps.unsl.edu.ar/congresos_realizados/congresos_III%2520Encuentro/completo/PASSONI.pdf. [Consulta: marzo de 2012].

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. *El Instituto*. [Documento en línea]. <http://www.upel.edu.ve>. [Varias consultas 2011 y 2012].

ANEXOS



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE BIBLIOTECOLOGÍA Y
ARCHIVOLOGÍA



TRABAJO DE LICENCIATURA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADO EN BIBLIOTECOLOGÍA

**ESTRATEGIAS PARA EL FOMENTO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
EN LA BIBLIOTECA CENTRAL "FELIPE GUERA ROJAS"
DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS -
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**

Recolección de información: Perfil de capacidad interna (PCI)

Procesos y Sistemas

Nivel Táctico y Operativo

Presentado por: Mercedes Elena Suárez Peña

Tutor: Profesor José J.R. López Salazar

Caracas, mayo 2012

**Perfil de capacidad interna (PCI)
Procesos y Sistemas**

Fecha de la aplicación del instrumento:

De antemano, le anticipamos las gracias por atender esta solicitud y dedicar tiempo a llenar el cuestionario que le planteamos. Su objetivo es recabar información para identificar las capacidades internas que ostenta la Biblioteca Central Felipe Guevara Rojas del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), que inciden en procesos y sistemas de la organización.

Se desarrolló tomando como referencia la metodología que propone Serna (1999) adaptada a la Biblioteca Central y su misión; y enfatizando en aquellas capacidades que tienen relación con el Aprendizaje Organizacional, (Vargas 2010), tema central del Trabajo de Grado desarrollado por la autora.

A los fines de aplicar la metodología con la rigurosidad que la teoría prescribe, agradecemos llenar este cuestionario individualmente.

Muchas gracias por su atención.

Las indicaciones para llenar el formulario son las siguientes.

Primera parte. Favor anotar los procesos que se realizan en la Biblioteca Central Felipe Guevara Rojas del Instituto Pedagógico de Caracas.

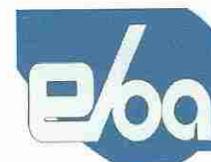
Segunda parte. En adelante se le presentarán una serie de afirmaciones, a las cuales usted responderá **SÍ** o **NO**, de acuerdo con su criterio, señalando con su respuesta.

ÍTEM	SÍ	NO
Dirección		
1. ¿El estilo de liderazgo de la gerencia de la Biblioteca Central es participativo?		
2. ¿Hay burocracia institucionalizada en la Biblioteca Central del IPC?		
Organización		
3. ¿La comunicación fluye ágilmente en la estructura organizacional de la Biblioteca Central del IPC?		
4. ¿El proceso de coordinación supervisor-supervisado es efectivo?		
5. ¿El requerimiento de colecciones, equipos y materiales es atendido y cumplido?		
Personal		
6. ¿Las condiciones de infraestructura y equipos para el desempeño del trabajo son óptimas?		
7. ¿Los funcionarios participan en la toma de decisiones?		
8. ¿Se ofrece capacitación al funcionario de acuerdo con las necesidades de cada unidad de trabajo?		
9. ¿Los funcionarios trabajan motivados?		
10. ¿Hay la posibilidad de hacer carrera en la Biblioteca Central del IPC?		

Cultura organizacional		
11. ¿Se promueven los valores institucionales en la Biblioteca Central del IPC?		
12. ¿Se promueve la apertura organizacional?		
13. ¿Se promueve el trabajo en equipo?		
14. ¿Se promueve la visión compartida?		
15. ¿Se promueve el aprendizaje organizacional compartido?		
Sistemas y telemática		
16. ¿Se cuenta con hardware y software de vanguardia?		
17. ¿La plataforma Alejandría es de última generación (última versión)?		
18. ¿Los funcionarios acceden directamente al sistema Alejandría de acuerdo con sus competencias?		
19. ¿El personal cuenta con acceso directo a redes de información internas y externas?		
Procesos		
20. ¿El personal conoce los procesos y procedimientos del área del trabajo que le corresponde?		
21. ¿La mayoría de procesos están sistematizados y automatizados?		
22. ¿Existen procedimientos definidos para realizar las tareas y actividades?		
23. ¿Los procedimientos documentados funcionan?		
24. ¿Funcionan los procedimientos sin estar documentados?		
25. ¿Se ve la posibilidad de innovar los procesos?		
Atención al usuario		
26. ¿Se atiende al usuario bajo la filosofía de satisfacer sus necesidades más allá de lo esperado por él?		
27. ¿Se conoce cuál es el perfil de los usuarios de la Biblioteca Central del IPC?		
28. ¿El ambiente físico y organizativo para atender al usuario es óptimo?		
29. ¿Existen procesos definidos para recopilar información suministrada por los usuarios con respecto a sus necesidades, inquietudes, quejas u otras observaciones?		
Aprendizaje organizacional		
30. ¿La Biblioteca Central fomenta el compartir conocimientos con los compañeros?		
31. ¿Se impulsa al personal para que consulten otras bases de datos para aprender de otras experiencias y aplicarlas?		
32. ¿Se fomenta el monitoreo permanente de los usuarios para aprender de ellos?		
33. ¿Existen políticas para divulgar entre los funcionarios el conocimiento generado por las distintas unidades?		
34. ¿La Biblioteca Central monitorea otras Bibliotecas, universitarias o no, para conocer para conocer hacia dónde se dirigen estratégicamente y compararse?		
35. ¿Se utiliza soporte tecnológico para compartir la información obtenida del monitoreo de otras bibliotecas universitarias o no?		
36. ¿Existen procedimientos escritos y formalizados para solucionar problemas; y se usan?		
37. ¿Se fomenta el compartir la historia de la Biblioteca Central del IPC para aprender como un proceso compartido por todos?		
Observaciones:		



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE BIBLIOTECOLOGÍA Y ARCHIVOLOGÍA



Trabajo de licenciatura para optar al título de
Licenciado en bibliotecología

**ESTRATEGIAS PARA EL FOMENTO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
EN LA BIBLIOTECA CENTRAL "FELIPE GUEVARA ROJAS"
DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS –
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**

Recolección de información: Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

Nivel estratégico

Presentado por: Mercedes Elena Suárez Peña

Tutor: Profesor José J.R. López Salazar

Caracas, mayo 2012

DIAGNÓSTICO PARA EL PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)

Fecha de la aplicación del instrumento:

Gracias por su amabilidad al atendernos.

El presente instrumento tiene por objeto recabar información para identificar las capacidades internas que ostenta la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), como un medio para evaluar las Fortalezas y Debilidades y relación con las Oportunidades y Amenazas, con el fin de desarrollar estrategias.

Las indicaciones para llenar el formulario son las siguientes.

- a) En la segunda columna, se describen las capacidades.
- b) En la tercera columna, favor señalar con cuando, según su criterio, la descripción de la capacidad no aplique para esa institución. La columna se identifica como NA
- c) En la cuarta, quinta y sexta columna, favor señalar con cuando considere que esa capacidad es una Fortaleza en la Biblioteca Central. Colocar el , según la importancia que usted le dé a la Fortaleza, jerarquizando entre 1 y 3, siendo 1 la más importante, 2 la de importancia media y 3 la de menor importancia para la institución.
- d) En la séptima, octava y novena columna, señalar con cuando considere que esa capacidad es una Debilidad en la Biblioteca Central. Colocar el , según la importancia que usted le dé a la Debilidad, jerarquizando entre 1 y 3, siendo 1 la más importante, 2 la de importancia media y 3 la de menor importancia para la institución.
- e) En las columnas décimas, décima primera y décima segunda, indicar el impacto que la Fortaleza o Debilidad podría causarle a la institución, según la incidencia sea: de Alto impacto, de impacto Medio o de Bajo impacto.
- f) Usted puede agregar capacidades internas no reflejadas en el cuadro, si así lo considera necesario.
- g) Usted puede tachar, y por tanto, no jerarquizar, aquellas capacidades internas que no apliquen, según su criterio.

Muchas gracias por su atención.

Nota: A los fines de aplicar la metodología con la debida rigurosidad que la teoría prescribe, agradecemos llenar este cuestionario individualmente.

**DIAGNÓSTICO PARA EL PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)
PARA FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

N°	Capacidades internas	NA	Fortalezas			Debilidades			Impacto en la institución		
			1	2	3	1	2	3	A	M	B
	1. Imagen de la Biblioteca (tanto en el IPC como fuera de él) como institución que acopia y divulga conocimiento										
	2. Disponibilidad de créditos presupuestarios para la Biblioteca Central										
	3. Dependencia de la Subdirección de Extensión del IPC										
	4. Desarrollo y ejecución de Planes Operativos Anuales (POA)										
	5. Rigidez de la estructura organizativa										
	6. Compromiso de la Jefatura con la institución										
	7. Estilo de liderazgo de la Jefatura de Unidad										
	8. Efectividad del proceso de toma de decisión de la Jefatura										
	9. Comunicación efectiva con los funcionarios										
	10. Habilidad para estimular la visión compartida en la institución										
	11. Habilidad para estimular el trabajo en equipo en los funcionarios										
	12. Habilidad para impulsar el aprendizaje colectivo en la organización										
	13. Facilidad para generar alianzas estratégicas con otras instituciones públicas o privadas										
	Capacidad del talento humano										
	14. Nivel académico de los funcionarios										
	15. Planta física y equipos adecuados para realizar el trabajo										
	16. Experiencia técnica del talento humano										
	17. Habilidad del talento humano para identificar problemas y resolverlos										
	18. Habilidad para trabajar en equipo										
	19. Visión compartida en la institución										
	20. Sentido de pertenencia										
	22. Habilidad para innovar										
	23. Habilidad para compartir conocimientos entre las distintas unidades de trabajo										

	43. Conocimiento del nivel de satisfacción de los usuarios											
	44. Utilización del conocimiento del personal en la atención al usuario											
	45. Soporte tecnológico para recopilar información de los usuarios											

Favor continuar con la evaluación de los factores externos en las páginas siguientes.

Gracias.

DIAGNÓSTICO PARA EL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

Fecha de aplicación del instrumento:

Las indicaciones para llenar el formulario son las siguientes.

- a) En la segunda columna se describen los factores externos a la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas.
- b) En la tercera columna, favor señalar con cuando, según su criterio, la descripción del factor no aplique para la institución.
- c) En la cuarta, quinta y sexta columna, favor señalar con cuando considere que ese factor externo ofrece una Oportunidad para la Biblioteca Central. Colocar el , según la importancia que usted le dé al factor, jerarquizando entre 1 y 3, siendo **1** el más importante, **2** el de importancia media y **3** el de menor importancia para la institución.
- d) En la séptima, octava y novena columna, señalar con cuando considere que el factor externo representa una Amenaza para la Biblioteca Central. Colocar el , según la importancia que usted le dé al factor, jerarquizando entre 1 y 3, siendo **1** la más importante, **2** la de importancia media y **3** la de menor importancia para la institución.
- e) En las columnas décima, décima primera y décima segunda, indicar el impacto que la Oportunidad o Amenaza podría causarle a la institución, según la incidencia sea: de Alto impacto, de impacto Medio o de Bajo impacto.
- f) Favor agregar aquellos factores externos no reflejadas en el cuadro, si así lo considera necesario.
- g) Usted puede tachar, y por tanto, no jerarquizar, aquellos factores externos que no apliquen, según su criterio.

DIAGNÓSTICO PARA EL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

Nº	FACTORES EXTERNOS	No aplica	Oportunidades			Amenazas			Impacto en la institución		
			1	2	3	3	1	2	A	M	B
	Factores económicos										
	1. Inflación										
	2. Control de cambio										
	3. Dependencia presupuestaria del Estado										
	Factores políticos										
	4. Incidencia de nuevas leyes										
	5. Política laboral del Estado										
	Factores Sociales										
	6. Creación de nuevas instituciones universitarias										
	7. Disminución del poder adquisitivo										
	8. Proliferación de redes sociales de información										
	Factores Tecnológicos										
	9. Avance en tecnología informática y telemática										
	10. Velocidad del desarrollo tecnológico										
	11. Facilidad de acceso a la tecnología										
	Factores del usuario										
	12. Educación superior a distancia										
	13. Intensificación del uso de internet										
	14. Proliferación de bibliotecas virtuales										
	15. Globalización										

Muestra de fichas

Modelo de ficha para búsqueda Solicitud de Préstamo

		Biblioteca Central "Felipe Guevara Rojas"			
SOLICITUD DE PRÉSTAMO					
Nº DE CEDULA	APELLIDO Y NOMBRE DEL USUARIO			SEXO	
				F:	M:
COTA	AUTOR:				
	TÍTULO				
DEPENDENCIA/INSTITUCIÓN			TIPO DE USUARIO		
			EST. <input type="checkbox"/> DOC. <input type="checkbox"/> ADM. <input type="checkbox"/> OBR. <input type="checkbox"/> OTROS UPEL <input type="checkbox"/> EXTERNOS <input type="checkbox"/>		
CONSULTA			CIRCULANTE		
NO DISPONIBLE POR: PRESTADO <input type="checkbox"/> REPARACIÓN <input type="checkbox"/> RESERVADO <input type="checkbox"/> NO LOCALIZADO <input type="checkbox"/>					
FIRMA DEL USUARIO			FIRMA DEL FUNCIONARIO		

Modelo de ficha para búsqueda de material bibliográfico

TOP:	BUSQUEDA DE MATERIAL			OBSERVACIONES
	BIBLIOGRÁFICO			
SERVICIO	SALA A	SALA B	REFERENCIA	
ESTANTERIA				
PRÉSTAMO				
REPARACIÓN				
DESINCORPORACIÓN				

Modelo de ficha para adquisiciones

TOP:	UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR INSTITUTO PEDAGOGICO DE CARACAS BIBLIOTECA CENTRAL "FELIPE GUEVARA ROJAS"		
	ADQUISICIONES		
	O.C.	Program.	B.N. N°
	Proveedor	Fecha de Ped.	Fecha de Recib.
Solicitante y/o Donante			
Título			
		Prec-Unidad	N° Ejs:
Autor			
Editorial		Fecha:	Funcionario

Muestra de estadísticas

RELACIÓN ESTADÍSTICA		
TIPO DE USUARIO	CANTIDAD	
ESTUDIANTE DE PREGRADO	0	
ESTUDIANTE DE POSTGRADO	0	
DIPLOMADO	0	
PERSONAL DOCENTE	0	
ADMINISTRATIVOS	0	
OBREROS	0	
COMUNIDAD EXTRA UNIVERSITARIA	OTROS UPEL	0
	OTRAS INSTITUCIONES	0
TOTAL GENERAL	0	

Fuente: Biblioteca Central Pedagógico de Caracas, IPC; Sala de referencias, (2012). Caracas.

SOLICITUDES ATENDIDAS POR DEPARTAMENTOS

MES:

DEPARTAMENTOS	SOLICITUDES		TOTAL	DOCENTE DE PREGRADO		TOTAL
	SATISFECHA	NO SATISFECHA		SATISFECHA	NO SATISFECHA	
ARTE	0	0	0	0	0	0
BIOLOGÍA Y QUÍMICA	0	0	0	0	0	0
CASTELLANO Y LITERATURA	0	0	0	0	0	0
CIENCIAS DE LA TIERRA	0	0	0	0	0	0
EDUCACIÓN ESPECIAL	0	0	0	0	0	0
EDUCACIÓN FÍSICA	0	0	0	0	0	0
GEOGRAFÍA E HISTORIA	0	0	0	0	0	0
IDIOMAS MODERNOS	0	0	0	0	0	0
MATEMÁTICA Y FÍSICA	0	0	0	0	0	0
PEDAGOGIA	0	0	0	0	0	0
TOTAL GENERAL	0	0	0	0	0	0

Fuente: Biblioteca Central Pedagógico de Caracas, IPC; Sala de referencias, (2012). Caracas.

SOLICITUDES ATENDIDAS POR SUBPROGRAMAS -

SUBPROGRAMAS	USUARIOS		ESTUDIANTE POSTGRADO		DOCENTE POSTGRADO		TOTAL GENERAL
	SATISFECHA	NO SATISFECHA	SATISFECHA	NO SATISFECHA	SATISFECHA	NO SATISFECHA	
ESPECIALIZACIÓN:							
LECTURA Y ESCRITURA	0	0	0	0	0	0	0
EDUCACIÓN INICIAL	0	0	0	0	0	0	0
PROCESOS DIDÁCTICOS	0	0	0	0	0	0	0
MAESTRIAS EN EDUCACIÓN							
CURRÍCULO	0	0	0	0	0	0	0
ORIENTACIÓN	0	0	0	0	0	0	0
EDUCACIÓN SUPERIOR	0	0	0	0	0	0	0
TECNOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN	0	0	0	0	0	0	0
GERENCIA EDUCACIONAL	0	0	0	0	0	0	0
ENS. DE LA MATEMÁTICA	0	0	0	0	0	0	0
ENS. DE LA BIOLOGÍA	0	0	0	0	0	0	0
ENS. DE LA FÍSICA	0	0	0	0	0	0	0
ENS. DE LA GEOGRAFÍA	0	0	0	0	0	0	0
ENS. DE LA HISTORIA	0	0	0	0	0	0	0
ENS. DE LA LITERATURA EN INGLÉS	0	0	0	0	0	0	0
ENS. DEL INGLÉS COMO LENGUA EXTRANJERA	0	0	0	0	0	0	0
ENS. DE LA QUÍMICA	0	0	0	0	0	0	0
LECTURA Y ESCRITURA	0	0	0	0	0	0	0
PEDAGOGÍA DEL DISCURSO	0	0	0	0	0	0	0
EST. SOCIOCULT. DE LA SORDERA	0	0	0	0	0	0	0
MAESTRIA EN EDUC. FÍSICA							
BIOMECÁNICA	0	0	0	0	0	0	0
RECREACIÓN	0	0	0	0	0	0	0
ADMINISTRACIÓN DEL DEPORTE	0	0	0	0	0	0	0
ENSEÑANZA DE LA EDUC. FÍSICA	0	0	0	0	0	0	0
FISIOLOGÍA DEL EJERCICIO	0	0	0	0	0	0	0
MAESTRIA EN ARTE							
ARTES PLÁSTICAS	0	0	0	0	0	0	0
ESTÉTICA	0	0	0	0	0	0	0
MAESTRIA EN EDUCACIÓN AMBIENTAL	0	0	0	0	0	0	0
MAESTRIA EN LINGÜÍSTICA	0	0	0	0	0	0	0
MAESTRIA EN LITERATURA LATINOAMERICANA	0	0	0	0	0	0	0
MAESTRIA EN GEOGRAFÍA FÍSICA	0	0	0	0	0	0	0
DOCTORADO EN EDUCACIÓN	0	0	0	0	0	0	0
DOCTORADO EN ARTE	0	0	0	0	0	0	0
DOCTORADO EN EDUCACIÓN AMBIENTAL	0	0	0	0	0	0	0
PROPEI	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Biblioteca Central Pedagógico de Caracas, IPC; Sala de referencias, (2012). Caracas.

RELACIÓN ESTADÍSTICA POR NUMERO DE CLASIFICACIÓN Y TIPO DE USUARIO -

USUARIO	COTA		000		100		200		300		400		500		600		700		800		900		OTROS DOCUMENTOS	SUB-TOTAL		TOTAL GENERAL		
	S	NS	S	NS	S	NS	S	NS	S	NS	S	NS	S	NS	S	NS	S	NS	S	NS	S	NS		S	NS			
	ESTUDIANTE PREGRADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0		0	0
ESTUDIANTE POSTGRADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DIPLOMADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PERSONAL DOCENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ADMINISTRATIVO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OBRERO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
COMUNIDAD EXTRA UNIVERSITARIA			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	OTROS UPEL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		OTROS INSTITUTOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fuente: Biblioteca Central Pedagógico de Caracas, IPC; Sala de referencias, (2012). Caracas

