

Planeación estratégica con enfoque prospectivo: caso de una Biblioteca Universitaria en Colombia¹

Andrés Felipe Narváez González²
Jakelinne Hernández Ríos³

Recibido: 20 de enero de 2018. Revisado: 2 de febrero de 2018. Aceptado: 12 de abril de 2018

Puede citar este artículo así: /To reference this article: Narváez, A.F & Hernández J. (2018). Planeación estratégica con enfoque prospectivo: caso de una Biblioteca Universitaria en Colombia. *Revista Gestión & Desarrollo*, 15, 1-28.

Resumen: En este artículo se presenta un plan estratégico con enfoque prospectivo para una biblioteca universitaria en Colombia, con el fin de conocer sus posibles escenarios de futuro, dados los cambios constantes que deben gestionar este tipo de organizaciones, lo que puede servir de base para replantear procesos internos y servicios que se vienen gestionando en este tipo de bibliotecas. La investigación se realizó con base en la técnica de los ejes de Schwartz (1993), combinando las herramientas con el Método Delphi Simple, Análisis DOFA y MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados. Multiplicación Aplicada a una Clasificación) principalmente, las cuales permitieron obtener como resultado el escenario futuro más probable y deseable para este tipo de unidades de información en la región.

Palabras clave: Prospectiva, Planificación Estratégica, Bibliotecas Universitarias, Dirección Estratégica, Administración de Bibliotecas, Estudios Prospectivos.

Códigos JEL: M1, I23, C53

¹ Derivado del trabajo de posgrado titulado “Formulación del plan estratégico con enfoque prospectivo para la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle”.

² Magister en Administración de la Universidad del Valle. Administrador de empresas de la Universidad del Valle. E-mail: andres.narvaez@correounivalle.edu.co

³ Magister en Administración de la Universidad del Valle. Administradora de empresas de la Universidad del Valle. E-mail: jakelinne.hernandez@correounivalle.edu.co

Strategy with prospective approach to a university library in Colombia

Abstract: In this article, a strategic plan with a prospective approach for a university library in Colombia is elaborated, in order to know its possible future scenarios, given the constant changes that this type of organizations must manage, which can serve as a basis to rethink processes internal and services that are being managed in this type of libraries at present. The research was carried out based on the axes technique Schwartz (1993), combined with tools Simple Delphi Method, SWOT Analysis and MICMAC (Crossed Impact Matrix, Multiplication Applied to a Classification), mainly, which allowed obtaining as the most probable future scenario for this type of information units in the region.

Keywords: Forecasting, Strategic Planning, University Libraries, Strategic Management, Library Management, Foresight.

JEL classification: M1, I23, C53.

Introducción

Al remitirse a los antecedentes de las bibliotecas universitarias, se observa que tradicionalmente han cumplido la doble función de custodia y preservación de los documentos. Con el paso del tiempo y en cumplimiento de su función como garante de acceso y difusión de la información a través de diversidad de servicios especializados, pero en virtud de las nuevas tecnologías, el rol de las bibliotecas universitarias en la generación de los saberes crea una nueva expectativa. Así mismo, el talento humano de este tipo de organizaciones debe adoptar un rol de agente dinámico facilitador de la información, promotor de servicios tradicionales, novedosos y culturales, así como formador de usuarios en la apropiación de nuevas tecnologías y recursos de información.

Esta situación es la razón de ser de la presente investigación, debido a que el auge de las Tecnologías de la Información y Comunicación –TIC’S- ha impactado sectores económicos y ha influenciado la transformación de las universidades y por ende sus bibliotecas. Por lo tanto, éstas se han visto obligadas a modificar e innovar en servicios para procesos de búsqueda, localización, recolección, organización y puesta a disposición de la comunidad universitaria y la sociedad los recursos y servicios en diversos tipos de formato. En este sentido cabe citar a Edsall (citado por Fernández, 2004), quien afirma que “la ausencia de un proceso de comunicación efectiva sobre fines, objetivos, servicios, provoca en el usuario desinterés, incompreensión e infrautilización de

los servicios”, por ende, si las bibliotecas no están a la vanguardia de los cambios en la sociedad, tienden a convertirse en entes ignorados, subestimados y en desuso. Edsall (citado por Fernández, 2004) sostiene también que hay dos factores que inciden de forma negativa en la evolución y desarrollo de la biblioteca: el primero es el acceso a la información a través de la web, y el segundo es la cultura mediática y audiovisual para acceder a la información. Así mismo, el incremento de los volúmenes de información, las diversas fuentes de acceso a ella, las tendencias y necesidades cada vez más complejas de los usuarios de la información y el papel que han desempeñado en los últimos tiempos las TIC’s, hacen que las bibliotecas se vean obligadas a elevar constantemente sus niveles de análisis, planeación, creatividad, innovación, eficiencia y eficacia en sus actividades.

Dada la relevancia de la inversión en TIC’s por parte de las BU, es preciso mencionar que el centro de información objeto de este estudio, por ser una unidad adscrita a una universidad pública del orden departamental, se invierten importantes recursos. Para el año 2017, esta institución invirtió para el fortalecimiento de su biblioteca, un valor total de \$3.564.279.093 distribuidos en equipos de cómputo y software, compra y mantenimiento de muebles y equipos, obras de mantenimiento de edificios y adquisición de materiales bibliográficos. Este último rubro, fue el de mayor inversión con un monto de \$3.318.255.471, discriminado en \$ 2.401.568.906 para suscripciones a bases de datos y revistas electrónicas y \$167.233.278 para compra de libros electrónicos. Como resultado de estas inversiones anuales, la biblioteca dispone de 250.473 libros en formato electrónico para consulta (61.168 por compra a perpetuidad y 189.305 por suscripción). Esta biblioteca ofrece también el acceso a 68 títulos publicados por el Programa Editorial de la Universidad, disponibles para la consulta en texto completo “Open Access” a través de su repositorio institucional o Biblioteca Digital. En ese mismo año, se logró un incremento del 13.6% frente al año anterior en la oferta de libros electrónicos por suscripción, con la adquisición de 25.779 libros electrónicos nuevos completando un total de 189.305 libros electrónicos suscritos (Universidad del Valle, 2018)

No obstante, a pesar de que estas unidades de información de tipo estatal son objeto de importantes inversiones, al revisar literatura no se encuentran estudios previos sobre prospectiva en bibliotecas universitarias en Colombia, aun cuando el sistema bibliotecario colombiano cuenta con 290 instituciones de educación superior (MEN – SNIES, 2016) lo que supone un número igual de bibliotecas universitarias, con bibliotecas satélites en alguna de ellas (Zapata, 2010).

Frente a esta realidad, la presente investigación podría generar un aporte importante, teniendo en cuenta las características del modelo prospectivo adaptado a organizaciones del Estado, que ameritan un tratamiento especial del tema.

Antecedentes

El futuro de la biblioteca universitaria (BU) ha sido explorado en algunas ocasiones bajo los enfoques de los estudios de futuro, quizás por el hecho de que la Educación Superior y la Universidad como organización han sido objeto de estas iniciativas desde hace ya varios años de ejercicio de los estudios de futuro. La planeación a largo plazo, la investigación del futuro y sus resultados en cuanto a pronóstico tecnológico y la planeación por escenarios fueron creaciones norteamericanas entre los años 1950 y 1970. La prospectiva y sus términos asociados, la prospectiva estratégica y la previsión humana y social, surgieron en cambio en Europa, logrando un mayor desarrollo hacia la década de 1990 (foresight studies) (Medina & Ortégón, 2006). En América Latina se le llama a todo el campo prospectiva, sin diferenciar los enfoques.

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

Por otro lado, es relevante mencionar que en los últimos años se habla de un nuevo “marco” centrado en el aprendizaje y basado en una serie de competencias que convierten al estudiante en protagonista de su propia instrucción o autoformación. Este cambio de paradigma en la educación

integra las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's), así como los planteamientos del “e-learning” y la alfabetización digital, en los futuros modelos educativos (Calle-Álvarez, 2013; Álvarez & Taboada, 2016)

Por tal motivo, la biblioteca universitaria se ha convertido en un tema de la literatura sobre el futuro en el campo profesional, debido a que las transformaciones que se han venido presentando en la universidad, como institución educativa y protagonista especial de la sociedad del conocimiento, se le suman las propias del ambiente de la información, como el incremento de la importancia de los documentos en formato electrónico, la digitalización y la virtualización, así como la evolución de la Internet, el desarrollo de las redes sociales y el aumento del uso de diversos dispositivos móviles (Feret & Marcinek, 2005) (Ludwig & Starr, 2005).

Por todos los hechos presentados en este aparte, se puede desarrollar un posible perfil de futuro para la BU desde el espectro de la prospectiva, para determinar cómo se puede potenciar las actividades misionales en instituciones de educación superior al generar estrategias en las bibliotecas universitarias que repercutan positivamente en los procesos de formación, investigación, extensión y otras actividades innovadoras y/o complementarias.

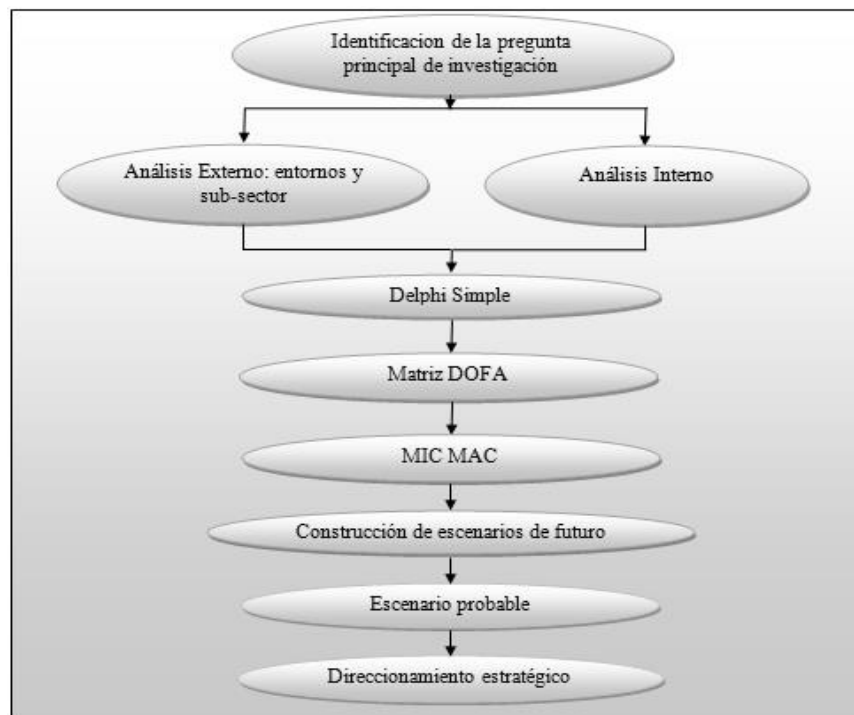
Metodología

Es una investigación cualitativa de tipo descriptivo, correspondiente a un estudio de caso aplicado a la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, y basado en el método de planificación estratégica por escenarios de Schwartz (1993). La selección de la unidad de análisis fue intencional y estará conformada por los servicios bibliotecarios que ofrece y puede ofrecer en el futuro esta BU.

Al relacionar la prospectiva con la planificación estratégica se reduce el riesgo y la incertidumbre en el entorno, teniendo como base los posibles escenarios de futuro que se puedan presentar, con lo que se pueda visualizar un camino para alcanzar el futuro que se desea. Para lograrlo, se presenta en el gráfico No. 1 las fases que se desarrollaron para realizar este estudio:

Gráfico No. 1

Modelo de prospectiva estratégica para la Biblioteca Mario Carvajal



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

Matriz DOFA

Para el análisis interno y externo, se tomaron las matrices EFE y EFI propuestas por David (2008), las cuales arrojan información para realizar una evaluación íntegra de la organización y así determinar el mejor plan estratégico a seguir.

De acuerdo con el análisis interno y del macroentorno de la BU se consideraron 30 variables claves y para su validación, se aplicó el método Delphi Simple realizado a expertos en bibliotecas universitarias de la región (directores de las bibliotecas de las universidades ICESI, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad San Buenaventura, Universidad del Valle y CENDOPU también adscrito a la Universidad del Valle, todos en la ciudad de Cali, Colombia). La validación de variables se realizó de acuerdo a los siguientes criterios:

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

De acuerdo a la anterior validación por parte de los 5 expertos en bibliotecas universitarias entrevistados, se consideraron claves las siguientes 28 variables:

Externas

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

Internas

1. Diversidad de servicios y recursos virtuales y presenciales, y adaptabilidad a los diferentes tipos de usuarios. (DS)
2. Convenios con organizaciones a nivel local, nacional e internacional. (CO)
3. Adaptabilidad de los servicios bibliotecarios ante las nuevas tendencias. (AS)
4. Infraestructura física y distribución de espacios en la Biblioteca Universitaria. (IF)
5. Presupuesto de la biblioteca. (PB)

6. Volumen, calidad y actualidad de las colecciones de material bibliográfico y de los recursos que ofrece a sus usuarios. (VC)
7. Dominio del inglés por parte del personal de la biblioteca. (DI)
8. Rol de los bibliotecarios como profesionales de la información frente a las necesidades de los usuarios (RB)
9. Programas de capacitación al personal de la biblioteca. (PC)
10. Actualización tecnológica de la biblioteca. (AT)
11. Promoción de los servicios de la biblioteca. (PS)
12. Trámites excesivos para los usuarios en algunos procesos (TE)

A partir de esta validación, y para elaborar diversas estrategias que puede adoptar la biblioteca universitaria para su evolución, se realizó el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) con el fin de obtener un adecuado diagnóstico de la situación en las diversas áreas que conforman el sistema y así establecer proyecciones de la BU en los próximos años. La siguiente tabla muestra los resultados:

Tabla No. 1

Matriz DOFA para la Biblioteca Mario Carvajal

Aspectos Analizados	Factores Internos		Factores Externos	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INNOVACION EN SERVICIOS	F1. Adaptabilidad de los servicios bibliotecarios ante las nuevas tendencias.		O1. Articulación de una Red de Bibliotecas Universitarias.	
GESTION DE CALIDAD	F2. Volumen, calidad y actualidad de las		O2. Convenios que permiten enlazar bibliotecas a escala	

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

			región O8. Consumo de libros por hogar. O9. Formatos electrónicos O10. Dispositivos electrónicos para la lectura.	
PROCESOS TECNICOS				A4. Costos por suscripciones a bases de datos.
TALENTO HUMANO	F5. Programas de capacitación para el personal de la biblioteca.	D4. Dominio del inglés por parte del personal de la biblioteca.		
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	F6. Actualización tecnológica de la biblioteca.			
INVERSION E INFRAESTRUCTURA	F7. Infraestructura física y distribución de espacios en la Biblioteca Universitaria F8. Presupuesto de la biblioteca.		O11. Ingresos por recursos propios. O12. Crecimiento sostenido del PIB sectorial que incluye las actividades culturales.	

Fuente: *Los autores*

Como resultado de la matriz DOFA, se obtiene las siguientes estrategias:

Estrategias FO:

- Establecer una nueva tipología de usuarios que permita ofrecer servicios a públicos desatendidos por la biblioteca (F2-O3)
- Adaptar los servicios de la BU a la tecnología móvil (smartphones, tablets, Laptops, entre otros): códigos QR, realidad aumentada, etc. (F1,F3,F6,F8-O4,O7,O9,O10)
- Implementar servicios como: creación y desarrollo de materiales docentes y multimedia, aulas de trabajo interdisciplinarias con fines investigativos, búsqueda activa de empleo, etc. (F1,F3,F7,F8-O4)

Estrategias DO:

- Gestionar la inclusión del módulo virtual y/o presencial “Técnicas para la búsqueda, localización, acceso y uso de la información.”, en el currículo de todos los programas académicos de la Universidad. (D1,D2,D3-O4,O8)
- Diseñar e implementar un Plan de Mercadeo de Servicios bibliotecarios. (D1-O3)
- Crear equipos de trabajo, con profesionales de la información especializados y con competencias investigativas que provean información de alto valor para segmentos específicos del mercado. (D2, D4-O4)
- Establecer asesores de la información ubicados en puntos estratégicos de la BU para guiar, orientar y persuadir a los usuarios. (D1,D2-O3)
- Acordar con las unidades académicas, el suministro de los contenidos programáticos de los cursos con el fin de que la biblioteca proporcione todos los recursos bibliográficos a los estudiantes de la toda la universidad. (D1-O4)

Estrategias FA:

- Ampliación de horarios de atención al público en la biblioteca y flexibilizar los préstamos. (F1, F2, F3, F7-A1, A2)

Estrategias DA:

- Orientar a los investigadores sobre las mejores opciones de publicación en revistas científicas indexadas. (D2-A3)
- Impulsar la creación de un programa académico para la formación de profesionales de la información como medio para potenciar el uso de las bibliotecas de la región. (D2-A1)

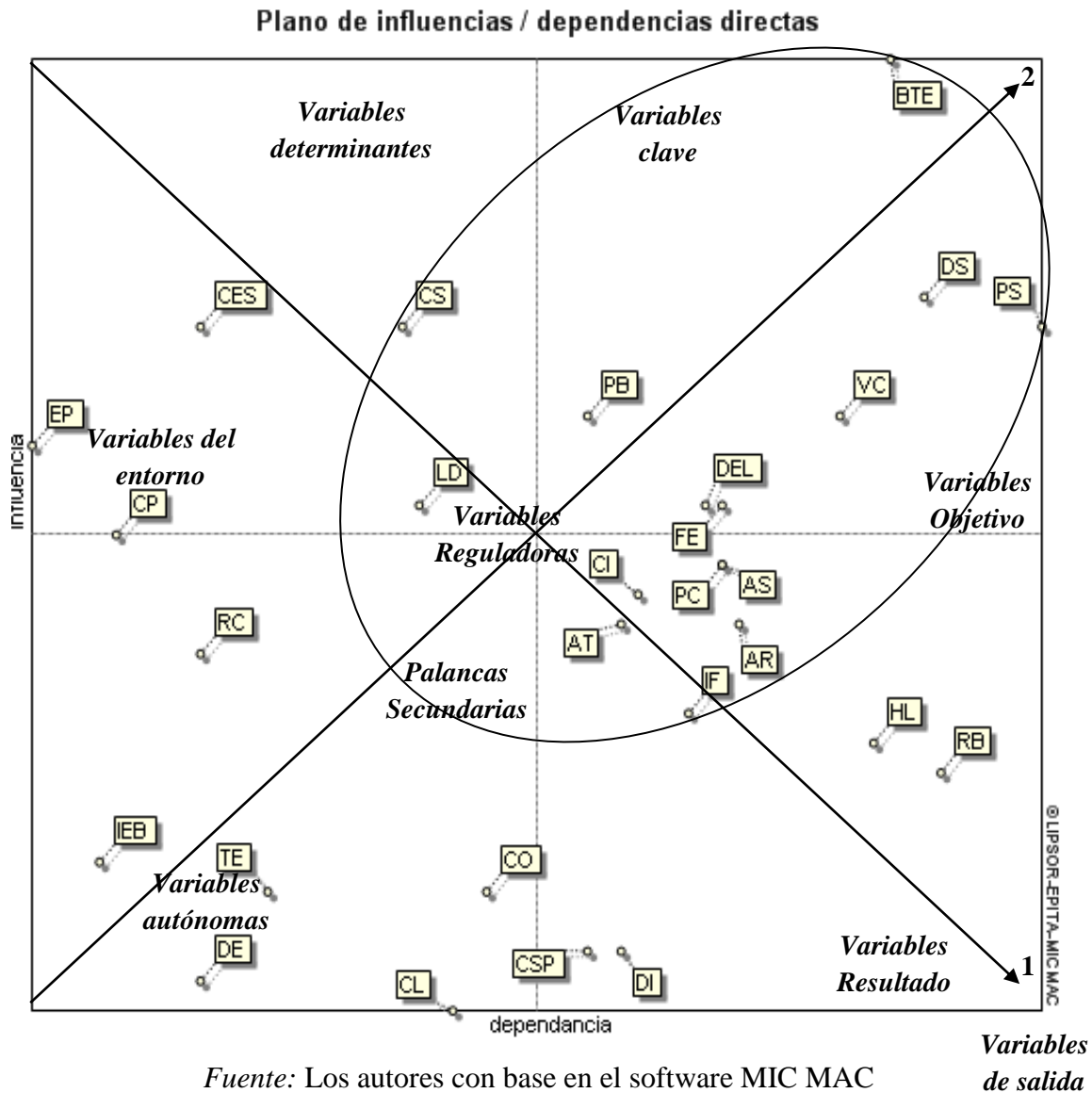
Posteriormente y de acuerdo a la priorización de las variables claves internas y externas de la BU validadas por expertos del campo bibliotecario, se procedió a la construcción de la matriz de análisis estructural a través del software MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados. Multiplicación Aplicada a una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

Plano de influencias / dependencias directas de las variables clave de la Biblioteca Mario Carvajal

Los resultados de la tabla No. 1 se procesaron mediante la herramienta MIC MAC dando como resultado lo que se demuestra en el siguiente gráfico:

Gráfico No.2

*Variables
de entrada*



El gráfico No. 2 permite ver que muchas de las variables se encuentran en el plano de alta influencia y alta dependencia. Estas son determinantes en el comportamiento del sistema. También se puede observar que la primera diagonal es la de entradas/salidas y aporta el sentido de lectura del sistema:

- En la parte superior izquierda se sitúan las **Variables de Entrada** que determinan el funcionamiento del sistema. Sin embargo, no se encuentran variables de entrada claras para este estudio.

- En el centro se sitúan las **Variables de Regulación** que participan en el funcionamiento normal del sistema. Aquí se encuentran las variables: Presupuesto de la biblioteca, Adaptabilidad de los servicios bibliotecarios ante las nuevas tendencias, Articulación de una Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias, Convenios interbibliotecarios basados en plataformas libres en la web y herramientas similares y, Programa de capacitaciones al personal de la biblioteca como las más importantes.
- Abajo y a la derecha figuran las **Variables de Salida**, quienes dan cuenta de los resultados de funcionamiento del sistema. En este aparte se obtuvieron las variables: Hábitos de lectura en América Latina y en Colombia y, Rol de los bibliotecarios como profesionales de la información frente a las necesidades de los usuarios.

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

- En la zona próxima al origen, se sitúan las **Variables Autónomas**, que no son determinantes para el futuro del sistema. Aquí se encuentran las variables: Instituciones que permiten enlazar bibliotecas a escala mundial, Trámites excesivos para los usuarios en algunos procesos, Diversidad étnica y cultural en la región y Red de comunicaciones de alta calidad de la región y Consumo de libros por hogar.
- El grupo de **Variables Objetivo** se ubican en la parte central y permiten actuar directamente con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables principales. Aquí aparecen: Promoción de los servicios de la biblioteca, Diversidad de servicios y recursos virtuales y presenciales, y adaptabilidad a los diferentes tipos de usuarios y, Volumen, calidad y actualidad de las colecciones de material bibliográfico y de los recursos que ofrece a sus usuarios.
- En la zona superior derecha se encuentran las **Variable Clave** o críticas, y corresponden a los retos del sistema. Estas son: Bibliotecas que trascienden espacios físicos por medio de las TIC's y, Presupuesto de la biblioteca.
- En la zona superior izquierda se encuentran las **Variables Determinantes**, quienes se convierten en frenos o motores del sistema, de ahí su denominación. Se encontró:

Costos por suscripciones a bases de datos, y es de especial atención observar el papel influyente que tiene esta variable en la organización.

- Las **Variables del Entorno**, se sitúan en la parte izquierda del plano y reflejan un "decorado" del sistema a estudio. Aquí se localizaron: Estampilla Pro-Universidad, Ley de derechos de autor, Cobertura de la educación superior y Concentración de la población de la región en las cabeceras municipales.
- Las **Variables Reguladoras**, son las situadas en la zona central del plano, se convierten en "llave de paso" para alcanzar el cumplimiento de las Variables Clave. En el gráfico se hallaron: Presupuesto de la biblioteca, Adaptabilidad de los servicios bibliotecarios ante las nuevas tendencias, Articulación de una Red Colombiana de Bibliotecas Universitarias, Convenios interbibliotecarios basados en plataformas libres en la web y herramientas similares y, Programa de capacitaciones al personal de la biblioteca.
- Las **Palancas Secundarias** son relevantes si se requiere un movimiento en las variables reguladoras, lo que se traduce en una adecuada evolución del sistema. Se evidenciaron: Actualización tecnológica de la biblioteca e Infraestructura física y distribución de espacios en ésta BU.
- Las **Variables Resultado** son variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que depende en el sistema. En el gráfico No. 2 se pueden observar: Hábitos de lectura en América Latina y en Colombia y, Rol de los bibliotecarios como profesionales de la información frente a las necesidades de los usuarios.

Resultados

Como se pudo observar en el anterior punto, hay 2 variables ubicadas en el cuadrante de las Variables Clave del sistema: Bibliotecas que trascienden espacios físicos por medio de las TIC's y, Presupuesto de la biblioteca.

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

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

De acuerdo a los resultados obtenidos se realizó la construcción de los posibles escenarios de futuro de la BU. Estos posibles escenarios se definieron con base en la técnica de los ejes de Schwartz (1993), obteniendo cuatro escenarios posibles, donde uno de ellos se convierte en el escenario deseable y escogido como más probable.

Escenario deseable

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

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

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

A partir de este escenario deseable, se plantea una nueva misión y visión para la BU, así como las perspectivas presentadas a continuación:

Perspectiva de Impacto: permite establecer los beneficios que recibe la sociedad (comunidad, empresa pública y privada), por el uso de los diversos servicios de la biblioteca. En esta perspectiva se debe tener en cuenta la pertinencia de la oferta de servicios, herramientas y recursos de información y el reconocimiento del aporte de la biblioteca por fomentar el desarrollo del saber y la cultura, no sólo en la comunidad universitaria, sino también en los sectores productivos de la región y la sociedad en general. La biblioteca también hará su aporte en el incremento del índice de hábitos de lectura en Colombia y será referente a nivel latinoamericano en el campo general de las bibliotecas.

Perspectiva de los Usuarios: Determina la propuesta de valor de la biblioteca para quienes demandan sus servicios, es decir, la nueva tipología de usuarios que incluye un segmento de usuarios más amplio que los tradicionales. En esta perspectiva se debe tener en cuenta la identificación de las necesidades de información de los usuarios, a partir de una nueva tipología de usuarios de la biblioteca, con el fin de satisfacer plenamente dichas necesidades en el lugar y en el momento en que los usuarios lo requieran. También hay que tener presente la eficiencia de los procesos y la gran diversidad de servicios y recursos. Además, deberá existir una clara vocación de atención al público y la orientación personalizada por parte del personal de la biblioteca hacia el usuario, que brinde una experiencia satisfactoria tanto a usuarios presenciales, como virtuales. Otro aspecto importante, será la retención de usuarios, así como la persuasión y motivación en ellos para el uso y aprovechamiento de los servicios bibliotecarios. Lo anterior

también tendrá un impacto positivo en los usuarios, al preferir los recursos y servicios ofertados por la biblioteca sobre el uso de motores de búsqueda comunes en internet.

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

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Permite determinar el desarrollo del talento humano y los recursos (físicos o tecnológicos) requeridos para el logro de la misión y visión institucionales. En esta perspectiva se deberán identificar las capacidades, habilidades y competencias del talento humano para desempeñar el rol de profesionales de información especializados, la infraestructura física y tecnológica, los sistemas (capital de información), los convenios o alianzas con otras instituciones, cultura organizacional y gestión de la calidad, todo con el fin de prestar servicios de alto valor agregado para el usuario y consolidarse como una de las bibliotecas universitarias más prestigiosas de Latinoamérica.

Perspectiva de Sostenibilidad: Agrupa los objetivos estratégicos que permiten determinar la gestión presupuestal y financiera requerida para el logro de la misión y visión institucionales. En esta perspectiva se debe tener en cuenta la optimización de los recursos, invertir para la modernización arquitectónica y tecnológica, generar ingresos por nuevos servicios, que contribuyan al incremento de los recursos financieros de la biblioteca.

Con base en la definición de estas perspectivas y el surgimiento de las estrategias como resultado del análisis DOFA, se formulan las preguntas y se establecen los objetivos estratégicos, tal como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla No. 2

Objetivo estratégico por cada perspectiva

Perspect.	Pregunta	Objetivos Estratégicos
Sostenibilidad	<p>¿Qué estrategias puede adoptar la biblioteca ante la posible desaparición de recursos provenientes de la estampilla Pro-Univalle y/o periodos de crisis financiera de la Institución en el futuro?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar ingresos por nuevos servicios, dirigidos a sectores empresariales y de profesionales que requieren información científica especializada e implementar un sistema de gestión del conocimiento.
del Usuario	<p>¿Cómo puede la biblioteca generar una propuesta de valor que permita aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios?</p> <p>¿Cómo puede la biblioteca promocionar y difundir más efectivamente sus servicios y recursos?</p> <p>¿Qué estrategias adoptar en la biblioteca para añadir valor agregado a los servicios y que sea reconocido por el usuario?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la diversidad de servicios, recursos y espacios culturales y de esparcimiento adaptados a las necesidades de la nueva tipología de usuarios. • Promover y dar a conocer el portafolio de servicios de la biblioteca en tanto en medios y espacios académicos de la Universidad, como en su entorno. • Establecer una política de retención y persuasión de usuarios, para que estén constantemente informados y reincidan en el uso de los servicios de la biblioteca. • Desarrollar alternativas que generen oportunidades y contribuyan a mejorar la calidad de vida de los usuarios.

Procesos Internos	<p>¿Cómo lograr una mayor eficiencia en los procesos internos de la biblioteca, de tal forma que contribuyan a mejorar la calidad en los servicios?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar la cultura de la calidad como garantía para la oferta de servicios, contenidos y recursos. • Adaptar nuevas tecnologías de información en la biblioteca para optimizar los procesos y facilitar el acceso de información a usuarios donde quiera que se encuentren. <ul style="list-style-type: none"> • Avanzar en el desarrollo de un repositorio institucional que garantice la accesibilidad a la producción académica generada en la Universidad y también de su patrimonio bibliográfico.
Aprendizaje y Crecimiento	<p>¿Cómo se pueden potencializar las habilidades y capacidades del talento humano de la biblioteca y estimular más el trabajo en equipo?</p> <p>¿Cómo se puede modernizar la arquitectura física de la biblioteca y distribuir los espacios acordes a los nuevos conceptos de biblioteca?</p> <p>¿Cómo puede la biblioteca mantener un mejoramiento continuo para fortalecer, diversificar e innovar los servicios?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar, incentivar y empoderar al talento humano de la biblioteca para que brinden asesorías de calidad a los usuarios. • Iniciar la adecuación, equipamiento y reorganización de los espacios de la biblioteca que permitan el aprendizaje individual y colectivo de los usuarios y este acorde con los conceptos de CRAI e “Information Commons” • Promover alianzas con otras bibliotecas universitarias para adaptar mejores prácticas (Benchmarking). <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar vínculos de la biblioteca en proyectos cooperativos de ámbito regional, nacional e internacional.

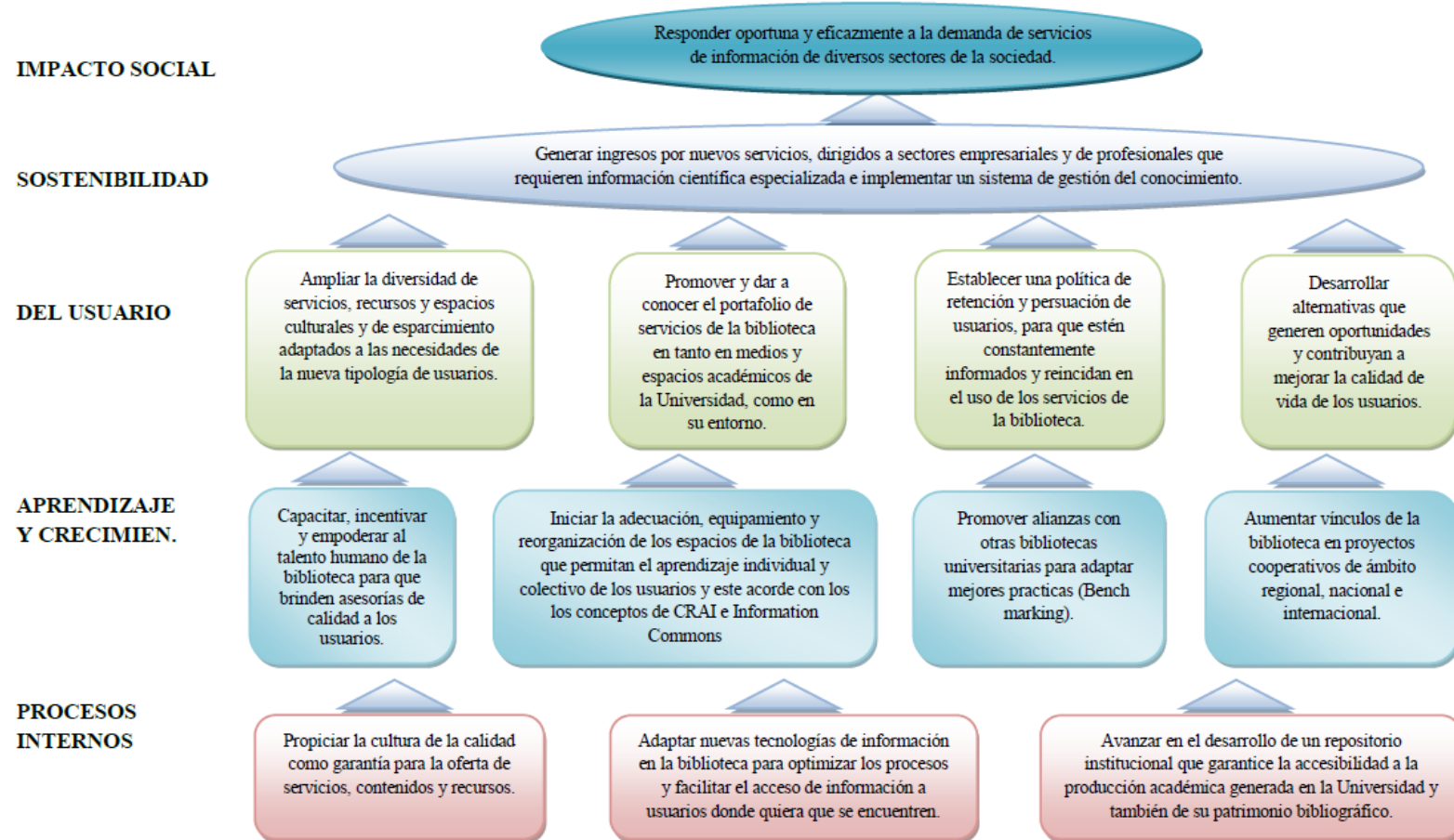
Impacto	¿Cómo puede la biblioteca hacer presencia en diferentes sectores de la sociedad para generar mayor impacto?	<ul style="list-style-type: none">• Responder oportuna y eficazmente a la demanda de servicios de información de diversos sectores de la sociedad.
----------------	---	--

Fuente: los autores

La información obtenida en la Tabla No. 2, permite proyectar el siguiente mapa estratégico de la BU, que busca generar un mayor impacto en la sociedad respondiendo de forma oportuna y eficaz a la demanda de servicios de información de diversos sectores de la sociedad:

Gráfico No.3

Mapa estratégico de la Biblioteca Mario Carvajal



Fuente: los autores

Con base en el anterior mapa estratégico, producto de las herramientas aplicadas en la investigación, se elaboran las iniciativas del Plan de Acción (Narváez & Hernández, 2014), y estos permitirán a las directivas de la BU, como caso aplicado, tomar decisiones que puedan servir de base para replantear procesos internos y servicios que se vienen gestionando en esta biblioteca en la actualidad, reiterando que el mapa estratégico fue elaborado a partir de escenarios del futuro, orientados a crear imágenes de los futuros posibles que podrían presentarse para dicha BU y de esta manera, tener una ruta para lograr los objetivos estratégicos para cada perspectiva y tomar decisiones de manera más precisa de acuerdo al futuro más probable elaborado con el estudio prospectivo.

Para finalizar, se debe afirmar que las expectativas para este nuevo escenario que responda a la dinámica de la sociedad en red, instan a un nuevo concepto de biblioteca universitaria basado en la tecnología, innovación y cambio permanente. La transformación de esta BU debe servir de vehículo para formar capital humano, tener impacto en los sectores productivos, culturales y de beneficio general en la comunidad, que construya una sociedad de conocimiento y otorgue herramientas para una participación ciudadana efectiva. De igual forma, debe crear nuevos canales de comunicación para crear, compartir y difundir información en un mundo globalizado donde el conocimiento se ha convertido en un eje clave del desarrollo tanto personal como colectivo.

Conclusiones

Al estudiar los factores externos e internos de esta BU se encontraron 30 variables que influyen en la misma, pero luego del método Delphi, análisis DOFA y del análisis estructural realizado a través del software MICMAC, se priorizaron 6 variables claves que inciden de manera directa en el desempeño de este centro bibliotecario con una perspectiva a futuro, previa validación de expertos e identificación de actores que inciden en el desarrollo de las bibliotecas universitarias. Este ejercicio prospectivo evidenció que la BU estudiada debe enfocar los servicios, recursos y adaptación de espacios desde la perspectiva de la satisfacción de necesidades informacionales de los usuarios, más allá de los procesos tradicionales y adquisición de grandes volúmenes de material bibliográfico. Esta tendencia exige ofrecer una gran variedad de recursos y servicios virtuales y presenciales acordes a una constante investigación que arrojan

tendencias, gustos, preferencias y necesidades de nuevas tipologías de usuario. De igual forma, para responder a estos cambios se deben mantener colecciones depuradas y de alto valor científico e investigativo con la colaboración de expertos, aplicar nuevos conceptos de bibliotecas que rediseñan y redistribuyen espacios con arquitecturas modernas.

A manera de conclusión se plantean una serie de iniciativas desarrolladas a partir del mapa estratégico, las cuales permitirán realizar un proceso de toma de decisiones por parte de las directivas, basadas en una hoja de ruta para lograr los objetivos estratégicos para cada perspectiva, definidos en el mapa estratégico acorde al escenario escogido:

En el aspecto económico, a pesar de que la biblioteca objeto de este estudio tiene un presupuesto considerable por su magnitud, naturaleza pública y tamaño del público al que atiende, puede generar recursos propios mediante investigaciones de mercado, dadas sus fortalezas internas en aspectos como servicios, recursos, contenidos, infraestructura, entre otros., que pueden aprovecharse para atender usuarios corporativos y de áreas especializadas, lo cual generaría ingresos para su inversión, constante fortalecimiento y desarrollo.

De la misma manera, deben realizarse estudios para la remodelación y redistribución de espacios físicos de la biblioteca acordes a nuevos paradigmas de bibliotecas como “Information commons”, CRAI, etc., y que estén en concordancia con una arquitectura moderna en bibliotecas.

En el ámbito tecnológico, la BU está obligada a contar con novedosas plataformas e infraestructuras tecnológicas que apoyen los procesos y permitan el acceso a la información de manera más fácil y ágil para el usuario, sin limitaciones de presencialidad, reafirmando el concepto de Biblioteca Ubicua. Así mismo, es factible implementar un sistema de gestión del conocimiento en la BU, para documentar, normalizar y socializar los conocimientos adquiridos por los profesionales de la información, en su labor diaria de asesoramiento a los usuarios y respuesta a sus requerimientos, pues representa un activo valioso para el fortalecimiento de la dependencia, y la calidad en sus procesos. También, podría tener buena aceptación de los usuarios la adaptación el uso de Codigos QR, realidad aumentada y otras tecnologías útiles y atractivas para promocionar los servicios; al igual que suministrar y ampliar información relacionada con esta biblioteca universitaria.

En el tema del mercadeo, esta BU debe elaborar y ejecutar un plan estratégico de mercadeo de servicios para dar a conocer todo su portafolio de servicios y generar un mayor impacto en la sociedad en general, este plan debe ir dirigido a todos los segmentos de usuarios identificados,

con el fin de mejorar los procesos de comunicación y promocionar los servicios, recursos y eventos de la biblioteca, así como crear estrechas relaciones con el público atendido para conocer su concepción de la biblioteca.

En cuanto a los usuarios actuales de las BU, se debe resaltar que pertenecen a la generación digital y se caracterizan por ser multitarea, utilizando la tecnología en todos los ámbitos de su vida y en cualquier franja horaria; valoran las herramientas de la web 2.0 para interactuar, aprender, compartir ideas y proyectos, comunicarse, sociabilizar y, también, para su ocio. Por lo tanto, es indispensable reconfigurar una nueva tipología de usuarios teniendo en cuenta usuarios potenciales, para crear servicios y recursos de información pertinentes. Vale la pena destacar que esta BU tiene la capacidad para ofrecer una amplia diversidad de recursos y servicios presenciales y virtuales para ampliar el número de usuarios a los que se puede llegar, satisfaciendo sus necesidades desde diversos frentes, aprovechando las nuevas propuestas que ofrecen los nuevos conceptos de bibliotecas. Por tanto, es preciso cambiar el estilo directivo centrado en los procesos a un enfoque más dirigido a los usuarios, con el fin de identificar y satisfacer sus necesidades de información de acuerdo a sus características y tendencias, con base en estudios investigativos de mercadeo.

El talento humano de las BU, está llamado a desempeñar un rol más dinámico y especializado en las áreas de conocimiento, persuasivo y de asesoramiento con el usuario; por lo tanto, los bibliotecarios tienden a convertirse en agentes dinámicos facilitadores de la información, los cuales desempeñan un papel trascendental en los servicios que se dirigen a diversos segmentos de usuarios y a su satisfacción y concurrencia. También, se debe fortalecer el programa de capacitaciones para el personal de bibliotecas y crear un programa de incentivos para motivar buenos desempeños y aporte de ideas.

Por último, el direccionamiento estratégico debe apoyar la implementación de nuevos conceptos de biblioteca generando objetivos, acciones, metas y adjudicando responsables para lograr los propósitos que se buscan bajo estas nuevas configuraciones. Estos esfuerzos deben conllevar a ofrecer una alta diversidad de servicios, herramientas y recursos tecnológicos, con una clara vocación de atención al público y orientación personalizada, que brinde una experiencia satisfactoria a usuarios presenciales y virtuales en su proceso formativo y fomente el desarrollo del saber y la cultura, no sólo en la comunidad universitaria, sino también en los sectores

productivos de la región y la sociedad en general, a través de la infodiversidad de alta calidad e innovación de servicios.

Referencias

- Ahiakwo, O. N. (1988). Forecasting techniques and library circulation operations: Implications for management. *Library and Information Science Research*, 10(2), pp. 195-210.
- Álvarez, G., & Taboada, M. B. (2016). Propuestas didácticas mediadas por tecnologías digitales para el desarrollo de competencias de lectura y escritura académicas. *Rev. Guillermo de Ockham*, 14(2), 83-91.
- Association of Research Libraries. (1984). Public Services in Research Libraries: A Self-Study. Final Report of the Study Team. Riverside, United States of America: University of California.
- Bastos da Cunha, M. (2000). Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. *Ciência da Informação*, 29 (1). Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a8.pdf>
- Brooks, T. A., & Forys, J. W. (1986). Smoothing forecasting methods for academic library circulations: An evaluation and recommendation. *Library and Information Science Research*, 8(1), 29-39.
- Calle-Álvarez, G. Y. (2013). Construcción de argumentos durante la producción de textos digitales. *Revista Guillermo de Ockham*, 11(2), 101-114.
- David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica (11 ed.). México: Pearson Educación
- Drake, M. A. (1976). Forecasting Academic Library Growth. *College & Research Libraries*, 37(1), pp. 53-59.
- Feret, B., & Marcinek M. (2005). The future of the academic library and the academic librarian. A Delphi study reloaded. *New Review of Information Networking* 11(1), pp. 37-63.
- Fernández Marcial, V. (2004). Promoción de los servicios de la biblioteca: un enfoque desde el marketing no convencional. *Biblios*, (20). Recuperado de: http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=1063947&orden=0
- Higuchi, K. A. (1990). Delphi study on the future of academic-libraries. *Library and Information Science*, (28), pp. 21-59.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R., (2009). Administración Estratégica (8 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Interlibrary Cooperation Planning Institute. (1976). *Focus on the future: A report of the Interlibrary Cooperation Planning Institute*. Columbus, United States of America: Interlibrary Cooperation Planning Institute.
- Ludwig, L., & Starr, S. (2005). Library as place: results of a Delphi study. *Journal of the Medical Library Association*, 93(3). Recuperado de: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1175798/>
- Masini, E. B. (1993). Los estudios sobre el futuro y las tendencias hacia la unidad y la diversidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, (137). Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000950/095091so.pdf>
- Mason, T. R., & Newton, E. (1983). Forecasting library futures: Participative decision making with a microcomputer model. Background paper. Conferencia llevada a cabo en: Fall

- Conference of the Association for Institutional Research in the Upper Midwest, United States of America: AIRUM.
- Matheson, N. W. (1982). Perspectives on academic health sciences libraries in the 1980s: indicators from a Delphi study. *Bulletin of the Medical Library Association*, 70(1), pp. 28-49.
- Medina Vásquez, J., & Ortegón, E., (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. *CEPAL: Serie Manuales 51*. Recuperado de: <http://www.eclac.cl/ilpes/publicaciones/xml/3/27693/manual51.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional. (2016). *Sistema nacional de información de la educación superior (SNIES)*. Módulo de consultas: Instituciones de educación superior. Recuperado de <http://snies.mineducacion.gov.co/consultasnies/institucion>.
- Narváz González, A. F. & Hernández Ríos, J. (2014). *Formulación del plan estratégico con enfoque prospectivo para la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, periodo 2014-2019*. Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Schwartz, P. (1993). La planificación estratégica por escenarios. *Futuribles*, (176).
- Smith, D. (1984). Forecasting price increase needs for library materials: The University of California experience. *Library Resources and Technical Services*, 28(2), pp. 136-148.
- Universidad del Valle, (2018). *Informe de gestión División de Bibliotecas 2017*. Recuperado de: <https://drive.google.com/file/d/1zrc2KnrvIsemW1FapC3-IhftMB12GCW/view>
- Wezeman, F. (1970). Academic libraries in Netherlands - Program for long-range planning—Dutch-Rijkscommissie-Van-Advies-Inzake-Het-Bibliotheekwezen. *Library Quarterly*, (40), pp. 275-276.
- Zapata, C. A. (2010). Caracterización del sector de bibliotecas en Colombia: un análisis comparativo del entorno organizacional, académico y tecnológico. *Revista Códice*, 6 (1). Recuperado de: <http://sisinfo.lasalle.edu.co/publicaciones/index.php/codices/article/view/85/85>