



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



**ESTRATEGIAS PARA EL FOMENTO DEL
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA BIBLIOTECA CENTRAL
DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS (IPC) -
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (UPEL)**

Trabajo de Licenciatura presentado como requisito parcial ante la Escuela de Bibliotecología y Archivología de la Universidad Central de Venezuela, para optar al título de Licenciada en Bibliotecología.

Presentado por: Mercedes Elena Suárez Peña

Tutor: Profesor José J. R. López Salazar

Caracas, noviembre de 2012



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



**ESTRATEGIAS PARA EL FOMENTO DEL
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA BIBLIOTECA CENTRAL
DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS (IPC) -
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (UPEL)**

Trabajo de Licenciatura presentado como requisito parcial ante la Escuela de Bibliotecología y Archivología de la Universidad Central de Venezuela, para optar al título de Licenciada en Bibliotecología.

Presentado por: Mercedes Elena Suárez Peña

Tutor: Profesor José J. R. López Salazar

Jurados: Profesora Vilma Núñez
Profesor Jesús Barrios

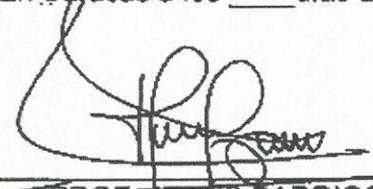
Caracas, noviembre de 2012



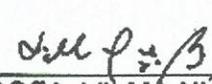
ACTA

Quienes suscriben Profesores **JESÚS BARRIOS, VILMA NÚÑEZ, JOSÉ LÓPEZ (TUTOR)**, designados por el Consejo de Escuela, como Jurado Calificador del Trabajo de Licenciatura de los Br. **MERCEDES SUÁREZ** Titulado: **"ESTRATEGIAS PARA EL FOMENTO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA BIBLIOTECA CENTRAL DE INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS (IPC) - UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (UPEL)** hacen constar por medio de la presente Acta, que el día 19/11/2012, se reunieron en Aula 14 de la EBA para examinar, discutir y calificar el trabajo mencionado.

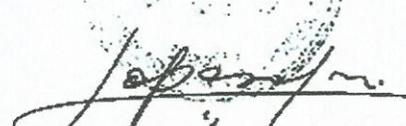
El jurado por unanimidad, decidió otorgarle la calificación de Aprobado Sobre Saliente Mención Honorífica *
En Caracas a los ____ días del mes de ____ de dos mil diez.



PROF. JESUS BARRIOS



PROFA. VILMA NÚÑEZ



TUTOR: PROF. JOSÉ LÓPEZ

** Se recomienda la presentación del presente trabajo al personal directivo del IPC*

"CONMEMORACIÓN 60ANIVERSARIO DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN"

Suárez Peña, Mercedes Elena

Estrategias para el fomento del aprendizaje organizacional en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) – Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) / Mercedes Elena Suárez Peña ; tutor Prof. José J. R. López Salazar. – Caracas : Universidad Central de Venezuela, 2012.

xiv, 146 h. : cuad. ; fig. ; 28 cm.

Trabajo de Licenciatura (Bibliotecología).- Universidad Central de Venezuela, Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Bibliotecología y Archivología, 2012.

1. Conocimiento 2. Gestión de la información 3. Gestión del conocimiento
4. Aprendizaje organizacional 5. Organizaciones capaces de aprender I. López Salazar, José J. R. (Tutor) II. Título

DEDICATORIA

A:

Dios, por la oportunidad de existir y por su maravillosa presencia en mi vida, por todas las bendiciones que siempre me ha dado y me continúa dando, y muy especialmente por haber puesto a mi lado a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante esta etapa de mi vida como estudiante.

Mis padres María Cristina y Mario Ramón (QEPD), por su gran amor, su constante dedicación, sus valores, sus consejos, por el apoyo incondicional que en todo momento ha estado presente. Son y seguirán siendo las personas más importantes en mi vida; los amo.

Mis hermanas, Luisa, Morita y Viviana, por estar conmigo y apoyarme siempre; las quiero un mundo.

Mis sobrinos, Kely, Herson, Gibson, Shere, Shary y Raymond, todos los sueños son posibles, espero ser en ustedes una prueba de ello; los quiamoro.

AGRADECIMIENTO

A mi tutor académico Prof. José J.R. López Salazar, a la Prof. Vilma Núñez y al Prof. Jesús Barrios, por todo el apoyo que me brindaron y por sus oportunas sugerencias para la realización de este Trabajo de Licenciatura.

A la Gerencia de la Biblioteca Central FGR del IPC: Directora Lic. Melvis Pire, a las Coordinadoras Lic. María D. García y Lic. Marlene Gomes, y al Sub-Director de Extensión del Instituto Pedagógico de Caracas Prof. Hernán Hernández, por haberme brindado un espacio de su valioso tiempo para la recolección de la información necesaria en este trabajo de investigación.

A todos mis amigos y compañeros de la Biblioteca Central FGR del IPC, por haber colaborado con sus opiniones, aportes e información. Gracias por estar presente.

Y muy especialmente a mis amigas incondicionales:

Miriam Guerrero, María D. García, Marlene Gomes, Teresa Assaf y Elsa Ferreira, por la excelente disposición que han tenido y la ayuda que me han brindado, todas en sus diferentes estilos, gracias por sus palabras de aliento, sus consejos y sus enseñanzas, les estaré eternamente agradecida, por la amistad, por el apoyo y por el aprendizaje que he obtenido de cada una de ustedes, gracias amigas y hermanas, las quiero mucho.

CONTENIDO

	PÁGINA
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
LISTA DE CUADROS	x
LISTA DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	8
Problematización	8
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
Justificación de la investigación	15
Ubicación del problema en el contexto del conocimiento acumulado	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	18
Marco histórico institucional	19
Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL	19
Instituto Pedagógico de Caracas, IPC	21
Biblioteca Central Felipe Guevara Rojas	22
Antecedentes de la investigación	25
Bases teóricas	30
La nueva economía	30
Gestión de la información	32
Gestión del conocimiento	37
Aprendizaje organizacional	47
Estrategias	52
Definición de términos básicos	54

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	58
Enfoque epistemológico	58
Tipo de investigación	59
Diseño de la investigación	59
Universo de estudio	59
Muestra	60
Técnicas e instrumentos de recolección de información	62
Procedimientos para el desarrollo del trabajo de investigación	67
Procedimiento 1. Diagnóstico de contexto interno	68
Procedimiento 2. Establecer flujos de información y conocimiento	69
Procedimiento 3. Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	70
Procedimiento 4: Formular estrategias	71
Técnicas de interpretación y análisis de datos	72
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	73
Resultado procedimiento 1: Diagnóstico de contexto interno	73
Resultado de análisis documental	73
Resultado de la encuesta a funcionarios a nivel táctico y operativo en la Biblioteca Central de IPC	80
Análisis del mapa de procesos/nivel macro	94
Resultado procedimiento 2: Establecer flujos de información y conocimiento	98
Resultado procedimiento 3: Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	104
Resultado procedimiento 4: Formular estrategias	112
CAPÍTULO V: ESTRATEGIAS FORMULADAS	113
Conclusión	121
Recomendaciones	125
FUENTES REFERENCIADAS	128
Fuentes impresas	128
Fuentes electrónicas	130

ANEXOS	131
Anexo A: Recolección de información. Perfil de capacidad interna	132
Anexo B: Recolección de información. Perfil de oportunidades y Amenazas	135
Anexo C: Muestra de fichas	142
Anexo D: Muestra de estadísticas	143

LISTA DE CUADROS

CUADRO		PÁGINA
1	Grandes hitos en la historia del Instituto Pedagógico de Caracas	21
2	Distribución poblacional en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas	60
3	El trabajo de campo y la muestra	61
4	Correspondencia entre las preguntas del cuestionario A y los objetivos específicas	64
5	Correspondencia entre las preguntas del cuestionario B y los objetivos específicas	65
6	Procedimiento para diagnóstico de procesos y sistemas	68
7	Procedimiento para flujos de información y conocimiento	69
8	Procedimiento para la evaluación estratégica interna y externa	70
9	Procedimiento para formular estrategias	71
10	Resumen de informes presentados por la Coordinación de Atención al Público	74
11	Resumen de informes presentados por la Coordinación de Procesos técnicos	76
12	Resumen de informes presentados por la Jefatura de la Unidad Biblioteca y Documentación	77
13	Resultado de la encuesta entre personal táctico y operativo	82
14	Jerarquización de las respuestas negativas emitidas por los encuestados	84
15	Evaluación de las respuestas negativas por área	86
16	Resultado de la evaluación del instrumento sobre debilidades y fortalezas de la Biblioteca Central del IPC	105
17	Debilidades según las encuestas	107
18	Debilidades agrupadas por categorías	108

19	Fortalezas según las encuestas	109
20	Fortalezas agrupadas por categorías	110
21	Oportunidades según las encuestas	111
22	Amenazas según las encuestas	111
23	Matriz DOFA y respuestas estratégicas formuladas para la Biblioteca Central del IPC desde la perspectiva del aprendizaje organizacional	114

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		PÁGINA
1	Organigrama de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)	20
2	Organigrama de la Subdirección de Extensión del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC)	22
3	Organigrama de la Biblioteca Central Felipe Guevara Rojas del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC)	24
4	Un modelo ecológico para la administración de la información	34
5	Dimensiones de la creación de conocimiento	39
6	Cuatro formas de conversión de conocimiento	40
7	Teoría del conocimiento organizacional	42
8	Espiral de la creación del conocimiento organizacional	43
9	Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional	45
10	La organización inteligente	49
11	La biblioteca como organización que aprende	50
12	Matriz DOFA y estrategia	72
13	Diagramación del contenido de la hoja excel "Solicitudes, clasificación y tipos de usuarios"	75
14	Resultado de encuesta entre personal táctico y operativo	83
15	Porcentaje de items evaluados negativamente por más del 75% de los informantes del nivel táctico y operativo	85
16	Porcentaje de items evaluados negativamente por más del 75% de los informantes, sobre el área Dirección	87
17	Porcentaje de items evaluados negativamente por más del 75% de los informantes, sobre el área Organización	88
18	Porcentaje de items evaluados negativamente por más del 75% de los informantes, sobre el área Personal	88

19	Porcentaje de items evaluados negativamente por más del 75% de los informantes, sobre el área Cultura organizacional	89
20	Porcentaje de items evaluados negativamente por más del 75% de los informantes, sobre el área Sistemas y telemática	90
21	Porcentaje de items evaluados negativamente por más del 75% de los informantes, sobre el área Procesos	91
22	Porcentaje de items evaluados negativamente por más del 75% de los informantes, sobre el área Atención al usuario	92
23	Porcentaje de items evaluados negativamente por más del 75% de los informantes, sobre el área Aprendizaje organizacional	93
24	Mapa de procesos/nivel macro	96
25	Flujo de información sobre Solicitud y Consulta en Sala de Referencia y Salas de Consulta/Circulante	99
26	Flujo de información. Sección de Atención al Público	101
27	Flujo de información sobre necesidades	103
28	Relaciones inter-teóricas que soportan la estrategia DO formulada para la Biblioteca Central del IPC	115

RESUMEN

ESTRATEGIAS PARA EL FOMENTO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA BIBLIOTECA CENTRAL DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS (IPC) - UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (UPEL)

Mercedes Elena Suárez Peña
Tutor: Prof. José J.R. López Salazar

La Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas es la realidad objeto de estudio sobre la cual se desarrolló este Trabajo de Licenciatura, cuyo objetivo general fue *Formular estrategias para el fomento del aprendizaje organizacional en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC)*. La misión de la Biblioteca Central es apoyar con material documental las actividades de docencia, investigación y extensión ofreciendo información que contribuya con la formación integral del usuario. Sin embargo, en la nueva economía, impactada por el proceso globalizador y los avances en las Tecnologías de Información y Comunicación, el conocimiento organizacional es esencial, determinando nuevas pautas de acción en las instituciones que requieren convertirse en organizaciones inteligentes, donde se gestiona tanto la información como el conocimiento para aprender. Desde ese planteamiento teórico se realizó la investigación. En cuanto al marco metodológico, el enfoque epistemológico fue empírico inductivo y la investigación proyectiva con diseño de campo. La población para el estudio la conformaron funcionarios de la Biblioteca Central del IPC. Sobre procesos y sistemas se obtuvo la información aplicando un cuestionario a una muestra intencional de funcionarios que laboran a nivel táctico y operativo; y la información sobre Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas a través de una encuesta entre quienes laboran a nivel estratégico. Planteada la matriz DOFA, se formularon las estrategias. Combinando Debilidades y Oportunidades resultó una gran estrategia adaptativa que contempla 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*, convirtiendo así a la Biblioteca Central del IPC en una organización capaz de aprender, con la tecnología como eje transversal, visualizando el conocimiento como el activo más valioso en la institución.

Descriptor: Conocimiento, Gestión de la información, Gestión del conocimiento, Aprendizaje organizacional, Organizaciones capaces de aprender.

INTRODUCCIÓN

La Biblioteca Central Felipe Guevara Rojas del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), es la realidad objeto de estudio a la cual dirigió su mirada investigadora la autora de este Trabajo de Licenciatura denominado "*Estrategias para el fomento del aprendizaje organizacional en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC)*", como requisito para optar al Título de Licenciado en Bibliotecología en la Universidad Central de Venezuela.

Se inicia el tema señalando que el mundo cambia y por ende las instituciones para estar en sintonía con el progreso y la civilización. Ello ha hecho que las organizaciones, tanto públicas como privadas, se vean en la necesidad de modificar la forma de ofrecer servicios, su estructura y plataforma tecnológica, lo cual hace necesario estudiarlas, reorientarlas para compartir el conocimiento entre sus diferentes áreas, ya que éste es uno de los activos más valiosos en la nueva economía, la de la información y el conocimiento.

En relación con lo anterior, se reseña la función que desempeñan las bibliotecas, cual es la de compartir y divulgar conocimiento, vistas estas instituciones como centros de aprendizaje donde el conocimiento es dinámico y diferente de los datos y de la información, por lo cual es necesario formar al personal que labora en ellas con respecto al uso y transferencia de la información requerida para aprender a generar conocimiento.

Desde esa perspectiva, se plantea que este Trabajo de Licenciatura proporcionará beneficios a la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de

Caracas (IPC) y sus usuarios al contribuir a mejorar el desempeño organizacional y por ende la accesibilidad a los servicios que allí se prestan.

En la línea de pensamiento explicada anteriormente y considerando que el activo más valioso de las organizaciones es su conocimiento, es oportuno manifestar el estar de acuerdo con lo productivo que resulta conocer cuánto saben y cómo utilizan lo que saben sus miembros para responder mejor y más rápido al entorno y a quienes requieren sus servicios. Por tanto, gestionar el conocimiento organizacional con el propósito de que la institución aprenda a ser cada día mejor redundará en beneficio para los usuarios de la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas, (IPC), al responder éste efectiva y oportunamente a sus requerimientos.

Las ideas, teorías, metodologías y demás elementos que se utilizaron para desarrollar esta investigación se exponen en seis partes, cuya estructura se explica a continuación.

1. Formulación del problema

En esta primera parte se planteó el problema de investigación, se definió el objetivo general y los específicos; se justificó el estudio y se ubicó el problema en el contexto del conocimiento acumulado, señalando que se inserta en la línea de investigación *Gestión de servicios, Sistemas y Unidades de Información* del Centro de Investigación y Desarrollo de las Ciencias de la Información (Cideci), adscrito a la Universidad Central de Venezuela (UCV).

2. Marco teórico

En la segunda parte se presenta el marco histórico del Instituto Pedagógico de Caracas, (IPC), información sobre la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), a la cual está adscrito el IPC, así como una síntesis de la evolución de la Biblioteca Central Felipe Guevara Rojas del IPC, en adelante denominada Biblioteca Central.

La Misión y Visión de la Biblioteca Central del IPC se transcribe a continuación tomada de un tríptico de circulación reciente (s.f.): *“Apoyar con información documental las actividades de docencia, investigación y extensión del Instituto Pedagógico de Caracas –UPEL– brindando los adecuados y oportunos servicios de información que contribuyan con la formación integral del usuario y el logro de la excelencia académica”*. Y la Visión: *“Proyectarse permanentemente como una efectiva y eficiente unidad de servicio de información, comprometida e identificada con los valores institucionales, a la vanguardia de las tecnologías de información y comunicación, para contribuir de manera sostenida con la formación intelectual del usuario”*.

El marco teórico comprende, además, los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que la soportan, señalando, en primer lugar, la *nueva economía*, término difundido por Kevin Kelly, siendo redactor jefe de la revista *Wired*, publicada en San Francisco, Estados Unidos, en el último lustro del siglo XX (Rifkin, 2000). Esa nueva visión de la economía, aupada por el proceso globalizador y los avances en las Tecnologías de Información y Comunicación, (TIC´s), determina nuevas pautas de acción en las organizaciones para adaptar su gestión a la visión emergente en donde el conocimiento es lo esencial, lo cual se relaciona directamente con el tema aquí tratado.

Se continúa el marco teórico con la información sobre la Gestión de la información, vista como el proceso de analizar la información, recabarla y usarla para tomar decisiones, considerando a tal efecto la estrategia, el proceso, el personal, la arquitectura, la política y la cultura organizacional. Y se habla de la Gestión del conocimiento, refiriéndose a la necesidad de que en las organizaciones se comparta y se colectivice; además, se señalan los elementos fundamentales para gestionarlo: la gente como núcleo medular, la organización que apoye tanto su generación como la innovación, así como un liderazgo promotor del conocimiento compartido.

La creación de conocimiento organizacional es fundamental para este Trabajo de Licenciatura. Al respecto se tomó la teoría creada por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi investigando en empresas japonesas, según la cual en las organizaciones hay dos tipos de conocimiento: el tácito y el explícito. El tácito es personal, por lo cual es difícil de comunicar, mientras que el explícito puede transmitirse a través del lenguaje formal.

La clave en la teoría de Nonaka y Takeuchi (1999) está en que el proceso de creación de conocimiento organizacional es opuesto a la creación de conocimiento individual porque, el primero, transita en forma de espiral por los distintos escalones de la estructura organizativa, iniciándose como tácito hasta convertirse en explícito.

La conversión espiralada del conocimiento es fundamental en la teoría de Nonaka y Takeuchi (ob. cit.), y ocurre así: La conversión de *tácito a tácito* sucede cuando una persona comparte su conocimiento con otra, pero dicho conocimiento no se hace explícito para toda la organización. La conversión de *tácito a explícito* se da cuando la persona expresa formalmente su conocimiento y lo comparte con su equipo de trabajo. De *explícito a explícito* implica el intercambio de conocimientos explícitos para establecer un nuevo conjunto de conocimientos. Y de *explícito a tácito* cuando el conocimiento explícito es internalizado por cada persona ampliando su propio conocimiento.

En cuanto al aprendizaje organizacional, la teoría destaca que una organización que aprende gestiona tanto la información como el conocimiento. La primera para mirar su entorno interno y externo; y el segundo para adaptarse a los cambios que la circundan mediante la innovación, todo ello desarrollando estrategias para construir su futuro.

También se acopió información de autores sobre la definición del término estrategia y el por qué en una organización es necesario generarlas, ya que el propósito final de este estudio es ese: formular estrategias viables para fomentar el aprendizaje organizacional en la Biblioteca Central del IPC.

Sintetizando el marco teórico, el uso de la información para crear y gestionar conocimiento en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas, (IPC), le permitirá actuar como una organización innovadora, desarrollando las estrategias para que, articulando actores, acciones y recursos logre el objetivo de convertirse en una organización capaz de aprender.

3. Marco metodológico

En la tercera parte se definieron los aspectos inherentes a la metodología que sustentó la realización del presente Trabajo de Licenciatura denominado *“Estrategias para el fomento del aprendizaje organizacional en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC)”*, explicando que el enfoque epistemológico es empírico inductivo, la investigación es proyectiva con diseño de campo. Sin embargo, parte del primer objetivo y totalmente el segundo se trabajó con información documental, ya que se requirió del análisis de informes estadísticos que se elaboran en la institución, así como levantar la información para diseñar el mapa de procesos a ser evaluado posteriormente.

En cuanto a la investigación de campo propiamente dicha, se señala que la población objeto de estudio la conformaron funcionarios de la Biblioteca Central del IPC. Para obtener la información sobre procesos y sistemas se encuestó a quienes trabajan a nivel táctico y operativo, se utilizó un cuestionario como instrumento y se seleccionó una muestra intencional conformada por nueve personas. Para obtener información sobre capacidades internas y factores externos que afectan a la institución, también se utilizó la encuesta como técnica y se aplicó un cuestionario entre quienes laboran a nivel estratégico.

Se planificaron cuatro procedimientos metodológicos. Los tres primeros para cubrir el primero, segundo y parte del tercer objetivo específico. Con el cuarto procedimiento, que se refirió específicamente a la

formulación de las estrategias, se cerró del tercer objetivo específico y se logró el objetivo general propuesto en la investigación.

4. Análisis de resultados

Se cumplió con los procedimientos previstos. Se revisaron los informes mensuales, trimestrales y anuales de las distintas áreas, incluyendo la Jefatura de la unidad. Algunos de ellos se presentan en los anexos. Se levantó el mapa de proceso para, junto con el análisis de los informes mensuales y la información de campo suministrada por los funcionarios a nivel táctico y operativo, cubrir el primer objetivo referido al diagnóstico del contexto interno, evaluando procesos y sistemas.

En relación con el segundo objetivo, se graficó los flujos de información y conocimiento en varios diagramas, de los cuales se dedujo que en la Biblioteca Central del IPC los procesos de difusión son casi nulos, tanto en metas como en alcance a los fines del aprendizaje organizacional, ya que la información que se emite a través de los distintos niveles es cuantitativa y cumple una función de control con respecto a lo planificado.

Sobre las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas relacionadas con el tercer objetivo específico, se acota que se obtuvieron aplicando el cuestionario respectivo a funcionarios que laboran a nivel estratégico. Se determinó que la situación es crítica en cuanto a las debilidades, principalmente aquellas relacionados con el deterioro de la infraestructura física, la plataforma tecnológica escasa y desactualizada, así como lo referente a las características de las organizaciones que aprenden, ítems que fueron valorados negativamente por los encuestados porque no se observan en la Biblioteca Central del IPC.

5. Estrategias formuladas

Una vez planteada la matriz DOFA se generaron las estrategias así: una estrategia DO, tres FO, una estrategia FA y dos DA. Se concentró la

formulación en una gran estrategia adaptativa, resultado de combinar las debilidades con las oportunidades, señalada como DO en la matriz DOFA, la cual contempla 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.*

Para que tal Proyecto se convierta en un motor de cambio que mueva al funcionariado que labora en la Biblioteca Central del IPC se consideró utilizar la modernización tecnológica como eje transversal, visualizando el conocimiento como el activo más valioso en la institución. Se cumplió así con el cuarto objetivo específico y con el objetivo general.

6. Conclusiones y recomendaciones

Finalmente, se concluyó que la Biblioteca Central del IPC requiere transformarse, bien sea que aplique una, todas, ninguna o la gran estrategia esbozada en este Trabajo de Licenciatura, ya que como resultado de la investigación de campo entre el personal táctico y operativo se evidenciaron debilidades tales como que se carece de sentido de pertenencia y visión compartida, no se trabaja en equipo y no se fomenta el aprendizaje colectivo.

Ello se contrapone con las organizaciones centradas en gestionar el aprendizaje organizacional, las cuales desarrollan una cultura que posibilita el compartir, transferir e integrar conocimiento entre quienes la conforman, por lo cual es necesario desarrollar competencias para aprender a crear conocimientos nuevos que, intercambiados y siguiendo la espiral de creación del conocimiento, pueden convertirse en motor de cambio y transformar una institución como la Biblioteca Central del IPC.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En este capítulo se plantea el problema de la investigación, especificando que la realidad a ser estudiada corresponde a la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), adscrito a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Asimismo, se señala el objetivo general y los específicos, y la justificación, destacando que la búsqueda de la mejora continua, a través de la gestión del conocimiento llevó a la autora a plantear la necesidad de generar estrategias para que la Biblioteca Central del IPC se convierta en una organización capaz de aprender.

Problematización

Desde los griegos –o quizás antes– el ser humano ha hablado del conocimiento, tanto desde la perspectiva filosófica como desde la epistemológica. Sin embargo, en las últimas tres décadas del siglo XX su importancia dentro de la gestión administrativa adquirió otro matiz.

Sirva como ejemplo que el teórico Toffler en 1982, en su obra *La Tercera Ola* (p. 210), expresó que *“La civilización de la tercera ola tendrá a su disposición más información, e información más exquisitamente organizada, sobre ella misma que lo que habría sido imposible imaginar hace un cuarto de siglo”*. Veinte años más tarde, el mismo Toffler (2000; p. 27), haciendo referencia al poder en el nuevo orden global, explicó que *“El poder dependerá crecientemente del conocimiento, y los elementos más poderosos serán software sobre el software y el conocimiento sobre el conocimiento”*.

Otro autor, Drucker, en 1999, enfocó la importancia de la información y del conocimiento al expresar que tanto las organizaciones como las personas

tendrán que saber qué información requieren y cómo obtenerla; así como aprender a organizarla como su recurso clave, especialmente para quien trabaja con el conocimiento.

Al respecto, Nonaka y Takeuchi (1999; p. 63) explican que en las organizaciones (...) *“el conocimiento es similar a la información y distinto de ella”*; y agregan, citando a Dretske, que *“La información es una cosa capaz de producir conocimiento y la información que porta una señal es lo que podemos aprender de ella: (...) “El conocimiento se identifica con la creencia producida (o sostenida) por la información”*.

En otras palabras, el conocimiento es creencias y compromisos, se trata de una posición particular, y además, es acción, ello lo diferencia de la información. El conocimiento se construye a partir de información recibida, se almacena y se transmite también en mensajes con contenido informativo. En consecuencia, la gestión adecuada de la información es vital en la gestión del conocimiento, pues ambos elementos están relacionados.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, se le dio relevancia a la teoría sobre la creación del conocimiento desarrollada por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi a partir de investigaciones en empresas japonesas, quienes hacen su planteamiento desde la dimensión epistemológica y la dimensión ontológica, desplegando cuatro formas de conversión, cinco condiciones que favorecen la creación de conocimiento organizacional (Nonaka y Takeuchi; 1999) y un modelo que comprende cinco fases.

En ese contexto, no cabe duda que la materia prima con la que se trabaja en las universidades es el conocimiento. Ante esa realidad, las bibliotecas se convierten en un lugar donde el conocimiento es almacenado, procesado y difundido de alguna forma. He ahí su importancia: las bibliotecas conectan a las personas con conocimientos milenarios y actuales a fin de que se instruyan y se inspiren para que aporten su contribución al conocimiento colectivo de la humanidad.

De acuerdo con lo planteado, toda biblioteca, especialmente las que pertenecen a las instituciones de educación superior, deben prepararse a sí mismas para ser organizaciones capaces de aprender, ya que como receptáculos del conocimiento tienen a su disposición cúmulos de información para hacerse cada día más inteligentes. Deben percibir las señales del entorno y adaptarse a él; por tanto, la experiencia y destreza de los funcionarios que allí laboran son factores que pueden conducir a la innovación como insumo para la renovación. Surge así la relevancia del conocimiento organizacional, el cual puede aprenderse, crearse y gestionarse.

Un esfuerzo reflexivo sobre lo antes expuesto lleva a preguntarse si el aprendizaje organizacional es una reacción ante circunstancias ajenas a la entidad o exigencias del entorno; es el resultado de implantar una filosofía o metodología; o simplemente el producto de decisiones y acciones que toman quienes conforman los entes públicos, las empresas, las instituciones sin fines de lucro. La respuesta a esa inquietud la expone Senge (1995; p. 51): *“Aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia, y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización, y pertinente para su propósito central”*.

Ahora bien, cabe señalar lo expresado por Sánchez (2004; pp. 103-104), quien presenta un modelo de seis factores que deben estar presentes en toda organización que aprende; sin embargo, aclara la autora que en una biblioteca, dependiendo del tipo de organización y del entorno en el cual está inmersa, esos elementos son esenciales e insiste la autora en que aquellas bibliotecas que intentan convertirse en organizaciones que aprenden requieren que todo el personal participe en la identificación y solución de problemas, observando sus entornos interno y externo, pensando en el beneficio de los usuarios. Los seis factores mencionados son:

1. *Personas como aprendices. Los empleados como conjunto están motivados para aprender continuamente, para aprender de la experiencia, y comprometidos por el autodesarrollo de la organización.*
2. *Cultura favorecedora. Cultura que apoya el aprendizaje continuo.*
3. *Visión para el aprendizaje. Visión compartida que incluye la capacidad de la organización para identificar, responder y ver sus responsabilidades futuras.*
4. *Incremento del aprendizaje. La organización tiene estructurados procesos y estrategias para aumentar y sostener el aprendizaje entre todos los empleados.*
5. *Apoyo de la gestión. Los gestores creen que alentar y apoyar el aprendizaje da lugar a mejores competencias.*
6. *Estructura transformadora. La organización amplía las formas como está estructurada, opera para facilitar el aprendizaje entre diferentes niveles, funciones y subsistemas, y permite la rápida adaptación al cambio.*

Dentro de ese marco referencial, el rol que cumple el bibliotecólogo y el personal que trabaja en una biblioteca deberá ser aquél que lo haga capaz de pasar de la gestión de la información a la del conocimiento. En la práctica, significa no limitarse, por ejemplo, a proporcionar referencias bibliográficas o el acceso a documentos, sino evaluar las fuentes, analizar la información solicitada y entregada al usuario, así como contribuir de la mejor manera a que su requerimiento sea atendido a satisfacción.

Así lo señalan Ahumada y González (2004; p. 37), citando a otros autores, en cuanto a las bibliotecas universitarias, cuando expresan que:

Las Bibliotecas Universitarias juegan un rol fundamental facilitando a estudiantes, docentes e investigadores los medios y recursos para ir descubriendo y construyendo conocimiento (Duart y Sangrá, 2000). Asimismo, los trabajadores de dichas bibliotecas adquieren una función de guía en el sentido de apoyar en el desarrollo de aquellas competencias que permitan una utilización más efectiva y significativa de la información y el conocimiento disponible.

Lo expresado anteriormente es una razón de peso para proponer que los funcionarios que laboran en una biblioteca conozcan, no sólo las técnicas documentales de recuperación de la información y las fuentes, sino también las tendencias y evolución de las distintas ramas del saber; y que ese conocimiento se colectivice en la organización.

A ese respecto, se señala que las funciones de la Biblioteca Central del IPC son: formar y desarrollar colecciones de materiales bibliográficos y no bibliográficos necesarios para apoyar las actividades docentes, de investigación y de extensión; procesar los materiales adquiridos conforme a las normas de clasificación y catalogación; elaborar y mantener actualizados los instrumentos de control bibliográfico necesarios para facilitar el acceso a dichos materiales; organizar los servicios que convenga para hacer accesible a los usuarios el conjunto de recursos disponibles, así como los instrumentos de información correspondientes, haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación, entre otras técnicas y herramientas.

Se acota que en ninguna de esas funciones se reconoce a la biblioteca como una fuente de generación de conocimiento, sino como un ente que se encarga de dar apoyo y facilitar información en el área educativa a docentes, estudiantes e investigadores. Igualmente, el Reglamento General de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL, (1993), a la cual está adscrito el Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) desde 1988, menciona en la Sección Quinta: De los Servicios de Apoyo, Artículo 56: *“La Universidad contará con los servicios de planificación y desarrollo, biblioteca y documentación, contraloría, y otros que sean necesarios para su cabal funcionamiento”*.

Cabe destacar que, según lo explican Ahumada y González (2004; p. 37): *“El contexto actual de las organizaciones y en particular de las universidades, plantea la necesidad de investigar cómo se articula la gestión de la información, el conocimiento y el aprendizaje organizacional en las Instituciones de Educación Superior”*.

Por otra parte, las teorías acerca de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional y más aún, aquéllas que se relacionan con generar estrategias para fomentarlo en una biblioteca universitaria, señalan el deber ser; sin embargo, en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas, (IPC), la realidad que se presenta a los ojos de la investigadora es otra, tal como se razona en los párrafos siguientes.

- (a) No se le da la relevancia al conocimiento colectivo, puesto que no hay interacción formal para procesar el intercambio y transferencia de información más allá de los requerimientos operacionales de la institución.
- (b) Carencia de medios o instrumentos formales, analizados periódicamente, para monitorear al entorno, conocer el nivel de satisfacción de las necesidades de los usuarios, evaluar las restricciones que se le presentan y aprender de ellas para mejorar.
- (c) No se aprovecha el conocimiento externo a través de convenios y redes de información con otras bibliotecas.
- (d) No se aplica la Gestión por competencias al talento humano.
- (e) El Manual de cargos está desactualizado.
- (f) No se estimula formalmente la cultura de la innovación, a pesar de que se dispone de volúmenes y volúmenes de acopio de conocimiento.
- (g) Explícitamente, no se cuenta con una filosofía de gestión que incentive al funcionario que trabaja en la biblioteca a mantener el perfil que lo defina como proactivo, dinámico y empático con el usuario y el medio.
- (h) Carencia de hardware y software actualizados.
- (i) La institución no facilita el trabajo en red a los funcionarios.

- (j) Limitación en el acceso a servicios de información y base de datos externos.

Considerando los signos y síntomas del problema a investigar y ubicándose en lo que hoy representa la nueva economía que irrumpe en la sociedad bajo los efectos de los avances tecnológicos y la globalización, la información y el conocimiento aparecen en la mira de cualquier organización como elementos fundamentales, lo cual es un reto para el personal que labora en una biblioteca, puesto que le conduce a la necesidad de desarrollar nuevas competencias y a ceñirse a estrategias más competitivas.

Surge, entonces, la gran pregunta a la cual se circunscribe esta investigación: ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, ante la era de la información y el conocimiento que sirvan de base para generar estrategias para el aprendizaje organizacional en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC)?

La respuesta la ofrece el presente Trabajo de Licenciatura titulado *Estrategias para el fomento del aprendizaje organizacional en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas, IPC*, cuyos objetivos se anotan a continuación.

Objetivo general

Formular estrategias para el fomento del aprendizaje organizacional en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), adscrito a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL).

Objetivos específicos

- Diagnosticar los procesos y sistemas de la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) en la era del conocimiento.

- Establecer el flujo de la información y de conocimiento organizacional en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC).
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) para formular estrategias para que la organización sea capaz de aprender.

Justificación de la investigación

La biblioteca universitaria debe apoyar la formación académica en las áreas educativas requeridas en el país a fin de lograr correspondencia entre sus escuelas y el campo de trabajo; si a ello se agrega que prestan servicios a docentes, estudiantes, investigadores y a la comunidad en general, se requiere que la calidad de dichos servicios satisfaga sus expectativas.

En ese contexto, la presente investigación se justifica al proponer estrategias para fomentar la capacidad de aprendizaje de la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), partiendo de un diagnóstico de procesos y sistemas, con lo cual se espera ofrecer un marco referencial sobre estrategias a la luz de la gestión del conocimiento.

Este Trabajo de Licenciatura dará un aporte a la Universidad Central de Venezuela y en particular a la Escuela de Bibliotecología y Archivología, abriendo el camino para que otras personas interesadas en el tema lo tomen como referencia, asumiendo la posibilidad de que genere expectativa el desarrollo de estrategias para convertir a una biblioteca universitaria en una organización capacitada para aprender.

La autora se interesó en el tema por varias razones: dada su experiencia de más de veinte años en el área de biblioteca se planteó el reto de contribuir para mejorar la gestión en su campo de trabajo, particularmente en el Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) donde se ha desarrollado profesionalmente. Además, el Trabajo de Licenciatura le abrió la posibilidad

de aplicar los conocimientos adquiridos durante su permanencia en la carrera de Bibliotecología en la Universidad Central de Venezuela.

Desde la óptica social, esta investigación brindará beneficios tanto a la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), como a sus usuarios, puesto que la biblioteca que gestiona el conocimiento es aquella que amplía continuamente su capacidad para crear futuro, especialmente si se mueve desde perspectivas estratégicas. No se trata de saber más, sino de redimensionar la capacidad funcional de sus empleados; esto es, orientar los esfuerzos organizacionales para contribuir a formar seres humanos más responsables que añadan valor agregado a la institución, y por ende, al país.

Ubicación del problema en el contexto del conocimiento acumulado

En la Universidad Central de Venezuela (UCV), la Escuela de Bibliotecología y Archivología, según lo refleja su página web, inició sus actividades en 1948, formando Técnicos en Biblioteconomía en sus primeros años y posteriormente Técnicos en Biblioteconomía y Archivos; en 1960 se elevó a Licenciatura en las menciones Bibliotecología o Archivología y se niveló con otras carreras ofertadas por la UCV. En 1993 se iniciaron los estudios a nivel de especialización con la denominación Gerencia de Redes de Unidades de Servicios de Información.

La reseña histórica anterior se tomó como contexto para señalar que en 1995 la Escuela creó el Centro de Investigación y Desarrollo en Ciencia de la Información (Cideci); y desde 1997 se desarrolló la base de datos Tesis/EBA que sirve de apoyo a profesores, investigadores, alumnos y al público en general.

De acuerdo con lo descrito y tomando en cuenta los objetivos de este estudio, el problema está inmerso en la línea de investigación *Gestión de servicios, sistemas y unidades de información* formulada por el Centro de Investigación y Desarrollo de las Ciencias de la Información (Cideci), cuyo

propósito es investigar sobre la problemática de la gestión y de servicios, sistemas y unidades de información.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta el marco histórico institucional del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), la estructura y funciones de la Biblioteca Central Felipe Guevara Rojas, así como breve síntesis sobre la creación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), a la cual fue adscrito el IPC en el año 1988. También se incluyen los antecedentes, presentando el resumen de siete Trabajos de Grado desarrollados para distintas universidades del país.

En cuanto a la fundamentación teórica, se inicia la incursión con la información revisada y analizada sobre la nueva economía, la cual surge y avanza con el proceso globalizador que interviene en la vida de todas las personas lo permitan o no; y como consecuencia, además, del adelanto tecnológico en el campo de las Tecnologías de Información y Comunicación.

La nueva economía, cimentada sobre la información y el conocimiento, lleva a las organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro a repensarse, dado que en ese contexto, los activos intangibles que agregan valor adquieren relevancia y dentro de ellos, el capital intelectual que es el conocimiento aportado por los seres humanos.

Se abordan también referencias teóricas sobre la gestión de la información, entendida como aquella gestión que crea las condiciones adecuadas para que la información fluya en las organizaciones, desde fuera y hacia dentro, y viceversa.

Se presentan, además, los elementos que intervienen en la gestión del conocimiento considerando la teoría desarrollada por Ikujiro Nonaka e

Hiroataka Takeuchi, en la cual incluyen su visión desde la dimensión epistemológica y la dimensión ontológica, resultado de investigaciones realizadas en empresas japonesas.

Se recabó también información teórica sobre las organizaciones capaces de aprender u organizaciones que aprenden, definidas por algunos como organizaciones inteligentes, que son aquellas que trabajan con la información y el conocimiento, pero además innovan creando conocimiento nuevo, interrelacionando tres aspectos básicos: la percepción, vista como interpretación de mensajes que provienen de diversos medios y ambientes; la creación de conocimiento y la toma de decisiones.

Para llegar a que el proceso de creación de conocimiento se plasme en acción se necesita, además, de las estrategias, tema que se trató en las bases teóricas como fundamental para el logro del objetivo propuesto en este Trabajo de Licenciatura.

Marco histórico institucional

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) fue creada por Decreto N° 2176 del Ejecutivo Nacional de fecha 28 de julio de 1983 y le fue adscrito el Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) en 1988. La incorporación de los institutos oficiales de formación docente existentes en distintos estados del país a la UPEL, entre ellos el IPC, se estableció mediante Resolución N° 22 de fecha 28 de enero de 1988 y se hizo efectiva el 27 de junio del mismo año.

En 1983 nombraron algunas autoridades de la UPEL: el Rector, el Vicerrector de Docencia y el Vicerrector de Investigación y Postgrado. En 1984 designaron el Vicerrector de Extensión y al Secretario. Posteriormente incorporaron un grupo interdisciplinario de profesionales para iniciar el proceso de reglamentar el funcionamiento de la universidad. Fueron ellos

quienes encontraron las vías para la integración de los institutos pedagógicos como un todo coherente e interrelacionado.

El organigrama de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador se presenta a continuación, tomado de su página web, para mostrar la ubicación y nivel de descentralización de los institutos, entre ellos el Pedagógico de Caracas, IPC.

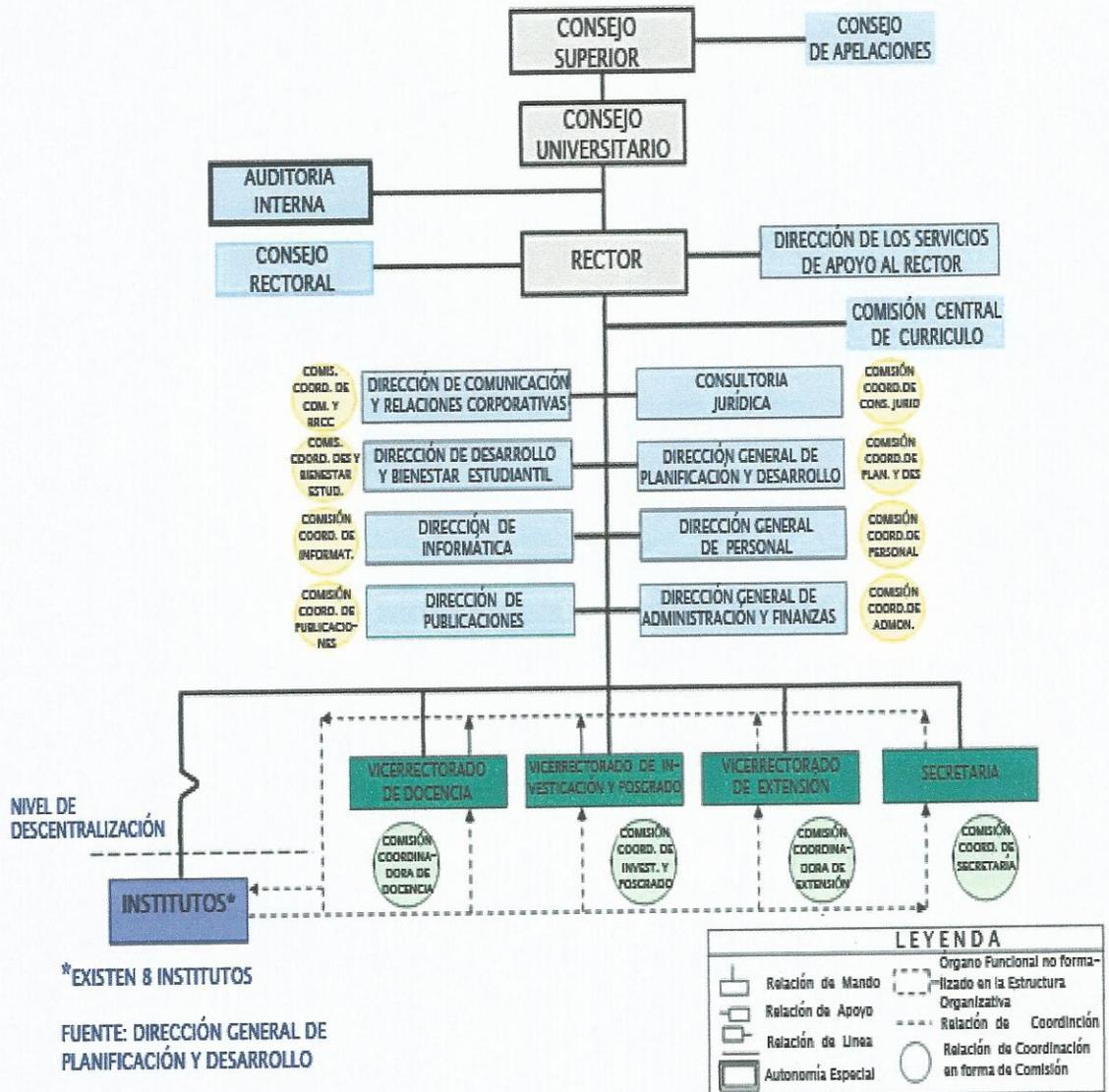


Figura 1. Organigrama de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
Adaptado de: <http://www.upel.edu.ve/> (2012).

Instituto Pedagógico de Caracas (IPC)

A continuación se presenta un resumen de la reseña histórica del Instituto Pedagógico de Caracas, adaptado de la información publicada en la página web de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012).

Cuadro 1. Grandes hitos en la historia del Instituto Pedagógico de Caracas

Septiembre 1936	El Presidente de la República, Eleazar López Contreras, dispuso por decreto ejecutivo la creación del Instituto Pedagógico Nacional.
Octubre 1936	Se promulga el Primer Reglamento del Instituto Pedagógico Nacional. Comienza la vida institucional. Los estudiantes ocupan una vieja casona ubicada entre Cipreses y Velásquez
Noviembre 1936	Se dicta la primera clase.
1936-1938	La vida del Pedagógico se debatió en el marco de dificultades que generaron preocupaciones e incertidumbre en la comunidad. Humberto Parodi Alister señalaba que una atmósfera de fundado pesimismo rodeaba al Pedagógico; se le estimaba como a una empresa educativa fracasada, como una institución inadaptable al medio venezolano.
1938-1939	Este año escolar trajo novedades de importancia: se acentuó la necesidad de formar profesores de segunda enseñanza; se contrató un nuevo grupo de profesores chilenos y se trasladó el Instituto de Cipreses a El Paraíso.
8 de agosto de 1940	Se publica en Gaceta Oficial una nueva Ley de Educación en la cual se considera al Instituto Pedagógico Nacional como establecimiento de Educación Superior. De este modo, después de cuatro años de funcionamiento, se regulariza la situación institucional.
1947	La Ley de Educación y su Reglamento afianzan la legalidad del Pedagógico como instituto de educación superior. Posteriormente, el período dictatorial castró toda posibilidad de desarrollo. Gustavo Bruzual pinta el tétrico cuadro que caracterizó a esta alma mater durante el decenio pérezjimenista: cerradas las puertas a los maestros, eliminadas todas las facilidades de horario, suprimidos prácticamente todos los incentivos de la profesión, el personal docente del Instituto excluido deliberadamente de toda escala de sueldos, numerosos profesores encarcelados o en el exilio y, finalmente, creada la Escuela de Educación en la Universidad Central de Venezuela, el Instituto Pedagógico Nacional entró en una fase de debilitamiento progresivo. La provisionalidad y la era democrática, instauradas a la caída de la dictadura, abren para el Pedagógico inmensas posibilidades de expansión y de crecimiento. Antonio Rojas, quien dirigió el instituto desde el 16 de septiembre de 1950 hasta febrero de 1958, renuncia el 15 de este último mes, advirtiendo su politización partidista.
1958-1962	El profesor Manuel Montaner sustituye a Antonio Rojas en la dirección del instituto, logrando sortear las dificultades, conduciendo el destino institucional sin apartarse de sus postulados.
20 de enero de 1971	El Presidente de la República, mediante el Decreto N° 519, promulgó el Reglamento de los Institutos Universitarios y otorgó al Pedagógico una reglamentación aparte en la Resolución N° 4 de fecha enero de 1972. Ello facilitó una mayor flexibilidad en la reforma curricular.
Septiembre 1979	Por Resolución Ministerial N° 567 se promulgó un nuevo Reglamento.
28 de julio de 1983	Se concretó la creación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador mediante el Decreto N° 2176.
5 de agosto de 1987	El Consejo Nacional de Universidades da su voz favorable para la incorporación de los institutos de educación docente a la Upel.
El 27 de junio de 1988 se firmó el acta de consolidación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, en cuyo momento se incorporaron a esa universidad los diferentes institutos de formación docente que dependían administrativa y académicamente de la Dirección General Sectorial del Ministerio de Educación. Entre los institutos incorporados estuvo el Instituto Pedagógico de Caracas (IPC).	

Fuente: Suárez (2012). Adaptado de: <http://www.ipc.upel.edu.ve/>

Biblioteca Central Felipe Guevara Rojas

En el año 1954, a partir de la necesidad de crear bibliotecas especializadas, se fundó la Biblioteca Central como una dependencia del Departamento de Pedagogía de lo que hoy funciona como Instituto Pedagógico de Caracas (IPC). En 1967 se decidió integrar las bibliotecas que funcionaban en la institución en una sola con el nombre de Felipe Guevara Rojas, conocida como Biblioteca Central, definida en el organigrama como Unidad de Biblioteca y Documentación. En 1979 se inauguró el edificio donde se ubica actualmente.

Organizacionalmente, la Biblioteca Central depende de la Subdirección de Extensión del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC). A su vez, dicha Subdirección mantiene una relación de línea con la Dirección del IPC, tal cual se refleja en el siguiente organigrama.

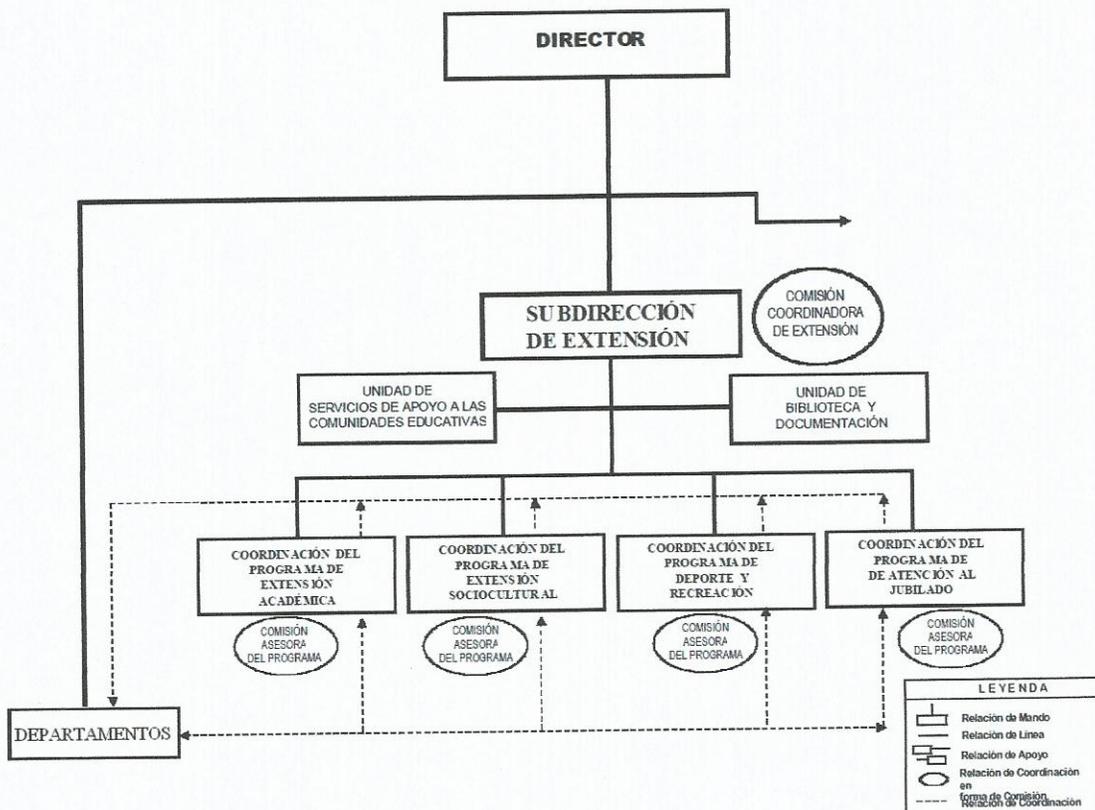


Figura 2. Organigrama de la Subdirección de Extensión del Instituto Pedagógico de Caracas. Adaptado de: <http://www.ipc.upel.edu.ve/> (2012).

Las funciones de la Subdirección de Extensión son: dirigir, supervisar y evaluar a las labores de extensión del instituto y las unidades de asesoramiento y apoyo que le sean delegadas, entre las cuales se encuentra la Unidad de Biblioteca y Documentación (Biblioteca Central).

En cuanto a su razón de ser, es decir, el norte hacia el cual se encamina el accionar de la Biblioteca Central del IPC, a continuación se expone la Misión, la Visión, Objetivo y Funciones, tomados de una hoja promocional desplegable (s/f), que circula actualmente.

Misión. Apoyar con información documental las actividades de docencia, investigación y extensión del Instituto Pedagógico de Caracas - UPEL brindando los adecuados y oportunos servicios de información que contribuyan con la formación integral del usuario y el logro de la excelencia académica.

Visión. Proyectarse permanentemente como una efectiva y eficiente unidad de servicio de información, comprometida e identificada con los valores institucionales, a la vanguardia de las tecnologías de información y comunicación, para contribuir de manera sostenida con la formación intelectual del usuario.

Objetivo. Apoyar las funciones de docencia, investigación y extensión propias del instituto, desarrollando las colecciones necesarias para apoyar los planes de estudio y los complementarios para la formación intelectual del usuario.

Funciones.

- *Formar y desarrollar las colecciones pertinentes.*
- *Procesar los materiales documentales en cualquier soporte.*
- *Preservar la producción intelectual de la institución.*
- *Colocar a disposición de los usuarios los recursos de información.*
- *Divulgar la información relacionada con los servicios bibliotecarios.*

Los servicios que se prestan se resumen a continuación: préstamo de consulta y circulante, referencias, publicaciones periódicas y rental. Se incluye salas de conferencias y proyecciones. Igualmente, a tono con los nuevos tiempos, ofrece el Centro de Apoyo Teleinformática para uso de la

comunidad ipecista (del Instituto Pedagógico de Caracas), acceso al catálogo en línea, préstamo automatizado; y para la administración de la información documental se utiliza la plataforma denominada *Alejandría*.

Desde el punto de vista organizativo, la Biblioteca Central está estructurada de acuerdo con el organigrama presentado seguidamente.

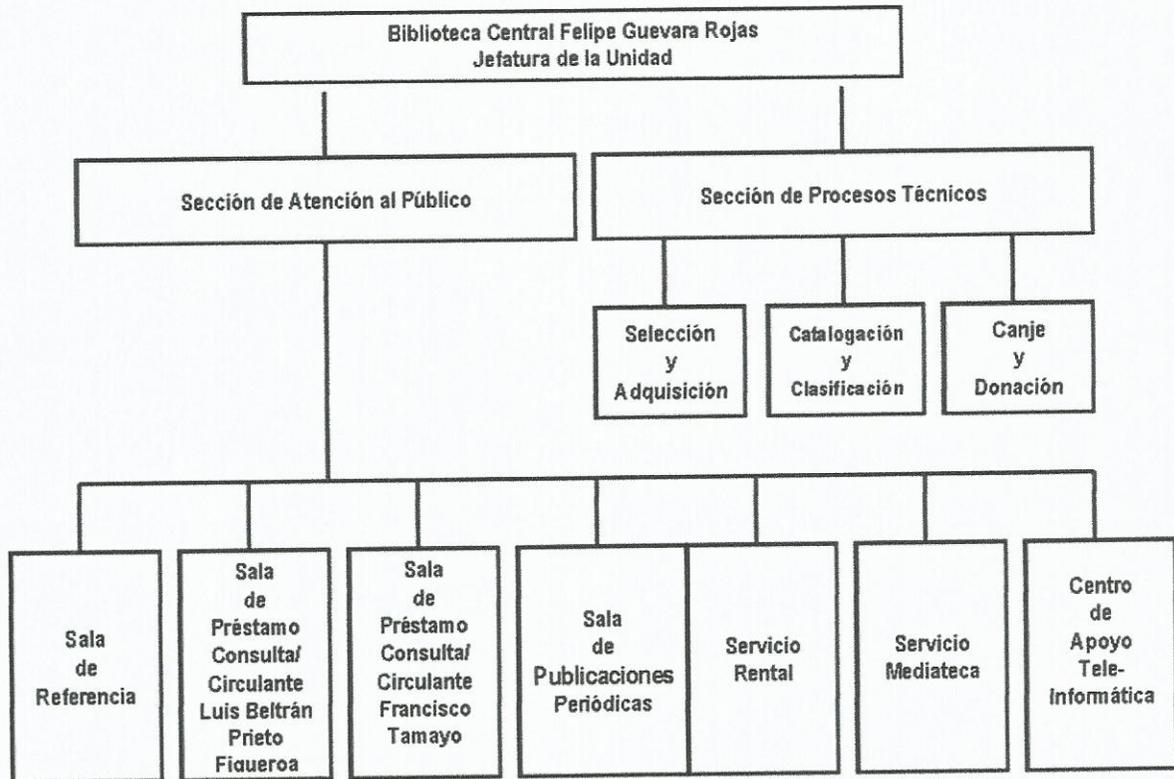


Figura 3. Organigrama de la Biblioteca Central Felipe Guevara Rojas del Instituto Pedagógico de Caracas, IPC. Elaborado con datos tomados de la Biblioteca Central del IPC, 2012, Caracas.

La Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) posee un fondo documental conformado por libros, publicaciones periódicas y obras de referencia para cubrir las áreas del conocimiento pertinentes a las necesidades de la institución. Dicho fondo asciende a 29.470 títulos en 74.088 ejemplares al mes de junio de 2012, según reporte del sistema que opera bajo la plataforma *Alejandría*.

Por otra parte, los servicios están dirigidos a los miembros de la comunidad *ipecista* (del IPC) y usuarios de otras instituciones. Para hacer uso de los mismos es necesario disponer de carnet vigente. Los usuarios externos también deben presentar carnet vigente de la institución de procedencia y cédula de identidad para verificar los datos.

Antecedentes de la investigación

En la revisión de Trabajos de grado que se realizó para la búsqueda de los antecedentes de esta investigación se encontró que el tema de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional ha sido estudiado ampliamente. Se ubicaron investigaciones en las universidades: Simón Bolívar, Metropolitana, Central de Venezuela y Universidad de Los Llanos Ezequiel Zamora.

El primer Trabajo de Maestría revisado fue el presentado por Papua, (2000), para optar al título de Magister en la Universidad Simón Bolívar y se denomina "*Propuesta metodológica sistémica para la gestión del conocimiento en las organizaciones*". Dicho Trabajo tiene por objetivo proponer un prototipo de metodología sistémica, en primera versión, para gerenciar el conocimiento dentro de las organizaciones y refinar esa metodología a través de su aplicación a un caso venezolano.

Señala Papua (2000) que el conocimiento debe ser entendido como un activo de la organización y que, además, es de naturaleza compleja porque no reside formalmente en ninguna parte de la estructura sino en las personas. Enfatiza la necesidad de ver la gestión del conocimiento como una disciplina que debe lidiar con aspectos organizacionales y tecnológicos a fin de gerenciar procesos del conocimiento para soportar procesos del negocio, así como la importancia del pensamiento sistémico y de la orientación de la organización al aprendizaje.

Indica el autor del estudio mencionado que su aplicación consta principalmente de un diagnóstico del contexto, la implantación en una

organización de estructura abierta e interconectada y posteriormente la evaluación pertinente. En las conclusiones destacó la importancia del contexto y de la cultura organizacional reflejados en los niveles de compromiso y de disposición de los miembros de la organización, lo cual determina el éxito en la implantación de los procesos de conocimiento, especialmente la captura, codificación y transferencia.

La investigación señalada es interesante en relación con la propuesta de estudio para la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), por cuanto al desarrollarla, Papua refirió que se generó un aprendizaje organizacional plasmado en un conjunto de conclusiones que giraron en torno a la experiencia de implantación de su propuesta metodológica.

El segundo Trabajo revisado se titula "*Lineamientos para el diseño de un sistema de gestión del conocimiento, caso: Universidad Metropolitana*". Lo presentó Curci (2002), para optar al título de Magíster en la Universidad Metropolitana. Señala el autor que hoy en día las organizaciones, incluyendo las instituciones de educación superior, necesitan tomar en cuenta uno de sus activos más valiosos, el conocimiento, para lograr, mediante su gestión, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y valor agregado para sus usuarios.

Según Curci (ob. cit.), su Trabajo de Maestría tuvo la finalidad de diagnosticar el estatus actual del tipo de infraestructura con relación al manejo y obtención de la información, cómo está estructurada la memoria organizacional y determinar si existen indicadores que permitan medir su gestión y el capital intelectual en la Universidad Metropolitana. Una vez logrado ese diagnóstico se determinó cuáles eran los activos basados en el conocimiento que posee la institución educativa.

A partir de los resultados obtenidos en el Trabajo de Maestría antes citado, el autor propuso lineamientos para la creación de un sistema de gestión del conocimiento a ser aplicado en la Universidad Metropolitana con

miras a lograr la creación de ventajas competitivas y valor agregado para esa comunidad educativa.

Se abordó la investigación de Cursi (2002) como antecedente por cuanto se realizó en y para una institución de educación superior como lo es la Universidad Metropolitana. Dado que su finalidad es proponer lineamientos para crear un sistema de gestión del conocimiento fue interesante para abordar el diagnóstico que se planteó en este estudio.

EL tercer Trabajo de Licenciatura revisado fue desarrollado por Miquilena (2005), para optar al título de licenciado en Bibliotecología en la Universidad Central de Venezuela y se denomina "*Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para bibliotecas*".

Una vez realizada la investigación, Miquilena (ob. cit.) propuso un modelo de gestión para la producción de nuevos conocimientos mediante la experiencia, aptitudes y actitudes intervinientes en la cultura organizacional. Desarrolló un modelo para generar un ambiente de conocimiento en el cual coincidieran la calidad del talento humano, 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.

El aporte para el estudio aquí planteado se refleja en la relevancia que Miquilena (ob. cit.) le imprime al trabajo en la biblioteca en el sentido de que no se limite únicamente al servicio, sino que formuló estrategias orientadas a contribuir a la mejora en los niveles de innovación en la organización, punto importante a los fines aquí planteados.

El cuarto estudio revisado fue desarrollado por Arencibia (2003), también en la Universidad Central de Venezuela y lleva por título "*Organización de una comunidad de conocimiento en Bitor para crear ventaja competitiva*".

Ese trabajo de grado tuvo como objetivo proponer la organización de una comunidad de conocimiento sustentada en la estrategia de Gerencia del Conocimiento que para ese entonces, adelantaba la corporación, Petróleos

de Venezuela, S.A., en la Gerencia de Asistencia Técnica al Cliente de Bitor, con el propósito de compartir las mejores prácticas, lecciones aprendidas y experiencias en materia de Orimulsión, a objeto de fortalecer los servicios y la calidad de los procesos de la gerencia, para así constituirse en un factor diferenciador que le permitiera al equipo que conformaba la Gerencia de Asistencia Técnica al Cliente, el desarrollo de nuevos servicios y el fortalecimiento de competencias y destrezas.

Con el objeto de dar cumplimiento a las metas trazadas en el Trabajo de grado mencionado, se utilizó el tipo de investigación descriptiva con investigación de campo realizado a través de encuestas, con el fin recolectar los datos necesarios para diseñar el modelo.

Se consideró el Trabajo de Arencibia (2003) como antecedente, por cuanto sustentó sus objetivos en sintonía con las estrategias de negocios definidas por la Corporación Petróleos de Venezuela, lo cual fue relevante para la investigación que se desarrolló en este Trabajo de Licenciatura para la Biblioteca Central del IPC, referido a proponer estrategias para fomentar el aprendizaje organizacional que, en la nueva economía, tiene relación directa con el conocimiento.

El quinto Trabajo de grado que se reseña fue presentado en la Universidad de los Llanos Ezequiel Zamora por Garrido (2002), bajo el título *“Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Unellez que promueva el desarrollo de ventajas competitivas en el área de investigación”*.

El estudio referido se ubicó dentro de la modalidad de proyecto factible y se apoyó en un estudio de campo de carácter descriptivo y explicativo. Las etapas de la metodología transitadas para desarrollar el modelo partieron del análisis de la situación en la Unellez y culminan con el diseño del mismo.

El diagnóstico determinó que los procesos de creación, transferencia y aplicación del conocimiento están fuertemente estructurados e impulsados por mecanismos motivadores, arraigados principalmente en requerimientos personales de carrera académica. De otro lado, los procesos de difusión son

altamente limitados tanto en metas como en alcances, y, finalmente, la infraestructura de ciencia y tecnología aún es escasa, por tanto, el esfuerzo de difusión es poco significativo.

La aplicación de los resultados del estudio, según Garrido (2002) permitirán el fortalecimiento de los servicios para el apoyo a la investigación, la promoción y consolidación de grupos de investigación interdisciplinarios, intradisciplinarios e interinstitucionales en los contextos regional, nacional e internacional; la formación y capacitación del personal para la investigación y el fortalecimiento de la interacción investigación–docencia–extensión para consolidar la pertinencia y compromiso social de la Unellez, así como la generación de ventajas competitivas. Las recomendaciones también apuntan a la superación de ciertas trabas que limitan el desarrollo pleno de la actividad y las potencialidades de investigación en la mencionada universidad.

Esta investigación se consideró un antecedente interesante por cuanto se realizó en una institución de educación superior y se trabajó como proyecto factible, iniciándose con un diagnóstico hasta llegar a la posibilidad de su implantación.

Finalmente, se reseña el Trabajo de Licenciatura denominado “*Gestión del conocimiento y la gerencia archivística*”, presentado por Gómez (2007), en la Universidad Central de Venezuela para optar al título de Licenciada en Archivología.

En su desarrollo, Gómez (ob. cit.) destacó la importancia de la gestión del conocimiento en la gerencia archivística como propósito fundamental; y estableció, los siguientes objetivos específicos: promover la utilidad de los archivos como centros de información que resguardan un activo útil en las organizaciones; mejorar los procesos archivísticos en función de prestar un servicio más eficaz; y determinar estrategias para la utilización de técnicas del conocimiento en la transformación de los archivos.

La investigación enfatiza la importancia de que los archivos se visualicen como generadores, procesadores y gestores de información que puede transformarse en conocimiento a través de herramientas técnicas y estrategias desarrolladas para las actividades clave de la gerencia, con la incorporación del talento humano como factor fundamental.

Insistió Gómez (2007) en que el uso de la gestión del conocimiento contribuye a mejorar los procesos archivísticos, dada la capacidad de esta teoría para la adquirir, organizar y comunicar el conocimiento organizacional, permitiendo que los archivos sean primordiales para la sociedad como organismos que reciben y producen recursos de información. Este último aspecto, por analogía, se tomó como válido para la Bibliotecología y a su vez se visualizó como contribuyente a los fines de esta investigación, especialmente en lo relacionado con el diagnóstico de los procesos y sistemas.

Bases teóricas

La nueva economía

Teóricos, investigadores, expertos en organizaciones, en economía, en gerencia, en fin, de diversas áreas del saber, sostienen que se está frente a una *nueva economía*, donde la información y el conocimiento desempeñan un papel fundamental, determinando pautas novedosas y prescribiendo la necesidad de revisar la capacidad de adaptarse a otros enfoques para la acción en las organizaciones.

Y ¿qué es la *nueva economía*? El concepto lo popularizó Kevin Kelly, redactor jefe de la revista norteamericana *Wired*, publicada en San Francisco, California, en el último lustro del siglo XX, con expresiones como ...“*todo lo importante, grande o pequeño, se enlazará en amplias redes de redes en muy diversos niveles*”, citado por Rifkin (2000; pp. 12-13), economista, experto en el área, quien añade a lo expresado por Kelly que la

nueva economía es...“una economía global sustentada en la red que se ve impulsada por una tremenda aceleración en la innovación tecnológica”.

En otras palabras, la globalización y el desarrollo tecnológico promovieron el surgimiento de esa nueva economía, según la llaman algunos, calificada por otros como una importante revolución económica o un cambio paradigmático con la información y conocimiento como impulsores, afectando la política, la cultura, la educación, en fin, a la sociedad.

La nueva economía tiene características que la tipifican. Algunas se señalan seguidamente.

- (a) Se basa en la interconexión; internet es su plataforma.
- (b) Los avances tecnológicos en informática, telemática, cibernética la han impulsado y la soportan.
- (c) Es una economía totalmente globalizada.
- (d) Afecta todas las actividades y sectores económicos.
- (e) Ha revalorizado las redes sociales como estructuras polifacéticas interconectadas que intervienen en todos los ámbitos de la sociedad.
- (f) En la nueva economía, tiempo y espacio adquieren otra dimensión, por lo cual las transacciones de cualquier tipo también.
- (g) Es una economía en red, que cada vez más tiende hacia la virtualización; donde se destacan las ideas y el talento, entendidos como el capital intelectual de las organizaciones.
- (h) Ha hecho surgir nuevos modelos de negocios, de gerencia, de trabajos porque ya el espacio no es una limitante.

En esa nueva economía no se ve el conocimiento como un recurso más, sino como un recurso organizacional ventajoso; como una fuente de poder y se le da importancia a lo que Drucker (1999) denomina el trabajador con conocimiento, a quien visualiza como el activo más importante en las organizaciones.

Es una nueva realidad a la que se enfrenta el ser humano. La información y el conocimiento se separan del movimiento físico de bienes y servicios; y si los bienes intangibles, como el capital intelectual, pasan a ser factores clave en las organizaciones, el rol del trabajador girará en otro sentido. Al respecto, Stewart (1998; p. 98) dice que: *“Ahora que el conocimiento se ha convertido en la principal materia prima y resultado de la actividad económica, la inteligencia organizativa –personas listas que trabajan de manera inteligente– ya no ocupan un papel secundario sino protagónico”*.

Surgen así modelos novedosos de gestión organizacional donde el conocimiento adquiere otro matiz. La relevancia de las ideas, de la innovación, de la agregación de valor a través de la creación de nuevos conocimientos cobra fuerza e intenta posicionarse como un nuevo paradigma.

En esa vorágine de pensamiento económico, en proceso de revisión por cierto, en ese entorno con vertiginosas transformaciones, están las bibliotecas como centros de acopio de conocimiento. De ahí la necesidad que la Biblioteca Central del IPC, realidad objeto de estudio en este Trabajo de Licenciatura, se sintonice con los nuevos tiempos y se aboque a ser una organización útil para la nueva economía.

Gestión de la información

En un sentido amplio, información son datos procesados que conforman un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno. Con los datos, al ser percibidos, se genera la información pertinente para producir el conocimiento; finalmente, éste –el conocimiento– conduce a la acción.

Para resolver un problema, responder ante una situación particular, tomar decisiones, se localiza información de distintas fuentes y por diversos medios para construir el conocimiento que dará solución a lo planteado. Sin embargo, la información por sí sola no produce conocimiento; es el ser

humano, al contextualizarla y dotarla de significado quien lo hace. Es así como la cadena conformada por datos → información → conocimiento → pensamiento → lenguaje es funcional para generar resultados.

Al respecto, exponen Nonaka y Takeuchi (1999; p. 63), que los términos información y conocimiento se usan indistintamente; no obstante, agregan que hay una diferencia y a ese respecto citan a Bateson cuando dice que *“La información consiste en diferencias que establecen la diferencia. La información permite interpretar eventos y objetos desde un punto de vista distinto, el cual hace visibles ciertos significados que antes era invisibles o descubre conexiones inesperadas”*.

En ese mismo orden de ideas, Guédez (2003; p. 43), explica algunos puntos interesantes: *“La información es la base del pensamiento computacional y el conocimiento es la base del pensamiento humano. La información es transferible y el conocimiento es interactuante. La información se reparte y el conocimiento se comparte”*; diferenciación a la cual el autor citado añade que la información son datos potencialmente relevantes y que no toda información puede transformarse en conocimiento, al igual que no puede existir conocimiento sin información.

Por su parte, Davenport (1999; p. 8) señala que el término información por sí mismo es difícil de definir y agrega que:

Tomemos, por ejemplo, la conocida distinción entre «datos», «información» y «conocimiento». Me resisto a hacer esta distinción porque es notoriamente imprecisa. La «información», en última instancia es un término colectivo para designar estos tres conceptos y también es la conexión que existe entre los datos sin procesar y el conocimiento que se obtiene con el tiempo.

Considerado lo expresado, se aporta que gestión de la información es el proceso de analizar y utilizar la información recabada y registrada para tomar decisiones documentadas; por ello, expertos en gerencia opinan que es una herramienta para la gestión administrativa. Drucker (1999; p. 155) es uno de quienes afirman que la información son datos que se toman porque

se requieren, tienen un propósito particular y además son pertinentes; y agrega que (...) "tanto las empresas como los individuos tendrán que enterarse de qué información necesitan y cómo obtenerla. Tendrán que aprender a organizar la información como su recurso clave".

Para Davenport (1999), lo importante no es invertir en tecnología con el fin de procesar la información; se necesita la visión holística que considere el entorno externo, el interno y el entorno mismo de la información, los cuales se superponen y deben tomarse en cuenta para su gestión. Es decir, la tecnología es una condición necesaria pero no suficiente para gestionar la información, por lo cual propone el *Modelo ecológico para la administración de la información* que funciona según se muestra a continuación:

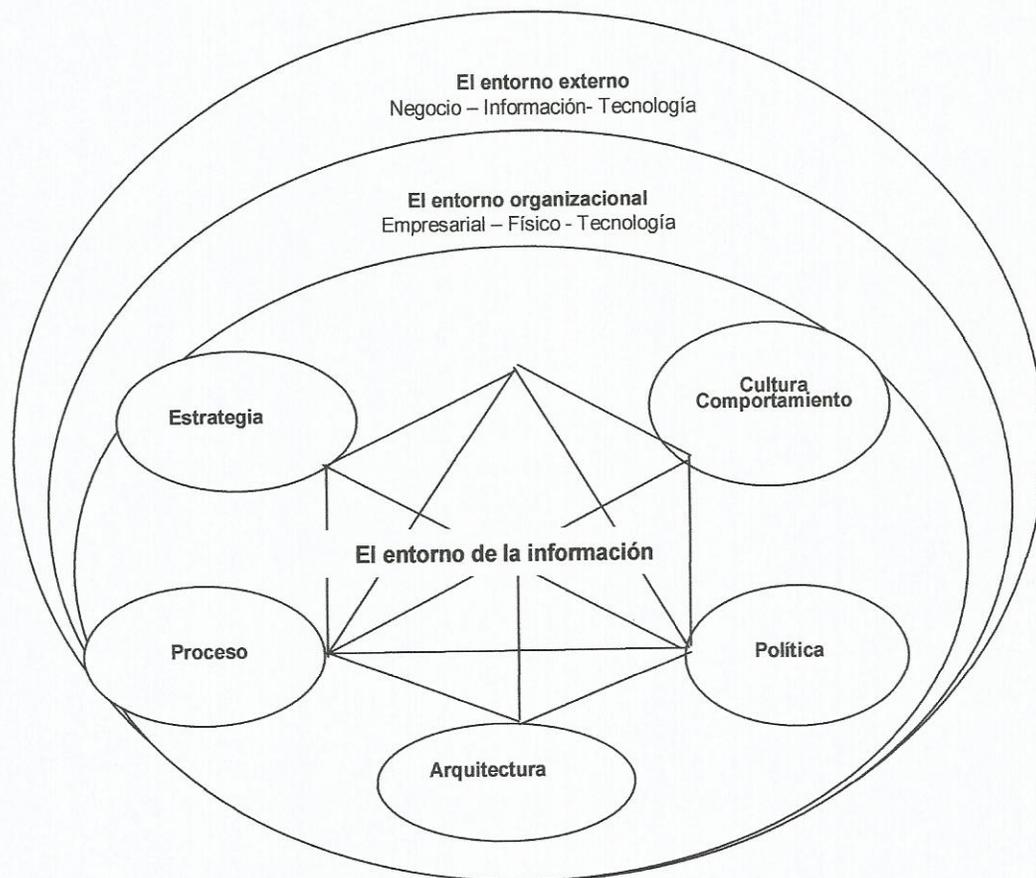


Figura 4. Un modelo ecológico para la administración de la información. Adaptado de *Ecología de la información* por T. Davenport, 1999, México; p. 42.

Los elementos del gráfico anterior se integran bajo una visión sistémica que Davenport (1999) califica de ecológica, con los siguientes componentes.

La *estrategia* que responde a la pregunta ¿Qué se quiere hacer con la información en la organización? Considera la respuesta como una elección y una guía.

La *política* confiere poder a la información y sirve para vencer los obstáculos que se le presentan.

El *comportamiento* de la información, sea positivo o negativo, conforma la cultura de la información, por lo cual es posible que sea lo más difícil de modificar puesto que aborda valores y creencias.

El *personal* son las personas que la identifican, clasifican, filtran, interpretan e integran la información.

Los *procesos* responden a la interrogante ¿Cómo se realiza el trabajo de la información?

Y la *arquitectura* es una guía, en términos ecológicos; es la estructura y ubicación de la información en la organización.

Desde la perspectiva anterior es necesario gestionar la información, lo cual implica:

- a) Determinar cuál información es la que se requiere.
- b) Recabarla y analizarla.
- c) Registrarla.
- c) Utilizarla.
- d) Divulgar la información.

Determinar la información necesaria para la gestión. Se realiza mediante el análisis y la toma de decisiones. Se requiere conocer qué tipo de información se necesita en los diversos momentos de la planificación, recolección y análisis.

Recabar y analizar la información a ser gestionada. Implica determinar dónde y en cuánto tiempo se recogerá la información. Puede ser a través de

informes técnicos, registros, estadísticas, formularios, entrevistas, minutas de reunión, bitácoras, memoria de trabajos de campo y otros más.

Registro de la información. Es posible almacenarla en distintos contenedores para ser usada en el futuro, lo cual requiere de organización para hacer posible su recuperación posterior.

Utilización de la información. Su utilidad es múltiple: para resolver problemas, para solicitar recursos, para requerir apoyo, para desarrollar proyectos, entre otros fines.

Divulgación o flujo de la información. Es necesario que la información sea compartida para que quienes tienen que ver con la gestión se valgan de ella.

En referencia específica a las bibliotecas universitarias, Ahumada y González (2004; p. 39), explican que:

(...) los sistemas han avanzado en el esfuerzo de acercar las fuentes de información al usuario, de manera que éste pueda acceder a la información desde su propio punto de trabajo (oficina, casa, sala de clase, laboratorio de aprendizaje, etc.). Por otro lado, el desarrollo de una «biblioteca virtual» no sólo en cuanto a los recursos bibliográficos disponibles (Ej.: revistas electrónicas, servicios de alerta, información contenida en sitios web, etc.) sino también respecto de una nueva utilización de los espacios físicos y los espacios virtuales, ha contribuido a una mejor gestión de la información por parte de la totalidad de los usuarios.

La aplicación de las tecnologías de información amplía el alcance del área y eleva la rapidez de la adquisición de la información en una biblioteca. Se hace necesario, entonces, estrechar la relación entre las fuentes de información y conocimiento, y los funcionarios que allí trabajan a través de redes informáticas, construyendo redes de conocimiento en bibliotecas. Este es un factor relevante para la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas.

La gestión del conocimiento

En el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2000), se define el término gestión como *“La acción y efecto de gestionar”*; gestionar como *“La acción de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o un deseo cualquiera”* y gerencia como *“La gestión que la incumbe”* (p. 688). Se aclara que para varios autores los términos gestión y gerencia son sinónimos al asociarlos con el término conocimiento.

Sin embargo, dado que aquí se discurre sobre la gestión del conocimiento organizacional, se trata de asociar dos términos: el primero, el concepto de gestión emitido por un experto en esa área como Koontz (1995), quien explica que gestión es un proceso por el cual se pretende obtener o utilizar una serie de recursos básicos para apoyar los objetivos de una organización; y se adiciona la palabra conocimiento que para Wei (1999; p. 3) (...) *“reside en las mentes de los individuos y es preciso convertirlo en conocimiento que se pueda compartir y transformar en innovaciones”*.

Para Ahumada y González (2004; p. 42), la gestión del conocimiento, *...“es el proceso sistemático de encontrar, agregar, seleccionar, organizar, distinguir y presentar el conocimiento, de tal forma que se mejore la comprensión en una o más áreas de interés.”*

No obstante, Wei (ob. cit.) aclara que el conocimiento organizacional es aquél que introduce una innovación técnica que permite, contribuye o da como resultado el desarrollo de competencias, productos o servicios nuevos; o mejora procesos en la organización. Por tal razón, hoy se estudia cómo puede ser valorado el conocimiento para registrarlo patrimonialmente como activo intangible formando parte del capital intelectual de las organizaciones.

El conocimiento se crea, lo cual suele ocurrir en tres niveles: individual, grupal y organizacional e incluso llega a ser inter-organizacional. Nonaka (2003; pp. 28-29) afirma que *“El nuevo conocimiento siempre se inicia en la persona”*, con lo cual concuerda Wei (ob. cit.; p. 3) al expresar que *“El*

conocimiento reside en las mentes de los individuos y es preciso convertirlo en conocimiento que se pueda compartir y transformar en innovaciones”.

En línea con esas ideas, se hace referencia a Nonaka y Takeuchi (1999), quienes se dedicaron a investigar al respecto en empresas japonesas como Honda, Canon, Nec, Sharp, Matsushita y Kao, entre otras (Nonaka 2003), encarando la visión occidental de que las organizaciones son procesadoras de información del ambiente externo, lo cual ha influenciado su enfoque sobre cómo tratar el conocimiento versus la nueva teoría que emerge desde la experiencia en empresas japonesas exitosas, donde el conocimiento se crea.

De las investigaciones que llevaron adelante Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi en organizaciones japonesas y su interacción con ejecutivos, estudiantes, investigadores, asistentes de investigación, editores, emergió su nueva teoría sobre la creación de conocimiento organizacional como un proceso opuesto a la creación de conocimiento individual; y partiendo de la distinción entre conocimiento tácito y explícito.

El quid del estudio de los autores mencionados antes se centró en cómo convertir el conocimiento tácito en explícito, encontrando cuatro formas para hacerlo: de tácito a tácito, de tácito a explícito, de explícito a explícito y de explícito a tácito. Y aclaran los investigadores Nonaka y Takeuchi (ob. cit.) que mientras en Occidente se le da importancia al conocimiento explícito en el Oriente la relevancia la tiene el conocimiento tácito, lo cual requirió de un nuevo planteamiento epistemológico, cuyo punto clave es la movilización y conversión del conocimiento tácito a explícito.

También se abocaron los investigadores en la ontología correspondiente a esa nueva epistemología, centrándose en las entidades creadoras de conocimiento a nivel individual, grupal, organizacional e inter-organizacional.

Es importante, tanto la dimensión epistemológica como la dimensión ontológica cuando la interacción entre conocimiento tácito y explícito se eleva

dinámicamente de niveles bajos a niveles más altos en la realidad; es decir, la conversión va del nivel individual, al grupal, al organizacional hasta llegar a al inter-organizacional, tal como lo refleja la siguiente figura.

Dimensiones de la creación de conocimiento

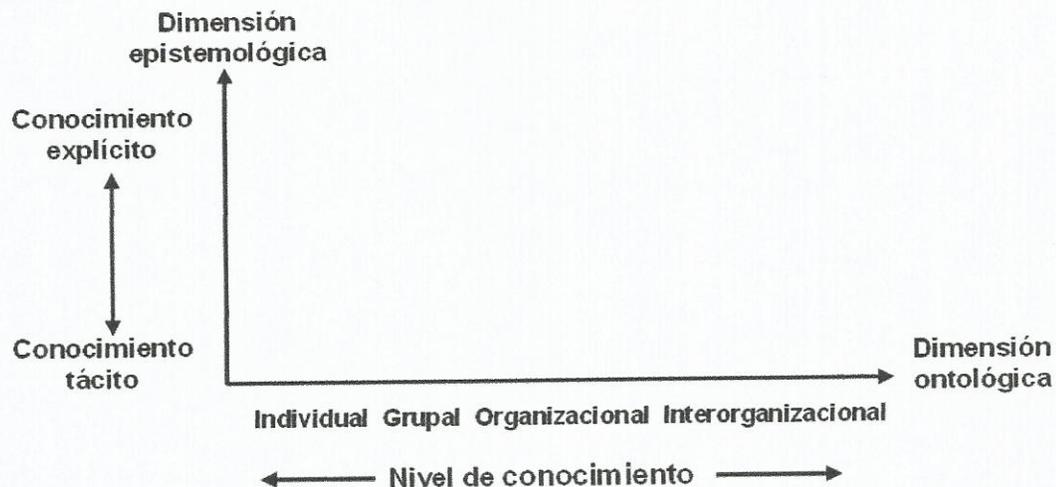


Figura 5. Dimensiones de la creación de conocimiento. Tomado de *La organización creadora de conocimiento* por I. Nonaka y H. Takeuchi, 1999, México; p. 42.

En la interacción grupal entre las personas, la información y el conocimiento tienen que ver con un contexto particular y son relacionales, lo cual conlleva a construir un conocimiento social que induce a cimentar una realidad con base precisamente en esa información y en ese conocimiento, produciendo juicios, comportamientos, actitudes. En otras palabras, el conocimiento organizacional es creado por las personas y se va acrecentando y fortaleciendo paulatinamente, moviéndose a través de la estructura, atravesándola e inclusive saliendo de ella hacia otras entidades, con lo cual llega a ser inter-organizacional.

Para Nonaka y Takeuchi (1999; p. 47) el conocimiento que surge desde la experiencia (...) *“tiende a ser tácito, físico y subjetivo, mientras que*

el conocimiento racional tiende a ser explícito, metafísico y objetivo"... El conocimiento tácito es creado «aquí y ahora» en un contexto específico-práctico y se relaciona con lo que Bateson (1973) llama cualidad análoga".

El conocimiento tácito, según Nonaka y Takeuchi (1999), lo conforman elementos técnicos como el saber hacer, habilidades en el trabajo, tareas y oficios entre otros; y los cognoscitivos como paradigmas, perspectiva, puntos de vista que le permiten al ser humano percibir el entorno que le rodea y formarse una definición de él. Lo fundamental está en que el conocimiento tácito y el explícito se complementen en actividades creativas y se expandan en espiral a través de la inventiva.

Así, hay cuatro formas de interacción que se señalan en el cuadro siguiente: socialización (de tácito a tácito), exteriorización (de tácito a explícito), combinación (de explícito a explícito) e interiorización (de explícito a tácito).

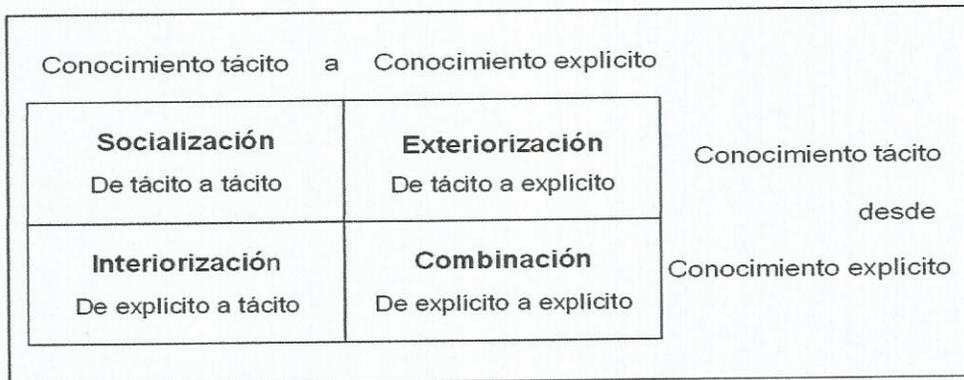


Figura 6. Cuatro formas de conversión del conocimiento. Adaptado de *La organización creadora de conocimiento* por I. Nonaka y H. Takeuchi, 1999, México; p. 69.

Mediante la *socialización* –de tácito a tácito– se comparte experiencia, se crea conocimiento tácito como las experiencias técnicas. Ocurre cuando una persona observa e imita a otra realizando una tarea y la aprende. Se comparte un modelo mental entre los participantes. No es necesario usar el lenguaje, la clave es la experiencia.

La *exteriorización* del conocimiento –de tácito a explícito– es el punto crucial para la creación, entre las cuatro formas de conversión. En este proceso el conocimiento se expresa; el tácito se convierte en explícito mediante conceptos, hipótesis, modelos, entre otras formas expresivas. Hay diálogo y reflexión colectiva.

Nonaka y Takeuchi (1999; p. 74) hacen una pregunta decisiva y ofrecen la respuesta: “¿Cómo convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito? La respuesta está en el uso secuencial de la metáfora, la analogía y el modelo. La metáfora es una forma de percibir o entender intuitivamente una cosa imaginando otra cosa simbólicamente.” Con las metáforas se relacionan conceptos que se encuentran separados en la mente y se vinculan conceptos abstractos y concretos. También se asocian conceptos dependiendo de la intuición y la imaginación holística.

La *combinación* –de explícito a explícito– es sistematizar conceptos para ir generando un sistema de conocimiento. Se realiza a través de conversaciones persona a persona, por teléfono, por correspondencia, a través de internet, en las escuelas, en las universidades, en los negocios, en los seminarios, en fin, múltiples y distintos medios de comunicación pueden intervenir. Lo importante es que el conocimiento explícito se documente en diagramas, manuales, instructivos, formatos, para que se nutra.

La *interiorización* –de explícito a tácito– se relaciona con el “aprendiendo haciendo”, según expresan los autores antes citados (ob. cit.; p. 78); y agregan que:

Cuando las experiencias son internalizadas en la base de conocimiento tácito de los individuos a través de la socialización, la exteriorización y la combinación en la forma de modelos mentales compartidos y know-how técnico, se vuelven activos muy valiosos.(...) Sin embargo para que se dé la creación de conocimiento organizacional es necesario que el conocimiento tácito acumulado en el plano individual se socialice con otros miembros de la organización, empezando así una nueva espiral de creación de conocimiento.

Sintetizando, la conversión es espiralada y ocurre así: mediante la *socialización* que se inicia interactuando, se produce conocimiento armonizado. Con la *exteriorización*, que comienza con el diálogo, se origina conocimiento conceptual. Por medio de la *combinación*, que ocurre cuando se distribuye el conocimiento, se genera conocimiento sistémico. Y finalmente, mediante la *interiorización*, que es aprender-haciendo, se crea conocimiento operacional. La figura siguiente muestra lo expresado.

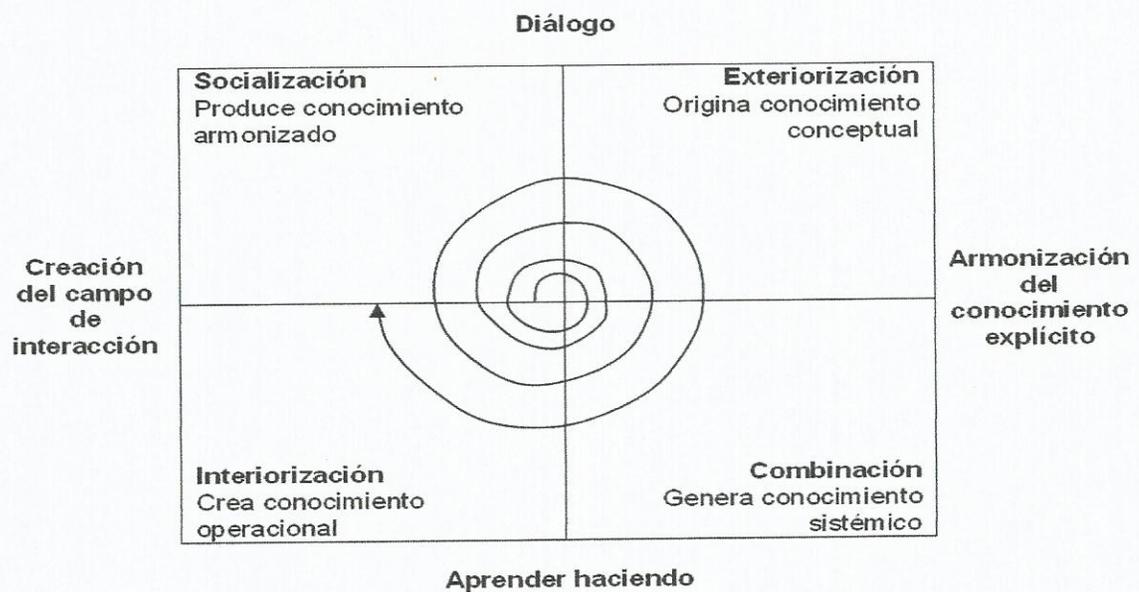


Figura 7. Teoría del conocimiento organizacional. Adaptado de *La organización creadora de conocimiento* por I. Nonaka y H. Takeuchi, 1999, México; p. 81.

Conviene destacar varios puntos de la teoría de Nonaka y Takeuchi (1999).

- (a) Para que una organización potencie el conocimiento, éste debe ser compartido, es decir, explícito.
- (b) Cuando se combina el conocimiento tácito y el explícito emerge la innovación.
- (c) La organización no crea conocimiento por sí misma.

- (d) El conocimiento tácito de las personas es la base para crear el conocimiento organizacional, pero éste es un proceso en espiral que se inicia en el nivel individual.
- (e) El conocimiento de tácito a explícito se incrementa en la medida en que avanza y cruza los departamentos, las divisiones y va incluso hacia otras organizaciones. La figura siguiente refleja lo expresado.

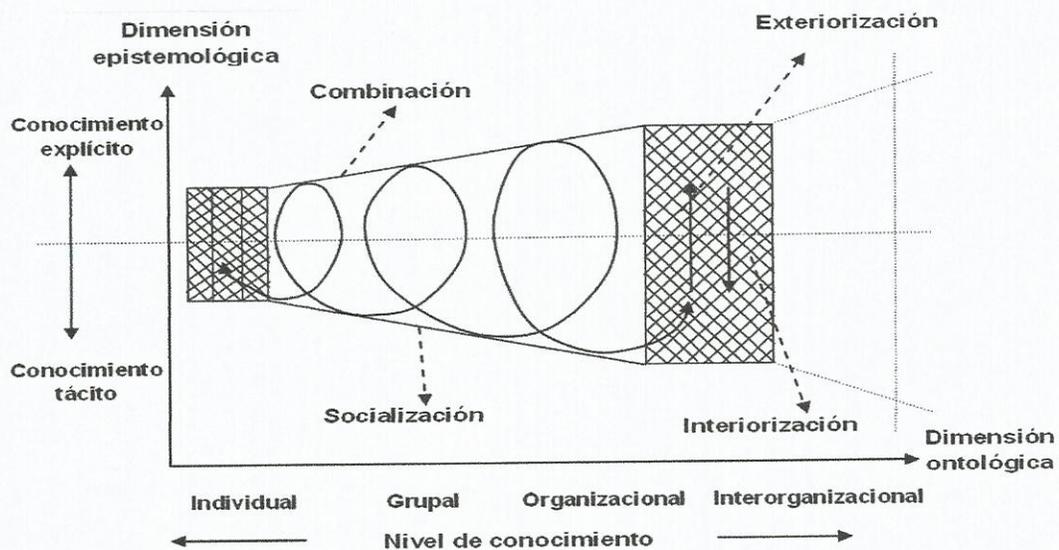


Figura 8. Espiral de la creación de conocimiento organizacional. Tomado de *La organización creadora de conocimiento* por I. Nonaka y H. Takeuchi, 1999. México. p. 83.

Es importante que se facilite el proceso de creación de conocimiento y se prepare el ambiente adecuado para las actividades grupales. Esa es la visión ontológica de la teoría propuesta por Nonaka y Takeuchi (1999), quienes plantean cinco condiciones para que ello ocurra.

Intención. La organización debe querer crear conocimiento y plasmar esa intención en una estrategia. Allí se inicia la espiral. El propósito es

desarrollar la capacidad organizacional para adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento. Es importante conceptualizar qué tipo de conocimiento debe desarrollarse y plasmar la decisión en un documento.

Autonomía. Así se incrementa la posibilidad de la automotivación por parte del personal. En las organizaciones creadoras de conocimiento los individuos y los grupos autónomos establecen los límites de sus tareas por sí mismos en función de las metas organizacionales.

Fluctuación y caos creativo. Cuando se introduce la fluctuación en una organización, los trabajadores se enfrentan ante el quiebre de rutinas, hábitos, costumbres. Se cuestiona ordenadamente, se reconsideran las premisas, se genera ruido comunicacional. Durante ese proceso es ineludible la interacción grupal, el diálogo, para crear nuevos conceptos.

El caos también genera incertidumbre, crisis, cambios, sea intencional o no. Al respecto Nonaka y Takeuchi (1999; p. 90), dicen que: *“Este caos intencional, al que se llama caos creativo, incrementa la tensión en el interior de la organización y hace que los miembros se concentren en definir el problema y resolver la crisis.”* Aclaran los autores que (...) *“el caos creativo beneficia sólo cuando los miembros de la organización tienen la habilidad de reflexionar acerca de sus acciones. Sin la reflexión la fluctuación tiende a resultar en un caos destructivo”.*

Redundancia. Cuarta condición para alcanzar la espiral de conocimiento organizacional. Es necesario que el concepto generado por una persona o grupo sea compartido con otros, aún cuando estos últimos no lo necesiten en el momento. Eso no significa que se solapará o duplicará la creación del mismo conocimiento; es darle a otras personas perspectivas diferentes mas allá de sus límites funcionales. También facilita el intercambio interdepartamental y promueve la visión sistémica.

Variedad de requisitos. Esa es la quinta condición para fomentar la espiral. Se requiere que al fomentar la información se combine de manera distinta y flexible, pero también que se distribuya igualmente en todas

las unidades que conforman la organización. La variedad se maximiza a través del acceso rápido y fluido, por lo cual conviene que la estructura sea lo más plana posible e interconectada en red en tiempo real.

Además de la teoría sobre la creación, las cuatro formas de conversión y las cinco condiciones que favorecen la creación de conocimiento organizacional, Nonaka y Takeuchi (1999) generaron un modelo que comprende cinco fases. La figura siguiente lo explica.

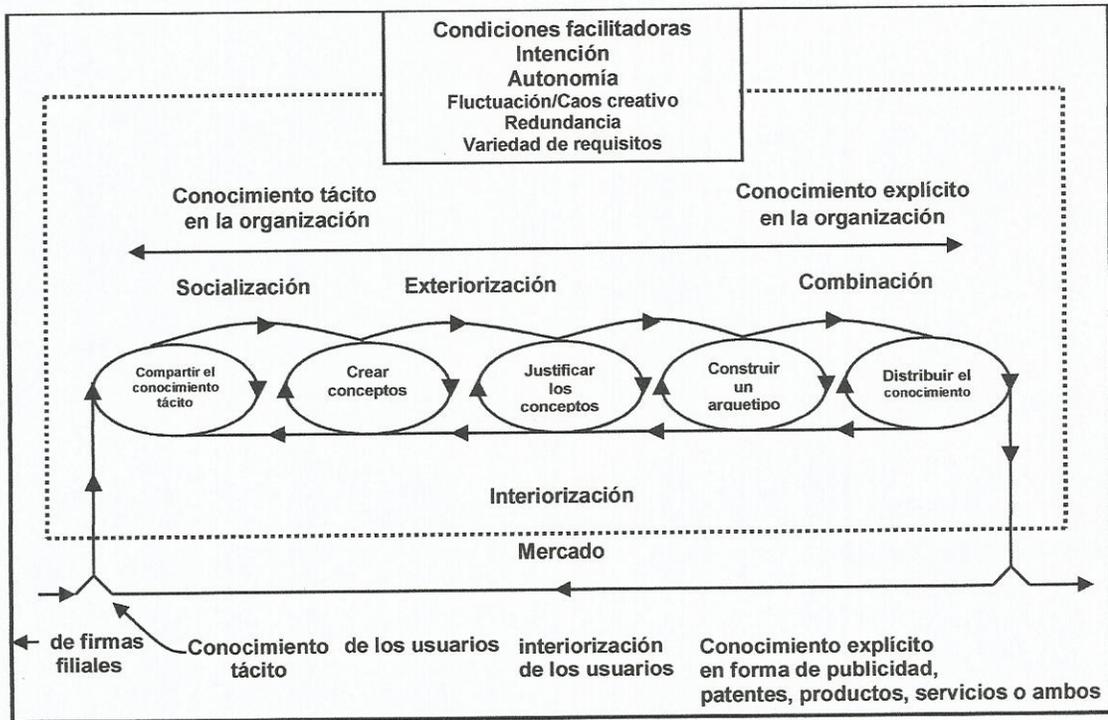


Figura 9. Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional. Tomado de *La organización creadora de conocimiento* por I. Nonaka y H. Takeuchi, 1999, México; p. 96.

La primera fase ocurre cuando se comparte el conocimiento tácito y se desarrolla el proceso de socialización.

La segunda cuando el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito y, por ejemplo, se comparte por un equipo y se crea

un nuevo concepto. Esta fase se corresponde con el proceso de exteriorización.

La tercera fase es cuando la organización evalúa y decide si es válido y viable desarrollar esos nuevos conceptos; es decir, son aceptados.

En la cuarta fase los conceptos se convierten en arquetipo o modelo.

En la quinta y última fase se distribuye el conocimiento recién creado en la organización y probablemente sobrepase las fronteras organizacionales.

Vista la teoría planteada por Nonaka y Takeuchi (1999) sobre cómo crear y convertir el conocimiento tácito en explícito, vale referirse seguidamente a cómo se gestiona. Varios autores se consultaron a ese respecto.

Según Passoni y Zanfrillo (s/f), citando a Davenport, la gestión del conocimiento es el proceso sistemático relacionado con organizar y presentar la información con el fin de mejorar la comprensión de las personas en un área específica. Y según O'Dell (2000; p. 21) *“La gerencia del conocimiento no es otra cosa sino el establecimiento de conexiones entre la gente y la información y, de la gente entre sí”*.

La gestión del conocimiento debe desarrollarse tomando en cuenta varios elementos. En primer lugar, la gente como núcleo medular, el ambiente en el cual se desenvuelve, así como la información accesible y oportuna. En segundo lugar, se necesita de una organización que provea los recursos necesarios, tanto para generarlo como para compartirlo. En tercer lugar, un liderazgo que motive la conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios, facilite el desarrollo de la gente, estimule la innovación y el aprendizaje, y especialmente que promueva el conocimiento compartido.

Sintetizando, la gestión del conocimiento puede decirse que es una forma novedosa para gerenciar los procesos; tiene como propósito identificar, capturar, desarrollar, distribuir y retener el conocimiento organizacional, así

como su recopilación, organización, análisis y difusión, desarrollando mecanismos para activar el aprendizaje en las instituciones.

Desde esa perspectiva, en la Biblioteca Central del IPC se requiere estimular la emergencia de una cultura organizacional, según la cual, partiendo de la experiencia de los funcionarios y encausándola mediante las estrategias adecuadas y con el uso de las herramientas idóneas, se cree un ambiente que estimule el aprendizaje organizacional.

Se requiere talento humano con las competencias necesarias para integrar los métodos y herramientas adecuados con el propósito de completar el proceso de creación del conocimiento. Es imprescindible, entonces, destacar la relación entre la gestión del conocimiento, la gestión de la información, la gestión de las tecnologías, la cultura organizacional y la gestión de recursos humanos como elementos fundamentales para que el proceso resulte eficiente.

Dado que una biblioteca universitaria es una unidad divulgadora de conocimiento, debe verse hacia adentro como una institución generadora de conocimiento para sí misma en la búsqueda continua de la excelencia, no como una meta, sino como un requerimiento del usuario que, a su vez, va en pos de la excelencia académica. Ello es posible si se convierte en una organización que aprende.

Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional es un proceso que utiliza el conocimiento orientado a mejorar la gestión, representada en las acciones que ejecutan sus integrantes. Se refiere al cambio del comportamiento organizacional, encaminándose hacia el aprendizaje colectivo donde interactúan varias personas y se generan cambios de conducta.

Para Garvin (2003; p. 56), *“Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimientos.*

(...) Para que se produzca el aprendizaje, las nuevas ideas son esenciales". Al respecto, Sánchez (2004; p. 105) explica que "Existen tres aspectos por considerar dentro del modelo de la organización que aprende: aprendizaje continuo, aprendizaje en equipo y tener en mente una visión compartida".

Los planteamientos anteriores hacen fluir varias afirmaciones. El aprendizaje se producirá si el entorno interno es receptivo ante las ideas nuevas. Se aprende, con y de la experiencia. Debe haber una explosión de ideas que irradie a toda la organización para maximizar el impacto de nuevos conocimientos. Es fundamental trabajar en equipo con el propósito de mejorar e innovar y que ese propósito sea compartido por los miembros de la organización.

Llegando a este punto se hace referencia a Wei (1999), quien aporta que una organización capaz de aprender trabaja con la información y con el conocimiento, interrelacionando tres procesos básicos: la *percepción*, vista como interpretación de mensajes que provienen de diversos medios acerca del entorno, por lo cual se debe decidir sobre qué información es significativa y a cuál se le presta atención; la *creación de conocimiento* y éste se comparte por medio del diálogo; y la *toma de decisiones* que implica analizar la información disponible y ver sus ventajas y desventajas.

Afirma Wei (ob. cit.; p 5) que *"La organización que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones se puede describir como una organización inteligente: posee información y conocimiento, por lo que está bien informada, es mentalmente perceptiva y clara"*.

A continuación la idea ilustrada.

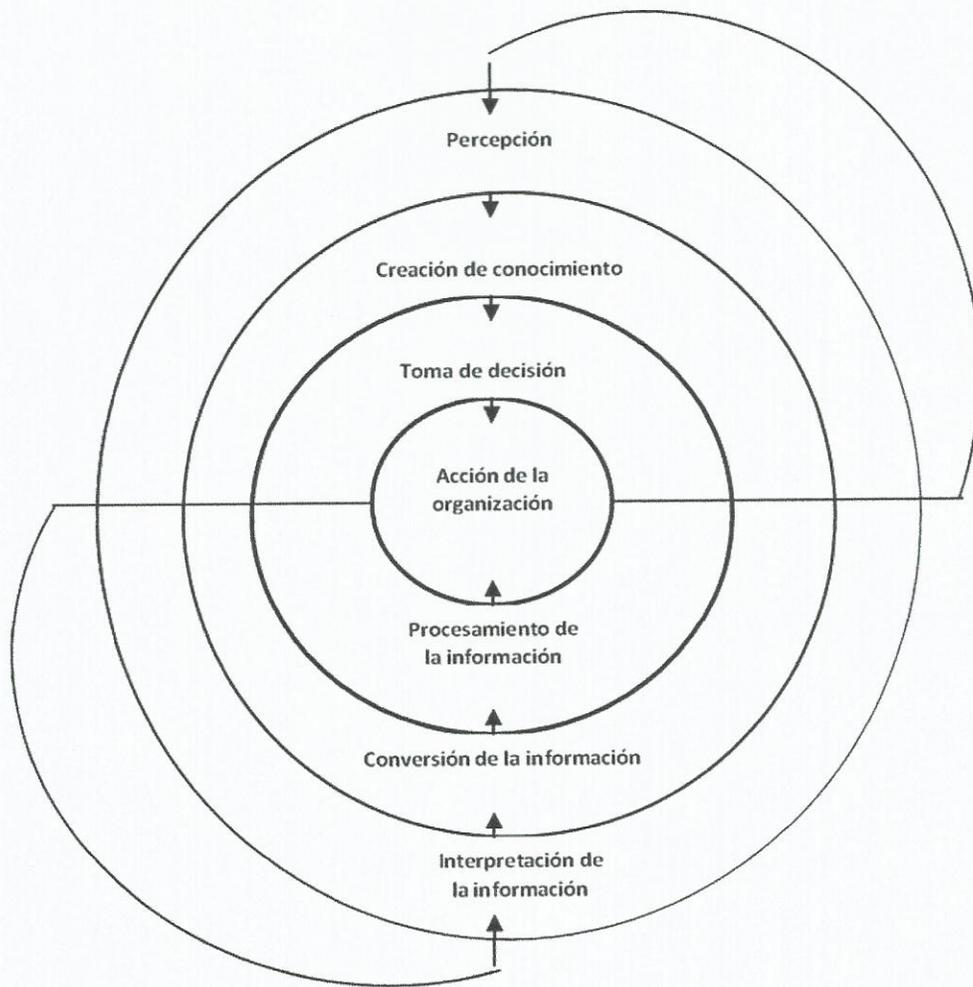


Figura 10. La organización inteligente. Tomado de La organización inteligente por Ch. Wei, 1999, México; p. 4.

Una organización aprende cuando mira los cambios que ocurren a su alrededor, tanto en su entorno interno como en el externo, para responder a ellos; utiliza el aprendizaje a nivel individual, grupal y colectivo para transformarse, con lo cual institucionaliza el aprendizaje colectivo; busca conocer y evaluar el potencial formativo inmerso en sus procesos.

En referencia a las bibliotecas y en relación a lo planteado anteriormente, la figura que se presenta a continuación es explicativa.

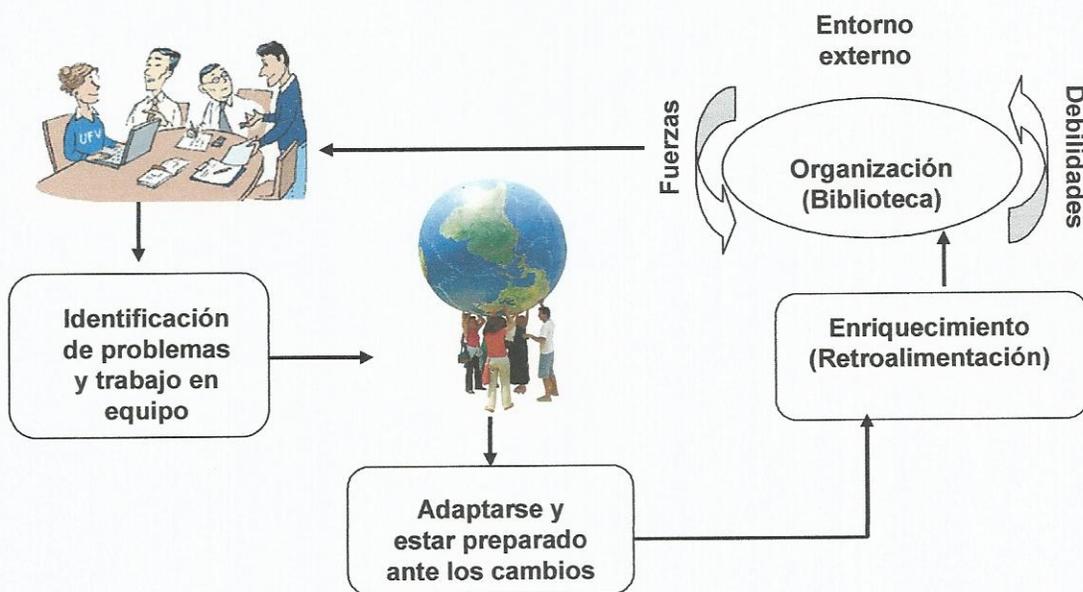


Figura 11. La biblioteca como organización que aprende. Adaptado de La Biblioteca como una organización que aprende, por M. Sánchez, 2004, México; p. 104.

La organización que aprende tiene ciertas características distintivas, según Sánchez (ob. cit.), citando a Swieringa:

(a) Estrategia, como proceso continuo dirigido a la misión, a corto y mediano plazo y que conjugue lo racional e intuitivo.

(b) Estructura que funcione como red orgánica, trabajando en equipo y coordinándose a través de discusiones grupales.

(c) Cultura flexible, orientada a las tareas, a la solución de problemas y actuando creativamente.

(d) Sistemas con información para reflexionar sobre el sistema, dentro del sistema y con lo complejo.

En relación con el objeto de estudio en este Trabajo de Licenciatura, cual es la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas, (IPC) se cita a Ahumada y González (2004), quienes indican que en el sistema de bibliotecas universitarias hay dos actores fundamentales: el usuario que debe conocer las herramientas necesarias para gestionar la información adecuada

y posteriormente transformarla en conocimiento; y el funcionario que debe aprender a transmitir conocimiento.

En ese sentido, los autores antes citados (Ahumada y González, 2004; p. 40), señalan que el desafío es aún mayor, cual es esperar que el funcionario de una biblioteca asuma el rol de formador y se prepare para ello, pues supone para cada funcionario (...) *“contar con los conocimientos necesarios que le permitan responder a las demandas de los usuarios y, por otro lado, implica una motivación y un compromiso con el desafío de la calidad en la formación”*.

Se requiere, entonces, emprender acciones hacia la transformación dirigida a que las organizaciones aprendan. En primer lugar, incentivando al personal a que aprendan cada día más, ya que a partir de los procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento se desarrollará la capacidad para enfrentarse a situaciones más complejas. En segundo lugar, estimular el trabajo en equipo para ir desarrollando paulatinamente las habilidades necesarias para crear, adquirir y transferir conocimiento.

Por otra parte, el aprendizaje organizacional tiene relación directa con el cómo los directores, gerentes, jefes visualizan ese proceso. Senge (1995; p. 51), es muy práctico en ese sentido cuando ofrece una lista de control para autoevaluarse, bajo la premisa de considerar el aprendizaje organizacional una herramienta para la gestión del conocimiento. La lista de chequeo mencionada se transcribe a continuación:

¿Usted verifica continuamente su experiencia? ¿Está dispuesto a examinar sus «vacas sagradas», no sólo durante las crisis, sino en épocas propicias? ¿Qué estructuras ha diseñado para esta verificación? Cuando la gente presenta información negativa ¿usted «liquida al mensajero»?

¿Está usted generando conocimiento? En este caso, conocimiento significa capacidad para la acción. ¿Posee su organización aptitudes que no poseía antes? ¿Comprueba alguna diferencia cualitativa? ¿Los datos que usted asimiló han introducido un «valor añadido»?

¿Es compartido el conocimiento? ¿Es accesible a toda la organización? ¿O hay gente quien refunfuña diciendo «Estoy seguro de que hace un par de años presentamos un informe sobre esto»?

¿Es pertinente el aprendizaje? No utilice la etiqueta impertinente para desechar nuevas ideas, pero pregúntese si el aprendizaje se relaciona con el propósito central de la organización ¿La gente puede aprovecharlo? Ese criterio es ideal, dicho sea de paso, para evaluar los programas de capacitación.

La biblioteca que pretenda convertirse en una organización que aprende debe procurar que todo el personal participe en la identificación y solución de problemas, observando sus entornos interno y externo para beneficio de sus usuarios. Así, incrementará su capacidad para responder satisfactoriamente a los cambios tecnológicos y sociales a los que se enfrentará, sin olvidar que debe anticiparse a las necesidades de cambio junto con la innovación para bien de la institución. Entonces, ¿Cuál es la clave para el éxito? Comunicar y compartir conocimientos.

Estrategias

Los cambios tecnológicos, políticos, la economía global, entre otros factores confirman que el mundo plantea novedad, diversidad y transitoriedad. En ese estado de incertidumbre, las variables son cada vez menos controlables. Un valor apreciado es la elucubración constructiva, la capacidad de interpretar y el manejarse con supuestos en positivo, teniendo como condición la creatividad y la innovación, y todo ello se relaciona con la estrategia; por tanto, lo que se pretende es descubrir, no programar; es guiar, no controlar; es liderar las ideas. Tener un propósito estratégico implica una visión sobre el futuro; debe permitir orientar, descubrir, explorar.

Se recurre a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir, en aquéllas donde hay otro bando cuyo comportamiento no es posible pronosticar. Tener un propósito estratégico implica una visión sobre el futuro; debe permitir orientar, descubrir, explorar.

Drucker (1999), fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Consideró que la estrategia en la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es el negocio? y ¿Qué debería ser?

Por su parte, Francés (2006; p 23), conceptualiza la palabra estrategia en dos sentidos: en un sentido amplio es "*definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización*"; y en un sentido restringido es "*plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre*"

Al respecto, Mintzberg (1998), ofrece la definición de estrategia a partir de cinco representaciones del término. Ve la estrategia así:

- (a) Como plan: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones.
- (b) Como pauta de acción: funciona como una maniobra para ganarle a un oponente.
- (c) Como patrón: es un modelo en un flujo de acciones.
- (d) Como posición: la estrategia funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.
- (e) La estrategia como perspectiva: corresponde a una visión más amplia; es una forma de percibir el mundo compartida por los miembros de la organización a través de sus intenciones y acciones.

La esencia de la estrategia tiene que ver con el descubrimiento, con la exploración, con el ensayo y el error. El reto de la estrategia es exigir a la alta dirección que exponga una aspiración tan elevada, que sea capaz de abrir una brecha abismal entre la ambición y los recursos.

La referencia es a que las organizaciones o se adaptan al medio que las rodea o están condenadas a perecer. Las bibliotecas universitarias no son la excepción, dado que en ese entorno precisamente, el avance de la tecnología, que está aportando cambios drásticos a todos los niveles de la

vida de las personas, ya se introdujo como protagonista, convirtiéndose en imprescindible en las instituciones educativas que son por su naturaleza generadoras de conocimiento.

Al respecto, explican Ahumada y González (2004) que una biblioteca universitaria se desarrolla orientando sus estrategias con las de la institución a la cual pertenece, pero además, se debe contemplar tanto el aprendizaje individual como el organizacional porque irreversiblemente el primero incide en el segundo.

Una mirada reflexiva a lo expuesto en las bases teóricas, lleva a sintetizar que la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas, (IPC), está en la obligación de brindar servicios de información que contribuyan con la formación integral del usuario para el logro de la excelencia académica. Para ello se requieren los elementos básicos de una biblioteca, pero además, que las interacciones que se desarrollen en esa institución se reacomoden en función de nuevas perspectivas, por lo cual es más que conveniente, necesario, generar estrategias para hacer que la organización sea capaz de aprender.

Definición de términos básicos

Amenazas. Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Aprendizaje. Método de capacitación práctica, en el puesto, mediante el cual el empleado aprende bajo la vigilancia de un compañero con más conocimientos.

Biblioteca universitaria. Unidad de información ubicada en una institución universitaria que brinda servicios a la comunidad conformada por estudiantes, docentes, investigadores, personal administrativo, técnico de servicio, obreros y demás visitantes.

Bibliotecólogo. Persona con formación académica encargada de planificar, organizar, coordinar y dirigir las actividades, funciones y objetivos de un servicio de información.

Cambio. Encontrar y adoptar actitudes, valores y comportamientos nuevos, con la ayuda de un agente de cambio capacitado, que encabeza a personas, grupos o la organización entera a lo largo del proceso.

Debilidades. Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la organización.

Entorno. Ambiente o comunidad a la cual va dirigido el bien generado o el servicio prestado por la organización.

Escala de Likert. En un cuestionario estructurado. Se presenta al encuestado diversas frases, afirmativas o negativas, para que éste indique, en una escala de cinco puntos, lo que piensa de cada afirmación, de acuerdo con la siguiente evaluación: 1. Totalmente de acuerdo. 2. De acuerdo. 3. No sé. 4. En desacuerdo. 5. Totalmente en desacuerdo.

Estrategia. Programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización; la respuesta de la organización a su entorno, con el tiempo.

Fortalezas. Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos.

Gestión. Conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

Lista de cotejo. En un cuestionario estructurado con preguntas cerrada. La lista de cotejo es útil para evaluar aquellos procedimientos que están divididos en una serie de acciones claramente definidas.

Organización. Definición adecuada de las líneas de mando y responsabilidad de cada miembro del personal. Comprende además la coordinación de sus esfuerzos y actividades para que trabajen en forma armoniosa en función del logro de las metas y objetivos.

Plataforma Alejandría. Es una plataforma que facilita el desarrollo y la implantación de sistemas de teleinformación bien diseñados desde el punto

de vista de arquitectura de información. Nace de la fusión del conocimiento de ciencias de la información (bibliotecología, archivología, gestión documental, redes de información) con el conocimiento de tecnologías de la información (sistemas, software, bases de datos, informática, computación, tecnologías web, entre otros).

Oportunidades. Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Procesos. Serie de pasos, actividades o tareas secuenciales y lógicas que, en combinación con el personal, la infraestructura y la tecnología, permiten agregar valor a los insumos y transformarlos en el producto deseado.

Servicios. Son aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos y que no están necesariamente ligadas a la venta de un producto u otro servicio. Producir un servicio puede o no requerir el uso de bienes tangibles.

Web 2.0. Este concepto mas que un avance tecnológico innovador es una reorganización y un nuevo paradigma de lo que hay y se está construyendo en internet. Hace referencia a una nueva realidad, denominada la segunda generación de internet, donde la organización y el flujo de información dependen en mayor grado del comportamiento de los usuarios, apoyándose, en nuevas herramientas cada vez más fáciles e intuitivas de usar, y en tecnologías informáticas, permitiéndoles el acceso a los contenidos de manera más cómoda y centralizada, así como su propia participación en la clasificación y construcción de los mismos. Se deduce, entonces que web 2.0 son todos aquellos beneficios y servicios que ofrece internet respaldados en una base de datos, con la particularidad que su contenido y forma de presentación puede ser transformado por los usuarios, bien sea ampliando, eliminando, cambiando en su totalidad, o insertando reseñas o antecedentes a la información ya contenida en ella.

Wired. Revista editada en Estados Unidos de Norteamérica, de circulación mensual, que desde 1993 se publica en San Francisco, California. El contenido editorial de la revista se centra en cómo la tecnología afecta a la cultura, la educación, la economía y la política.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se definen los aspectos inherentes a la metodología que sustentó la realización del presente Trabajo de Licenciatura denominado *“Estrategias para el fomento del aprendizaje organizacional en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC)”*. Al respecto, se indica que el enfoque epistemológico fue empírico inductivo; el tipo de investigación proyectiva y el diseño de campo.

La población, la muestra, las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de los datos, así como técnicas para el análisis de los resultados se presentan de acuerdo con los objetivos específicos propuestos.

Enfoque epistemológico

El estudio aquí documentado se inscribe en el enfoque empírico-inductivo o empírico-analítico que, atendiendo al planteamiento de Padrón (1998; p. 10) parte de (...) *“concebir como producto del conocimiento científico los patrones de regularidad a partir de los cuales se explican las interdependencias entre clases distintas de eventos fácticos”*. Cuando la investigación se enmarca desde esta perspectiva, (...) *“el espacio de la investigación queda identificado con el caso o escenario. Las generalidades cuando se producen parten estrictamente de las particularizaciones del caso estudiado”*. (ob. cit.; p. 15).

Se agrega que desde el enfoque epistemológico empírico-inductivo la investigadora asumió una posición objetiva hacia la realidad y en su relación con las unidades objeto de estudio.

Tipo de investigación

Por otra parte, la investigación es de tipo proyectiva, pues, según Hurtado (2008; p. 114), (...) *“propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta”*. Es así como se diagnosticó el problema, se buscaron sus causas y propusieron las estrategias para fomentar el aprendizaje organizacional en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC).

Diseño de la investigación

Se define el diseño de la investigación como una estrategia en el contexto del estudio que permite orientar, desde el punto de vista técnico, el proceso de búsqueda y recolección de la información. Así lo refiere Hurtado (ob. cit.; p. 147), cuando afirma que *“El diseño alude a las decisiones que se toman en cuanto al proceso de recolección de datos”*.

En esta investigación se trabajó con datos secundarios para el pre-diagnóstico y para el proyecto; sin embargo, fue la investigación de campo la que permitió lograr el objetivo general prescrito. En otras palabras, los datos para el Trabajo de Licenciatura se obtuvieron directamente de la realidad; es decir, de funcionarios que laboran en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC).

Universo de estudio

Según Balestrini (2001), un universo de estudio puede estar referido a cualquier conjunto de elementos entre los cuales se pretende indagar y tener conocimiento de sus características o de una de ellas; y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación.

Partiendo de esa referencia se indica que la población para este Trabajo de Licenciatura la conformó un grupo de treinta y cinco (35)

funcionarios, que laboran en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC).

El cuadro siguiente muestra la distribución poblacional.

Cuadro 2. Distribución poblacional en la Biblioteca Central del IPC

Nº de funcionarios	Roles que cumplen
29	Asistentes y Auxiliares de Biblioteca
3	Supervisores. (En total son 5 supervisores, ya que la Coordinadora de la Sección Procesos Técnicos y la Coordinadora de la Sección Atención al Público también asumen el rol de supervisoras).
1	Coordinadora Sección de Atención al Público (También es supervisora)
1	Coordinadora Sección de Procesos Técnicos (También es supervisora)
1	Jefa de la Unidad de Biblioteca y Documentación
35 funcionarios en total	

Fuente: Suárez. Elaborado con datos tomados de la Biblioteca Central del IPC, 2012, Caracas.

Muestra

Para obtener la información de fuentes primarias sobre procesos y sistemas, procedimiento que se ajusta al primer objetivo, se trabajó con una muestra no probabilística, también llamada dirigida o intencional, la cual, según Hernández y otros (2001; p. 226), es aquella en la que (...) *“la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores”*.

Al respecto, Palella y Martins (2004; p. 102), explican que *“En el muestreo intencional el investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis, las cuales reciben el nombre de tipo”*. Para este estudio, en relación con obtener la información para lograr el primer objetivo, se seleccionó un grupo de nueve funcionarios, que cumplieron requisitos específicos en relación con su desempeño laboral, señalados a continuación.

- (a) Han trabajado durante cuatro (4) años, como mínimo, en la Biblioteca Central del IPC.

- (b) En su desempeño en la institución han prestado servicio, tanto en la Sección de Atención al Público como en la Sección de Procesos Técnicos.
- (c) Recibieron inducción o manejan el sistema que opera con la plataforma Alejandría.

El levantamiento de la información de campo se cumplió según lo previsto. Nueve (9) funcionarios encuestados, ubicados en los niveles táctico y operativo contestaron el cuestionario en el tiempo estimado. El trabajo de campo se realizó según se muestra seguidamente:

Cuadro 3. El trabajo de campo y la muestra

Objetivo	Técnicas / Instrumento	Universo	Muestra	Detalles
Diagnosticar los procesos y sistemas de la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) en la era del conocimiento.	Encuesta/ Cuestionario Anexo A	29 funcionarios Nivel táctico y operativo	9 funcionarios Muestra intencional	Investigación de campo
Establecer el flujo de la información y de conocimiento organizacional en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC)	Investigación documental/ Cuaderno de notas	Documentos: Informe anual de la Jefatura Informes de las Coordinaciones Estadísticas mensuales Gráfico de procesos		Investigación documental
Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) para formular estrategias para que la organización sea capaz de aprender.	Encuesta/ Cuestionario Anexo B	Subdirector de Extensión Jefa Unidad Coordinadora de Procesos Técnicos y Coordinadora de Atención al Público	Todos	Investigación de campo

Fuente: Suárez (2012).

Con respecto a la información relacionada con el tercer objetivo, que tiene que ver con la capacidad interna de la Biblioteca, así como los factores externos que la afectan, no se seleccionó muestra alguna. Se aplicó el cuestionario a nivel de Jefatura y de Coordinaciones, mas el Subdirector de Extensión, a quien le reporta directamente la Jefa de la Biblioteca Central.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

En la presente investigación, a los fines propuestos en el primero y tercer objetivo se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, sobre el cual, Palella y Martins (2004; p. 120) acotan que: *“Es algo más que una simple lista de preguntas. (...) Debe estar cuidadosamente elaborado en forma y contenido y ha de tomarse en cuenta una serie de elementos que lo doten de rigurosidad y sistematicidad”*.

De acuerdo con lo escrito, se diseñaron sendos cuestionarios para obtener la información referida a procesos y sistemas, (primer objetivo específico), así como la necesaria para elaborar la matriz DOFA, (tercer objetivo específico), con el fin de obtener datos primarios directamente de la realidad objeto de estudio. En ese sentido, se encuestó al personal que labora en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), en sus distintos niveles, tal como se señaló en los párrafos referidos al universo y a la muestra.

Es preciso comentar con respecto a los dos cuestionarios diseñados lo siguiente:

- (a) Cada acción a evaluar por parte de los funcionarios –que en el cuestionario se llama ítem– se definió claramente.
- (b) Los ítems se agruparon por categorías.
- (c) Los cuestionarios se prepararon ordenando las categorías lógicamente; sin embargo, el orden de las preguntas no afectaba las respuestas.
- (d) Para cada cuestionario se preparó la instrucción correspondiente.
- (e) Al final del cuestionario se agregó un glosario con el propósito de alinear criterios sobre la definición de algunos términos.
- (f) No se le pidió identificación al encuestado para evitar, en lo posible, el sesgo al contestar.

El cuestionario marcado como Anexo A, que se aplicó al personal táctico y de apoyo, contiene 37 preguntas cerradas con el cual se obtuvo información para lograr el primer objetivo específico. Para la valoración de cada pregunta se utilizó una lista de cotejo; es decir, el encuestado emitía solo un juicio, el cual podría ser SÍ o NO, de acuerdo con la presencia o ausencia de la característica evaluada.

Para obtener información sobre Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas, correspondiente al tercer objetivo específico, se utilizó el cuestionario marcado como anexo B. Se aplicó al personal ubicado en el nivel estratégico: Jefatura y Coordinaciones, más el Subdirector de Extensión.

Para determinar la validez de ambos instrumentos se utilizó el juicio de expertos que, según Palella (2004), consiste en:

Entregarle a tres, cinco o siete expertos, (siempre números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología y/o construcción de instrumentos; un ejemplar de lo(s) instrumento(s) con su respectiva matriz acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para cualificar las preguntas. Estos revisarán el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, para que el investigador efectúe las debidas correcciones, en lo casos que lo considere necesario. (p. 147)

Los cuestionarios se validaron consultando a dos Magíster en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia Estratégica, quienes han ejercido cargos de alta gerencia en organizaciones del sector público y privado; y paralelamente son docentes universitarias en distintas áreas del conocimiento gerencial. También lo validó una metodóloga, experta en técnicas de investigación y profesora universitaria a nivel de postgrado.

En paralelo, ambos cuestionarios fueron analizados por dos de los jurados evaluadores de este Trabajo de Licenciatura. Uno de ellos propuso eliminar tres preguntas del cuestionario A, las cuales se suprimieron inmediatamente que se recibió la observación.

Al grupo de expertos se les presentaron los dos cuestionarios tal cual se diseñaron, más sendos cuadros explicativos agrupando las preguntas según los objetivos a lograr, según se transcribe seguidamente. a continuación.

Cuadro 4. Correspondencia entre las preguntas del cuestionario A y los objetivos específicos

Cuestionario para personal nivel táctico y operativo - Anexo A	
Nº de las preguntas	Objetivos que cubre
Preguntas 1 a 10	Objetivo 1: Diagnosticar los procesos y sistemas de la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) en la era del conocimiento. Aprendizaje organizacional
Preguntas 11 a 15	Aprendizaje organizacional
Preguntas 16 a 25	Objetivo 1: Diagnosticar los procesos y sistemas de la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) en la era del conocimiento.
Preguntas 26 a 27	Aprendizaje organizacional
Preguntas 28 a 29	Objetivo 1: Diagnosticar los procesos y sistemas de la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) en la era del conocimiento.
Preguntas 30 a 37	Aprendizaje organizacional

Fuente: Suárez (2012).

Cabe destacar que el cuestionario marcado como Anexo A se desarrolló considerando los signos y síntomas observados en la problematización y los objetivos a cubrir. Además, se tomó como referencia para desarrollar las preguntas relacionadas con el aprendizaje organizacional el trabajo desarrollado por Garzón y Fischer (2010), sobre *Prueba piloto de instrumentos tipo Likert para este tipo de investigación.*

Cuadro 5. Correspondencia entre las preguntas del cuestionario B y los objetivos específicos

Cuestionario para personal del nivel estratégico - Anexo B	
Parte 1: corresponde a preguntas relacionadas con la evaluación de capacidades internas para fortalezas y debilidades	
Nº de las preguntas	Objetivos que cubre
Preguntas 1 a 4	Objetivo 3: Identificar las Fortalezas y Debilidades en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) para formular estrategias para que la organización sea capaz de aprender.
Preguntas 5 a 12	Capacidad de la organización para aprender.
Pregunta 13 a 16	Objetivo 3: Identificar las fortalezas y debilidades en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) para formular estrategias para que la organización sea capaz de aprender.
Preguntas 17 a 22	Capacidad de la organización para aprender
Preguntas 23 a 24	Objetivo 1. Diagnosticar los procesos y sistemas de la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) en la era del conocimiento.
Preguntas 25 a 27	Objetivo 3: Identificar las Fortalezas y Debilidades en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) para formular estrategias para que la organización sea capaz de aprender.
Preguntas 28 a 38	Objetivo 1. Diagnosticar los procesos y sistemas de la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) en la era del conocimiento. Objetivo 3: Identificar las fortalezas y debilidades en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) para formular estrategias para que la organización sea capaz de aprender.
Preguntas 39 a 42	Objetivo 3: Identificar las fortalezas y debilidades en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) para formular estrategias para que la organización sea capaz de aprender.
Pregunta 43	Capacidad de la organización para aprender.
Pregunta 44	Objetivo 1. Diagnosticar los procesos y sistemas de la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) en la era del conocimiento.
Parte 2: corresponde a preguntas relacionadas con la evaluación de los factores externos	
Preguntas de 1 a 8	Objetivo 3: Identificar las Oportunidades y Amenazas en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) para formular estrategias para que la organización sea capaz de aprender.
Preguntas de 9 a 11	Objetivo 1. Diagnosticar los procesos y sistemas de la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) en la era del conocimiento. Objetivo 3: Identificar las Oportunidades y Amenazas en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) para formular estrategias para que la organización sea capaz de aprender
Preguntas de 12 a 15	Objetivo 3: Identificar las Oportunidades y Amenazas en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) para formular estrategias para que la organización sea capaz de aprender

Fuente: Suárez, (2012).

Con respecto a la confiabilidad de ambos cuestionarios, definida por Palella y Martins (2004; p. 150), como (...) “*la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos*” (...), se explica que se realizó un sondeo previo con personas del perfil similar a la población relacionada con el objeto del estudio.

Los instrumentos se aplicaron a ex-funcionarios públicos, expertos en el área de bibliotecas, jubilados de la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas. Una vez finalizado el sondeo se interrogó a los encuestados sobre sus apreciaciones y no hubo inquietudes u observaciones negativas. Por tanto, no se aplicó prueba piloto, más aún cuando ambos cuestionarios se elaboraron tomando modelos desarrollados por expertos, tal es el caso de Serna (2000) y Garzón y Fischer (2010) en sus respectivas áreas.

Para el cuestionario marcado como Anexo B que se aplicó para recabar datos sobre Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en cuanto a las capacidades internas de la Biblioteca Central del IPC, así como los Factores Externos que la afectan, se utilizaron modelos estandarizados desarrollados por Humberto Serna Gómez, publicados en su libro *Gerencia estratégica, Teoría y Metodología* en el año 2000, titulados *Diagnóstico Interno PCI* y *Diagnóstico Externo POAM*, páginas 125-129 y 142-143, respectivamente, ajustados con los insumos correspondientes a los objetivos de esta investigación y a la arquitectura organizacional de la institución, en particular, su dependencia como unidad de apoyo de la Subdirección de Extensión del Instituto Pedagógico de Caracas.

Para desarrollar las preguntas relacionadas con el aprendizaje organizacional, tanto en el cuestionario A como en el cuestionario B, se tomó como referencia el trabajo desarrollado por Manuel Alfonso Garzón y André Luis Fischer, publicado en la Revista Forum Empresarial en mayo de 2010, titulado *El aprendizaje organizacional, prueba piloto de instrumentos tipo Likert*, cuyo resumen se cita a continuación.

(...) La aplicación de las pruebas estadísticas ha permitido determinar la forma de simplificar las 138 variables en tres factores a saber: la cultura para el aprendizaje organizacional, las fuentes para el aprendizaje organizacional y las condiciones para el aprendizaje organizacional. Finalmente el rediseño del instrumento se realizó elaborando nuevos cuadros metodológicos y la nueva versión del instrumento propuesto para la investigación. Del análisis anterior se logró el rediseño de un instrumento confiable en tres variables que agrupan a las fuentes para el aprendizaje organizacional y las condiciones para el aprendizaje organizacional, que permitirán caracterizar la capacidad del aprendizaje organizacional.

En esta investigación no se utilizaron todas las afirmaciones de las cuales hablan Garzón y Fischer (2010). Se seleccionaron las pertinentes de acuerdo con la amplitud y cobertura del estudio, y los objetivos específicos. Además, después de construir los cuestionarios, agregando las afirmaciones relacionadas con procesos y sistemas, se decidió que se pediría a los encuestados evaluar por medio de una *lista de cotejo* en vez de una *Escala tipo Likert*.

En cuanto al segundo objetivo, relacionado con el flujo de información y conocimiento en la Biblioteca Central del IPC, no se desarrolló instrumento alguno para recolectar datos primarios. La autora de este Trabajo de Licenciatura, con base en su experiencia, desarrolló diagramas con apoyo de información documental, con el apoyo de un cuaderno de notas. En otras palabras, no se recabó información de campo, no obstante sobre los diagramas mencionados se realizaron sesiones de trabajo recurrentes con la Coordinadora de Procesos Técnicos, principalmente.

Procedimientos para el desarrollo del trabajo de investigación

A continuación se indican las fases de la investigación y los procedimientos desarrollados, de acuerdo con cada uno de los objetivos, en concordancia con los planteamientos y conceptos presentados en el marco teórico.

Procedimiento 1. Diagnóstico de contexto interno

Con el desarrollo de este procedimiento se cubrió el primer objetivo: *Diagnosticar los procesos y sistemas de la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) en la era del conocimiento*. El resumen sucinto se presenta en el cuadro siguiente y seguidamente se detalla los momentos en que se desarrollaron los métodos de trabajo.

Cuadro 6. Procedimiento para diagnóstico de procesos y sistemas

Fase	Tipo de investigación	Recolección de datos	
		Técnica	Instrumento
Exploratoria	Investigación documental	Revisión documental	Cuaderno de notas
	Investigación de campo: Elaboración y aplicación de instrumento	Encuesta a funcionarios tácticos y operativos	Cuestionario Anexo A

Fuente: Suárez (2012).

Este procedimiento se ejecutó en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), en la Biblioteca de la Universidad Central de Venezuela, en oficinas de asesores, entre otros lugares. Se localizaron fuentes internas y externas y se desplegaron varios momentos, según se señala seguidamente.

- Momento 1: Recopilar información documental
 - Estadística Anual de la Jefatura de la Unidad de Biblioteca y Documentación año 2011.
 - Estadística de la Sección Procesos Técnicos.
 - Estadística de la Sección Atención al Público.
 - Estadística de Publicaciones Periódicas.
 - Estadística de Mediateca.
 - Estadística de Rental.
 - Estadística del Servicio de Referencia y del Servicio de Salas Préstamo de Consulta y Circulante.
 - Mapa de procesos.

- Momento 2. Se arquearon múltiples fuentes para localizar información relacionada con el diseño de instrumentos para cubrir el objetivo 1; particularmente las especializadas en Aprendizaje organizacional.
- Momento 3. Se analizó el instrumento propuesto en el modelo de Garzón y Fischer (2010).
- Momento 4. Se desarrolló el instrumento señalado como Anexo A.
- Momento 5. Se probó el instrumento señalado como Anexo A por medio de sondeo.
- Momento 6. Se sometió a consulta de expertos el cuestionario señalado como Anexo A.
- Momento 7. Se aplicó el instrumento de recolección de información, Anexo A, a la muestra seleccionada entre el personal a nivel táctico y de apoyo.
- Momento 8. Se tabuló y analizó la información la información documental y de campo.

Procedimiento 2. Establecer flujos de información y conocimiento

Este procedimiento cubrió el segundo objetivo: *Establecer el flujo de la información y de conocimiento organizacional en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC).*

Cuadro 7. Procedimiento para flujos de información y conocimiento

Fase	Tipo de investigación	Recolección de datos	
		Técnica	Instrumento
Exploratoria	Investigación documental	Revisión documental	Cuaderno de notas
		Sesiones de trabajo	Cuadernos de notas

Fuente: Suárez (2012).

El procedimiento 2 se llevó a cabo en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), en varios momentos.

- Momento 1. La autora de este Trabajo de Licenciatura, con base en su experiencia, desarrolló los siguientes diagramas sobre flujos de información y conocimiento:
 - Flujo de información y conocimiento Sección Procesos Técnicos
 - Flujo de información y conocimiento Atención al Usuario
 - Flujo de información Sala de referencias y las dos de Salas de Préstamo Consulta-Circulante
- Momento 2. Se revisaron los diagramas y se intercambiaron ideas sobre los mismos con la Coordinadora de la Unidad de Procesos Técnicos, en sesiones de trabajo.
- Momento 3. Se dibujaron los diagramas definitivos.
- Momento 4. Se analizaron los diagramas definitivos.

Procedimiento 3. Identificar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas

Con este procedimiento se logró una parte del tercer objetivo: *Identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) para formular estrategias para que la organización sea capaz de aprender.*

Cuadro 8. Procedimiento para la evaluación estratégica interna y externa

Fase	Tipo de investigación	Recolección de datos	
Exploratoria	Investigación documental	Revisión documental	Cuaderno de notas
	Investigación de campo: Elaboración y aplicación de instrumento	Encuesta a funcionarios a nivel estratégico	Cuestionario Anexo B

Fuente: Suárez (2012).

Se ejecutó en la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), principalmente, según se señala a continuación.

- Momento 1. Se analizó el instrumento propuesto en los modelos de Serna (2000).
- Momento 2. Se adaptaron los instrumentos propuestos por Serna (ob. cit.) y se diseñó el cuestionario definido como Anexo B.
- Momento 3. Se probó el instrumento señalado como Anexo B a través de sondeo.
- Momento 4. Se sometió a consulta de expertos el instrumento diseñado.
- Momento 5. Se aplicó el instrumento.
- Momento 6. Se tabuló y analizó la información.

Procedimiento 4. Formular estrategias

Se culminó el tercer objetivo con este procedimiento y se alcanzó el objetivo general de la investigación, cual es: *Formular estrategias para el fomento del aprendizaje organizacional en el servicio que ofrece la Biblioteca Central del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), adscrito a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL).*

Cuadro 9. Procedimiento para formular estrategias

Fase	Información con la cual se trabajó	Información proveniente de
Constructiva	Informes estadísticos de la Jefatura de la Unidad Biblioteca y Documentación; y las dos Coordinaciones de Sección	Procedimiento 1
	Mapa de procesos	
	Información de campo sobre Procesos y Sistemas: análisis de la tabulación del instrumento Anexo A	
	Flujos de información y conocimiento	Procedimiento 2
	Información sobre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas: análisis de la tabulación del instrumento Anexo B.	Procedimiento 3
	Análisis comparativos de la información obtenidas en los tres procedimientos anteriores	Procedimientos 1, 2 y 3
	Elaboración matriz DOFA	Procedimiento 4
	Formulación de estrategias	

Fuente: Suárez (2012).

Técnicas de interpretación y análisis de datos

Con respecto a la interpretación y análisis de resultados se acota que:

- (a) La tabulación de los resultados de la aplicación del cuestionario al personal táctico y operativo, anexo A, se realizó en números absolutos y se presenta en porcentajes.
- (b) La tabulación de los resultados de la aplicación del cuestionario al personal a nivel estratégico se vació en hojas excel para combinar las prioridades y el impacto de cada una de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas señaladas por los encuestados.
- (c) El análisis de los flujos de información y conocimiento se realizó a partir de diagramas.
- (d) EL mapa de proceso se graficó para evaluar los procesos.
- (e) Se utilizó la matriz DOFA como herramienta útil a los fines de construir las estrategias, partiendo de las Fortalezas, Debilidades como factores internos; y de las Oportunidades y Amenazas como factores externos que afectan a la Biblioteca Central del IPC. El cuadro siguiente ilustra al respecto.

Matriz DOFA		
Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo		
Oportunidades	Estrategias FO ofensivas	Estrategias DO adaptativas
Amenazas	Estrategias FA reactivas	Estrategias DA defensivas

Figura 12. Matriz DOFA y estrategia. Adaptado de Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de mando integral, por A. Francés, 2006, México; p. 26.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de los procedimientos planteados en el marco metodológico para lograr los objetivos formulados en el presente Trabajo de Licenciatura.

Se revisaron los informes mensuales, trimestrales y anuales emanados de las distintas áreas; el resultado del instrumento (Anexo A) aplicado para obtener información sobre procesos y sistemas, y el mapa de procesos que se levantó en campo, según el procedimiento 1. Los diagramas de flujo y conocimiento se analizaron viendo la información que fluye desde el usuario a las distintas Salas de Préstamo/Consulta Circulante e internamente en las distintas Secciones que soportan el servicio, según lo contempla el procedimiento 2.

Se analizó la información obtenida al aplicar el instrumento diseñado para recabar la información sobre capacidades internas y factores externos que afectan la institución, Anexo B, del cual se extrajo: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Finalmente, se desarrolló la matriz DOFA, considerando la información inferida de los procedimientos anteriores y se formularon las estrategias correspondientes.

Resultado de procedimiento 1. Diagnóstico de contexto interno

Resultado del análisis documental

Se analizaron los informes que emite la Jefatura de la Biblioteca Central del IPC, la Coordinación de Atención al Público, así como la Coordinación de Procesos Técnicos, las distintas Salas y Servicios de cada

una de ellas, según se refleja en los cuadros numerados como 10, 11 y 12 presentados seguidamente. Igualmente, se presenta, como ejemplo, un diagrama explicativo de las distintas estadísticas que se manejan en la Sala de Referencia en la Figura 13; y en el anexo D se expone la plantilla, según la cual, se elaboran las estadísticas en la Sala de Referencia, también como ejemplo.

Cuadro 10. Resumen de informes presentados por la Coordinación de Atención al público

Nombre de la sección y unidad	Nombre de la estadística	Resumen del contenido
Coordinación de Atención al público Sala de referencias	Solicitudes por tipo de usuario	Resumen de las Solicitudes satisfechas y las Solicitudes no satisfechas, clasificadas por tipo de usuario
Sala de Préstamo/Consulta A Sala de Préstamo/Consulta B	Solicitudes atendidas por departamento	Resumen del las Solicitudes satisfechas y las Solicitudes no satisfechas de estudiantes y docentes de pregrado, clasificadas por departamento
Sala de Publicaciones Periódicas Servicio Rental	Solicitudes atendidas por subprograma	Resumen de las Solicitudes atendidas a los estudiantes y docentes de postgrado, clasificadas por subprograma
Mediateca Tele-informática	Relación estadística por número de clasificación y tipo de usuario	Resumen de las Solicitudes satisfechas y las Solicitudes no satisfechas clasificadas por tipo de usuario: estudiante, docente, personal administrativo, obrero, comunidad extra-universitaria.
	Relación estadística de uso de la bibliografía	Resumen de la bibliografía solicitada, según si es nacional o extranjera
	Relación estadística comunidad externa al IPC	Resumen de las Solicitudes atendidas a solicitantes de fuera de la comunidad ipecista, con indicación de la institución de procedencia
	Informe de actividades funcionarios y becarios	Resumen de las actividades desarrolladas por cada unidad

Fuente: Suárez (2012).

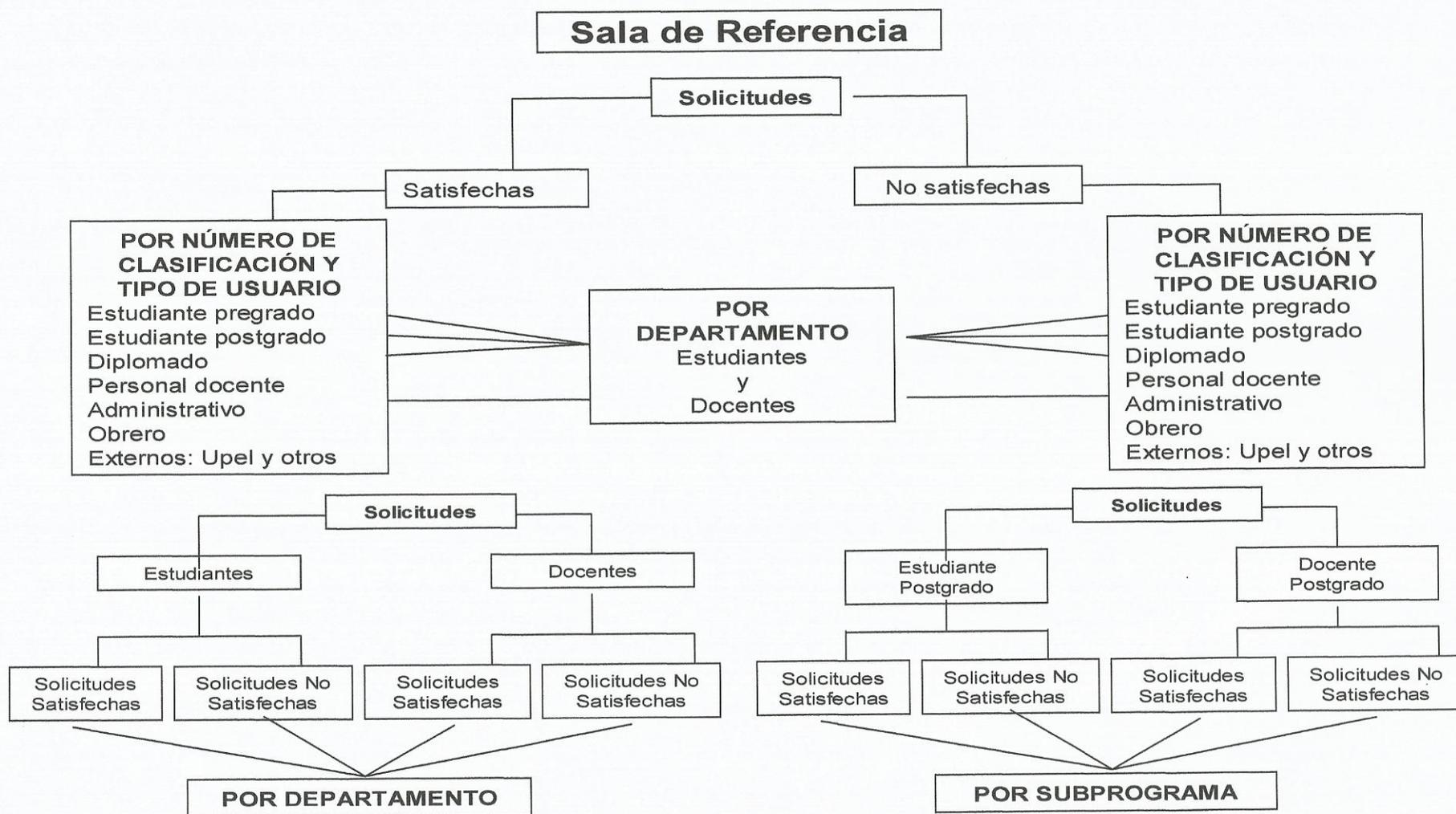


Figura 13. Diagramación del contenido de la hoja excel “Solicitudes, clasificación y tipos de usuarios”. Elaborado con datos tomados de la Sala de referencia, Biblioteca Central, Instituto Pedagógico de Caracas, (IPC), 2012, Caracas.

Cuadro 11. Resumen de informes presentados por la Coordinación de Procesos técnicos

Nombre de la sección y unidad	Nombre de la estadística	Resumen del contenido
Coordinación de Procesos Técnicos	Informe mensual, trimestral y anual de material documental procesados en la Sección de Procesos Técnicos	<p>Documentos recibidos por las diferentes vías de adquisición</p> <p>Documentos ingresados a la base de datos</p> <p>Nuevos títulos e incorporación de nuevos ejemplares</p> <p>Ejemplares incorporados de títulos existentes</p> <p>Documentos bibliográficos nuevos procesados</p> <p>Documentos bibliográficos enviados a los servicios al público</p> <p>Documentos bibliográficos descartados de la sección</p> <p>Documentos bibliográficos en la base de datos</p> <p>Documentos electrónicos revisados y asociados a la base de datos</p> <p>Resumen de actividades realizadas por cada unidad</p>
Servicio de Catalogación y Clasificación	Informe mensual, trimestral y anual de material documental procesado en el Servicio Catalogación y Clasificación	Títulos y ejemplares por cota, de documentos bibliográficos procesados
		Títulos y ejemplares, por cota, de documentos bibliográficos enviados a los servicios
		Títulos y ejemplares, por cota, de documentos bibliográficos descartados
		Resumen de actividades desarrolladas
Servicio de Selección y Adquisición	Informe mensual, trimestral y anual de material documental procesado en el Servicio Selección y Adquisición	Documentos bibliográficos Incorporados por cota a Colección General, Colección Especial, Colección de Referencia
		Procesamiento provisional para Sala A, para Sala B, Sala de Referencia y Mediateca
		Resúmenes de Monografías y P.P. Escaneados y Corregidos
		Informe de actividades desarrolladas

Fuente: Suárez (2012).

**Cuadro 12. Resumen de informes presentados por Jefatura de Unidad
Biblioteca y Documentación**

Nombre de la sección y unidad	Nombre de la estadística	Resumen del contenido
Jefatura de la Unidad Biblioteca y Documentación	Desarrollo de la colección	Documentos recibidos por las diferentes vías de adquisición Documentos incorporados
	Procesamiento técnico de información	Procesamiento provisional Estadística de documentos bibliográficos procesados en el servicio de catalogación Estadística de documentos no bibliográficos procesados en el servicio de catalogación,
	Documentos enviados	Estadística de documentos bibliográficos enviados a los servicios al público Estadística de documentos bibliográficos eliminados en la sección
	Desarrollo de la base de datos	Estadística de documentos bibliográficos en la base de datos Documentos electrónicos
	Informe de gestión	Evaluación cuantitativa y cualitativa de los productos (según POA) en cuanto a lo programado vs. lo ejecutado (impacto y obstáculos)

Fuente: Suárez (2012).

Conviene mencionar algunos aspectos relacionados con el procedimiento establecido en la Biblioteca Central del IPC para procesar la información que se presenta en los informes antes señalados.

- (a) La fuente de la mayoría de los datos que se incluyen en las estadísticas es: *Ficha Solicitud de préstamo, Ficha Búsqueda de material bibliográfico, Ficha Adquisiciones, Ficha de Solicitud de préstamo en Publicaciones Periódicas y Ficha de Solicitud de Servicio de Mediateca*. Muestras de dichas fichas se presentan como Anexo C.
- (b) Parte de los datos incluidos en las estadísticas se agregan día a día.
- (c) Los informes se emiten al finalizar cada mes, trimestre y año.
- (d) Cada Sala o Servicio entrega su informe a la Coordinación de Sección que le corresponde.

- (e) Cada Coordinación de Sección acopia la información de sus Salas o Servicios, elabora su propio informe y lo remite a la Jefatura de la Unidad.
- (f) Todos los informes son cuadros estadísticos preparados en excel.
- (g) Se sigue un procedimiento definido y se cuenta con un formato diseñado para procesar, acopiar y presentar la información. Un ejemplo es el anexo D.
- (h) La Jefatura elabora el informe final de la Biblioteca Central y lo envía a la Subdirección de Extensión del Instituto Pedagógico de Caracas, de la cual depende, según el organigrama vigente.

Cada uno de los informes se analizó cuidadosamente. Se conversó con las Coordinadoras de Sección a fin de obtener más detalles, concluyéndose que:

- (a) Los informes contienen datos cuantitativos presentados en números absolutos, como por ejemplo: cantidad de solicitudes satisfechas clasificadas por tipo de usuario, cantidad de usuarios atendidos por departamento y así sucesivamente.
- (b) El Informe de actividades también se presenta en forma de cuadro con datos cuantitativos.
- (c) Las estadísticas se utilizan para reportar ejecución con respecto al Plan Operativo Anual, (POA).
- (d) El propósito de dichos informes es control con respecto a lo planificado.

Cabe destacar que la Jefatura de la Unidad de Biblioteca y Documentación debe emitir cada año su Informe de Gestión, el cual contempla, en primer término, una descripción del contexto de la Unidad: identificación, misión, visión, objetivos, funciones, estructura, personal adscrito, organización interna, productos generados, según el Plan Operativo

Anual (POA) y actividades administrativas inmersas en la consecución de cada producto.

En segundo término, el Informe de Gestión involucra una *“Evaluación cuantitativa y cualitativa de los productos (según el POA), en cuanto a lo programado vs. lo ejecutado, su impacto y obstáculos”*. (Informe de gestión, 2011, Unidad de Biblioteca y Documentación; p. 13).

Al respecto, se comenta que, aún cuando el documento mencionado es de circulación restringida, en lo que respecta al año 2011 el informe reseña que los (...) *“servicios documentales y no documentales prestados a la comunidad ipecista y externa se evidencian a través de 22.351 solicitudes atendidas”* (ob. cit.; p. 13), entre otros impactos como: valor agregado a la base de datos y publicación del periódico mural Talismán Esmeralda.

Igualmente, durante el período antes mencionado, según el informe de gestión antes referido, (2011), la insuficiencia presupuestaria limitó las proyecciones y en consecuencia las acciones pendientes por desarrollar en pro de mejorar el servicio al usuario y la infraestructura física de la Biblioteca Central del IPC. En otras palabras, el presupuesto no responde a la realidad de las necesidades operativas de la institución, situación no solventada hasta el momento de llevar adelante esta investigación.

A simple vista, puede observarse, por ejemplo, que se requiere reparaciones urgentes en planta física, cuyo estado parece crítico: sistemas de aire acondicionado en mal estado, ascensor que no funciona –los minusválidos van a las Salas de Consulta por vías alternas no adecuadas y los funcionarios suben rumas de libros por las escaleras– iluminación escasa, múltiples filtraciones y humedad en las paredes. Por otra parte, el hardware, software y periféricos tienden hacia la obsolescencia, el sistema Alejandría no es de última generación y especialmente los materiales documentales solicitados no se adquirieron, lo cual va en detrimento del desarrollo de la colección de la Biblioteca Central del IPC.

En algunas áreas se observó restricción en el horario por incomodidades en la infraestructura. Todo ello a consecuencia del déficit presupuestario, a pesar de que la Jefatura de la Unidad ha gestionado lo conducente oportuna y asertivamente, según se observa en el Informe de Gestión 2011.

Esas limitaciones, evidentes a la mirada de cualquier observador, fueron manifestadas por algunos de los encuestados, quienes evaluaron en negativo los ítems que corresponde a planta física, hardware y software por las circunstancias arriba expresadas, tal cual puede observarse en el análisis que corresponde al resultado de la encuesta de procesos y sistemas realizada por funcionarios que laboran actualmente en la Biblioteca Central del IPC.

Resultado de la encuesta a funcionarios a nivel táctico y operativo en la Biblioteca Central del IPC.

Se utilizó la técnica de la encuesta a través de un cuestionario con preguntas cerradas para evaluar, principalmente, procesos y sistemas desde la perspectiva de las organizaciones que aprenden.

Al respecto, algunas premisas:

- (a) Considerando que en el contexto de la nueva economía el conocimiento se encamina a ser el recurso vital de las organizaciones, bajo ese prisma se analizó la información.
- (b) Se revisó la congruencia de las respuestas en cada uno de los cuestionarios.
- (c) Para el análisis se consideró las referencias teóricas resumidas en el marco teórico emitidas por autores como Ahumada y González (2004), Davenport (1999), Nonaka y Takeuchi (1999), Rifkin (2000), Sánchez (2004), Senge (1995) y Wei (1999), entre otros.

Considerando la importancia de cada ítem para que la Biblioteca Central del IPC se transforme en una organización que aprende se dedujeron las inferencias correspondientes, producto de la revisión de los cuadros que se presentan a continuación.

Cuadro 13. Resultado de la encuesta entre personal táctico y operativo

ÍTEM	RESPUESTA	
	SI	NO
Dirección		
1. ¿El estilo de liderazgo de la gerencia de la Biblioteca Central es participativo?	-----	100%
2. ¿Hay burocracia institucionalizada en la Biblioteca Central del IPC?	89%	11%
Organización		
3. ¿La comunicación fluye ágilmente en la estructura organizacional de la Biblioteca Central?	-----	100%
4. ¿El proceso de coordinación supervisor-supervisado es efectivo?	33%	67%
5. ¿El requerimiento de colecciones, equipos y materiales es atendido y cumplido?	22%	78%
Personal		
6. ¿Las condiciones de infraestructura y equipos para el desempeño del trabajo son óptimas?	-----	100%
7. ¿Los funcionarios participan en la toma de decisiones?	-----	100%
8. ¿Se ofrece capacitación al funcionario de acuerdo con las necesidades de cada unidad de trabajo?	33%	67%
9. ¿Los funcionarios trabajan motivados?	-----	100%
10. ¿Hay la posibilidad de hacer carrera en la Biblioteca Central del IPC?	22%	78%
Cultura organizacional		
11. ¿Se promueven los valores institucionales en la Biblioteca Central del IPC?	22%	78%
12. ¿Se promueve la apertura organizacional?	11%	89%
13. ¿Se promueve el trabajo en equipo?	33%	67%
14. ¿Se promueve la visión compartida?	-----	100%
15. ¿Se promueve el aprendizaje organizacional compartido?	-----	100%
Sistemas y telemática		
16. ¿Se cuenta con hardware y software de vanguardia?	-----	100%
17. ¿La plataforma Alejandría es de última generación (última versión)?	-----	100%
18. ¿Los funcionarios acceden directamente al sistema Alejandría de acuerdo con sus competencias?	44%	56%
19. ¿El personal cuenta con acceso directo a redes de información internas y externas?	-----	100%
Procesos		
20. ¿El personal conoce los procesos y procedimientos del área que le corresponde?	67%	33%
21. ¿La mayoría de procesos están sistematizados y automatizados?	44%	56%
22. ¿Existen procedimientos definidos para realizar las tareas y actividades?	56%	44%
23. ¿Los procedimientos documentados funcionan?	44%	56%
24. ¿Funcionan los procedimientos sin estar documentados?	44%	56%
25. ¿Se ve la posibilidad de innovar los procesos?	44%	56%
Atención al usuario		
26. ¿Se atiende al usuario bajo la filosofía de satisfacer sus necesidades más allá de lo esperado?	22%	78%
27. ¿Se conoce cuál es el perfil de los usuarios de la Biblioteca Central del IPC?	56%	44%
28. ¿El ambiente físico y organizativo para atender al usuario es óptimo?	11%	89%
29. ¿Existen procesos definidos para recopilar información suministrada por los usuarios con respecto a sus necesidades, inquietudes, quejas u otras observaciones?		100%
Aprendizaje organizacional		
30. ¿La Biblioteca Central fomenta el compartir conocimientos con los compañeros?	-----	100%
31. ¿Se impulsa al personal para que consulten otras bases de datos para aprender de otras experiencias y aplicarlas?	-----	100%
32. ¿Se fomenta el monitoreo permanente de los usuarios para aprender de ellos?	-----	100%
33. ¿Existen políticas para divulgar entre los funcionarios el conocimiento generado por las distintas unidades?	11%	89%
34. ¿La Biblioteca Central monitorea otras bibliotecas, universitarias o no, para conocer hacia dónde se dirigen estratégicamente y compararse?	11%	89%
35. ¿Se utiliza soporte tecnológico para compartir la información obtenida del monitoreo de otras bibliotecas universitarias o no?	-----	100%
36. ¿Existen procedimientos escritos y formalizados para solucionar problemas; y se usan?	-----	100%
37. ¿Se fomenta el compartir la historia de la Biblioteca Central del IPC para aprender como un proceso compartido por todos?	11%	89%

Fuente: Suárez (2012).

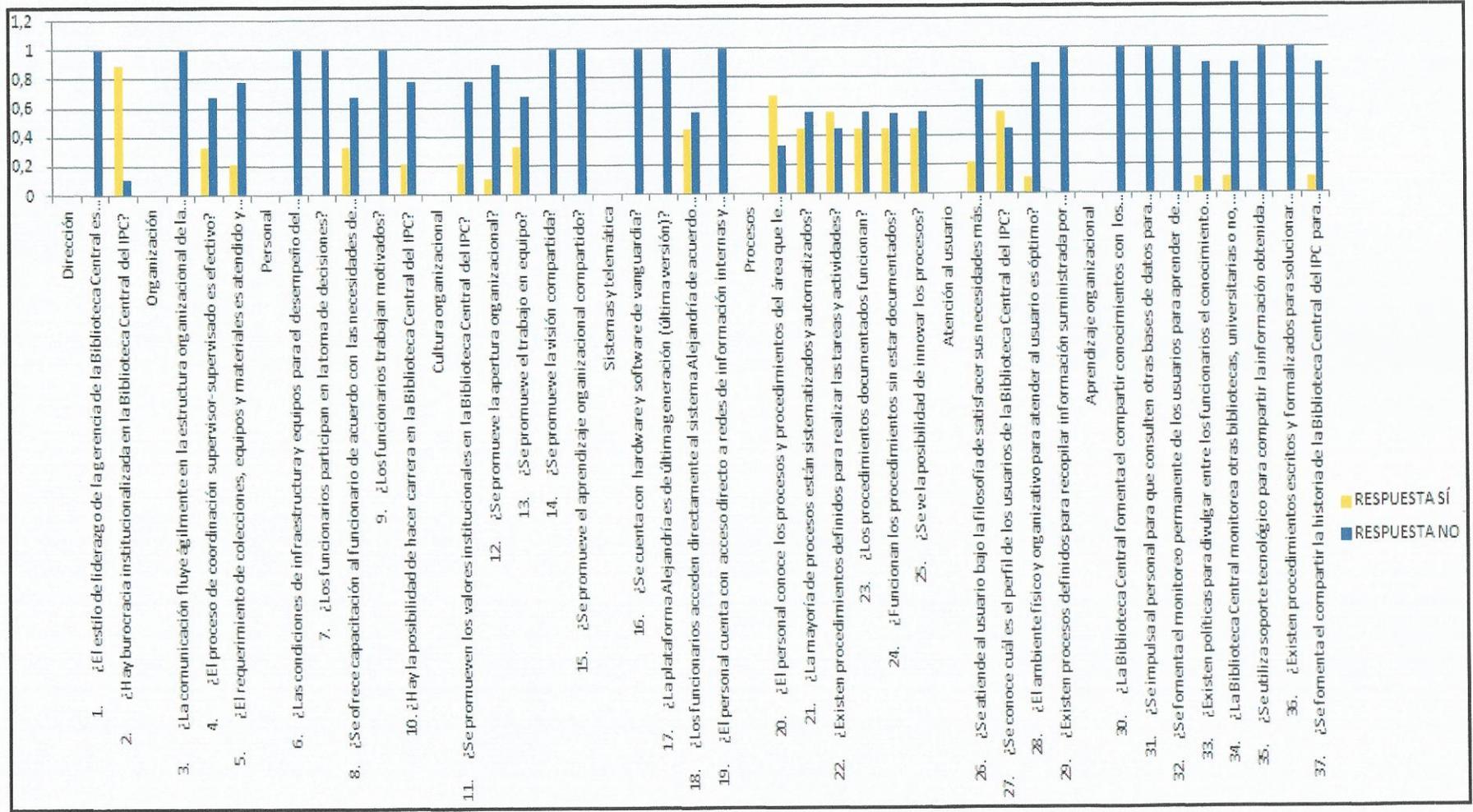


Figura 14. Resultado de encuesta entre personal táctico y operativo. Elaborado con datos tomados de la aplicación del instrumento Anexo A. Fuente: Suárez, 2012.

Se agruparon los ítems evaluados negativamente por más del setenta y cinco por ciento de los encuestados, según se muestra a continuación.

Cuadro 14. Jerarquización de las respuestas negativas emitidas por los encuestados

Ítems evaluados en negativo por el 100% de los encuestados = 16
El estilo de liderazgo en la Biblioteca Central del IPC no es participativo
La comunicación no fluye ágilmente a través de la estructura organizacional que conforma la Biblioteca Central del IPC
Las condiciones de infraestructura y equipos de la biblioteca no son óptimas
Los funcionarios no participan en la toma de decisiones
Los funcionarios no trabajan motivados
La institución no promueve la visión compartida
En la institución no se promueve el aprendizaje organizacional compartido
El hardware y software con que cuenta la Biblioteca no está a la vanguardia
La plataforma Alejandría no está actualizada (no es de última generación)
El personal tiene restringido el acceso directo a redes de información internas y externas
No Existen procesos definidos para recopilar información suministrada por los usuarios con respecto a sus necesidades, inquietudes, quejas u otras observaciones
La institución no fomenta el compartir conocimientos entre los compañeros de trabajo
La organización no impulsa la consulta a otras bases de datos para aprender de otras experiencias y aplicarlas
No se fomenta el monitoreo permanente de los usuarios para aprender de ellos
No se utiliza el soporte tecnológico para el monitoreo de otras bibliotecas universitarias
No existen procedimientos escritos y formalizados para solucionar problemas
Ítems evaluados en negativo por el 89 % de los encuestados = 6
La burocracia está institucionalizada en la Biblioteca Central del IPC
La apertura organizacional no se promueve
El ambiente físico y organizativo para atender al usuario no es óptimo
No existen políticas para divulgar el conocimiento generado por las distintas unidades entre todos los funcionarios
No se monitorea otras bibliotecas universitarias para conocer hacia dónde se dirigen y compararse
La historia de la Biblioteca Central del IPC no se comparte para aprender de ella
Ítems evaluados en negativo por el 78% de los encuestados = 4
No se atiende y ni se cumple el requerimiento de colecciones, equipos y materiales
No hay posibilidad de hacer carrera en la Biblioteca Central del IPC
No se promueven los valores institucionales en la organización
No se atiende al usuario bajo la filosofía de satisfacer sus necesidades mas allá de lo esperado
En 26 de los 37 ítems evaluados la valoración fue negativa

Fuente: Suárez (2012).

En el cuadro anterior se observa que en veintiséis de los treinta y siete ítems que contenía el instrumento, los encuestados emitieron respuesta negativa al valorarlos, con la particularidad de que en dieciséis de dichos ítems los funcionarios estuvieron cien por ciento de acuerdo en contestar negativamente. La misma información se presenta graficada a continuación, resultando que del 100% de los ítems presentados en el instrumento, el 70% fueron evaluados negativamente por más del 75% de los informantes.

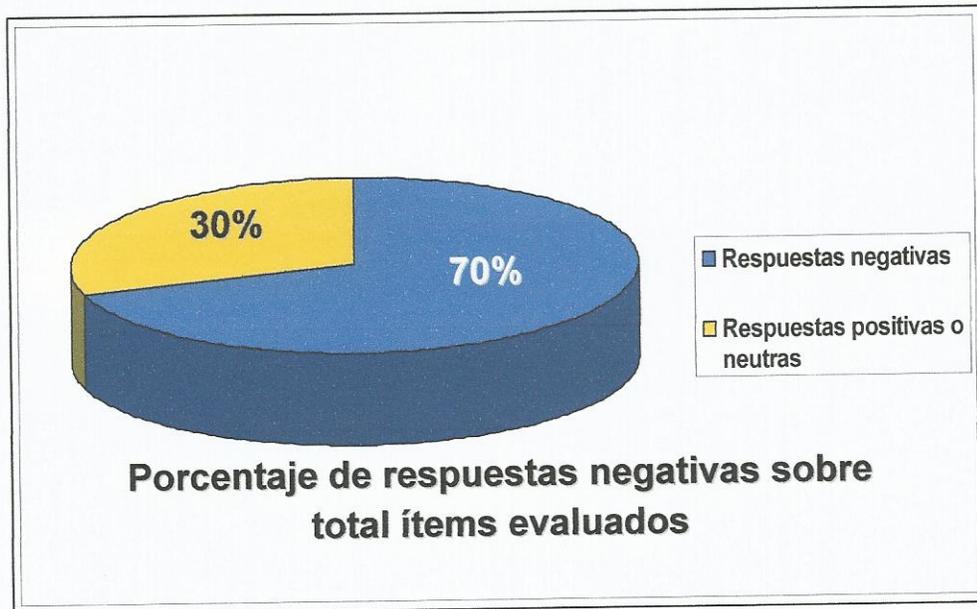


Figura 15. Porcentaje de ítems evaluados negativamente por más del 75% de los informantes del nivel táctico y operativo. Elaborado con datos tomados de la aplicación del instrumento Anexo A. Fuente: Suárez, 2012.

Se analizaron las respuestas con opinión negativa por área, según se presenta seguidamente en la tabla contentiva de los datos correspondientes a todas las áreas. Igualmente, al analizar área por área se preparó un gráfico con los datos presentados en porcentajes.

Cuadro 15. Evaluación de las respuestas negativas por área

Área	Nº de ítem evaluados	Nº de ítems evaluados negativamente por más del 75% de los informantes	Comentarios sobre los resultados negativos por área
Dirección	2	2	En 1 de los ítems la respuesta fue negativa, según la opinión del 100 % de los encuestados En otro de los ítems la respuesta fue negativa, según la opinión del 89% de los encuestados
Organización	3	2	En 1 de los ítems la respuesta fue negativa, según la opinión del 100 % de los encuestados En otro de los ítems la respuesta negativa, según la opinión fue del 78% de los encuestados
Personal	5	4	En 3 de los ítems, la respuesta fue negativa, según la opinión del 100% de los encuestados En otro de los ítems la respuesta fue negativa, según la opinión fue del 78% de los encuestados
Cultura organizacional	5	4	En 2 de los ítems, la respuesta fue negativa, según la opinión del 100% de los encuestados En otro de los ítems la respuesta fue negativa, según la opinión fue del 89% de los encuestados En otro de los ítems la respuesta fue negativa, según la opinión fue del 78% de los encuestados
Sistemas y telemática	4	3	En 3 de los ítems, la respuesta fue negativa, según la opinión del 100% de los encuestados
Procesos	6	0	No hubo respuestas negativas por más del 75% de los encuestados
Atención al usuario	4	3	En 1 de los ítems, la respuesta fue negativa, según la opinión del 100 de los encuestados En otro de los ítems la respuesta fue negativa, según la opinión fue del 89% de los encuestados En otro de los ítems la respuesta fue negativa, según la opinión fue del 78% de los encuestados.
Aprendizaje organizacional	8	8	En 5 de los ítems, la respuesta fue negativa, según la opinión del 100 de los encuestados En 3 de los ítems la respuesta fue negativa, según la opinión fue del 89% de los encuestados
Total	37	26	Porcentaje de respuesta negativas sobre total ítems evaluados: 70%

Fuente: Suárez (2012).

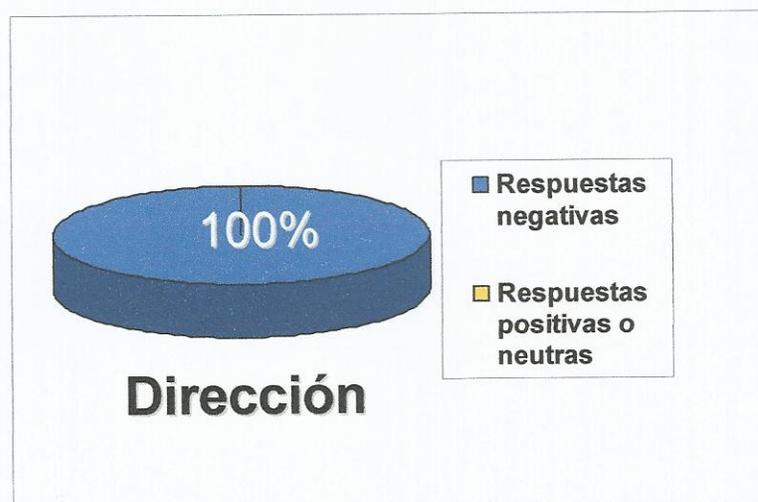


Figura 16. Porcentaje de ítems evaluados negativamente por más del 75% de los informantes, sobre el área Dirección. Elaborado con datos tomados de la aplicación del instrumento Anexo A. Fuente: Suárez, 2012.

Se exponen inferencias derivadas de la gráfica anterior. El estilo de liderazgo es considerado como no participativo por todos los encuestados en la Biblioteca Central del IPC; a esa opinión se agrega que el ochenta y nueve por ciento calificó a la institución como burocrática. Ello no es compatible con uno de los requisitos de las organizaciones que aprendan: estructura abierta, aplanada y con fluidez en la toma de decisiones, la comunicación y los procesos. Así se ve el área *dirección* desde la tabulación de los cuestionarios contestados por los funcionarios.

Se acota que el estilo de liderazgo es un factor decisivo a la hora de ir en pos de las estrategias, puesto que éstas –las estrategias– se deben orientar a alcanzar la misión y la visión; son mediadoras para responder al entorno y funcionan como guía para abordar situaciones institucionales y tomar decisiones, tema central investigado en este Trabajo de Licenciatura.

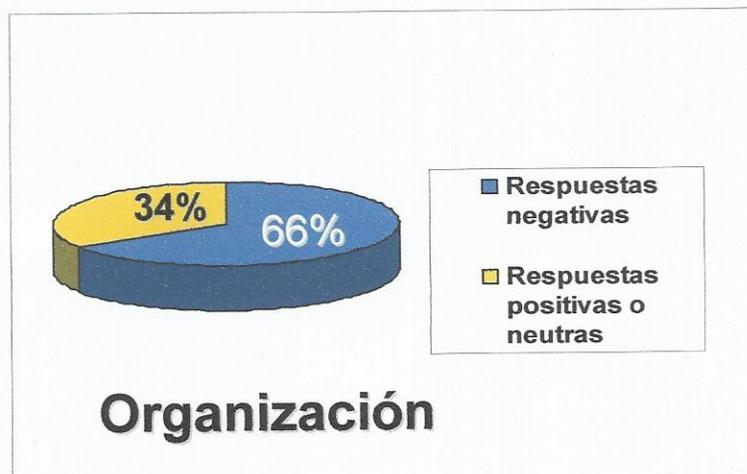


Figura 17. Porcentaje de ítems evaluados negativamente por más del 75% de los informantes, sobre el área Organización. Elaborado con datos tomados de la aplicación del instrumento Anexo A. Fuente: Suárez, 2012.

En cuanto a valorar los ítems relacionados con el área *organización*, es relevante el siguiente resultado: el cien por ciento de los encuestados manifestó que la comunicación no fluye ágilmente a través de la estructura. Ello dificultaría el integrarse para crear conocimiento bajo una perspectiva holística como debe ser en una organización inteligente, vista la comunicación como el intercambio de significados entre la organización y su entorno interno y externo.

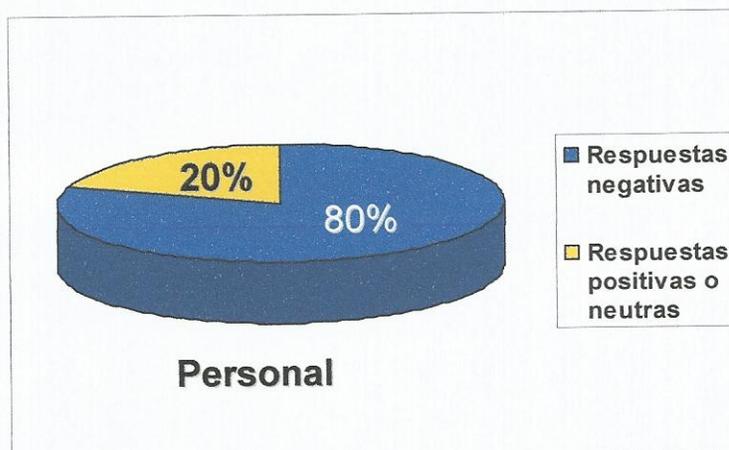


Figura 18. Porcentaje de ítems evaluados negativamente por más del 75% de los informantes, sobre el área Personal. Elaborado con datos tomados de la aplicación del instrumento Anexo A. Fuente: Suárez, 2012.

Al revisar la información suministrada por los informantes en el área *personal*, en tres de los cinco ítems, el cien por ciento dio respuesta negativa. Consideraron que las condiciones de infraestructura y equipo para laborar no son las óptimas; más aún, verbalmente algunos explicaron que están en estado crítico. También respondieron que no participan en el proceso de toma de decisiones y que además, trabajan desmotivados.

Las condiciones físicas de trabajo adecuadas son importantes para que funcionarios y usuarios se sientan cómodos, agradados en su ambiente, por lo cual es relevante la valoración negativa que emitieron los encuestados de la Biblioteca Central del IPC.

Adquiere alto grado de significación el que los funcionarios manifestaron que trabajan desmotivados, por cuanto, teóricamente, el concepto motivación puede asociarse con aptitudes, destrezas y habilidades del trabajo, la percepción de su papel en la organización y la tecnología que utilizan. También fue negativa la respuesta, en el cien por ciento de los casos, en cuanto a si se sienten involucrados en la toma de decisiones; estos dos factores, en las organizaciones capaces de aprender, deben estar estrechamente relacionados, principalmente si la entidad funciona como una red orgánica orientada a la solución de problemas y a actuar creativamente.



Figura 19. Porcentaje de ítems evaluados negativamente por más del 75% de los informantes, sobre el área **Cultura organizacional**. Elaborado con datos tomados de la aplicación del instrumento Anexo A. Fuente: Suárez, 2012.

Al revisar lo contestado por los encuestados con respecto al área *cultura organizacional*, el cien por ciento de los encuestados expresó, a través del instrumento, que no se promueve ni la visión compartida ni el aprendizaje organizacional compartido. Si la cultura organizacional, que es el conjunto de valores, creencias y principios que se consolidan y comparten en una institución no es sólida, puede convertirse en una debilidad.

Para que la visión sobre el destino organizacional se internalice y se comparta es necesario tener un propósito explícito, creíble y motivador. Si eso está claro, la organización se comprometerá a aprender colectivamente y a utilizar el conocimiento en beneficio de todos como lo hacen las organizaciones capaces de aprender.

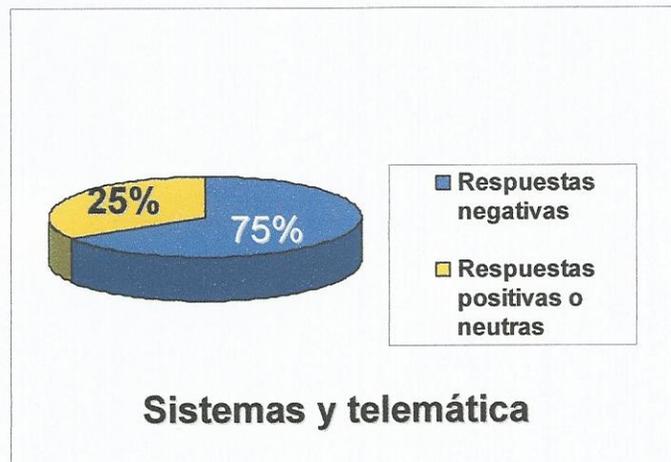


Figura 20. Porcentaje de ítems evaluados negativamente por más del 75% de los informantes, sobre el área *Sistemas y telemática*. Elaborado con datos tomados de la aplicación del instrumento Anexo A. Fuente: Suárez, 2012.

En el área *sistemas y telemática* se evaluaron cuatro ítems y en los tres que se señalan a continuación la valoración fue negativa entre el cien por ciento de los encuestados: el hardware y software lo consideraron desactualizado, la plataforma Alejandría no es de última generación y los funcionarios carecen del acceso directo a redes de información internas y externas.

Cabe acotar a ese respecto que las tecnologías de información facilitan la capacidad para gestionar la información y la habilidad de las personas que constituyen la organización para integrar técnicas, métodos y herramientas con el fin de generar conocimiento, razón por la cual es imprescindible reducir la brecha que les separa de las fuentes de información y de conocimiento.

Por otra parte, un alto grado de interconexión en red permitiría mayor fluidez en el intercambio de información. El acceso a los servicios de información y base de datos externos daría soporte al monitoreo del entorno. Contar con hardware, software y plataforma actualizada para administrar la base datos facilitaría la tarea operativa en la Biblioteca Central del IPC; y quizás lo más relevante, fortalecería el servicio que se le presta al usuario al cumplir cabalmente su función de dar apoyo y proporcionar información en el área educativa a docentes, estudiantes e investigadores.

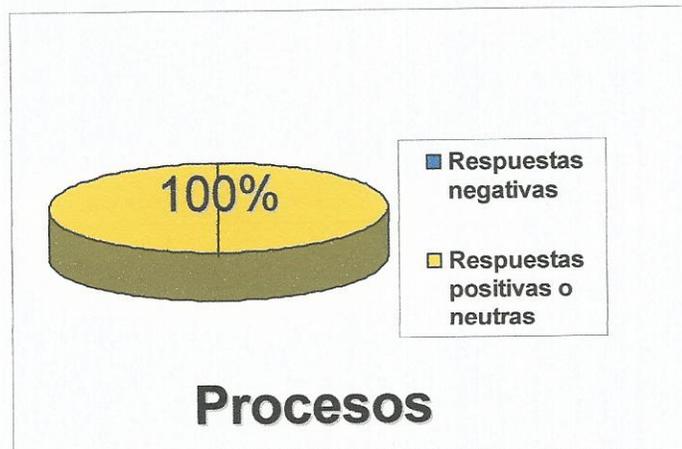


Figura 21. Porcentaje de ítems evaluados negativamente por más del 75% de los informantes, sobre el área **Procesos**. Elaborado con datos tomados de la aplicación del instrumento Anexo A. Fuente: Suárez, 2012.

Con respecto al área definida como *procesos* se señala que las evaluaciones de los encuestados, en los seis ítems consultados, oscilaron entre positiva y negativa, sin predominar un calificativo sobre el otro. Se infiere que los funcionarios están más o menos conformes con las

actividades y tareas que realizan, con el grado de autorización con que cuentan y con los resultados que obtienen en su desempeño.

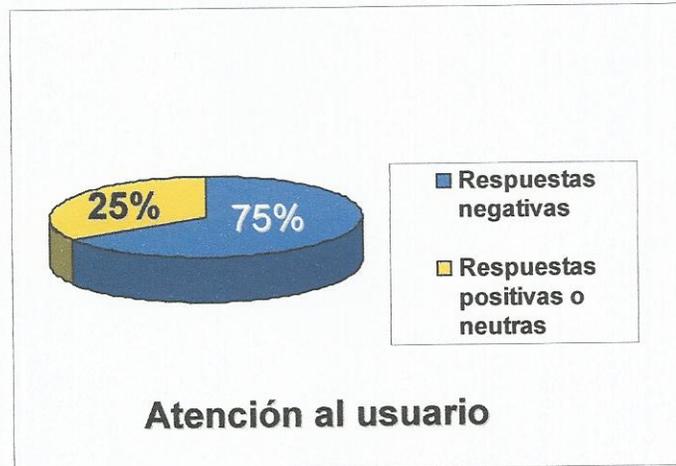


Figura 22. Porcentaje de ítems evaluados negativamente por más del 75% de los informantes, sobre el área Atención al usuario. Elaborado con datos tomados de la aplicación del instrumento Anexo A. Fuente: Suárez, 2012.

En *atención al usuario* se evaluaron cuatro ítems con el siguiente resultado: en cuanto a si existen procesos definidos para recopilar información sobre sus necesidades, inquietudes o quejas el cien por ciento contestó que no; pero, adicionalmente, el ochenta y nueve por ciento evaluó negativamente el ambiente físico y organizativo en el que se les atiende.

Se requiere *escuchar la voz de los usuarios* si la meta es prestar un servicio efectivo, lo cual partiría, en la Biblioteca Central del IPC, conocer necesidades y expectativas de alumnos, investigadores, profesores, usuarios externos y colectividad en general. Ambiente físico, trato cortés, educado y procedimientos deben acoplarse para generar un clima de satisfacción entre los usuarios, combinando el desempeño técnico del funcionario con su orientación hacia el servicio efectivo al usuario.

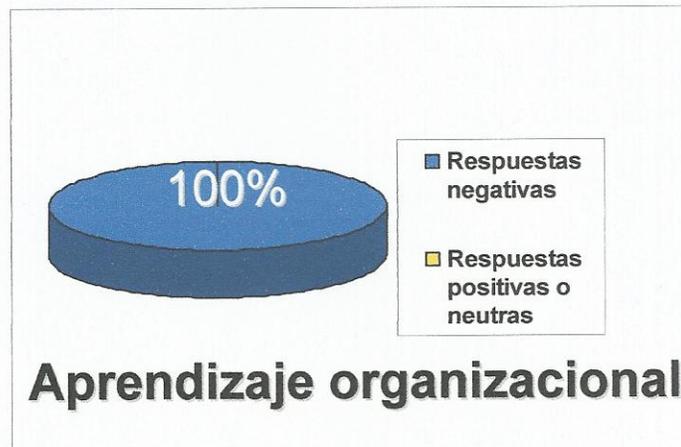


Figura 23 Porcentaje de ítems evaluados negativamente por más del 75% de los informantes, sobre el área **Aprendizaje organizacional**. Elaborado con datos tomados de la aplicación del instrumento Anexo A. Fuente: Suárez, 2012.

Finalmente, se acota que en el área *aprendizaje organizacional* se evaluaron ocho ítems, todos directamente relacionados con el objetivo de esta investigación. El resultado fue que en cinco de ellos, la valoración fue negativa por el cien por ciento de los encuestados y en los tres ítems restantes la valoración también fue negativa, según el ochenta y nueve por ciento de los funcionarios.

En ese sentido, se infiere que la Biblioteca Central del IPC no fomenta el compartir conocimiento entre los funcionarios; no impulsa al personal a consultar otras bases de datos para aprender experiencias externas y aplicarlas, lo cual se corrobora con el hecho de que, más allá del nivel de Coordinación de Sección, los demás funcionarios carecen del acceso directo a redes de información internas y externas.

Tampoco se fomenta el monitoreo permanente de los usuarios para aprender de ellos; no se promueve políticas para colectivizar el conocimiento entre las Secciones y las Salas o Servicios como unidades operativas de trabajo; no se monitorea otras bibliotecas para conocer su posicionamiento estratégico y no se utiliza el soporte tecnológico para obtener información

externa y utilizarla en beneficio propio, según los resultados de las encuestas.

Llegado a este punto se enfatiza que la gestión del conocimiento debe lidiar con aspectos organizacionales y tecnológicos a fin de gestionar procesos de la información y del conocimiento para soportar procesos institucionales, lo cual implica el hacer uso del pensamiento sistémico, del avance tecnológico y de la orientación estratégica de la organización hacia el aprendizaje.

Además, se requiere estimular el surgimiento de un ambiente de conocimiento en el cual coincidan la calidad del talento humano, su capacidad para gestionar la información y la habilidad de las personas para aprender, dándole importancia al monitoreo del contexto y a la cultura organizacional, lo cual se debe reflejar en los niveles de compromiso y de disposición de los miembros a transformarse en una organización inteligente.

Análisis del Mapa de procesos/Nivel macro

Otro de los elementos analizados, incluido en el procedimiento metodológico 1, fue el Mapa de procesos elaborado para el Nivel macro por la autora de este Trabajo de Licenciatura, revisado con la Coordinadora de Procesos Técnicos y la Coordinadora de Atención al Público. Al respecto algunas premisas.

- (a) En el Mapa de procesos se ubicaron las unidades organizativas medulares que intervienen en la Biblioteca Central del IPC, según el organigrama estructural vigente.
- (b) Se indica la direccionalidad de entrada y salida de las actividades básicas, con referencia al valor que agrega cada unidad organizativa en el proceso.
- (c) Los actores que intervienen en la entrada del sistema –Instituciones nacionales e internacionales, Proveedores, Profesores, Compras, Suministros– ingresan actividades o insumos que se transforman a

través de las unidades medulares hasta convertirse en oferta o en servicio al usuario.

- (d) El usuario, ubicado en la salida del mapa, también ingresa información al sistema al retroalimentarlo con información: peticiones, solicitudes no atendidas, reclamos, inquietudes, observaciones.
- (e) Las áreas de apoyo no se reflejan en el Mapa de procesos.
- (f) Se realizan actividades fuera de la Biblioteca Central, cuya responsabilidad corresponde a otras áreas dentro del Instituto Pedagógico de Caracas tales como Compras, Planificación y Presupuesto, Suministros, Personal, las cuales apoyan la gestión y no están dentro del alcance definido en la figura 24 que se presenta a continuación.

Mapa de procesos Nivel macro

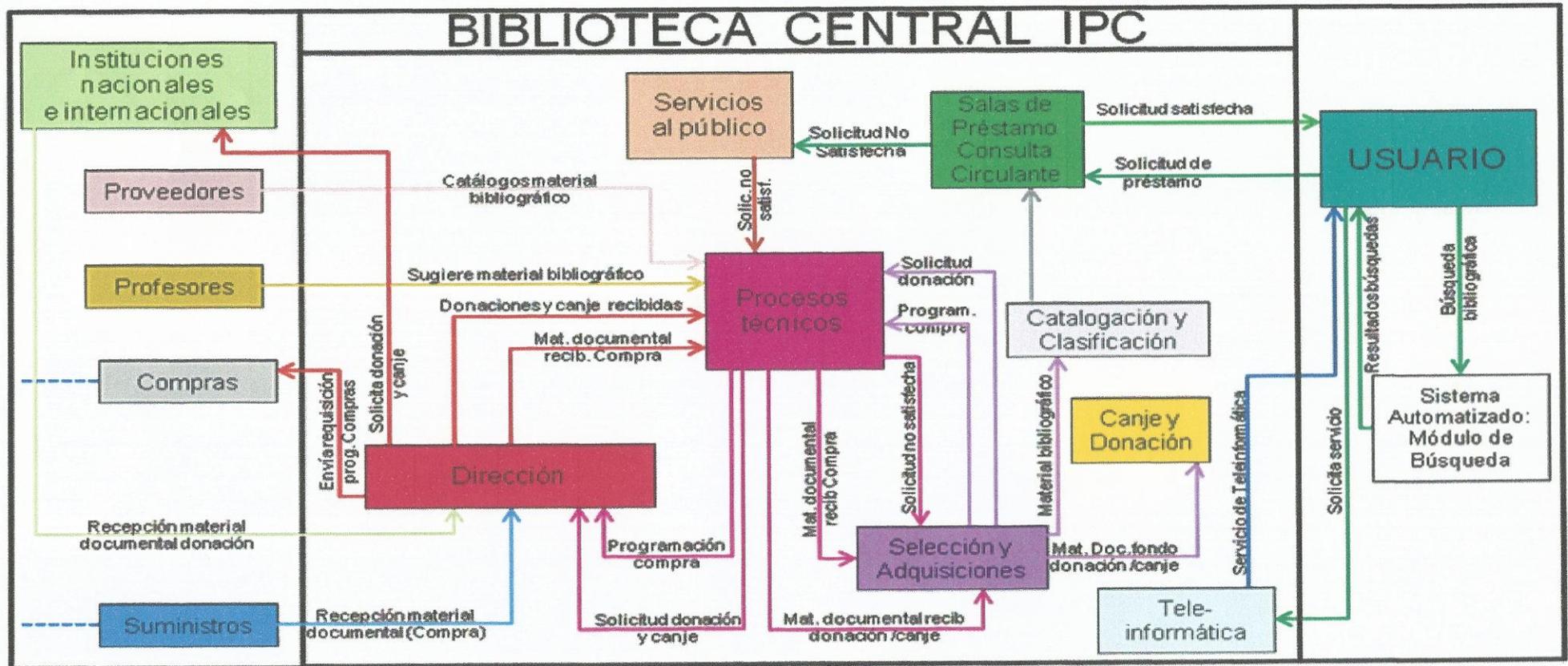


Figura 24. Mapa de procesos de la Biblioteca Central del IPC. Elaborado con datos tomados de la Biblioteca Central IPC, 2012. Caracas.

Del Mapa de procesos, Nivel macro, se infiere lo siguiente: La Jefatura de la Unidad Biblioteca y Documentación del Instituto Pedagógico de Caracas, nombre según el organigrama estructural vigente, tiene bajo su responsabilidad, entre otras funciones, las de *“Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de la unidad”* (...) *“además de administrar eficientemente los recursos materiales, humanos y económicos asignados”*. (Estructura organizativa, 2006).

En virtud de las atribuciones antes señaladas, la Jefatura centraliza las decisiones relacionadas con la solicitud de material documental por cualesquiera de las vías de acceso a la Biblioteca, así como la recepción correspondiente, tal cual se observa en el Mapa, así como todo tipo de decisión que tenga implicaciones o actividades administrativas relacionadas con la consecución de los productos reflejados en el Plan Operativo Anual (POA).

La Sección Procesos Técnicos es medular y responsable, tal como su nombre lo indica, de los procesos técnicos que soportan las actividades de la institución. Se ocupa de la selección, compra, canje, donación, clasificación, catalogación, evaluación, recuperación, desincorporación e inventariar material documental, aplicando las normas y procedimientos correspondientes para llevar adelante el procesamiento técnico de la documentación. (ob. cit.; 2006).

Las actividades que realiza Procesos Técnicos se distribuyen entre el Servicio de Selección y Adquisiciones, el Servicio de Catalogación y Clasificación, y el Servicio de Canje y Donación.

La Sección Atención al Público es la responsable de ofrecer al usuario, a través de sus Salas y Servicios, calidad en la consulta, préstamo circulante y rental del material documental que reposa en la Biblioteca Central del IPC. Sus funciones se resumen así: orientar al público en el manejo de la información documental, coordinar el funcionamiento de los

siete servicios que están bajo su responsabilidad y velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos relacionados con la atención al usuario.

Tal como se observa en el Mapa de procesos, a la Sección Atención al Público le corresponde coordinar los servicios que se ofrecen en: Sala de Referencias, Sala de Préstamo/Consulta Circulante Luís Beltrán Prieto Figueroa, Sala de Préstamo/Consulta Circulante Francisco Tamayo, Sala de Publicaciones Periódicas, Servicio Rental, Servicio Mediateca y Centro de Apoyo Tele-Informática.

Resultado del procedimiento 2. Establecer flujos de información y conocimiento

Se inició el procedimiento metodológico 2 relacionado con los flujos de información y conocimiento con la elaboración, por parte de la autora de este Trabajo de Licenciatura, de los diagramas correspondientes, sobre los cuales se anotan detalles seguidamente.

Flujo de información en salas. La información en la Sala de Referencia y en Salas de Consulta/Circulante se procesa manualmente en hojas excel y se refiere a informes estadísticos preparados bajo un procedimiento y formato predeterminado, contentivo de detalles sobre la atención al usuario.

Como ejemplo se presenta el Flujo de información sobre Solicitud de Consulta en Salas –Figura 25– el cual se explica así: el usuario solicita el servicio en la Sala Francisco Tamayo, por mencionar alguna, toda vez que él ha revisado en el módulo de búsqueda –sistema automatizado– la información pertinente a autor, título, cota del o los documentos requeridos y ha llenado la ficha Solicitud de Préstamo con los datos que corresponda.

Seguidamente, el usuario entrega la ficha al funcionario de la Sala en cuestión, quien le satisface su necesidad, si es que el documento solicitado se encuentra disponible. Una vez devuelto el material por el usuario y colocado en su lugar, la ficha se acopia clasificada por número de cota.

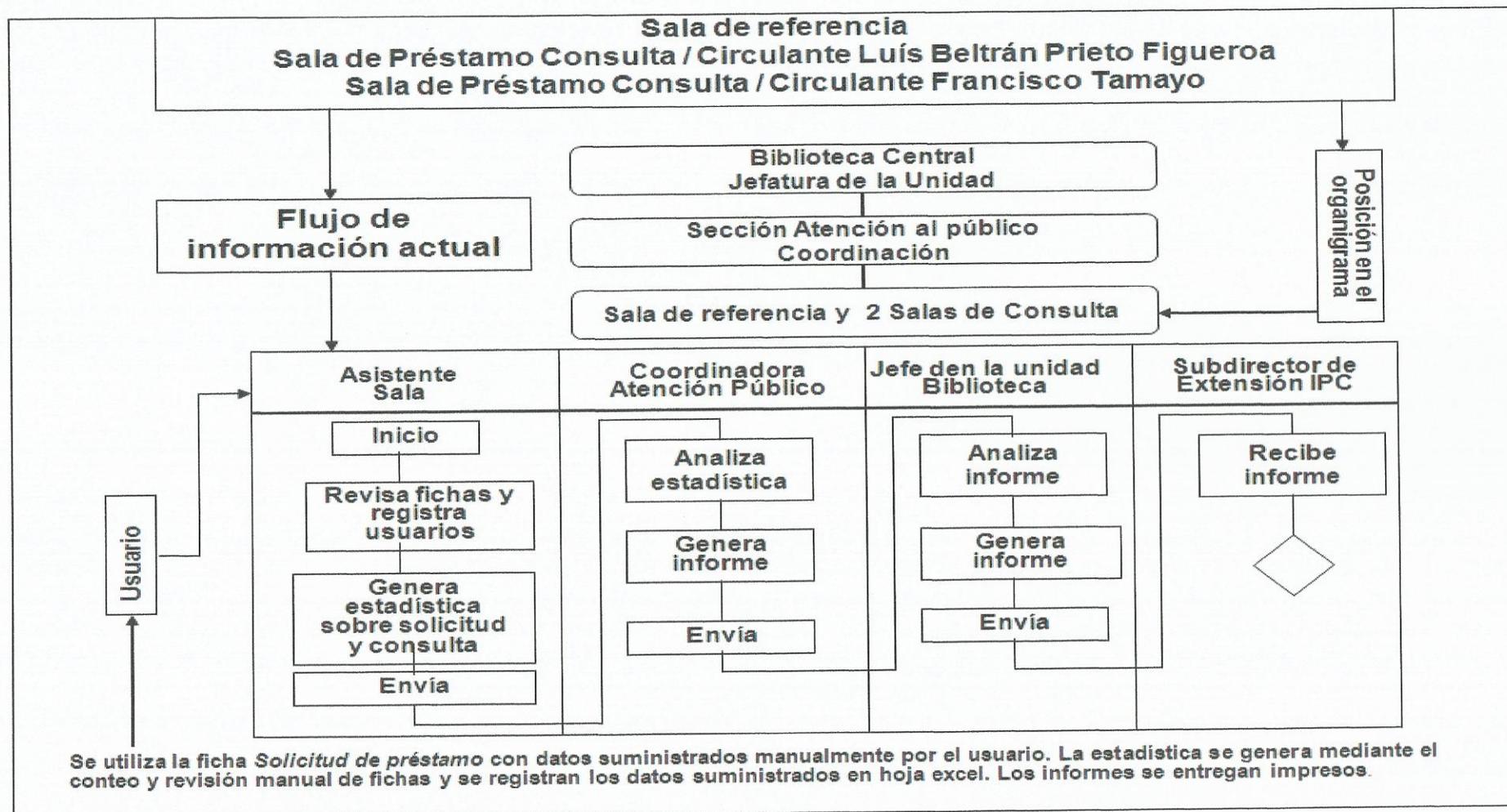


Figura 25. Flujo de información sobre Solicitud y Consulta en Sala de Referencia y Salas de Consulta/Circulante.
 Elaborado con datos tomados de la Sala de Referencia, Biblioteca Central Felipe Guevara Rojas del IPC, 2012, Caracas

Sucesivamente, ese procedimiento se repite hasta el final del día, momento en el cual se ingresa el movimiento en la plantilla –hoja excel– correspondiente a la estadística diaria y automáticamente la información se suma a la estadística mensual.

Visto así, el flujo de información parte de la ficha que llenan los usuarios diariamente con los datos indicados hasta generar la estadística mensual, la cual se entrega a la Coordinación de Atención al Público, clasificada y desglosada, según determinados ítems.

La información estadística llega hasta la Jefatura de la Unidad, la cual la transfiere, con el respectivo informe, a la Subdirección de Extensión del Instituto Pedagógico de Caracas. Véase plantilla para la estadística, Anexo D y Flujograma del recorrido de la información estadística reflejada en la figura 25.

Flujo de información y conocimiento en la Sección de Atención al Público. La Coordinadora de Sección agrupa la información de las Salas y Servicios bajo su responsabilidad en otra hoja excel y la envía a la Jefatura de la Unidad Biblioteca y Documentación, cumpliendo los requerimientos previamente definidos por esa instancia. Paralelamente, si hubo Solicitudes no satisfechas por parte de los usuarios, la Coordinadora concentra dicha información y la envía a la Sección Procesos Técnicos, la cual ejecuta un procedimiento que se reseña brevemente en párrafos siguientes.

Se observa, entonces, que el informe estadístico es el elemento fundamental de transmisión de información que fluye desde las Salas y Servicios, pasando por Coordinación de la Sección Atención al Público hasta llegar a la Jefatura. Allí se convierte en conocimiento por cuanto ocurre un proceso de toma de decisión que lleva a las acciones pertinentes. Al respecto, se presenta la figura 26 que gráficamente explica lo planteado.

Se sintetiza que el proceso de difusión del conocimiento es limitado en alcance y en algunas áreas inexistente; la infraestructura tecnológica es escasa y desactualizada por lo cual el esfuerzo de difusión es mínimo.