

## La gestión del conocimiento en las Bibliotecas Universitarias: ¿el qué, cómo y para qué?\*

[Knowledge Management in Academic Libraries: what, how and for what?]

Gerardo Sánchez Ambriz & Joaquín Flores Paredes

Departamento de Ciencias Sociales, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Universidad Nacional Autónoma de México. Cuautitlán Izcalli, Estado de México, México. e-mail: [gerardos@unam.mx](mailto:gerardos@unam.mx).

**Resumen:** El presente artículo tiene como propósito proponer la incorporación de la teoría administrativa denominada Gestión del Conocimiento (GC), en Bibliotecas Universitarias (BU). ¿El qué, el cómo y el para qué? Representa un reto de gestión que conlleva a la implementación de diversas estrategias para el cambio y la innovación (ECI). Hipotéticamente, el diseño de estrategias de gestión posibilita que la BU en los escenarios competitivos de la sociedad de conocimiento y el tercer entorno desarrolle nuevas competencias y directrices para el aprovechamiento de sus diversos recursos con eficiencia y logren alcanzar sus objetivos con eficacia. La innovación es otra de las variables que posibilita la transformación de los servicios que son ofertados a los usuarios, también denominados "socios estratégicos", bajo la visión de creatividad, sustentabilidad y bienestar.

**Palabras claves:** Gestión de bibliotecas universitarias, gestión del conocimiento, bibliotecas universitarias, administración.

**Abstract:** This purpose: paper aims to describe: the management theory of knowledge management as a strategy of organizational change in university libraries, on their way to the consolidation of organizations knowledge-based documentary, in the present millennium. Problem: the management, development and systematization of the University Libraries in Mexico and other Latin American countries is not based on organizational models themselves, consistent with their idiosyncrasies and culture. Traditionally, the head management of library systems try to copy or take part foreign models, limiting the development of innovative processes that enable the design and implementation of services and products based on identifying information needs of their community documentary. Hypothesis: The implementation of the management theory of knowledge management in university libraries, as a change strategy, will develop their own management models that allow breaking of paradigms related to: creativity, innovation, competitiveness and development for the consolidation of an organization based on knowledge.

**Key words:** University libraries management, knowledge management, university libraries, administration.



Artículo publicado bajo Licencia Creative Commons (CC) AtribuciónNoComercial-  
CompartirDerivadasIgual 3.0 [http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_AR](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_AR)

---

\* Recibido 31 de julio de 2012; revisado: 26 de febrero de 2013; aceptado: 14 de marzo de 2013.

## Introducción

El mundo de las Bibliotecas Universitarias (BU) a una década del inicio del siglo XXI es diferente al contexto vivido en el pasado milenio, debido a que hoy en día la sociedad del conocimiento ya es una realidad, a pesar de que su acceso es desigual y complejo en los diversos espacios universitarios del orbe.

Como entidad estratégica en la preservación del saber, la BU evoluciona de manera vertiginosa con un atributo de creatividad e intenta consolidarse en una organización innovadora que participa en forma activa en la generación de conocimiento para crear opciones de desarrollo en las que el ser humano es lo importante. Para ello, es vital que su modelo de gestión refleje cualidades que resalten su productividad competitiva que sea capaz de adoptar, adaptar e impulsar una nueva cultura de servicios a sus usuarios que en el mediano y largo plazo mejoren la calidad de vida de la sociedad, con responsabilidad social. Sin embargo, para construir las organizaciones innovadoras, el profesional de la información mantiene una constante evolución en el desarrollo de nuevas competencias, es destacable su actitud positiva, compromiso, educación, ética, identidad y originalidad.

La norma ISO 9000: 2008 (ISO, 2008) indica que la gestión es: una acción y un efecto de dirigir y coordinar sus actividades como organización suministradora de servicios de información. Su objetivo es asegurar la eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia para que las organizaciones sean competitivas (Jiménez, 2005). Desde la perspectiva de las Ciencias de la Administración (Sánchez y Flores, 2011), los líderes de las BU deben laborar bajo esquemas de cambio y trabajo basado en el conocimiento, capaces de desarrollar organizaciones que piensan y operan con objetivos y metas lógicas, con procesos flexibles y estructuras planas; construyendo redes de conocimiento y tengan como recurso clave la utilización, la adaptación y el desarrollo de Tecnología de Información y Comunicación (TIC).

El reto por asumir exige la visualización del diseño de organizaciones globales y multiculturales capaces de diseñar e instrumentar procesos productivos planeados, orientados a la optimización de los indicadores de rendimiento laboral inmersos en un clima organizacional que posibilite la superación de las personas.

La creación de talentos y capacidades organizacionales para satisfacer las necesidades del futuro, debe apoyarse en la formulación de planes estratégicos con líneas de actuación que sustentadas en regulaciones ambientales, que adopten la innovación de tecnologías verdes.

Los responsables de la planeación, la dirección, la ejecución, el control y la evaluación en el contexto actual, a pesar de que nacieron en el siglo XX, son profesionales de la información visionarios de capaces de dirigir la BU del presente milenio (denominadas híbridas), donde se forman los líderes que dirigirán las próximas generaciones. Para ello, flexibilizan su modelo organizacional, diseñando nuevos servicios y productos de información, presenciales y no presenciales (eficientes y eficaces) a una comunidad universitaria *sui generis* que desarrolla sus actividades de docencia, difusión de la cultura e investigación en escenarios del tercer entorno, caracterizado por el desarrollo de proyectos sustentados en las TIC.

El tercer entorno que es definido por Echeverría (1999) del siguiente modo: "difiere profundamente de los entornos naturales y urbanos en los que tradicionalmente han vivido y actuado los seres humanos", es considerado un nuevo espacio social que demanda la instrumentación de eficientes modelos de gestión en las organizaciones, en pro de la construcción de un capital intelectual. A esta BU la conocemos como: *Learning Resources Centre*, que significa Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) (Martínez, 2004).

La BU, para el diseño de sus servicios y su modelo de gestión no ha desarrollado patrones propios. Tradicionalmente adoptó los principios teóricos del pensamiento administrativo y, bajo esta premisa, el presente artículo propone la instrumentación de un modelo de gestión del conocimiento por medio de *Estrategias para el cambio y la innovación* (ECI).

## La gestión del conocimiento: estado del arte

La teoría de la gestión del conocimiento (GC), en la actualidad, enmarca la etapa del pensamiento administrativo —administración hipermoderna— (Carr, 2006). Conceptualmente la GC surge como teoría administrativa en la década de los años noventa del siglo pasado (Nonaka y Takeuchi, 1997) en un escenario empresarial que exige y demanda hasta hoy en día procesos de renovación que posibiliten la competitividad y la innovación para la creación de un capital social. Por ende, es vital el desarrollo de nuevos conocimientos a partir de datos, donde el talento humano, los transforma en información, que servirá de base a la generación de conocimiento que logre la transformación de los productos y servicios que oferta y contribuya al fortalecimiento de saberes.

Nonaka y Takeuchi sintetizan que la GC es la capacidad de las organizaciones para adquirir y explotar económicamente los conocimientos en un sentido colectivo, como fuente de valor para sus clientes. Además, es el arte de reconocer, asimilar, desarrollar y aplicar el saber las entidades productivas —sus verdades, creencias, perspectivas, juicios y metodologías— como parte de las estrategias de las empresas para cumplir sus objetivos.

Algunos otros autores como Gregan (2002) indican que la GC es: “proceso de recolectar el conocimiento en donde este existe: bases de datos, papel, en las manos de las personas y distribuir este donde pueda ayudar a producir el mejor resultado”. Por su parte, Kim (2002) sugiere que la GC “es una disciplina que promueve un enfoque integrado para identificar, administrar y compartir todos los activos del conocimiento de una organización, incluyendo experiencia inarticulada y experiencia habitante en los trabajadores individuales”. Milward (2003), define a la GC como: la directriz que facilita los flujos de información de forma oportuna y eficaz sean diseminados hacia las personas demandantes de ella.

Birkinshaw y Sheehan (2003) explican que la GC conlleva un conjunto de actividades relacionadas con la dirección y administración de la totalidad de los flujos de conocimiento en la organización. Se concreta a las funciones de creación, transferencia, utilización y absorción de los mismos, con el objetivo de generar competencias básicas esenciales. Finalmente, los componentes de la GC propuestos por Slaughter (2004) son: Capital Humano (conocimiento de los individuos), Capital Organizativo (estructura, proceso y cultura) y Capital Cliente (percepción del valor de los clientes).

## Los modelos

De manera hipotética, los modelos de GC tienen sus orígenes en los principios teóricos de la calidad y su evolución hacia la excelencia. La excelencia es un concepto que surge en la década de los años ochenta por medio de Rogers (2009), quien indica que son las individualidades dotadas de ciertas aptitudes específicas, que dan una capacidad superior a las organizaciones.

La excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan a todos los grupos de interés de la organización; ésta no aparece de milagro, sino como resultado de que alguna persona ha marcado ritmos de trabajo y eficacia personal y los demás se ven obligados a

seguir; vinculándose en forma directa con la estrategia y la cultura empresariales, que poseen un método con objetivos claros y con una gestión funcional.

En la calidad, las organizaciones buscaban hacer las cosas bien desde un inicio, mejorándolas día a día, cumpliendo con las especificaciones que permitieron alcanzar la calidad total, enunciando tácticas de -justo a tiempo-. El control de la producción está sumergido en procesos de supervisión de los estándares de calidad y cuando el producto presentaba errores e incidencias, era recomendable implementar en las actividades productivas una reingeniería.

A finales del siglo XX, el concepto de la calidad no siempre garantiza la innovación y evoluciona al de la excelencia y ésta, es caracterizada por la innovación.

Debemos entender la innovación como un proceso minucioso y continuo, que gradual y sistemáticamente acumula experiencias que hace posible que las organizaciones fortalezcan sus capacidades productivas y tecnológicas mediante la creación y el uso del conocimiento (Freeman, 1995). Por tanto, representa ser el valor real de los datos que generan información, que coadyuva a crear conocimiento y saberes. Además ayuda a comprender mejor las cosas, se produce cuando es combinada con otras informaciones para formar nuevas ideas (Orr, 2006). Éstas iluminan y dan fuerza, para que las personas se inspiren y estimulen su creatividad resolviendo problemas que limitan a los integrantes de la organización el desarrollo de estrategias para hacer mejor las cosas, más baratas y útiles (Klein y Night, 2005).

La mayoría de las acciones innovadoras conlleva a un complejo proceso de formación de capital humano y desarrollo de capacidades, mediante estrategias educativas que garantizan el surgimiento de una cultura superior, que es por lo general, la conocida y la estudiada. La innovación ha estado orientada o sustentada por algunos de los objetivos vitales de la sociedad: mejora el nivel de vida, genera empleo, produce riqueza, progreso, felicidad, satisfacción intelectual, poder, compañerismo, distribución de la riqueza, satisfacción artística; aunado a la iniciativa y el aprovechamiento económico y social que los grupos e individuos han hecho de las oportunidades, necesidades y retos que el entorno les ha planteado.

Los precursores Nonaka y Takeuchi (1997) diseñaron el modelo de GC denominado: *Modelo de proceso de creación del conocimiento*, que enuncia cuatro procesos: socialización, exteriorización, combinación e interiorización (SECI), ordenados estratégicamente para el aprovechamiento racional del conocimiento tácito y explícito (Figura 1).

En su modelo de GC, Davenport y Prusak (2001) hacen énfasis en los aspectos relacionados con el almacenamiento, el acceso y la transferencia de conocimiento. Enuncian tres tipos de almacenaje de conocimiento: Externo - Interno estructurado e Interno informal.

Otra aportación significativa la constituyen sus postulados sobre la gestión del conocimiento, siendo estos:

- La GC es más económica de lo que parece en primera instancia.
- La gestión efectiva demanda estrategias que requiere soluciones híbridas del intelecto humano y la tecnología.
- La GC es altamente política, para convencer a los grupos que se resisten al cambio.
- Requiere gestores de conocimiento comprometidos con la organización.
- GC del conocimiento se construye a partir del diseño de mapas mentales, para la toma de decisiones.
- Compartir y usar el conocimiento es la base del éxito en las organizaciones.
- Gestión significa mejorar los procesos inherentes a la generación, sistematización y diseminación del conocimiento.

- El acceso al conocimiento es solo el inicio de un proceso de educación para toda la vida
- GC requiere de una planeación estratégica.
- La GC exige la firma de un “contrato de conocimiento”.

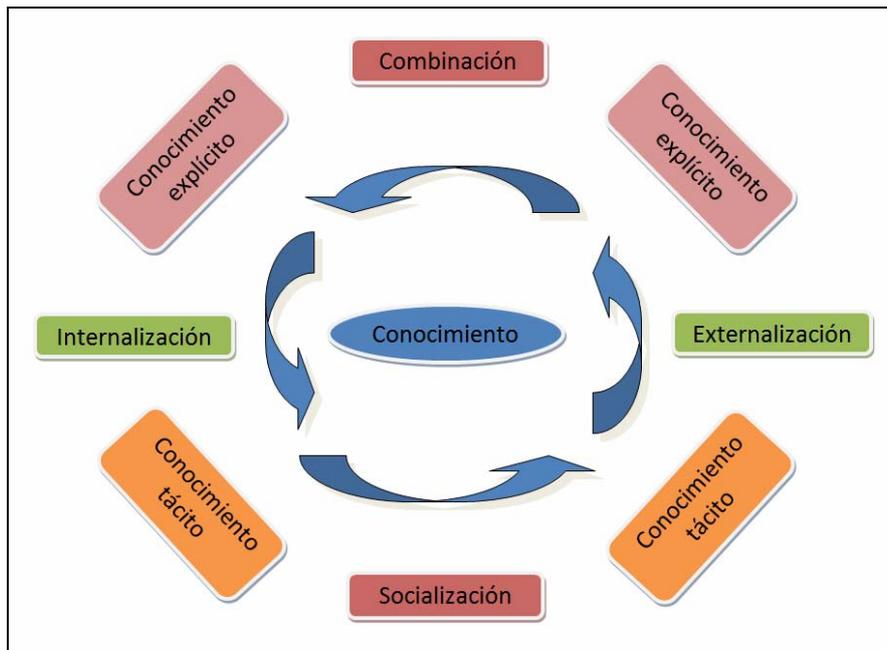


Figura 1. Modelo de proceso de creación del conocimiento. Basado en: Nonaka & Takeuchi (1997).

La GC propicia el diseño y la construcción de modelos de redes de transferencia del conocimiento; por ejemplo: Kamhawi (2010) propone un modelo para analizar la estructura interna de una organización y el grado de dificultad para transferir el conocimiento interno. Chen y Chen (2006) aportan un modelo de gestión del conocimiento para la transformación de las organizaciones productivas; definen, la creación como el apoyo e intercambio del saber que hacen posible la transformación y esto constituye parte de los activos intelectuales de todos los individuos de la empresa que posibilitan el mejoramiento en la atención al cliente.

Sveiby (2008) pretende definir la naturaleza de un conocimiento organizativo como activos tangibles; mientras que Mouritse y Larsen (2010) identifican tres dimensiones que aparecen como fundamentales para entender el alcance de tanta documentación.

Anderson (2011) construyó su modelo de administración del conocimiento organizacional que sirvió de base para que junto con APOC diseñaran un instrumento de evaluación y diagnóstico denominado: Knowledge Management Assessment Tool (KMAT), que incluye cuatro elementos que coadyuvan a sistematizar los procesos de gestión del conocimiento en las organizaciones: cultura, liderazgo, medición y tecnología. Por su parte, Dixon (2001) aporta un modelo de transferencia del conocimiento, sustentado en cinco estrategias: transferencia en serie, transferencia cercana, transferencia lejana, transferencia estratégica y transferencia experta.

Otras aplicaciones en el rubro de factor humano y tecnología las encontramos en las aportaciones de Hansen, Noria y Tierney (1999), quienes identifican las relaciones existentes entre los eslabones: Tecnología y Gestión del Factor Humano. Moreno y Pelayo (2007) sugieren la adopción del Modelo THALEC, en virtud de que considera la importancia de las TIC, las políticas de recursos humanos, el clima organizacional, liderazgo, estructura organizacional y cultura organizacional como los elementos de éxito en la competitividad.

Rizzuto (2011) esboza un modelo de transferencia de la innovación tecnológica para las actividades laborales, base de un desarrollo gradual de cualquier organización. Dahlander y Gann (2010), López-Nicolás y Meroño-Cerdán (2011) plantean dos modelos sobre estrategias de gestión para crear una cultura organizacional que posibilite la innovación y la creación de valor en escenarios globalizados.

Lindler y Wald (2011) proponen herramientas tecnológicas como la Web 2.0 en la integración de acciones, dentro de la gestión del conocimiento. Por último, la gestión de las iniciativas basadas en el conocimiento es una novedosa propuesta de Chen y Huang (2007), que aprovechan la formulación de problemas e intentan sustentar un conjunto de iniciativas estratégicas emanadas del factor humano que posibilitan soluciones lógicas y racionales en las entidades productivas y de servicio.

En el ámbito global de la BU, autores como Sarrafzadeh, Martin y Hazeri (2010) sugieren la aplicabilidad de modelos de GC. Porumbeanu (2010) resalta su experiencia de la implementación de la GC en una BU rumana y Kumar (2010) también considera vital la incorporación de modelos de gestión del conocimiento para la generación de nuevos servicios de información, así como su almacenamiento y preservación.

A nivel iberoamericano, entre otros expertos, se destacan: Tardon (1999), quien reflexiona sobre la gestión del conocimiento y su impacto en las nuevas orientaciones estratégicas, el rediseño de procesos técnicos y los flujos de información; Sánchez Vignau (2004) plantea la necesidad de generar nuevos modelos de comportamiento y gestión de BU para apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje en Instituciones de Educación Superior (IES). En este contexto presentamos una propuesta de GC en etapa de constructo, denominada: *Estrategias para el cambio y la innovación* (ECI), la cual está sustentada en los principios teóricos de los siguientes modelos: Modelo de Proceso de Creación del Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1997), Modelo de Transferencia del Conocimiento (Dixon, 2001), Modelo THALEC (Moreno y Pelayo, 2005) y Modelo Investigación – Acción, (Lewin, 1988, citado por: Marilyn, 1998)

## Estrategias para el cambio y la innovación (ECI)

ECI como propuesta de modelo de GC aplicable a las BU, metodológicamente, propone un conjunto de estrategias orientadas al cambio planeado que tiene como fin solucionar diversas problemáticas que limitan el desarrollo de capacidades de innovación en la generación de productos y servicios de información especializados. Sus etapas son:

- Solicitud de intervención (solicitada por directivos).
- Firma de acuerdo (el diseño, la planeación y la instrumentación del ECI es realizada por un experto ajeno a la BU. El acuerdo incluye: insumos para el cumplimiento de objetivos, metas y programación de actividades, entre otros aspectos).
- Formulación de un diagnóstico situacional, con base en el modelo EFQM (Hakes, 2007). El modelo EFQM propone un análisis detallado sobre el funcionamiento del sistema de gestión para que la organización alcance la calidad total y la excelencia, está compuesto por criterios y subcriterios (Corma, 2006), que son evaluados en la organización para identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades

para después definir el plan de acción consecuente. EFQM, es un modelo de evaluación que básicamente es empleado para la autoevaluación de las organizaciones (aspectos internos y externos). Permite conocer por medio de un diagnóstico cuál es el estado vigente respecto al ideal de la excelencia, así como las posibilidades de perfeccionar procesos, formular e implementar planes de mejora sustentados en el establecimiento y consecución de los objetivos y metas, establecidos con antelación en los programas de desarrollo estratégico de la organización.

- Informe a directivos (FODA).
- Programa de intervención.
- La identificación de debilidades e incidencias posibilitan el conocimiento del entorno laboral de la BU y el diseño del plan global de intervención para implementar el modelo de GC.
- Visita a instalaciones para identificar áreas de conflicto.
- Entrevistas al personal (diferentes departamento de adscripción y perfil de puestos). El equipo de trabajo de ECI establece el número de elementos del factor humano que participará en el grupo de estudio.
- Acopio de datos (aplicación de cuestionarios y / o entrevistas).
- Tratamiento de datos (con la utilización de un paquete estadístico son procesados y graficados los datos resultantes).
- Resultados y discusión (las gráficas y las anotaciones son analizadas para la posterior instrumentación de acciones).
- Informe (formulación de un segundo informe sobre la problemática detectada en la BU sujeto de estudio).
- Presentación de informe a directivos (reunión para comunicar los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional y retroalimentación por parte de los directivos).
- Diseño de instrumentación del ECI (plan de acción).
- Presentación del plan de acción.
- Programación de cursos, pláticas, diseño de procesos.
- Resultados.
- Programa de seguimiento (auditorías).

### El escenario (hipotético)

La entidad sujeto de estudio es una BU dependiente de una de las universidades prestigias del mundo. Su estructura la constituyen tres Unidades de Información que cubren todas las áreas del conocimiento humano, donde son impartidas en 15 licenciaturas, ocho maestrías y cinco doctorados. Además, ofertan cursos de educación continua en formato presencial y educación a distancia. Oficialmente, atienden a una población de 13.800 usuarios (12.500 alumnos y 1.300 docentes).

- Un estudio de opinión y detección de necesidades de usuarios formulado en días recientes por grupo ECI y autoridades de la BU, arrojó los siguientes resultados: los usuarios manifestaron insatisfacción en los servicios ofertados, asimismo, existe una desvinculación entre la comunidad universitaria y la BU; el 49% de alumnos mantiene registro en la BU, con la posibilidad de que los índices de demanda de servicio sigan disminuyendo; lo que conlleva a la necesidad de instrumentar cambios en la planeación y el diseño de servicios.

- El personal docente mantiene y asiste de manera regular a la BU en menos de un dígito, los recursos digitales están subutilizados. El total de la comunidad universitaria en promedio realiza una consulta a bases de datos al año, con el consiguiente desperdicio de recursos económicos.
- Un grupo significativo de usuarios manifestó mal trato y conflictos diversos con el personal de la BU.

## Problema

Los procesos de gestión, desarrollo y sistematización de las BU de América Latina no se basan en modelos organizacionales propios, de acuerdo con su idiosincrasia y cultura. Por tradición, los directivos de sistemas bibliotecarios universitarios en sus responsabilidades de gestión intentan copiar o adoptar parte de los modelos extranjeros, lo que limita el desarrollo de procesos innovadores que posibiliten el diseño y la implementación de servicios y productos basados en la identificación de necesidades de información de su comunidad universitaria. Innumerables BU, cuando incorporan un nuevo servicio, éste proviene de las ofertas de productos emanadas de empresas comercializadoras de servicios y fuentes de información. El ser consumidores de conocimiento limita la creatividad e implica una barrera en la ruptura de paradigmas.

El perfil de los usuarios cambia en forma radical y la BU para poder enfrentar las nuevas necesidades de su comunidad conlleva a la instrumentación de nuevos modelos de gestión. El no hacerlo generará que dicha BU pierda competitividad y su relevancia en los procesos de docencia, difusión de la cultura e investigación.

## El método

Con base en los principios teóricos de la metodología de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), para el presente artículo se desarrolló un proyecto de investigación bajo la estructuración científica de carácter formal que contempló el diseño de investigación (cuasi-experimental y con un enfoque cuantitativo) sustentado en una investigación de tipo mixta y un alcance descriptivo.

- La muestra contempló un grupo de estudio conformado por: 5 directivos de la BU y 5 empleados de un total de 40, representativos que laboran en los diferentes servicios.
- Grupo de control: factor humano no participante en el estudio.
- Instrumento de medición: Guía Modelo EFQM of Excellence (EFQM, 2009).
- Acopio de datos: entrevistas personales.
- Tratamiento de datos: el tratamiento de datos fue realizado con la herramienta estadística incluida en el programa de cómputo Microsoft Excel. Los resultados del análisis estadístico permite observar lo siguiente (Figura 2):

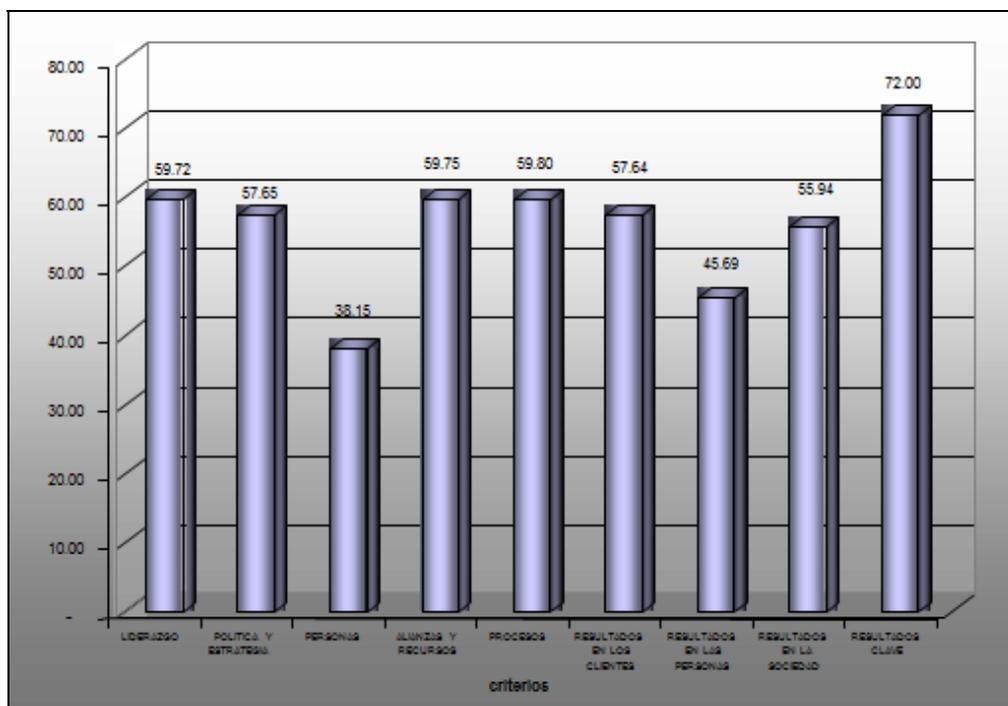


Figura 2. Promedios obtenidos en cada criterio (Base 100%).

## Resultados y discusión

El instrumento aplicado al grupo de estudio de la BU denota desde el enfoque de calidad evidencias de que hacia el interior de la organización existen problemas de gestión; por tanto, es significativo destacar:

- El criterio uno de la variable “liderazgo” contiene nueve indicadores de evaluación y en conjunto totalizaron un 59.72%, hallazgo que indica que la organización desde el punto de vista directivo, tiene diversos problemas que resolver, antes de instrumentar cambios en su estilo de gestión. Los directivos mantienen un bajo perfil de liderazgo, en virtud de que desconocen en un parámetro significativo, los propósitos de la BU; no reconocen y valoran los logros y resultados del personal. La Alta Dirección paulatinamente deben comprometerse con los objetivos y metas estratégicas de la entidad prestadora de servicios de información y, a través de sus actitudes y aptitudes, el personal en los diferentes niveles jerárquicos los considerará como los guías de los proyectos de desarrollo
- Política y Estrategia es el segundo criterio dentro del modelo EFQM y es definido como: “la forma en que la organización implanta su misión, visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes”. Las diez preguntas planteadas obtuvieron un promedio del 57.65% entre los encuestados. Este concepto evalúa ¿cómo? y ¿con base en qué? La organización establece políticas y estrategias resultantes de los cinco subcriterios a evaluar, lo que implica la imperiosa necesidad de revisión, evaluación y actualización de la política y estrategia.

- El tercer criterio del modelo EFQM: Personas, es enunciado como: “la forma en que la organización gestiona, desarrolla y aprovecha la organización del conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual o en equipos de trabajo y cómo planea estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos”.

Los resultados obtenidos permiten identificar la siguiente problemática: Personal fue el criterio peor evaluado de los nueve criterios que integran el modelo, fueron realizadas 11 preguntas y el promedio obtenido es de 38.86%. Este bajo porcentaje con respecto a los ocho restantes indica la necesidad de realizar correcciones en la gestión de la BU para que exista la posibilidad de desarrollar y mantener un capital intelectual y esto la convierta en una ventaja competitiva que le pueda dar mayor éxito en la satisfacción de necesidades de la comunidad universitaria.

- Alianzas y Recursos es el enunciado del cuarto criterio e incluyó 10 interrogantes, las respuestas del grupo de estudio promediaron el 59.75%. La pregunta: ¿se identifican y establecen objetivos de mejora continua en la gestión de recursos económicos?, con un 61% denota de manera prioritaria la necesidad de establecer una metodología *ad hoc* para optimizar los recursos que la BU destina en su actuación. Otro aspecto que resulta interesante estudiar es: ¿la organización promueve el uso de materiales reciclados, y se gestiona eficazmente los recursos no renovables?, que obtuvo un 46%, lo que implica la necesidad que tiene la BU de implementar estrategias a favor del medio ambiente, con preferencia en el rubro de reciclaje.
- Procesos constituye el quinto criterio y resultó ser el tercer rubro mejor evaluado (59.80%). Al realizar el análisis es detectable con 67% que la BU debe mejorar la asignación de tareas y con un 49% de opinión, es fundamental la implementación de sistemas basados en normas de calidad, para el logro de una mejora continua.
- El criterio seis: Resultados en los clientes/usuarios, obtuvo una puntuación del 57.64% con siete interrogantes. Los participantes al preguntárseles ¿la organización identifica, jerarquiza y revisa sistemáticamente cuáles son los aspectos o dimensiones más valorados por sus clientes/usuarios y que inciden directamente en su satisfacción? argumentaron que sus acciones son positivas en un 63%. No obstante, a pesar de que es manifiesta una puntuación elevada en este criterio, es detectable una evidencia que señala: deben realizar estudios de usuarios para conocer las demandas reales de servicios de información, manteniendo un nivel óptimo en el diagnóstico de relaciones públicas y con ello acrecentar el impacto de la BU.
- Resultados con las personas como criterio siete, representó un nivel de respuesta del 45.69; con relación a la pregunta que resultó todo un elemento de reflexión, ¿los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes y en qué posición relativa se encuentran respecto a los mejores del sector de la actividad? el grupo de estudio mencionó con un 54% que la BU es eficiente. No obstante, nunca se han cuestionado si comparativamente con otras unidades documentales son competitivas; en consecuencia se generan inquietudes sobre formulación de investigaciones que identifiquen los verdaderos gustos y preferencias de los usuarios para que en el futuro inmediato logren desarrollar una ventaja competitiva con respecto a otras BU de la IE.
- El criterio ocho enunciado como Resultados en la Sociedad, arrojó un resultado promedio del 55.94% que indica que la BU enfrenta la amenaza de pérdida de impacto significativo en las actividades sustanciales de la Institución y esto es evidente al analizar las respuestas a la pregunta: ¿se identifican, obtienen, miden y

revisan los aspectos que configuran la percepción de la sociedad sobre la organización en su ámbito de influencia? cuando este tópico es ajeno en el quehacer cotidiano de la organización.

- Resultados clave como criterio nueve con 72% muestra el aspecto mejor evaluado, pero al observar la pregunta: ¿se miden de manera periódica y sistemática los resultados de los procesos de gestión (en especial los que son claves para la prestación de servicios)? Puede inducirse que se necesitan implantar instrumentos formales de evaluación y fortalecerse la adopción de herramientas administrativas que erradiquen escenarios de creencias ficticias.

### Informe a directivos

En una sesión de trabajo fue realizada la presentación de los resultados ante las autoridades de la Universidad y los directivos de la BU, los cuales al observar el siguiente diagrama de Causa- Efecto, mostraron incredulidad y diversas justificaciones (Figura 3).

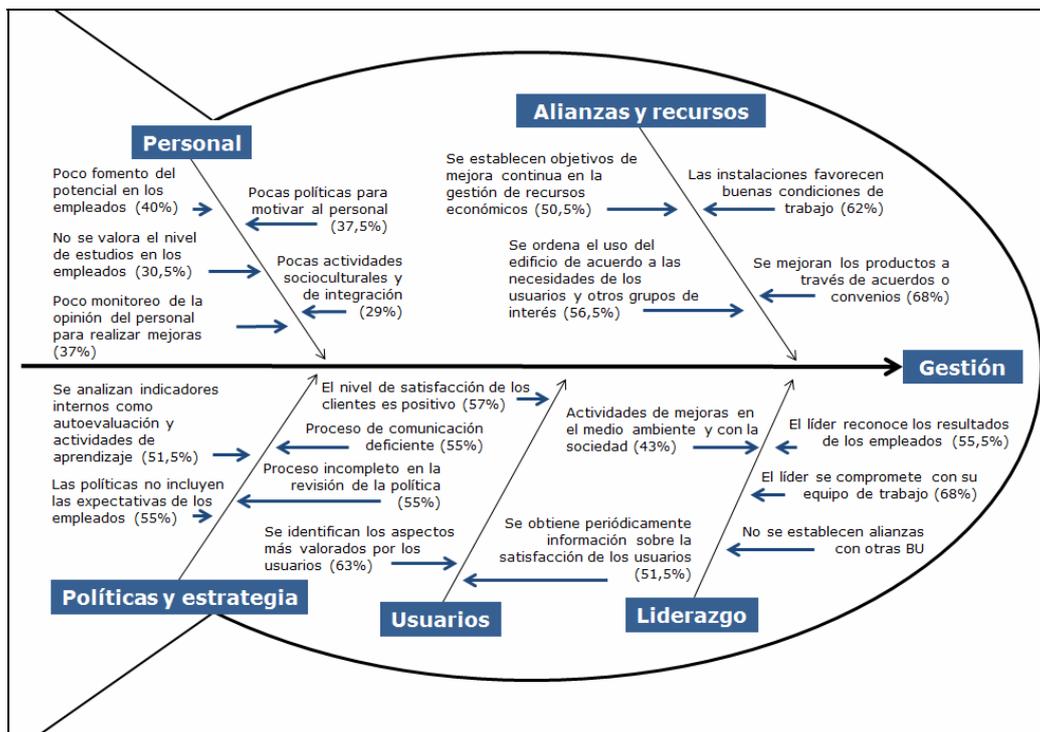


Figura 2. Diagrama de Ishikawa (Causa – Efecto). Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de Ishikawa permitió agrupar y visualizar las causas que limitan el desarrollo de la organización, posibilitando con ello la planeación de acciones de mejora.

Las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de BU sujeto de estudio se muestran en la Tabla 1.

Identificadas principalmente las debilidades, el grupo ECI diseño el plan de acción.

Plan estratégico: programa de implementación de ECI

La identificación de debilidades e incidencias posibilitan el conocimiento del entorno laboral de la BU y el diseño del plan global de intervención para implementar el modelo de GC.

Tabla 1. Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de BU sujeto de estudio.

| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>   | <b>OPORTUNIDADES</b>  |
|---|---|---|---|
| Personal con estudios técnicos y universitarios en Bibliotecología                  | Adolecen de un liderazgo con visión, inspiración e integridad   | Ser considerada como entidad no significativa en el contexto universitario                            | Desarrollar capital intelectual que diseñe una organización con conocimientos                       |
| Estructura organizacional   | El modelo de gestión adoptado no responde a las necesidades de actuación de una BU competitiva              | Inadecuada imagen de servicio ante la sociedad  | Generación de estrategias para el diseño de un modelo de gestión del conocimiento                   |
| La BU cuenta con un presupuesto que permite la adquisición de recursos documentales | Desvinculación de la BU con los órganos académicos<br>Se adolece de un proceso de evaluación de proveedores | Limitada competitividad en el segmento de BU  | Generación de nuevas políticas y procedimiento de impacto en la vertiente principal de conocimiento |
| Instalaciones   | Desaprovechamiento por la falta de planeación en el diseño de servicios                                     | Falta de competitividad   | Difusión de logros en el ámbito exterior  |
| Canales de comunicación   | Desconocimiento de opiniones del personal<br>Falta de atención en las quejas y sugerencia de los usuarios   | Pérdida de posicionamiento en el sector de las bibliotecas  | Formación de equipos líderes en el suministro de servicios de información                           |
| Programas de Recompensas  | Las recompensas establecidas no logran la motivación y generación de compromisos                            | Mínima participación en la vertiente principal de conocimientos                                       | Adopción de modelos de trabajo de creativo y participativo  |
| Programas institucionales de sustentabilidad  | La BU no cuenta con estrategias para mejorar el medio ambiente  | Desvinculación con las políticas contra el calentamiento global                                       | Participación en el desarrollo de modelos de gestión enmarcados en la economía azul                 |
| Programas de certificación  | Inexistencia de objetivos de mejora   | Desvinculación con los procesos enseñanza-aprendizaje-evaluación                                      | Vinculación con bibliotecas competitivas en la satisfacción de necesidades de usuarios              |
| Tecnología  | Desaprovechamiento de recursos por la falta de programas de desarrollo de competencias informacionales      | Desactualización de conocimientos e incremento de la brecha digital                                   | Participación en el desarrollo de un modelo de gestión con repercusión nacional e internacional     |
| Programas de actividades culturales institucionales                                 | Desvinculación de la programación de actividades  | Mínima participación en los núcleos académicos y científicos en los ámbitos: nacional e internacional | Visibilidad profesional   |

## Diseño de instrumentación del ECI (Plan de acción)

Presentación del plan de acción: corto y mediano plazos.

Programación de cursos, pláticas, diseño de procesos. En esta etapa, fueron programadas las siguientes actividades:

- Tres pláticas informativas a todo el talento humano de la organización.
- Curso de inteligencia emocional al personal directivo.
- Curso de eslabones de la calidad (calidad, planeación estratégica, normas de evaluación) a directivos.
- Cuatro Cursos de Desarrollo Organizacional a todos los integrantes de la organización.
- Plática a todo el talento humano adscrito a la BU sobre: Las Bibliotecas Universitarias. basadas en el conocimiento y la sustentabilidad.
- Curso de calidad en el servicio con responsabilidad social al personal técnico y operativo.
- Todos los integrantes de la organización deberán de participar y aprobar dos cursos de capacitación, que posibiliten el desarrollo de nuevas competencias.

## Resultados

A quince meses de haber implementado el plan de cambio basado en ECI pueden observarse los siguientes resultados:

- La BU, sujeto de estudio, está formando líderes y capital intelectual que posibilita el diseño de bibliotecas universitarias como organizaciones basadas en el conocimiento.
- Nombraron un Comité de Mejoras y Evaluación de la Calidad de la BU.
- Optimización de la gestión (planeación) de la BU.
- Normalizar los procesos de trabajo y comunicación.
- Optimización de los recursos económicos y tecnológicos.
- Captar y generar recursos (*fundazing*).
- Mejoramiento de los procesos de selección y adquisición de recursos documentales, para el desarrollo de colecciones, que brinden respuesta a las necesidades de información de los planes y programas educativos y de investigación.
- Incremento de la calidad de los servicios y diseño de servicios de excelencia.
- Aprovechar adecuadamente las instalaciones con que cuenta la BU.
- Actualización de la tecnología utilizada en la BU (tecnología verde).
- Adaptar el uso de las TIC a las necesidades de gestión y la prestación de servicios promoviendo el uso de recursos documentales en formato impreso y digital, bajo el concepto de *Biblioteca Híbrida*.
- Elevación del nivel educativo del personal profesional y no profesional que labora en la BU.
- Desarrollar capital humano responsable de la dirección y gestión de la BU.
- Sistematizar un catálogo de talentos.
- Están desarrollando un modelo de gestión propio para una BU con una estructura organizacional diferente.
- Diseño de nuevos servicios especializados bajo la premisa: Biblioteca te acompaña donde sea que estés.
- Instrumentación de un programa de auditorías.

## Conclusiones

Los especialistas de la información debemos estar conscientes que nacimos en el siglo XX, la formación académica que recibimos estuvo basada en modelos educativos del siglo

XIX; a pesar de estos antecedentes, tenemos la responsabilidad de dirigir las BU del presente y el futuro.

Durante los últimos años de nuestro ejercicio profesional hemos sido testigos de un estadio en el cual la BU tradicional está evolucionando y de ser una entidad en ocasiones de puerta cerrada, es ahora una entidad de servicios de excelencia que posibilita que sus demandantes de servicios puedan tener acceso a sus fuentes de información, sin la necesidad de asistir físicamente a sus instalaciones. Los servicios especializados, personalizados y sustentables son una realidad. Su eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia es sujeto de evaluación. La competitividad global y la innovación en BU tienden a dejar de ser un mito.

La BU en estos tiempos de intensos cambios coadyuva a que la Institución de Educación Superior de quien depende apoye el crecimiento económico del país, posibilitando que la sociedad obtenga bienestar social. Por ello, participa de manera significativa en la generación de conocimiento, creación de modelos, sistemas y soluciones a problemas locales, regionales, nacionales e internacionales. Por tanto, es un ícono para la identificación y explotación de nuevas formas de innovación.

En la era de la sociedad del conocimiento y la creatividad, la BU cumple con una nueva visión, misión, objetivos y metas que facilitan la formulación de una perspectiva diferente sobre su quehacer como organización, buscando ser una promotora de ideas e innovación y someterse a procesos de evaluación, desarrollo organizacional y aseguramiento de la calidad para una eventual acreditación y certificación de la calidad de sus servicios de información y gestión del conocimiento. Para ello debe planear, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar su actuación con una teoría administrativa que le aporte herramientas estratégicas. En esencia, es vital instrumentar el modelo de GC.

La teoría de la GC facilita la construcción de un capital intelectual (capital humano, capital estructural y capital relacionado) que posibilita la formación de talento humano de calidad con nuevas competencias, destrezas y habilidades que constituyen la masa crítica que es capaz de salir físicamente de las instalaciones de la BU e insertarse en nuevas actividades que permitan una participación importante en la formación de educandos e investigadores en los procesos enseñanza-aprendizaje de calidad, con programas acreditados y certificados.

EI, sobre todo a las BU que están inmersas en complejos escenarios de ausencia de usuarios, baja productividad, conflictos internos, falta de planeación, limitadas capacidades tecnológicas, resistencia al cambio, procesos obsoletos y falta de actitud y vocación de servicio, les propone un conjunto de estrategias de cambio sustentadas en los modelos de gestión del conocimiento orientados a crear BU basadas en el conocimiento que sean capaces de participar en las acciones que hacen posible el desarrollo del bienestar social de nuestras sociedades.

Los cambios en las BU deben estar sustentados en un diagnóstico situacional y para ello deben adoptar el Modelo EFQM de Excelencia, el cual aporta un conjunto de lineamientos teóricos y una metodología práctica que permite que cualquier BU en el universo globalizado pueda identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y a partir de ello, instrumente estrategias de cambio planeado en pro de alcanzar estándares óptimos de gestión que demandan las entidades evaluadoras.

Las BU y su talento humano forman parte de los procesos de cambio de una organización de servicios de excelencia y el no intentarlo o hacerlo significa reforzar la falacia existente en el contexto bibliotecológico de que nuestras organizaciones no son significativas en la era del conocimiento, por la falta de acciones productivas, basadas en la innovación.

Como especialista del universo de la BU, formas parte de este cambio, necesitas re-aprender a soñar, reproducir experiencias exitosas e innovar. El cambio está en nuestras

manos y por ello es vital que enfrentemos el reto de diseñar un nuevo modelo de gestión de Bibliotecas basado en el conocimiento; el no hacerlo implica renunciar a la Visión, Misión, Objetivos y Metas estratégicas que nos demanda la sociedad del conocimiento.

## Referencias bibliográficas

- Anderson, Donal L. 2011. Organization development. California: Sage, p. 309.
- Birkinshaw, Julian y Sheehan, Tony. 2003. Managing the knowledge life cycle. *Engineering Management Review*, IEEE, vol. 31, p. 3-10.
- Carr, Adrian. 2006. Space and time in organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 19, n° 5, p. 545-557.
- Chen, Chung-Jen y Huang, Jing-Wen. 2007. How organizational climate and structure affect knowledge management. The social interaction perspective. *Data & Knowledge Engineering*, vol. 27, p. 43-57.
- Chen, Mu-Yen y Chen, An-Pin. 2006. Knowledge performance evaluation: a decade review from 1995-2004. *Journal Information Science*, vol. 32, n° 1, p. 17-38.
- Corma Canos, Francisco. 2006. Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de Excelencia en PYMES. Madrid: Díaz de Santos, p. 143.
- Dahlander, Linus y Gann, Davis M. 2010. How open innovation? *Research Policy*, vol. 39, n° 6, p. 699-709.
- Davenport, Thomas y Prusak, Laurence. 2001. Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Pearson Education, p. 225.
- Dixon, Nancy M. 2001. El conocimiento común: cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben. México: Oxford University, p. 208.
- Echeverría, Javier. 1999. Los señores del aire: telépolis y el tercer entorno. Barcelona: Destino (Biblioteca Selecta Forum de Barcelona)
- European Foundation Quality Management. 2009. Guía Modelo EFQM of Excellence [en línea]. Madrid: EFQM [Citado 20 feb 2012]. Disponible en World Wide Web: <http://www.efqm.org>.
- Freeman, Christopher. 1995. The National System of Innovation in historical perspectives. *Cambridge Journal of Economics*, vol. 19, n° 1, p. 5-24.
- Gregan-Paxton, Jennifer, et. al. 2002. So that's what that is: Examining the impact of analogy on consumers' knowledge development for really new products. *Psychology and Marketing*, vol. 19, n° 6, p. 533-550.
- Hakes, Chris. 2007. The EFQM Excellence model to assess organizational performance: a management guide (best practice). Netherlands: Van Haren Publishing, p. 118.
- Hansen, Morten; Noria, Nitin y Tierney, Thomas. 1999. What's your strategy for managing knowledge. *Harvard Business Review*, marzo-abril, p. 106-116.
- Hernández, Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. 2010. Metodología de la investigación. 5. ed. México: McGraw-Hill, p. 613.
- International Organization for Standardization. 2008. ISO 9000: 2008. Sistemas de gestión de calidad. México: IMNC. 1 v.
- Jiménez Aguado, Ricardo. 2005. Justo a tiempo [en línea]. México: Avantel [Citado 13 jul 2012]. Disponible en World Wide Web: <http://www.avantel.net/~rjaguado/just.html>.
- Kamhawi, Emad M. 2010. The three architecture of knowledge flow and management activities. *Information and Organization* [en línea], 20, p. 169-186 [Citado 10 feb 2010]. Disponible en World Wide Web: <http://sciencedirect.com>.
- Kim, Linsu. 2002. Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation. *Research Policy* [en línea], vol. 38, n° 8-9, p. 1417-1429 [Citado 10 feb 2010]. Disponible en World Wide Web: <http://sciencedirect.com>.
- Klein, Katherine y Knight, Andrew. 2005. Innovation implementing overcoming the challenge. *Current Directions in Psychological Science*, vol.14, n° 5, p. 243-246.
- Kumar, Sharma. 2010. Knowledge management and new generation of libraries information services: a concepts. *International Journal of Library and Information Science*, vol. 2, n° 2, p. 24-30.

- Lindler Frank y Wald, Andreas. 2011. Success factors of knowledge management in temporary organizations [En línea]. *International Journal of Information Management*, Vol. 29, p. 877-888 [Citado 10 feb 2012]. Disponible en World Wide Web: <http://sciencedirect.com>.
- López-Nicolás, Carolina y Meroño-Cerdán, Ángel L. 2011. Strategic knowledge management innovation and performance. *International Journal of Information Management* [en línea], vol. 31, p. 502-509 [Citado 10 feb 2010]. Disponible en World Wide Web: <http://sciencedirect.com>.
- Marilyn, Martiny. 1998. Knowledge management at HP Consulting. *Organization Dynamic*, p. 71-77.
- Martínez, Dídac. 2004. El Centro de Recursos para el Aprendizaje CRAI: el nuevo modelo de biblioteca universitaria [en línea]. Jornadas Organizadas por la BUC. Los recursos electrónicos en la colección de la biblioteca, Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid [Citado 12 feb 2010]. Disponible en World Wide Web: [http://www.ucm.es/BUCM/jornadas/bcauniv/nuevo\\_concepto\\_bu.pdf](http://www.ucm.es/BUCM/jornadas/bcauniv/nuevo_concepto_bu.pdf).
- Milward, Bob. 2003. Globalisation? Internalisation and monopoly capitalism. Massachusetts: Edeard Elgar, p. 213.
- Moreno, Domínguez Jesús y Pelayo Díaz, Yolanda. 2007. THALEC: modelo de gestión interna del conocimiento. *Capital Humano*, nº 208, p. 68-75.
- Mouritse, Jan y Larsen, Heine. 2010. The 2nd wave of knowledge management: the management control of knowledge resources through intellectual capital information. *Management Accounting Research* [en línea], vol. 16, p. 371-394 [Citado 13 feb 2010]. Disponible en World Wide Web: <http://sciencedirect.com>.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, H. 1997. *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization*. London: Thousand Oaks, p- 344.
- Orr, Margaret Terry. 2006. Mapping innovation in leadership preparation in our Nation's School of Education. *Phi Delta Kappan*, vol. 87, nº 7, p. 492-499.
- Porumbeanu, Octavia Luciana. 2010. Implementing Knowledge Management in Romanian Academic Libraries: Identifying the Elements that Characterize their Organizational Culture. *The Journal of Academic Librarianship*, vol. 36, nº 6, p. 549-552.
- Rizzuto, Tracey. 2011. Age and technology innovation in the workplace: does work context matter. *Computer in Human Behavior*, vol. 27, nº 5, p. 1612-1620.
- Rogers, Edward. 2009. *A manual of useful knowledge*. Memphis: Tennessee Books LLC, p. 165.
- Sánchez, Gerardo y Flores, Joaquín. 2011. Gestión, evaluación y desarrollo organizacional: eslabones de éxito en bibliotecas universitarias, ¿falacia o verdad? 55 Años de Bibliotecología Universitaria. México: UNAM, FFyL, p. 35-52.
- Sánchez Vignau, Bárbara Susana. 2004. La universalización de la educación superior en Cuba: una oportunidad para reflexionar sobre los modelos de gestión en las bibliotecas universitarias. *ACIMED* [en línea], vol. 12, nº 2 [Citado 15 ene 2012]. Disponible en World Wide Web: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352004000200013&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352004000200013&script=sci_arttext).
- Sarrafzadeh, Maryam; Martin, Bill y Hazeri, Afsaneh. 2010. LIS professionals and knowledge management: some recent perspectives. *Library Management*, vol. 27, nº 9, p. 621-635.
- Slaughter, Virginia. 2004. Origins and early development of human body knowledge. *Monograph of the Society for Research in Child Development*. Serial, vol. 276, nº 69.
- Sveiby, Karl. 2008. *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge – based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler, p. 233.
- Tardon, Eugenio. 1999. Bibliotecas universitarias y gestión del conocimiento. *El Profesional de la Información* [en línea], vol. 8, nº 4 [Citado 13 feb 2013], Disponible en World Wide Web: [http://www.elprofesionaldeinformacion.com/contenidos/1999/abril/bibliotecas\\_universitarias\\_y\\_gestion\\_del\\_conocimiento.html](http://www.elprofesionaldeinformacion.com/contenidos/1999/abril/bibliotecas_universitarias_y_gestion_del_conocimiento.html).

*Cita recomendada*

Sánchez Ambriz, Gerardo & Flores Paredes, Joaquín. 2013. La gestión del conocimiento en las bibliotecas universitarias: ¿el qué, cómo y para qué?. *Palabra Clave (La Plata)*, vol. 2, nº 2, p. 24-39. Disponible en: <http://www.palabraclave.fahce.unlp.edu.ar/article/view/PCv2n2a03>.