

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
SISTEMA DE BIBLIOTECAS

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA
DEL SISTEMA DE BIBLIOTECAS

GLORIA HUTT HESSE
ASESORA DE SISTEMAS

I N D I C E

	Pág.
I INTRODUCCION	1
1.1. Descripción del problema	1
1.2. Objetivos	1
1.3. Metodología	2
II EL SISTEMA Y SU ENTORNO	3
2.1. Introducción	3
2.2. Relaciones Sistema-Entorno	3
2.3. Descripción del Sistema	6
2.4. Proyectos en estudio o en ejecución	11
III ANALISIS DEL CUESTIONARIO	14
3.1. Introducción	14
3.2. Análisis de Resultados	14
IV COMENTARIOS GENERALES Y RECOMENDACIONES	21
V CUADROS	
VI ANEXOS	

I INTRODUCCION

1.1. Descripción del problema

En el último año, la estructura administrativa del Sistema de Bibliotecas de la Pontificia Universidad Católica de Chile, se ha visto afectada fuertemente por dos hechos:

- a. el traslado de la Dirección y de las Bibliotecas Central, Ingeniería, Agronomía y Ciencias Sociales al Campus San Joaquín, que implicó no sólo una adaptación del personal a un nuevo espacio físico, sino además a una forma distinta de organizarse y trabajar, y
- b. la operación de un computador en el proyecto de automatización, que trajo como consecuencia una nueva orientación de funciones y generó requerimientos (de información, básicamente) al Sistema en su totalidad, como ocurre en cualquier organización que comienza a mecanizar algunas actividades de rutina.

Los signos que hicieron evidente la necesidad de analizar y probablemente replantear la estructura existente fueron, por una parte, la sobrecarga de trabajo en algunos sectores del Sistema y, por otra, las deficiencias detectadas en los canales de comunicación, especialmente desde las bases hacia la Dirección.

A partir de estos hechos, se diseñó la investigación que se presenta en los puntos siguientes.

1.2. Objetivos

1.2.1. Determinar la estructura administrativa actual del Sistema de Bibliotecas de la Pontificia Universidad Católica.

1.2.2. Identificar los problemas de tipo administrativo, motivacional, de comunicaciones u otros que existan en los distintos niveles del Sistema.

1.2.3. Estudiar los efectos de la operación de un computador en el Sistema.

1.2.4. Proponer caminos a seguir para agilizar la gestión del Sistema.

1.3. Metodología

El estudio se llevó a cabo desarrollando las siguientes etapas:

- revisión de libros y artículos sobre administración de bibliotecas;
- conocimiento del Sistema a través de entrevistas y observación directa;
- elaboración de un cuestionario (anexo 1);
- análisis del cuestionario;
- síntesis y elaboración de informe;
- conclusiones y recomendaciones.

II EL SISTEMA Y SU ENTORNO

2.1. Introducción

Para situar el Sistema en su entorno, es necesario definir algunas relaciones básicas (fig. 2.1.).

- a. El Sistema está subordinado a las autoridades de la P. Universidad Católica.
- b. El Sistema mantiene contacto e intercambio de información y servicios, por un lado, con las Unidades Académicas y, por otro, con Bibliotecas ajenas a la Universidad. Esta relación se puede definir como cooperación y apoyo.
- c. Por último, el Sistema presta un servicio, tanto al personal docente y a los alumnos de la Universidad, como a personas ajenas a ella a través de préstamos interbibliotecarios.

Este enfoque, que incluye una identificación del entorno, es importante por cuanto permite diseñar políticas y establecer objetivos de acuerdo a la posición que adopte el Sistema frente a cada entidad con la que se relaciona.

2.2. Relaciones Sistema-Entorno

En el nivel de detalle siguiente, se determinó el contenido de las relaciones representadas con flechas en la figura 2.1. En esos términos, volviendo a los tres tipos de relación antes mencionados, se observa:

a. Subordinación:

Incluye el contacto entre las autoridades de la Universidad y la Dirección del Sistema, y pueden identificarse claramente dos planos:

- Formal: el Sistema de Bibliotecas depende de la Dirección General Académica, dependiente a su vez de la Vicerrectoría Académica, que

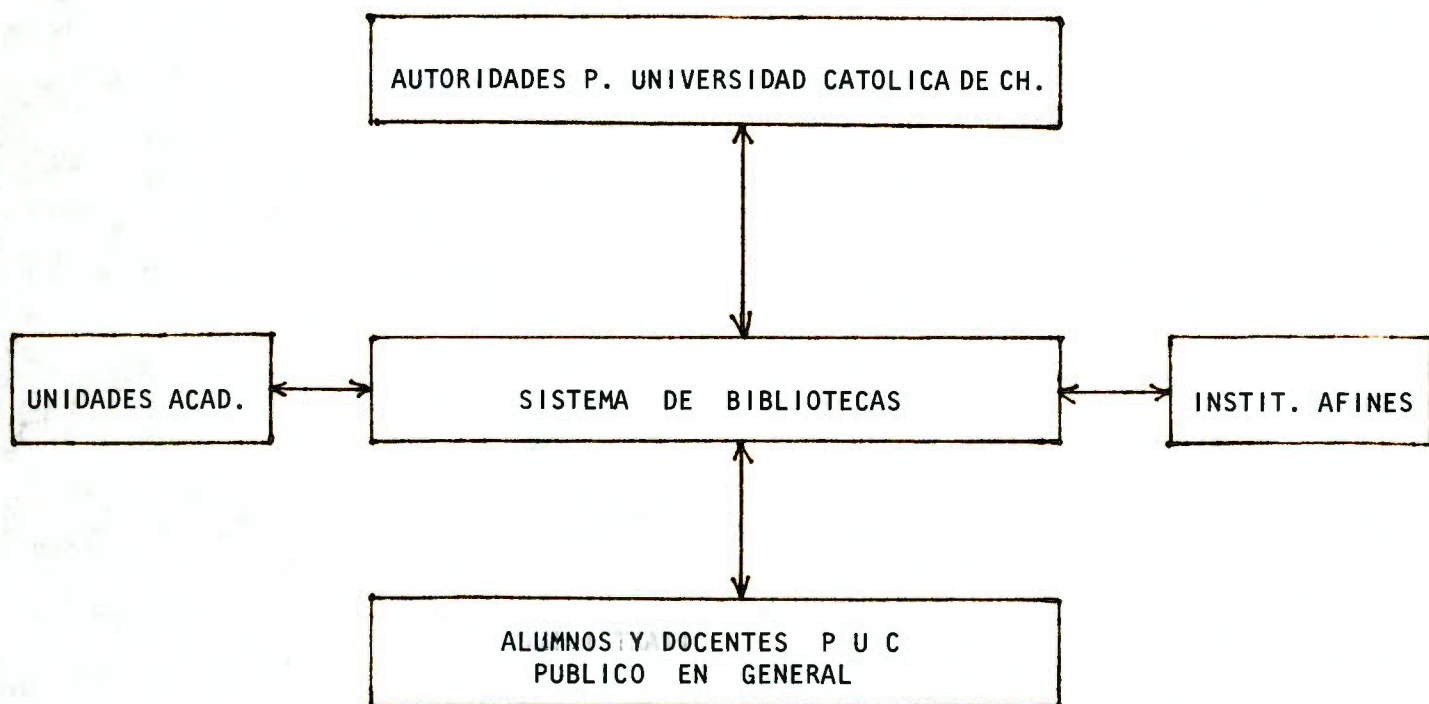


Fig. 2.1.: Relaciones Sistema-entorno

organiza reuniones en las que son analizadas las políticas de las Bibliotecas, y todos los aspectos relativos a operación del Sistema que se relacionen con los objetivos de la P. Universidad Católica.

Por otra parte, la Directora participa en reuniones mensuales organizadas por el Consejo de Rectores, a las que asisten Directores de todas las Bibliotecas Universitarias.

Un conjunto de canales formales de comunicación con las autoridades de la Universidad, entre los que se contaba una Comisión de Desarrollo Bibliotecario, dejó de operar hace alrededor de dos años.

Existía además un Programa General de Desarrollo Bibliotecario, en el que se fijaba un conjunto de políticas que orientaban la operación del Sistema de acuerdo a los requerimientos de la Universidad, enfatizando la labor de apoyo docente y de investigación que éste debe llevar a cabo.

La falta de estas comisiones y procedimientos ha contribuido a debilitar el contacto entre el Sistema de Bibliotecas y los organismos superiores de los que depende.

- Informal: la falta de canales formales, unida a la necesidad de una comunicación continua y efectiva, han dado lugar al fortalecimiento de los canales informales, en que las conversaciones personales se transforman en ocasiones utilizadas para intercambiar importantes ideas de trabajo o analizar problemas que requieren atención y solución en plazos cortos.

Es así como, por ejemplo, las políticas de desarrollo de las Bibliotecas que teóricamente deberían ser dictadas por la Vicerrectoría Académica, son en la práctica elaboradas dentro del Sistema y aprobadas luego por la VRA, quien las entrega como documento oficial.

Existe una fuerte preocupación de la Directora del Sistema con respecto a esta situación, en que el contacto personal contribuye más efectivamente que los canales formales al crecimiento y evolución del Sistema.

b. Cooperación y apoyo:

- Con las Unidades Académicas. La acción conjunta y coordinada de las Bibliotecas y de las Unidades Académicas, da lugar a una situación adecuada para el desarrollo de la actividad docente e investigación, cumpliendo así con uno de los objetivos del Sistema, según se indica en el Reglamento General de Bibliotecas (Decreto Rectoría N° 156/77).

Las Unidades Académicas se encargan de entregar sus requerimientos de apoyo al Sistema (bibliografías mínimas y complementarias), y éste a su vez orienta sus esfuerzos a la provisión del material bibliográfico que satisfaga esos requerimientos (libros, artículos, revistas, etc.).

En la actualidad, se lleva a cabo un Proyecto de Desarrollo de Colecciones que tiene por objeto normalizar los procedimientos de solicitud de bibliografías, y controlar la calidad del servicio que entrega el Sistema en términos de apoyo docente.

Se está fortaleciendo además el contacto entre las Bibliotecas de Campus y los Centros de Alumnos respectivos, con el fin de contar con el apoyo de los propios interesados (alumnos) en el Programa de Desarrollo de Colecciones.

- Con organismos afines. El Sistema de Bibliotecas atiende a usuarios ajenos a la Universidad a través de los préstamos interbibliotecarios y de servicios de búsqueda y referencias.

Ocasionalmente envía artículos o copias de libros a bibliotecas de provincias y corrientemente procesa la compra de artículos (a pedido) en el extranjero.

Se espera que a través del Proyecto de Catalogación Automatizada se intensifique el intercambio entre Bibliotecas debido a que se contará con información estandarizada según normas internacionales.

c. Servicio:

Es, seguramente, la relación más fuerte del Sistema con su entorno. Gran parte de los proyectos en estudio tienen como fin fortalecer el Servicio, que está orientado básicamente a alumnos y docentes de la

Pontificia Universidad Católica, a través de las secciones: préstamos, reserva, búsquedas bibliográficas, confección de bibliografías, servicios de alerta y referencias. Como complemento de gran importancia, se coloca a disposición del usuario una instalación física adecuada. Este punto del Servicio ha captado importantes recursos del Sistema, especialmente en la construcción de la Biblioteca Central de San Joaquín. Se tiene proyectado mejorar las instalaciones físicas de todas las Bibliotecas que lo componen.

Finalmente, uno de los fines del Sistema de Catalogación Automatizada es optimizar los servicios al público. Desde este punto de vista, la acción del Sistema de Bibliotecas puede definirse según la forma en que se manejan las relaciones de subordinación, cooperación y servicio.

La orientación del Sistema quedará reflejada en la intensidad con que éste atiende a cada una de las relaciones anteriores.

De esta observación se concluye, entonces, que la adopción de políticas debe realizarse considerando los efectos que éstas puedan tener en el contacto del Sistema con su entorno.

2.3. Descripción del Sistema

La descripción del Sistema comprende los siguientes aspectos principales:

- a. Estructura organizacional
- b. Personal
- c. Uso de fondos

El análisis hizo necesario contar con una descripción exhaustiva de estos aspectos.

La primera búsqueda de esta información fue realizada a través de entrevistas a las personas que ocupaban cargos en la Dirección y a Jefes de Bibliotecas. Frente a la falta de exactitud de algunos conceptos, referidos básicamente a

la estructura organizacional, se optó por realizar un cuestionario, con el fin de comparar la actitud de distintas personas frente al Sistema y de conocer la percepción personal del cargo y del Sistema que los entrevistados tenían.

Un detalle del cuestionario y los resultados se presenta en el punto 3 de este informe.

En este punto, sin embargo, se presenta alguna información estadística que permite conocer el Sistema en general.

a. Estructura organizacional

No existe en la actualidad un organigrama de carácter oficial para el Sistema con respecto a la Universidad, así como tampoco se cuenta organigramas de cada Biblioteca o Departamento que no sean los elaborados internamente, en los casos en que esta labor se ha realizado.

Es claro que en estas circunstancias, los criterios usados para la elaboración de cuadros de jerarquías difieren fuertemente, y la percepción del Sistema, entonces, da lugar a un amplio rango de estructuras posibles.

Las consecuencias más importantes de esta ambigüedad son:

- Falta de un marco de referencia para formalizar los canales de comunicación.
- Dado que la percepción del Sistema es diferente entre personas que ocupan cargos similares y considerando que en algunos casos no hay descripciones de cargo, la percepción de responsabilidades y atribuciones también es diferente, lo que puede contribuir a crear ambientes de trabajo poco adecuados.

A pesar de lo antes mencionado (que se analiza con mayor detalle en el punto 3), es posible distinguir dentro del Sistema de Bibliotecas dos niveles principales:

i Dirección del Sistema, que incluye los siguientes cargos (y servicios dependientes):

- Dirección
- Subdirección
- Departamento de Adquisiciones
- Departamento de Catalogación
- Departamento de Computación
- Departamento Ejecutivo
- Departamento de Estudios y Planificación

ii Bibliotecas:

- Central, ubicada en el Campus San Joaquín
- de Campus:
 - * Arquitectura, Arte y Diseño
(Campus El Comendador)
 - * Medicina y Ciencias Biológicas
(Campus Casa Central)
 - * General Campus Oriente
 - * Derecho (Campus Oriente)
 - * Música (Campus Oriente)
 - * Teatro (Campus Oriente)
 - * Economía y Administración (Campus San Joaquín)
- Seccionales:
 - * Matemáticas
 - * Ciencia Política
 - * CIDU-IPU

Desde el punto de vista de funciones en una organización, corresponde clasificar los cargos como sigue:

FUNCION TECNICA	FUNCION ADMINISTRATIVA	FUNCION SERVICIOS
Departamento Adquisiciones Depto. Computación Depto. Catalogación	Dirección Sub dirección Depto. Ejecutivo	Depto. Estudios y Planificac. Jefes Bibliotecas

Sin embargo, esta clasificación, por ser tan general, no incluye casos en que los cargos actúan más allá de la función dentro de la cual están definidos, lo que es esencial en una entidad orientada a los servicios.

(Nota: para todos los cargos antes señalados, existe una descripción de funciones (anexo N° 2); para algunos cargos dependientes de la Biblioteca Central, no existe una descripción oficial de actividades propias, debido a su creación reciente)

En términos generales, la estructura organizacional presenta las siguientes características:

- Dirección del Sistema centralizada.
- Procesos técnicos centralizados (adquisiciones, catalogación, reprografía, etc.).
- Servicios al público descentralizados, es decir, a cargo de una de las Bibliotecas del Sistema (aunque la tendencia es a centralizar tanto como sea posible, según la tendencia de la propia P. Universidad Católica, que intenta mantener la menor cantidad posible de alumnos "diseminados" en diferentes Campus).

Dadas las dimensiones del Sistema, parece acertado centralizar los procedimientos administrativos; sin embargo, las relaciones de dependencia entre algunos cargos en la administración central, deben ser objeto de un estudio más acabado.

En el momento de realizarse este estudio, se trabajaba intensamente en el Proyecto de Catalogación Automatizada, a cargo de la Subdirectora, debido a que ella posee la preparación necesaria para asumir esa responsabilidad. Esta circunstancia distrae una cantidad importante del tiempo que la Subdirectora puede dedicar a su función de coordinar la operación de las Bibliotecas, y se generan así nuevos requerimientos a los demás cargos de la Dirección; por ejemplo, se plantea la posibilidad de hacer operacional el Departamento de Estudios (que funciona como asesoría).

Es éste el tipo de redefinición que podría traducirse en operación más ágil y en comunicaciones más fluidas.

Con respecto a las Bibliotecas, los aspectos fundamentales desde el punto de vista organizacional, son:

- La asignación de funciones no es homogénea (ver anexo 2).
- Las responsabilidades de los cargos difieren para las distintas Bibliotecas.
- Existe un amplio rango de estructuras, que van desde Bibliotecas que operan durante medio día con una o dos personas (Música, Teatro), hasta otras que presentan una estructura bien definida, como la Central, que funciona dividida en áreas y en servicios diferenciados, habiendo elaborado su propio organigrama.

b. Personal

El cuadro 2.1. presenta la distribución del personal entre los distintos puntos del Sistema, clasificados además por categoría.

Se observa una fuerte correlación entre el porcentaje de fondo de libros asignado (ver cuadro 2.2.) y el porcentaje del personal total del Sistema que corresponde a cada Biblioteca.

Se concluye entonces que tales porcentajes representan aproximadamente el tamaño de los subsistemas Bibliotecas y Dirección.

c. Uso de fondos

Una manera de observar el Sistema y la importancia o tamaño de cada una de las partes que lo componen, es a través de la distribución del uso de fondos que se muestra en el cuadro

Aun cuando este indicador no refleja completamente la situación real, dado que muestra sólo el uso del fondo de libros, da una idea del tamaño de las Bibliotecas que componen el Sistema, en términos de la cantidad de volúmenes.

La Biblioteca que ha captado la mayor parte de los fondos es la Central

de San Joaquín, a través de las terminaciones del nuevo edificio y del Proyecto de Catalogación Automatizada.

Como complemento y con el fin de indicar la magnitud de los requerimientos de servicio en cada Campus, se presenta el cuadro 2.3.

Por otra parte, en el esquema .1 se puede apreciar la localización de los campus mencionados en el cuadro 2.3. y se señala, además, la cantidad de m² construidos de las Bibliotecas que ofrecen servicios en cada uno.

Cabe señalar que la Dirección del Sistema funciona en el edificio de la Biblioteca Central de San Joaquín.

Finalmente, en el cuadro 2.4. se presenta el comportamiento del presupuesto del Sistema en su totalidad entre 1980 y 1981.

Con estos datos sobre las Bibliotecas y sobre el presupuesto total, se pretende entregar una primera descripción del Sistema, que se complementa con información sobre los servicios que ofrece cada una de las Bibliotecas, en el punto siguiente.

2.4. Proyectos en estudio o en ejecución

El Sistema tiene considerados los siguientes proyectos, algunos de los cuales están siendo realizados y se encuentran en un grado de avance satisfactorio desde el punto de vista de los planes de desarrollo,

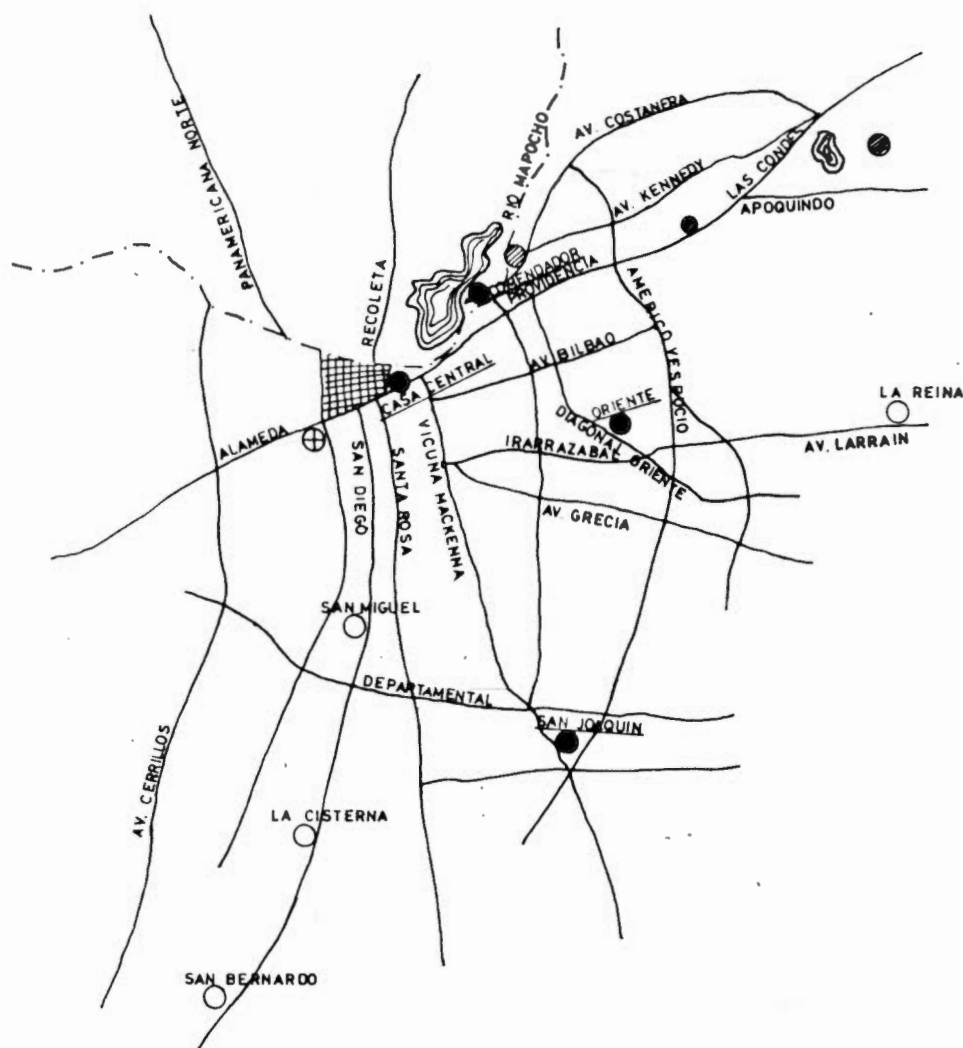
Estos proyectos son:

a. Catalogación Automatizada

Consta de varias etapas y cuenta con el financiamiento del BID. Para este año se pretende comenzar la producción de fichas y poner en marcha la circulación automatizada.

(Nota: mayores detalles sobre este proyecto se pueden encontrar en el anexo N° 3).

Ubicación en Área Metropolitana de las Instituciones dependientes de la Pontificia Universidad Católica de Chile



- CAMPUS UNIVERSIDAD CATOLICA.
- SEDES CLUB DEPORTIVO
- SEDES DUOC
- ⊕ DUOC ZONA CENTRO (COMPRENDE 6 SEDES: ESC. SERVICIOS COMUNITARIOS, ESC. ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, ESC. DE ARTES, ESC. DE MECANICA, ESC. DE ELECTRICIDAD, ESC. DE BELLEZA Y VESTUARIO.)

Esquema N° 1

b. Sistemas de apoyo a la gestión

Se está trabajando actualmente en dos sistemas, uno de administración de personal y uno de control de inventarios de los materiales de bodega.

El objetivo de este proyecto es liberar a algunos funcionarios de una cantidad de tareas manuales que consumen una cantidad importante de su tiempo, impidiendo que se desarrollen aspectos de interés del Sistema (caso particular de la Asistente de Personal, que no cuenta con tiempo suficiente como para desarrollar planes de perfeccionamiento de las Bibliotecarias).

Los sistemas se están desarrollando a través de un lenguaje de base de datos (DBMS) en el mismo equipo que se usa para catalogación automatizada. El producto es una serie de listados periódicos con datos tales como inasistencias, atrasos, fechas de inicio o término de permisos y vacaciones, estadísticas y resumen de estas transacciones para todo el Sistema y para cada Biblioteca (transacciones registradas on-line).

El sistema de inventarios consiste básicamente en una "cuenta corriente" de la disponibilidad de materiales de cada Biblioteca y se registra on-line el gasto, obteniendo en la misma forma el saldo.

c. Programa de Desarrollo de Colecciones

Tiene por objeto desarrollar la colección de la Reserva, básicamente, de manera lógica, respondiendo a las necesidades de bibliografía de todos los cursos dictados por las Unidades Académicas de la P. Universidad Católica.

Se está desarrollando un contacto formal con los Centros de Alumnos, con el fin de apoyar el funcionamiento del Programa.

d. Estudio de nuevo catálogo

Como consecuencia de la producción de microfichas y considerando que los procedimientos estandarizados que se usan en la catalogación automatizada generan nuevos requerimientos en la elaboración de las fichas, se hace necesario preparar un catálogo adecuado. En estos términos, se están evaluando distintas alternativas así como fechas

de cambio, manteniendo la decisión condicionada por variables como: costo, espacio físico, optimización del servicio al usuario, tiempo requerido para el cambio.

e. Estudio de colas en la Reserva

Tiene como objetivo determinar el tiempo de servicio óptimo dentro del cual debería desarrollarse el diálogo con el usuario, con el fin de hacer mínimo el tiempo de espera y la longitud de las colas.

Esto se desarrolla como apoyo al diseño de la circulación automatizada, para garantizar que el servicio por terminales será más eficiente que el manual, en uso actualmente.

Está en etapa de estudio y ya se ha diseñado el método de medición de las tasas de llegada y tasas de servicio (λ y μ).

f. Estadísticas de evaluación de servicios y de cargas de trabajo en los distintos cargos.

Está en etapa de definir el proyecto, pero su objetivo es determinar la asignación óptima de los recursos humanos, para condiciones particulares de cada punto del sistema.

g. Elaboración de un organigrama y reglamentos, así como de manuales de procedimientos, para racionalizar la administración y contar con información estandar que permita comparar las condiciones de distintas Bibliotecas y/o cargos.

III ANALISIS DEL CUESTIONARIO

3.1. Introducción

A raíz de los problemas detectados con respecto a la definición de una estructura administrativa para el Sistema, surgió la necesidad de realizar una investigación formal de algunos aspectos de importancia para el Sistema, como por ejemplo, la percepción del cargo y del Sistema que tenía cada uno de los entrevistados.

La lista de encuestados, así como una copia del cuestionario, se presentan en el anexo N° 1.

La información que se esperaba obtener del cuestionario era la siguiente:

- Percepción del cargo y de la estructura administrativa por parte de cada funcionario que lo responda. Percepción de las relaciones y comunicaciones entre las partes del Sistema.
- Posibilidades de desarrollo profesional según intereses reales.
- Bases concretas para la formulación de una estructura administrativa.
- Flujo de documentos en el Sistema. Posibilidad de optimizarlo.
- Bases para planificación de largo plazo.
- Inquietudes particulares de los entrevistados.

3.2. Análisis de los resultados

Los resultados obtenidos para algunas preguntas fueron tabulados, a fin de facilitar el análisis y observar directamente la respuesta de cada persona

en relación al total de respuestas.

Lamentablemente, no todas las respuestas eran factibles de ser tabuladas, y éstas son analizadas a través del estudio del total de respuestas.

Por último, no se incluye en este informe el análisis del flujo de documentos, que requiere de más tiempo del que se disponía para elaborar esta presentación, pero se anexará a una próxima versión de este mismo estudio, en el que además se incluirá, probablemente, algunos datos sobre el avance o resultados de proyectos que se encuentran por ahora en etapa de estudio.

A continuación, están los cuadros con las respuestas tabuladas.

	SUBDIRECTORA	J. DEP. COMPUTACION	EJECUTIVO	ADQUISICIONES	CATALOGACION	ESTUDIOS	ASIST. PERSONAL	J. BCA. CENTRAL	J. AREA CS. SOC.	J. AREA CS. EXACT.	J. COLECC. ESP.	J. SECC. RESERVA	J. SECC. HEMEROTECA	J. BCA. GRAL. CO.	J. BCA. DERECHO	J. BCA. MEDICINA	J. BCA. ARQUITECTURA	J. BCA. ECONOMIA	J. BCA. MUSICA	J. BCA. TEATRO	T O T A L
P1. TIEMPO EN EL CARGO																					
MENOS DE 1 AÑO		X				X		X	X	X	X		X								7
1-2 AÑOS	X		X									X		X							4
2-3 AÑOS					X																1
MAS DE 3 AÑOS							X									X	X	X	X	X	6
REEMPLAZO TEMP.				X											X						2
P2. PREPARACION PROFESIONAL																					
TITULO UNIVERSITARIO	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	19
POST-GRADO(UNIV.)	X					X		X		X		X									5
CURSOS EXTRANJERO	X					X		X		X		X	X		X						7
PERFECCIONAMIENTO																					
EN CHILE	X	X		X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	17
ESTUDIOS DURANTE LOS																					
DOS ULTIMOS DOS AÑOS	X			X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	16
CONOCIMIENTO IDIOMAS	X					X	X	X		X		X	X	X	X	X					10
CURSOS UNIVERSITARIOS				X				X	X	X	X				X		X	X	X		9
(RAMOS)																					
EXPERIENCIA DE TRABAJO																					
EN SU AREA		X	X																		2
P3. CARACTERISTICAS DEL CARGO																					
FUNCION TECNICA		X			X																2
FUNCION ADMINIST.	X		X	X			X														4
FUNCION SERVICIOS						X					X	X									3
SERV. AL PUBLICO								X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	12
P4. SOBRE EL ORGANIGRAMA																					
SISTEMA ELABORAC.																					
PROPIA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	18
CONOCIDO(OFICIAL)											X	X									2
COMPLETO			X		X	X	X								X					X	6
INCOMPLETO	X	X		X					X					X		X		X	X		8
SU UNIDAD (ELAB.																					
PROPIA)			X					X	X	X	X	X	X				X				8

SUBDIRECTORA	J. DEP. COMPUTACION	EJECUTIVO	ADQUISICIONES	CATALOGACION	ESTUDIOS	ASIST. PERSONAL	J. BCA. CENTRAL	J. AREA CS. SOC.	J. AREA CS. EXACT.	J. COLECC. ESP.	J. SECC. RESERVA	J. SECC. HEMEROTECA	J. BCA. GRAL. CO.	J. BCA. DERECHO	J. BCA. MEDICINA	J. BCA. ARQUITECTURA	J. BCA. ECONOMIA	J. BCA. MUSICA	J. BCA. TEATRO	DIRECTORA	TOTAL
--------------	---------------------	-----------	---------------	--------------	----------	-----------------	-----------------	------------------	--------------------	-----------------	------------------	---------------------	-------------------	-----------------	------------------	----------------------	------------------	----------------	----------------	-----------	-------

P5. RELACION ENTRE LOS CARGOS (PERCEPCION PERSONAL)

SUB-DIRECTORA	+		+			-				-			-	-	-	-	-	-	-	+
JEFE DEP.COMPUTACION	+																			+
JEFE DEP.EJECUTIVO			+	+																+
JEFE DEP.ADQUISICIONES		+				+							+	+	+	+	+	+	+	+
JEFE DEP.CATALOGACION	+	+											-	-	-	-	-	-	-	+
JEFE DEP.ESTUDIOS			+	+																+
ASISTENTE DE PERSONAL	+	+	+	+	-	+							+	+	+	+	+	+	+	+
JEFE BCA. CENTRAL	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+									+
(*) JEFE AREA CS.SOC. Y H.	-	-	-	+	+	-														+
(*) JEFE AREA CS. EXACT.			+	+						+										
(*) JEFE COLEC. ESPEC.				+		(y con los demás en menor grado)														
(*) JEFE RESERVA		-	-	+	-	-	+													+
(*) JEFE HEMEROTECA			+			+														
JEFE BUCO	+	+	+	+	+															+
JEFE BCA. DERECHO			+	+																
JEFE BCA. MEDICINA	+	+	+	+		+							+	+	+	+	+	+	+	
JEFE BCA ARQ. Y DIS.		-	+	+	-															-
JEFE BCA ECON. Y ADM.		+	+	+	-	+	-						-	-	-	-	-	-	-	+
JEFE BCA MUSICA		+	+	+																-
JEFE BCA TEATRO	(igual con todas)																			

(*) Pertenece a la Biblioteca Central del Campus San Joaquín.

+ = intensa

- = parcial

	SUBDIRECTORA	J. DEP. COMPUTACION	EJECUTIVO	ADQUISICIONES	CATALOGACION	ESTUDIOS	ASIST. PERSONAL	J. BCA. CENTRAL	J. AREA CS. SOC.	J. AREA CS. EXACT.	J. COLECC. ESP.	J. SECC. RESERVA	J. SECC. HEMEROTECA	J. BCA. GRAL. CO.	J. BCA. DERECHO	J. BCA. MEDICINA	J. BCA. ARQUITECTURA	J. BCA. ECONOMIA	J. BCA. MUSICA	J. BCA. TEATRO	TOTAL
--	--------------	---------------------	-----------	---------------	--------------	----------	-----------------	-----------------	------------------	--------------------	-----------------	------------------	---------------------	-------------------	-----------------	------------------	----------------------	------------------	----------------	----------------	-------

P6. ROL DEL SISTEMA DENTRO DE LA UNIVERSIDAD

SERVICIO	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	17
APOYO DOCENTE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	19
ADMINISTRATIVO																					-
DIFUSION CULTURAL						X															1
EXTENSION UNIVERSIT.										X	X						X	X			4
EDUCACION USUARIO								X					X								2

P7. GRADO DE RELACION FORMAL CON UNIDADES ACADEMICAS

ALTO								X	X			X	X	X	X			X	X		8
MEDIO								X				X					X	X			4
BAJO																					-
NINGUNO	X	X	X	X	X	X	X				X										8

P8. OBJETIVOS DEL SISTEMA

CONOCE Y NOMBRA	X		X		X	X		X		X					X						7
CONOCE PARTE Y NOMBRA				X					X		X	X	X			X	X	X	X		9
NO LOS CONOCE COMPLETAMENTE LOS 'SUPONE'		X					X							X					X		4

P9. FUE INFORMADA DE LOS OBJETIVOS

DE MANERA FORMAL	+	+								+											4
DE MANERA INFORMAL							+														1
DE MANERA FORMAL INDIRECTA (*)				+	+			+			+	+			+	+	+	+	+		10
NO FUE INFORMADA							+						+	+						+	4

P10. METAS QUE ESPERA ALCANZAR EN SU CARGO

METAS PARTICULARES	-		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		16
M.COND.POR OBJET. DEL SISTEMA	+	+	-	-	+	-	-	-	-		-	-			-	-	-				11

(*) A través de cursos o charlas, cuyo objetivo básico no es informar sobre la marcha del Sistema

+ = Muy intenso

- = Menos intenso

	SUBDIRECTORA	J. DEP. COMPUTACION	EJECUTIVO	ADQUISICIONES	CATALOGACION	ESTUDIOS	ASIST. PERSONAL	J. BCA. CENTRAL	J. AREA CS. SOC.	J. AREA CS. EXACT.	J. COLECC. ESP.	J. SECC. RESERVA	J. SECC. HEMEROTECA	J. BCA. GRAL. CO.	J. BCA. DERECHO	J. BCA. MEDICINA	J. BCA. ARQUITECTURA	J. BCA. ECONOMIA	J. BCA. MUSICA	J. BCA. TEATRO	TOTAL
--	--------------	---------------------	-----------	---------------	--------------	----------	-----------------	-----------------	------------------	--------------------	-----------------	------------------	---------------------	-------------------	-----------------	------------------	----------------------	------------------	----------------	----------------	-------

P11. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO PARA SU CARGO

PARTICULARES	-	+	+				+			+				+	+	+	+	+			10
LOS DEL SIST.	+	+	-	-	+		-							-							7
LOS DE LA UC																					
NÓ DEFINIDOS					+		+		+	+		+	+	+						+	8

P12. COMUNICACIONES (Canales formales de comunicación con su personal)

REUNIONES MENSUALES	X													X			X	X			4
REUNIONES QUINCENALES					X	X		X													3
REUNIONES SEMANALES										X		X				X					3
TELEFONO																					0
CARTAS	X				X			X		X							X				5
VERBAL		X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	16

P13. IMPORTANCIA DE CANALES INFORMALES

ALTA		X		X			X						X			X	X	X	X	X	9
MEDIA		X				X								X							3
BAJA (NADA)										X	X	X	X								4
DEPENDE DEL NIVEL			X		X			X							X						4

P14. CANALES FORMALES DE COMUNICACION CON SUS JEFES

REUNIONES MENSUALES				X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15
REUNIONES QUINCENALES																					0
REUNIONES SEMANALES	X						X	X	X		X										5
TELEFONO																					0
CARTAS					X										X		X		X	X	5
VERBAL		X	X				X		X	X		X	X				X		X		10
MEMOS			X		X	X			X	X		X	X		X		X	X	X	X	12

15. INSUMOS DEL CARGO	SUBDIRECTORA	J. DEP. COMPUTACION EJECUTIVO	ADQUISICIONES	CATALOGACION	ESTUDIOS	ASIST. PERSONAL	J. BCA. CENTRAL	J. AREA CS. SOC.	J. AREA CS. EXACT.	J. COLECC. ESP.	J. SECC. RESERVA	J. SECC. HEMEROTECA	J. BCA. GRAL. CO.	J. BCA. DERECHO	J. BCA. MEDICINA	J. BCA. ARQUITECTURA	J. BCA. ECONOMIA	J. BCA. MUSICA	J. BCA. TEATRO	T O T A L
ESTADISTICAS					X	X														2
DOCUMENTOS				X	X	X	X											X	X	4
PROYECTOS	X				X	X	X		X											4
REGLAMENTOS			X											X		X				3
NORMAS																				
LIBROS				X				X	X			X	X	X	X	X		X		7
P.P.				X				X	X			X	X	X	X	X		X		7
PROGR. DE CURSOS																				0
CATALOGOS																X	X			3
BIBLIOGRAFIAS	X								X	X			X	X	X	X	X			5
SUG. DEL PUBL.									X	X						X				2
INF. S/ EL SIST.		X																		1
PRESUPUESTOS																				1
O. DE COMPRA																				1
POLITICAS									X	X								X		4
MATERIAL																	X			2
FORMULARIOS																	X			2
AUDIOVISUALES																			X	1
16. PROD. DEL CARGO																				
ESTADISTICAS						X			X											2
POLITICAS						X		X												2
REGLAMENTOS						X														1
PROYECTOS						X														1
LIBROS AL PUBL.				X	X					X	X	X		X						5
SERV. AL PUBL.	X					X	X		X	X			X	X	X	X	X	X	X	13
INFORMACION									X	X							X	X		4
DOC. A DIRECC.																X				1
SIST. AUTOM.	X	X																		2
REND. DE CTAS.				X									X							2
PUBL. DE CANJE				X																1
INFORMES			X	X								X								5
DOCTOS. EN GRAL.				X		X														2
PRESTAMOS											X	X								2
BOLETINES										X					X					2
APOYO A LA DEC.																				0

	SUBDIRECTORA	J. DEP. COMPUTACION	EJECUTIVO	ADQUISICIONES	CATALOGACION	ESTUDIOS	ASIST. PERSONAL	J. BCA. CENTRAL	J. AREA CS. SOC.	J. AREA CS. EXACT.	J. COLECC. ESP.	J. SECC. RESERVA	J. SECC. HEMEROTECA	J. BCA. GRAL. CO.	J. BCA. DERECHO	J. BCA. MEDICINA	J. BCA. ARQUITECTURA	J. BCA. ECONOMIA	J. BCA. MUSICA	J. BCA. TEATRO	T O T A L
--	--------------	---------------------	-----------	---------------	--------------	----------	-----------------	-----------------	------------------	--------------------	-----------------	------------------	---------------------	-------------------	-----------------	------------------	----------------------	------------------	----------------	----------------	-----------

P17. ACTIVIDADES PROFESIONALES PARALELAS (Actualmente)

NINGUNA	X	X	X	X			X	X				X	X	X	X		X	X	X	X	14
CAT. AUTOMATIZADA																					0
INVEST. USO P.P.						X															1
DESARROLLO COLECCIONES																					0
DIAPORAMAS										X						X					2
REGLAS CATALOGACION					X				X												2
ENTRENAMIENTO USUAR.											X										1

P18. ACTIVIDADES PROFESIONALES PARALELAS (Con anterioridad)

SI (Sin detallar)	X	X				X									X						4
NO			X		X		X					X	X	X					X	X	8
SI (Detallando)				X					X	X	X					X	X	X			7
NO RESPONDE																			X		1

P19. (Interés en saber más)

COMPUTACION (Automat.)	X		X		X		X	X	X			X	X	X		X	X	X			12
RECURSOS A.V.					X														X		2
INVESTIGACION						X															1
BIBLS. SIMILARES EXTRANJERAS															X						1
ADMINIST. BIBLIOTEC.					X							X									2
SI (Sin detallar)		X																			1
CATALOGACION			X																		1
EVAL. SERVICIOS							X														1
MAT. ESPECIAL											X										1
ENTREN. USUARIOS									X												1

P20. PROBLEMAS

FALTA DE PERSONAL			X ⁺															X			2
EDIFICIO INADECUADO													X ⁺	X	X	X					4
FALTA CATALOGO														X							1
EXCESO TRABAJO			X															X	X		3
PERFECCIONAMIENTO																	X				1
INTEGRACION INTERBIBL.																	X				1
FALTA INFORMACION														X							1
EXCESO TRAMITES													X								1
FALTA AUTONOMIA													X								1

Los cuadros anteriores entregan una importante cantidad de información.

P1. Se observa, en primer lugar, que gran parte (7) de las personas encuestadas llevan menos de un año en el cargo, y 4 entre uno y dos años. Sumados, puede verse que más del 50% del personal que ocupa cargos de jefatura es relativamente nuevo, y es una poderosa razón para explicar la falta de una percepción clara del aspecto administrativo mencionado antes en este informe. Sin embargo, se observa que algunas personas con antigüedad suficiente en su cargo (más de tres años), presentan las mismas dudas, lo que lleva a concluir que el factor más poderoso de desorientación es el cambio a un nuevo estilo de administración, con nuevos cargos y una forma más ágil de operar, pero que no cuenta aún con los canales de comunicación necesarios para que la información fluya fácilmente a través del Sistema.

P2. La preparación profesional de las jefaturas puede calificarse como óptima. Las cifras muestran que además del título profesional, 17 de los 20 entrevistados han hecho cursos de perfeccionamiento, seminarios, etc., y 16 de ellos los han cursado durante los últimos dos años, lo que significa una permanente actualización de los conocimientos. Además, 10 personas tienen conocimientos de idiomas y han cursado ramos en la Universidad después de graduarse. Se concluye entonces que los recursos humanos son en este nivel realmente de excepción.

P3. Respecto a las características del cargo, se observa que 12 de los 20 encuestados están en funciones de servicio al público, si se considera la función en forma rigurosa. 4 cargos están orientados a administración y 2 a funciones técnicas. Esto confirma el objetivo de servicio de las Bibliotecas.

P4. Este punto confirma la falta de conocimiento de la estructura administrativa formal del Sistema, ya que 18 de los 20 encuestados entregaron organigramas elaborados personalmente y con diferencias de distinta magnitud entre ellos. La Biblioteca Central tiene, al parecer, su organigrama; sin embargo, no todo su personal lo conoce o domina fácilmente. 8 personas presentaron organigramas incompletos (no incluyeron algunos cargos), especialmente al nivel de la dirección y de otras Bibliotecas.

Por otro lado, 8 personas entregaron organigramas de su propia unidad, demostrando con eso que poseen una preocupación por el problema y tienen alguna percepción sobre la forma en que están organizados.

P5. Es notable la cantidad de información que entrega este cuadro. Se indica en él la relación percibida entre los cargos y la intensidad de esa relación. Por ejemplo, a nivel de Jefes de Biblioteca, la relación más intensa es, según la encuesta, con los Departamentos de Adquisiciones y Catalogación. Sin embargo, Catalogación percibe una relación más intensa con la Subdirectora a través del Proyecto de Catalogación Automatizada y menos intensa con las Bibliotecarias Jefe. Ocurre algo similar con respecto al Departamento Ejecutivo, que dice relacionarse con Catalogación, Adquisiciones y la Directora, más que con las Bibliotecas, mientras que éstas mencionan reiteradamente al Departamento Ejecutivo.

Lo que resulta fundamental de este cuadro es la falta de intensidad en la relación entre las Jefe de Bibliotecas y los cargos directos de administración (Directora y Subdirectora). Esta es, ciertamente, una debilidad del Sistema que puede ser subsanada a través de las soluciones administrativas en proyecto.

P6. La función de Servicio y Apoyo docente del Sistema es reconocida en forma unánime, mencionando además aspectos de real interés, como son difusión cultural, extensión universitaria y educación al usuario. Este es un importante punto de partida para la reformulación administrativa.

P7. La relación formal con las Unidades Académicas se reparte igual entre las que mantienen contacto permanente (8) y las que no mantienen ninguno (8), que pertenecen en su totalidad a los cargos directivos. Aunque no es esencial, es una debilidad que se puede corregir con el fin de incorporar totalmente el Sistema a la actividad universitaria docente.

P8. Nuevamente aparece el problema de comunicaciones, ya que de los 20 encuestados, 9 conocen en parte los objetivos del Sistema y 4 no los conocen. Los 7 que los conocen han participado, en general, en la elaboración de los planes.

P9. La información formal indirecta es comun. Se conocieron los objetivos en reuniones de trabajo realizadas con otros fines, que informar sobre los planes del Sistema.

P10. Se observa que aun cuando para 16 los planes se refieren a su lugar de trabajo particular, 11 tienen sus metas condicionadas de alguna forma a los objetivos del Sistema. Seguramente los canales informales de comunicación son eficaces para orientar aunque sea de manera indirecta el desarrollo del Sistema.

P11. Objetivos de largo plazo para el cargo están definidos en 10 casos y no lo están en 8 (2 de estos ocho consideran las metas del Sistema para formularlos, pero no los tienen de manera explícita).

P12. Las comunicaciones son en su mayoría informales (verbales, 16 personas) y en otro plano quedan las reuniones, cartas y memos para informar al personal dependiente de los planes de trabajo del cargo.

P13. Los canales informales tienen para 9 entrevistados una gran importancia, especialmente entre Jefes de Bibliotecas. Sin embargo, 4 personas indicaron que el método informal no es en absoluto recomendable.

P14. Existe un equilibrio entre los canales de comunicación formales e informales con los jefes. Las reuniones mensuales son importantes (15 personas); sin embargo, el contacto verbal es corriente en 10 de los casos.

P15. Se observa que por gran diferencia se recibe como input al cargo libros y PP, seguidos por bibliografías y luego proyectos, documentos, políticas y catálogos. Se menciona además en algunos casos como entradas: formularios, audiovisuales, material de trabajo, información, presupuestos, órdenes de compra, estadísticas, programas de cursos, sugerencias del público.

P16. Nuevamente se destaca el concepto de servicio al ser mencionado por 13 de los 20 encuestados como salida de cargo. A un nivel menor, se identifican como salidas: informes, libros al público, información. Y a un nivel más bajo (2 preferencias) se nombra: estadísticas, políticas (en cargos directivos), proyectos, reglamentos, rendiciones de cuentas, documentos en general, préstamos y boletines.

P17. Aunque 14 personas afirmaron no llevar a cabo actividades profesionales paralelas, es posible que muchas de ellas sí las realicen y las atribuyan a actividades propias del cargo por una falla en la distinción entre tareas propias y paralelas a la función que desempeñan.

P18. Con anterioridad, 11 personas realizaron actividades profesionales paralelas al desempeño de su cargo, dando detalle de ellas en 7 de los casos.

P19. Los intereses de perfeccionamiento están dentro del área de computación y procedimientos automatizados de Bibliotecas, por gran mayoría (12 de 20). Existe interés además por perfeccionarse en técnicas de administración de recursos audiovisuales y en administración de Bibliotecas. Se mencionó además catalogación, evaluación de servicios, investigación, entrenamiento de usuarios y materiales especiales.

P20. Con respecto a los problemas que enfrentan las Bibliotecas, la mayoría menciona lo inadecuado del espacio físico, y luego el exceso de trabajo y la falta de personal, mencionando además aspectos como: falta de catálogo, necesidad de perfeccionamiento, falta de integración entre bibliotecas, falta de información, exceso de trámites y falta de autonomía en el cargo.

En este contexto, hay que destacar los siguientes puntos:

- a. El Sistema es fuerte en lo que se refiere a recursos humanos, y es probable que algunas deficiencias en el rendimiento sean debidas más a la falta de métodos de trabajo eficientes y canales de comunicación expeditos que a falta de capacidad.
- b. El Sistema es relativamente fuerte en términos de recursos financieros. El tipo de los proyectos que se llevan a cabo es una muestra de ello, ya que requieren la participación de personas especializadas, lo que se traduce en un costo que sería difícil enfrentar sin los recursos que existen. La restricción presupuestaria de este año, puede ser compensada a través de una asignación eficiente de los recursos, que puede lograrse con estudios que el personal contratado es capaz de llevar a cabo.

- c. El Sistema presenta una debilidad importante en su sistema de comunicaciones, por un lado, y en el contacto que existe entre la Dirección y las Bibliotecas que lo componen, por otro.

Si bien los canales informales probaron ser importantes, y no deberían eliminarse porque forman parte de la cultura de la organización, es también un hecho que la falta de contactos formales en un sistema con el ritmo de trabajo que éste tiene, pueden traducirse en desarrollo poco armónico de las partes.

- d. La orientación del Sistema es básicamente a servicio al público, y es en esa relación donde están centrados los esfuerzos actualmente. Sin embargo, parece necesario incrementar las relaciones de intercambio y en especial, el contacto con las autoridades de la Universidad, para tener la seguridad de formar parte de los objetivos de la Pontificia Universidad Católica.
- e. Un hecho que confirma la capacidad del personal del Sistema, es que éste ha podido seguir creciendo y cumpliendo con sus objetivos de servicio a pesar del fuerte impacto provocado por los cambios físicos y administrativos del último tiempo, y de la indefinición formal en que opera actualmente.

IV COMENTARIOS GENERALES Y RECOMENDACIONES

El principal valor de los resultados obtenidos en la investigación y de la observación directa del funcionamiento del Sistema, es que ellos permitieron confirmar la efectividad de los métodos formales de estudio.

Una cantidad importante de aspectos que se conocían de manera intuitiva (ejemplo: problemas administrativos) fueron medidos, y se generó un conjunto de datos reales que pueden apoyar la toma de decisiones.

La colaboración de los entrevistados se manifestó a través de la minuciosidad y honestidad con que respondieron el cuestionario. Se cuenta entonces, en la realidad, con un grupo de personas que aseguran buenos resultados en la investigación.

Si además se considera que el Sistema ha alcanzado un grado de desarrollo que lo sitúa como líder en su campo, resulta evidente que los métodos informales dejan de tener validez, en términos de eficiencia más que de efectividad; es decir, puede lograrse una buena comunicación por canales informales, pero se corre el riesgo de no actuar en el momento requerido, o de perder aspectos relevantes de información.

Las necesidades detectadas incluyen además:

- Definir una estructura administrativa.
- Fortalecer las relaciones de subordinación a la P. Universidad Católica y de intercambio y cooperación con otras instituciones.
- Estandarizar procedimientos administrativos.
- Crear sistemas de apoyo a la gestión que permitan adoptar decisiones basadas en información real procesada (indicadores de rendimiento, de carga de trabajo, etc.), y por otra parte, que sirvan de control a la gestión administrativa a través de estadísticas adecuadas.
- Fortalecer las relaciones internas del Sistema, creando, en último término, un CONCEPTO DE SISTEMA, en que cada miembro de él sepa qué objetivos está ayudando a alcanzar con su labor.

Se recomienda entonces:

- a. Definir una estructura organizacional de tipo funcional, permanente, en que los cargos queden agrupados por función servicios, función administrativa, función técnica, y diferenciar niveles de jerarquía, como se presenta en la figura 4.1.

Como complemento, se propone una estructura matricial temporal, en que si bien los cargos se mantienen, se organizan grupos en torno a proyectos específicos (figura 4.2.).

La decisión debe ser evaluada cuidadosamente porque la adopción del sistema matricial implica una serie de conflictos relacionados con la definición de la autoridad; así, en la situación actual del Sistema, no parece ser recomendable; sin embargo, es una opción atractiva una vez superada la etapa de consolidación.

- b. Adoptar estándares de organización (fig. 4.3.) que respalden de alguna manera las decisiones adoptadas, sin caer por eso en procesos rígidos. De acuerdo a la concepción de la figura antes señalada, existe una debilidad importante en el Sistema, que es la referente a motivaciones y recompensas.

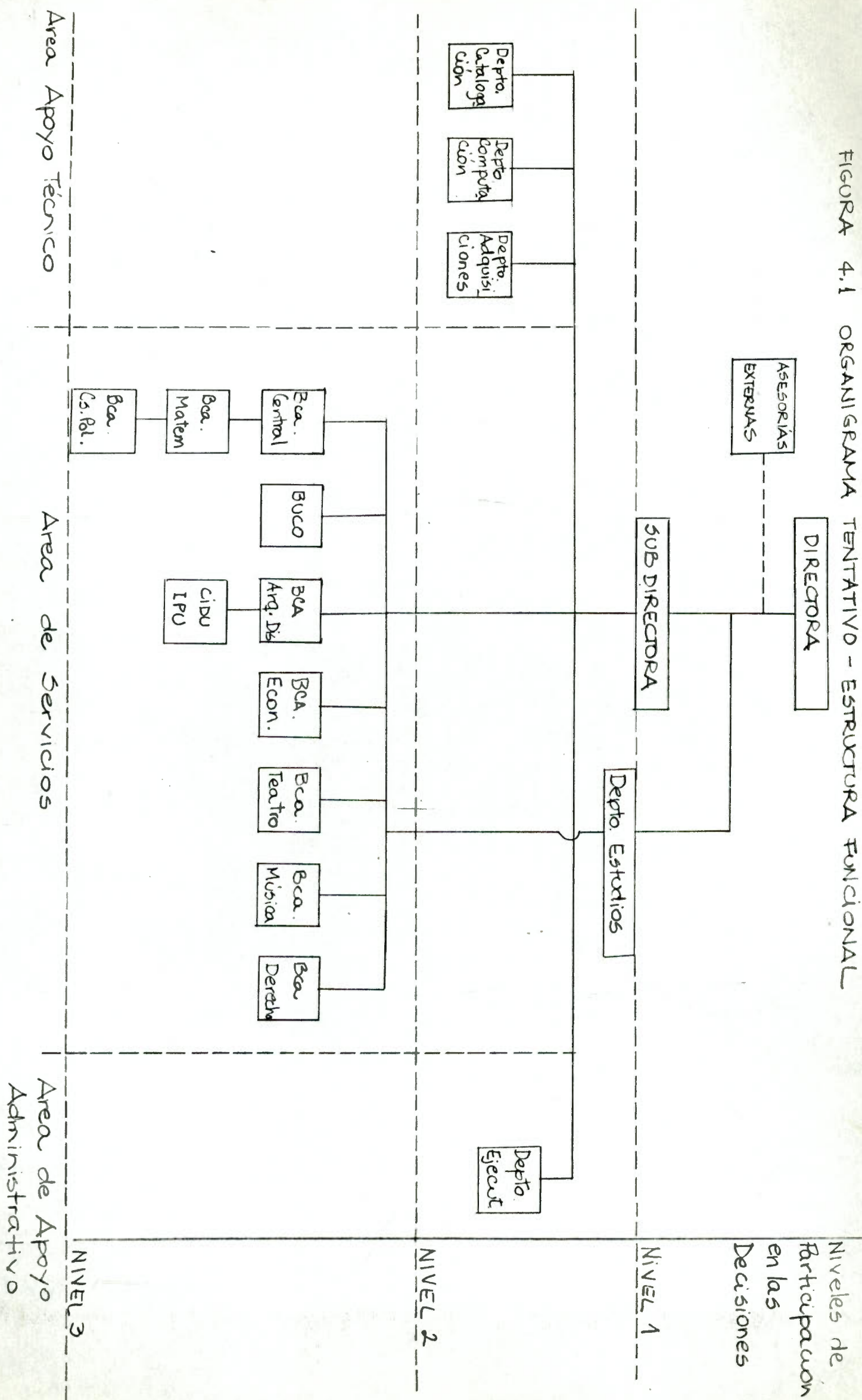
Si bien las remuneraciones son superiores a las que se pagan en cargos similares en otras instituciones, no se ha formalizado ningún sistema de incentivos ni se ha detectado tampoco niveles de insatisfacción importantes. Es un nuevo punto de estudio y formalización.

- c. Elaborar objetivos formales, analizados desde varios puntos de vista y fijar políticas de acuerdo a un esquema como el siguiente:

OBJETIVOS

- | | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| 1. Generales de la U.C. | 2. De la U.C. para el Sistema |
| | |
| 3. Generales del Sistema | 4. Políticas para lograr el objetivo |

FIGURA 4.1 ORGANIGRAMA TENTATIVO - ESTRUCTURA FUNCIONAL



OBSERVACIONES AL ORGANIGRAMA

1. Es de carácter tentativo.
2. Está estructurado en términos de dos orientaciones principales:
 - a. Funciones, entre las cuales se distingue un área de servicios y dos áreas de apoyo a la gestión.
 - b. Niveles de decisión, definidos por el carácter (resolutivo o deliberativo) de cada uno, por el tipo de planes que elaboran y por el tipo de información que se encargan de captar.

Nivel 1: carácter resolutivo, elabora planes estratégicos en el mediano y largo plazo, determina las orientaciones del Sistema.

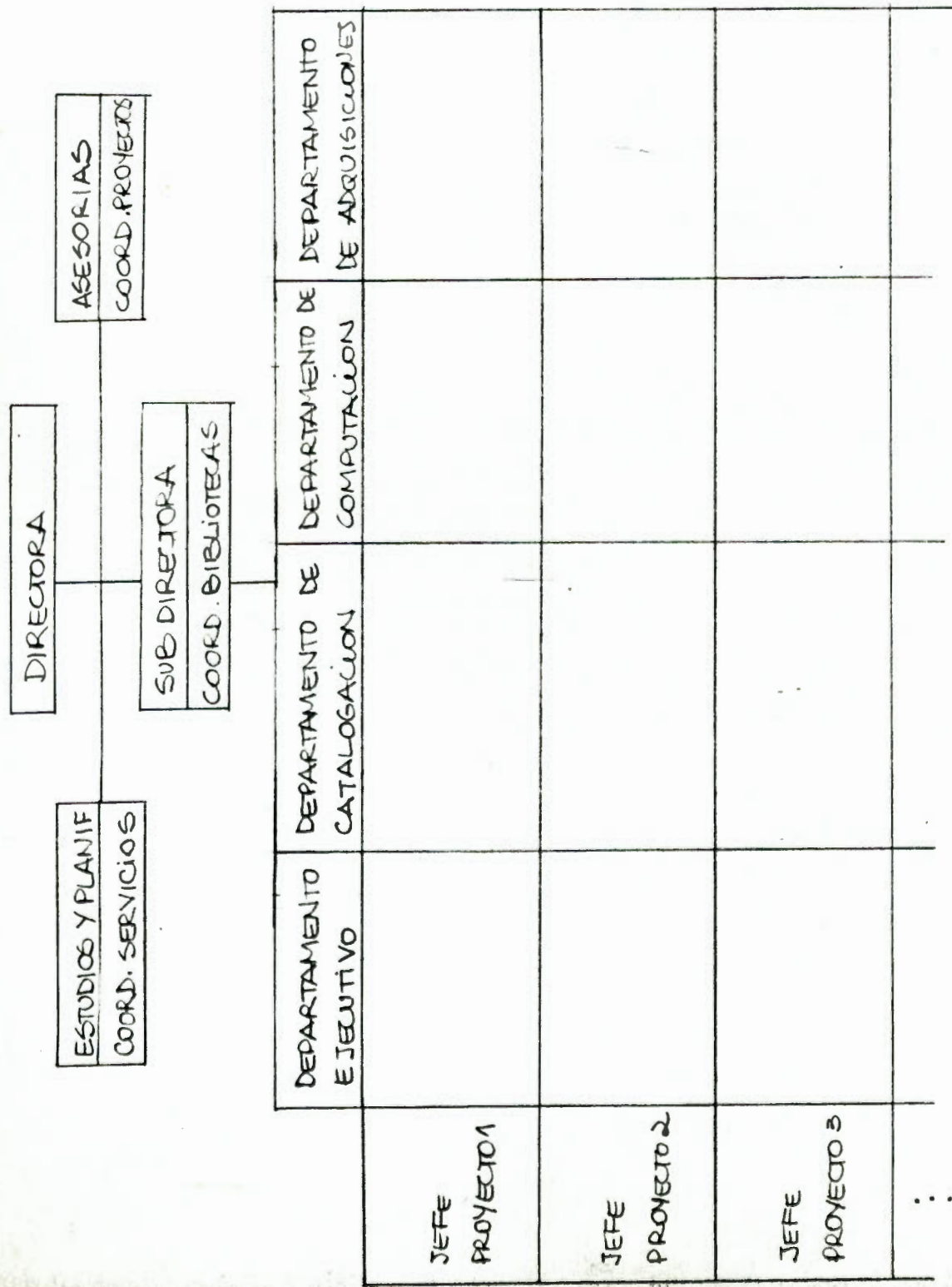
Nivel 2: Carácter resolutivo limitado y deliberativo. Elabora planes de orden táctico (mediano plazo) y coordina la acción del nivel 3 para asegurar el cumplimiento de los objetivos definidos.

Nivel 3: Carácter deliberativo, elabora y propone políticas operacionales de corto plazo, reúne información referida a servicios, ejecuta las acciones determinadas por los niveles 1 y 2.

Gráficamente, los procesos de toma de decisiones deberían regirse por el esquema de la figura 4.4.

3. Las Bibliotecas Seccionales quedan dependiendo de Bibliotecarias Jefe de áreas seleccionadas
CIDU-IPU = Arquitectura, Arte y Diseño
Matemáticas y Ciencia Política = Biblioteca Central, a través de las áreas de Ciencias Exactas y Ciencias Sociales
4. El Departamento de Estudios deja de tener carácter de asesoría, para operar en un contacto más intenso con las Bibliotecas del Sistema.
5. Ciertamente habría que definir con más detalle la jerarquía entre las Bibliotecas.

FIGURA 4.2 ESTRUCTURA MATRICIAL TEMPORAL



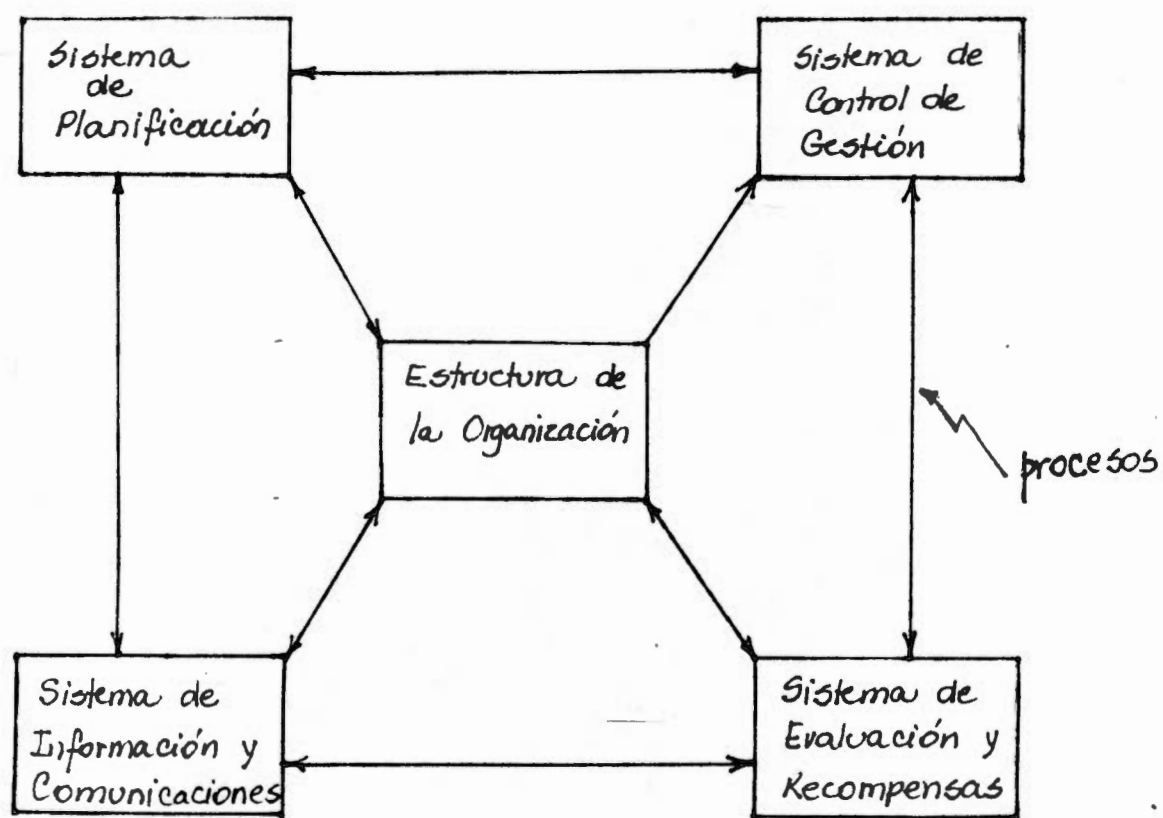
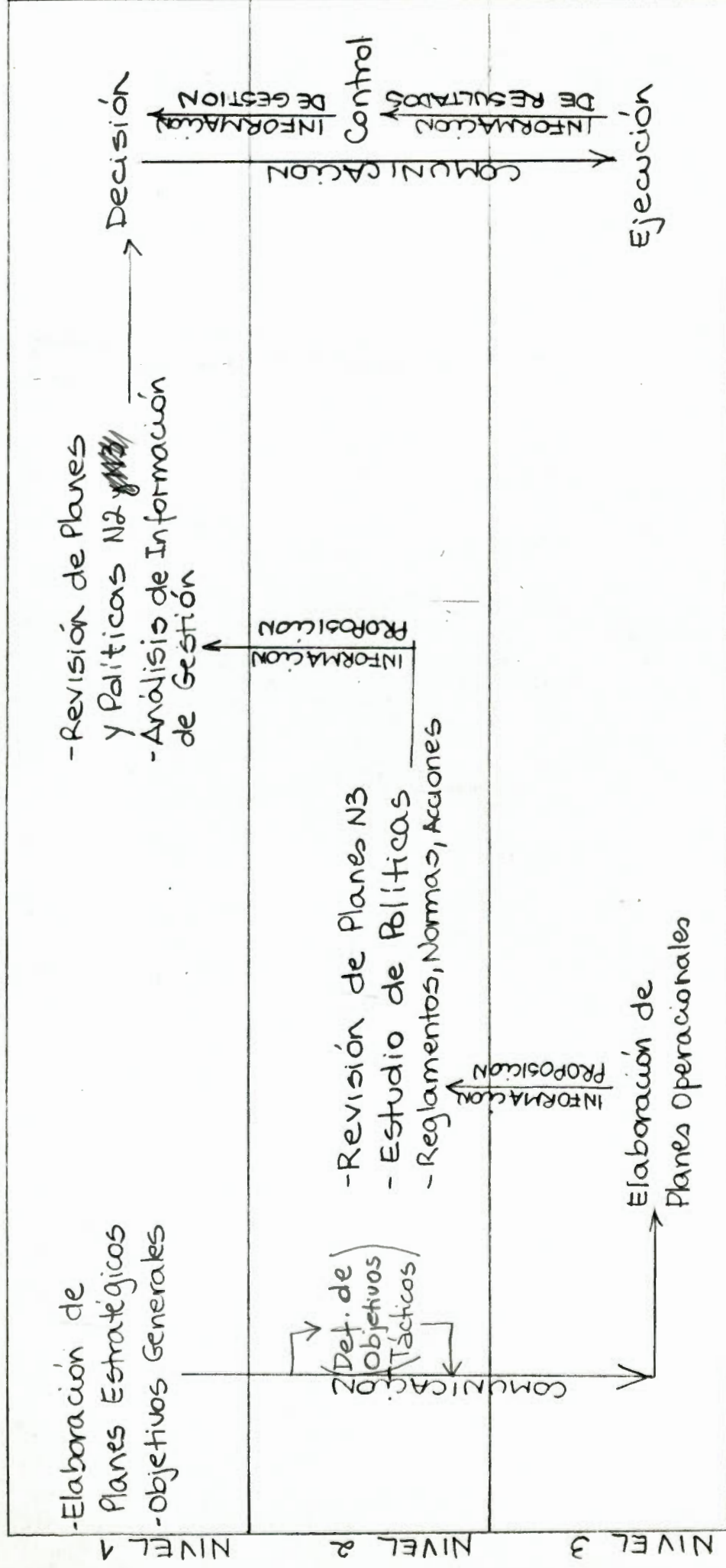


Figura 4.3.: Modelo de Sistemas de Administración
Estructuras y Procesos

FIGURA 4.4 PROCESO DE PLANIFICACION Y DECISION*



* Cada etapa requiere formular acciones concretas, fijar plazos y asignar recursos.

En este contexto se puede prever las consecuencias y posibles alcances tanto de los objetivos como de las políticas.

- d. Realizar un análisis de los siguientes factores:
 - factores críticos para la operación del Sistema
 - * controlables
 - * no controlables
 - desarrollo dentro de un plazo mediano a largo de los elementos que interactúan con el Sistema
 - * alumnos
 - * crecimiento de los Campus
 - * factores legales que inciden en la compra e importación de libros y equipos
 - * orientación de la Universidad
 - impacto de las políticas educacionales en la operación del Sistema.
- e. Trabajar en el fortalecimiento de relaciones con la Universidad, formando conciencia en las autoridades de la importancia de las Bibliotecas como factores para captar alumnos. Esto se puede lograr a través del desarrollo de un estudio de marketing que considere las características de servicio sin fines de lucro del Sistema. (Los primeros esfuerzos al respecto se están llevando a cabo, determinando los factores de atractividad de los elementos del Sistema y sus fortalezas y debilidades frente al mercado real y potencial).

Finalmente, se puede resumir lo observado con respecto al Sistema en los puntos que se señala a continuación:

- necesidad de FORMALIZAR (procedimientos, comunicaciones, reglamentos);
- necesidad de reasignar recursos;
- necesidad de estructurar la búsqueda de información de apoyo a la toma de decisiones;
- necesidad de planificar cuidadosamente, considerando imprevistos y diseñar políticas adecuadas al logro de objetivos;
- necesidad de participación de las personas a distintos niveles en los procesos de decisión.

Al terminar este informe, se concluye que la información disponible permite un análisis más detallado, que será realizado dentro de los próximos meses. Queda además la sensación de que las comunicaciones en cada núcleo del Sistema son relativamente buenas, y sería interesante revisar ese aspecto antes de proponer soluciones a nivel de la dirección.

A N E X O N° 1

- CUESTIONARIO
- LISTA DE ENCUESTADOS

A N E X O N° 2

- DESCRIPCIONES DE CARGO
DEL PERSONAL DEL SISTEMA
(NIVEL JEFATURA)

A N E X O N° 3

- DESCRIPCION DEL PROYECTO
DE CATALOGACION AUTOMATIZADA

VI. CUADROS

- 2.1. DISTRIBUCION DEL PERSONAL ENTRE LOS
DISTINTOS PUNTOS DEL SISTEMA
- 2.2. DISTRIBUCION DEL USO DEL FONDO LIBROS
POR LAS BIBLIOTECAS DEL SISTEMA
- 2.3. NUMERO DE USUARIOS - NUMERO DE FUNCIONARIOS
POR CAMPUS
- 2.4. COMPORTAMIENTO DEL PRESUPUESTO

C U A D R O 2.1

DISTRIBUCION DEL PERSONAL DEL SISTEMA DE BIBLIOTECAS
(JORNADAS, 1981)

CATEGORIA	DIRECCION (**)	BCA. CENTRAL	BCA. MEDICINA	GRAL.C.ORIENTE	BCA. ARQUITEC.	BCA. DERECHO (*)	BCA. MUSICA	BCA. TEATRO	BCA. ECONOMIA	TOTAL
BIBLIOTECARIA	22	11	4	6	3		0,5	1	2	49,5
AYUD.BIBLIOT.		17	3	8			1		5	50
PORTERO	1	2	1							4
AUXILIAR		5	2	4						15
SECRETARIAS		2	1	1						10
INGENIERO COMERCIAL	1									1
PROGRAMADOR ANALISTA	1									1
ANALISTA DE SISTEMAS	1									1
CONTADOR	1									1
MAYORDOMO	1		1							1
CHOFER	1									1
AYUDANTE ALUMNO			6	8			1	1	0,5	
TOTAL		37	18	27			2,5	2	7,5	134,5
PORCENTAJE (%)		27,5	13,3	20,0			1,8	1,4	5,5	

(*) Derecho se incorporó al Sistema el 1° de Enero de 1982.
No hay estadística anual como parte del Sistema

(**) Dirección incluye además los departamentos de Adquisiciones,
Catalogación, Computación, Estudios y Ejecutivo.

Fuente: Memoria anual 1981

C U A D R O 2.2.

DISTRIBUCION DE GASTOS DE ADQUISICION DE MATERIAL BIBLIOGRAFICO

BIBLIOTECA	N° LIBROS	N° P.P.	MONTO (US\$)	%
CENTRAL	5.434	897	332.484	53,04
ECONOMIA Y AD.	445	82	20.474	3,26
ARQUITECTURA	1.322	91	38.386	6,12
MEDICINA	763	426	129.883	20,72
BUCO	5.480	129	88.728	14,16
TEATRO	525	33	9.511	1,52
MUSICA	757	14	7.357	1,18
TOTAL	14.726	1.661	626.841	100,00

Fuente: Memoria Anual 1981

C U A D R O 2.3

NUMERO DE USUARIO - NUMERO DE FUNCIONARIOS

BIBLIOTECA	CAMPUS	Nº USUARIOS ^(*)	Nº BIBLIOTEC.	Nº FUNCIONAR.
CENTRAL ECONOMIA Y AD.	S. JOAQUIN	5.143	11 2	46
MEDICINA	C. CENTRAL	990	4	9
ARQUITEC. ART. DIS. CIDU-IPU	COMENDADOR	925	3	8
GRAL.C.ORIENTE MUSICA TEATRO	ORIENTE	5.435	6 1(**) 1	22

(*) Incluye alumnos y docentes

(**) Media jornada

CUADRO 2.4.

COMPORTAMIENTO PRESUPUESTO

ULTIMOS DOS AÑOS (\$)

AÑO	Remuneracio- nes	Adquisiciones		Operaciones	Encuad.	Remode- lación	Total Gastado	Total Presupuesto	Varia- ción %
		Mat. Bibl.	Equipo						
1980	29.148.374	14.425.234	2.880.197	3.620.070	2.694.620	355.875	53.124.370	51.660.724	2,8
1981	53.063.039	24.446.838	4.029.638	4.976.668	3.198.059	422.500	90.136.742	89.107.213	1,2
Varia- ción %	82,05	69,0	40,0	37,0	19,0	19,0	70,0	72,0	