



**UNIVERSIDAD FERMÍN TORO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN
GERENCIAL. BIBLIOTECA DEL DECANATO DE CIENCIAS Y
TECNOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL
“LISANDRO ALVARADO”, BARQUISIMETO-LARA.**

Autora: Telasmin Valera Brioli
Tutor: Douglas Barráez H.

CABUDARE, NOVIEMBRE DE 2017



**UNIVERSIDAD FERMÍN TORO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN
GERENCIAL. BIBLIOTECA DEL DECANATO DE CIENCIAS Y
TECNOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL
“LISANDRO ALVARADO”, BARQUISIMETO-LARA.**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Grado
de Magister en Gerencia Empresarial

Autora: Telasmin Valera Brioli
Tutor: Douglas Barráez H.

CABUDARE, NOVIEMBRE DE 2017

	UNIVERSIDAD FERMÍN TORO VICERECTORADO ACADÉMICO	FORMA 016 POS	Versión 02 Pago. 1/1
	ACTA DE VEREDICTO	DECANATO POSTGRADO	

ACTA DE VEREDICTO TRABAJO DE GRADO

Nosotros Miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado, titulado:

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACION
ESTRATEGICA PARA LA GESTION GERENCIAL BIBLIOTECA DEL DECANATO DE
CIENCIAS Y TECNOLOGIA DE LA UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO
ALVARADO BARQUISIMETO LARA**

Presentado por el (la) Participante:

Valera Brioli Telasmin Valra

Titular de la Cédula de Identidad: **14.750.838** como requisito para optar al grado académico de:

MAGISTER SCIENTIARUM

Ofrecido por el programa de:

MAESTRIA EN GERENCIA EMPRESARIAL

Del Decanato de Investigación Postgrado de la Universidad Fermín Toro, hacemos constar que hoy **Viernes** a las **05:00 pm**, se realizó el Examen Público de Defensa de Trabajo de Grado, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad.

Este jurado emite el siguiente Veredicto El Trabajo de Grado fue:

Aprobado

Dando fe de ello, levantamos la presente acta en Cabudare a los **24** días del mes de **Noviembre** del año **2017**

[Handwritten Signature]

Jurado Principal

Dra. Yamileth Lucena

C.I. 11.786.514

[Handwritten Signature]

Jurado Principal

Dr. William Rodríguez

C.I. 07.400.225

[Handwritten Signature]
Tutor
Presidente del Jurado
Dr. Douglas Barraez
C.I. 04.738.892

DEDICATORIA

A Dios

AGRADECIMIENTO

A Dios

A mi compañero de vida Julio César

A mi Mamá

A mi Papá

A mi equipo del Postgrado: Cesar, Luis Felipe, Mary, Haydi y Luis Eloy.

Al Profesor Douglas Barraez

A la Profesora Yamilteh Lucena

Al profesor Williams Rodríguez

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA	14
Planteamiento del Problema.....	14
Objetivos de la Investigación.....	24
Objetivo General.....	24
Objetivos de la Investigación.....	24
Justificación e Importancia.....	25
Alcances y Limitaciones.....	28
II. MARCO TEÓRICO	30
Antecedentes.....	30
Bases Teóricas.....	37
Teoría del Cuadro de Mando Integral.....	38
Planificación Estratégica.....	48
Gestión Gerencial.....	55
Bases Legales.....	82
Sistema de Variables.....	87
Operacionalización de Variables.....	90
III. MARCO METODOLÓGICO	91
Naturaleza de Investigación.....	91
Tipos y Diseños de la Investigación.....	92
Población y Muestra.....	94
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	95
Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos.....	99
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	100
Análisis e interpretación Cuestionario 1	102
Análisis e interpretación Cuestionario 2	121
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
Conclusiones.....	133

Recomendaciones.....	135
VI LA PROPUESTA	138
Nombre de la propuesta.....	138
Introducción.....	138
Fundamentación.....	139
Objetivo General.....	140
Objetivos Específicos.....	140
Desarrollo de la propuesta.....	141
Viabilidad de la propuesta.....	142
REFERENCIAS.....	150
ANEXOS.....	159

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Operacionalización de Variables.....	90
2	Población Objeto de Estudio.....	95
3	Índice de confiabilidad.....	98
4	Distribución de la Opinión del Personal con Respecto a la Dimensión Filosofía de Gestión	101
5	Distribución de la Opinión del Personal con Respecto a la dimensión de la perspectiva de gestión de procesos internos.	107
6	Distribución de la Opinión del Personal con Respecto a la Perspectiva de Gestión de Aprendizaje e innovación.....	114
7	Distribución de la Opinión del Personal con Relación a la Dimensión Perspectiva de gestión de clientes.....	121
8	Análisis de la Matriz FODA.....	132
9	Representación de los costos aproximados de la Propuesta...	145
10	Representación detallada de las Fases I y II de la Propuesta..	146
11	Representación detallada de las Fases III y IV de la Propuesta.....	147
12	Representación detallada de la Fase V de la Propuesta.....	148
13	Representación segunda parte detallada de la Fase V de la Propuesta.....	149
14	Modelo de ejemplo del cuadro de mando integral.....	150

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1	Representación de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	41
2	Representación del proceso de la planificación estratégica.....	51
3	Representación del funciones administrativas.....	59
4	Representación de la distribución de la opinión del personal con respecto con respecto a la dimensión filosofía de gestión.....	102
5	Representación de la distribución de la opinión del personal con respecto a la dimensión perspectiva de gestión de procesos internos.....	107
6	Representación distribución de la opinión del personal en relación a la Perspectiva de Gestión de Aprendizaje e innovación.....	115
7	Representación distribución de la opinión del personal en relación Dimensión Perspectiva de gestión de clientes.....	122
8	Representación resumida de las Fases de la propuesta.....	142

UNIVERSIDAD FERMÍN TORO
VICE- RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN
GERENCIAL. BIBLIOTECA DEL DECANATO DE CIENCIAS Y
TECNOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL
“LISANDRO ALVARADO”, BARQUISIMETO-LARA**

Autor: Telasmin Valera

Tutor: Douglas Barraez

Año: 2017

RESUMEN

El presente estudio, se desarrolló en un enfoque cuantitativo, la investigación fue de tipo descriptiva apoyada en un diseño de campo y se fundamentó en un paradigma positivista de acuerdo al problema planteado y según los objetivos de estudio propuestos, referidos al Cuadro de Mando Integral como una Herramienta de Planificación Estratégica Dirigido a la Gestión Gerencial. Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, en Barquisimeto, estado Lara. Atendiendo la modalidad investigativa, este trabajo se desarrolló en una (1) primera fase, denominada diagnóstico, en la cual se utilizaron dos (2) herramientas para la búsqueda de datos, las técnicas e instrumento para la recolección de la investigación, la matriz FODA y el cuestionario, donde la población estuvo conformada por once (11) trabajadores y veinte y seis (26) usuarios quienes fueron la base fundamental para la determinación del problema, dando como resultado el objetivo general como lo es Proponer el Cuadro de Mando Integral como una Herramienta de Planificación Estratégica Dirigido a la Gestión Gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, en Barquisimeto, estado Lara.

Descriptores: cuadro de mando integral, planificación estratégica, gestión gerencial.

INTRODUCCIÓN

El universo laboral actual está inmerso en un escenario globalizado donde se manifiestan cambios radicales, por ello, la constante búsqueda de las organizaciones en esmerarse para diseñar e incorporar estrategias en sus planes de trabajo, apuntando a la incorporación de la planificación estratégica como un aliado infalible en pro de lograr la eficiencia, competitividad y rentabilidad para garantizar la permanencia en el mercado laboral y así satisfacer las necesidades de la sociedad.

En este sentido, la planificación estratégica adquiere un rol fundamental dentro de la actuación de las organizaciones, convirtiéndose en un elemento clave, que permite adaptarlas en el entorno cambiante a partir de estrategias idóneas y adecuadas que faciliten alcanzar la excelencia empresarial, aunado a esto prepararse para el futuro, poder responder antes los desafíos de los diversos escenarios y al cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

La construcción de estrategias idóneas deben estar enlazadas con los objetivos que se pretenden alcanzar y para ello se debe considerar: el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar los desafíos, las alternativas como respuestas para prever la versatilidad del entorno, la manera de competir en el mercado y la visión a largo plazo, es decir visualizar como se ve la empresa en el futuro y hasta dónde puede llegar con los recursos que posee.

La planificación estratégica es en esencia un instrumento útil para la gerencia y consiste en amilantar las debilidades y amenazas que puedan deteriorar a la organización y consolidar las fortalezas y oportunidades del entorno. En contraste a lo anterior, la ausencia de planes estratégicos podría generar serias dificultades a la organización al desconocer los factores internos y externos que afectan la empresa, el alcance de los competidores y

como elegir las estrategias adecuadas, lo cual causaría bajos rendimientos tanto económicos como competitivos.

Dentro de este marco de ideas, se sugiere la propuesta del cuadro de mando integral como una herramienta de la planificación estratégica dirigido a la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, en Barquisimeto, estado Lara. El estudio se desarrollará en un enfoque cuantitativo, la investigación es de tipo descriptiva apoyada en un diseño de campo y se fundamenta en un paradigma positivista, el cual dará como resultado conocer la situación presentada, las causas del problema, los efectos producidos y las posibles alternativas de solución. El trabajo esta desglosado de la siguiente manera:

El Capítulo I: referente al problema, se describe el problema o la situación objeto de estudio, los síntomas, posibles causas, consecuencias y pronóstico. Seguidamente, se presentan los objetivos de la Investigación, compuestos por el objetivo general y los específicos. Adicionalmente, se describe la justificación e importancia de la investigación, y sus respectivos alcances y limitaciones.

El Capítulo II: referente al marco teórico, el cual comprende los antecedentes de la investigación donde se insertan estudios a nivel internacional, nacional y regional, que tienen relación con el estudio desarrollado. Luego se incluyeron las bases teóricas, donde se describen las variables e indicadores que se desprenden de la temática abordada. Posteriormente se presentan las bases legales que sustentan la investigación y la operacionalización de las variables.

El Capítulo III: referente al marco metodológico, describe los aspectos relacionados con la metodología, que se desarrolló en la investigación, comenzando con la naturaleza de la investigación (cuantitativa) y el tipo de investigación (descriptiva). Continúa con la población y muestra donde se estableció el grupo seleccionado para el objeto del estudio. A su vez se

detalla el Instrumento de Recolección de Datos a utilizar, Validez del Instrumento, Análisis de los Resultados y Descripción de las Fases.

El Capítulo IV: referente al análisis e interpretación de los resultados, donde se expresan los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, representados en forma de cuadros con las frecuencias y porcentajes, con gráficos en formas de barras por cada una de las dimensiones con sus respectivos análisis por cada indicador y un análisis general de la dimensión de las variables.

El Capítulo V: referente a las conclusiones y recomendaciones , las cuales se desprendieron del estudio realizado, además se redactó una conclusión precisa por cada uno de los objetivos específicos, cuidando la correspondencia entre ambos elementos. Con respecto a las recomendaciones fueron dirigidas a la coordinación de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA.

El Capítulo VI: referente a la propuesta, en donde se diseñaron los lineamientos estratégicos orientadores para la aplicación del CMI, como herramienta de la planificación estratégica para la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, en Barquisimeto, estado Lara, la cual se estructuro de la siguiente manera: nombre de la propuesta, objetivo general, objetivos específicos, desarrollo de la propuesta, viabilidad de la propuesta, Lineamientos orientadores y un modelo de ejemplo del Cuadro de mando integral.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La gerencia actual está inmersa dentro de un escenario globalizado, que involucran tecnologías modernas y transformaciones de nuevas formas de información y comunicación, en donde las organizaciones se enfrentan al reto de asimilarlos y tomar decisiones para adaptarse al entorno dinámico y complejo, para ello es necesario ser competitivo en los actuales entornos y contar con nuevos conocimientos que permitan participar exitosamente dentro del mercado laboral.

Por consiguiente, en el presente los gerentes se han visto en la necesidad de implementar la planificación estratégica, como una herramienta que le permita alcanzar las metas de la manera más adecuada, mediante la capacidad de adaptación y anticipación de las necesidades futuras, con el fin de reaccionar creativa y asertivamente a las demandas cambiantes, las exigencias competitivas del presente y así garantizar un desempeño positivo acorde con el complicado entorno.

La planificación estratégica es una herramienta valiosa al permitir hacer frente a los nuevos retos del contexto actual, sobre todo con la evolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Los autores Chiavenato y Sapiro (2011), destacan el aporte esencial de esta actividad “sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra, se concibe de esta manera la utilidad para establecer directrices o “estrategias” para lograr los objetivos organizacionales” (p. 25).

En torno a estas definiciones, se afirma el uso de la planificación estratégica como un componente clave decisivo en el éxito institucional, donde predomina la creación de estrategias adecuadas e idóneas que se alineen con los objetivos propuestos, también se enfoca especialmente en poder facilitar los medios necesarios para que la empresa pueda cumplir con todas las metas que se propuso lograr durante el desarrollo de su camino, la autora Suárez (2004), la define como:

Consiste en buscar una interactuación sistemática de la organización con su entorno propio, y al mismo tiempo una articulación adecuada de sus planes en los diferentes niveles del negocio: empresa, unidades estratégicas de negocios (UEN) y líneas de productos o productos. Garantizado a su vez por un sistema de información confiable y adecuado, en correspondencia con las características y objetivos de la unidad objeto de estudio (p 77).

Como se puede apreciar la planificación estratégica es un proceso que se debe aplicar en todos los niveles de la organización. Por otro lado, este proceso conduce a ser un instrumento de comparación para los siguientes años los autores Hill y Jones (2011), lo afirman de la siguiente manera “en la mayoría de las organizaciones, los resultados del proceso de planeación estratégica anual retroalimentan el proceso presupuestario para el año siguiente, de manera que la planeación estratégica se emplea para determinar la asignación de recursos dentro de la organización” (p. 12).

El comportamiento del proceso de planificación proporciona un marco de referencia de la actividad organizacional, de la actuación de las estrategias utilizadas y permite conocer la efectividad de las mismas en un periodo determinado. Otro punto importante es la claridad que debe tener la organización entre sus capacidades internas y la incidencia del medio externo para ello la autora Suárez (2004), menciona lo siguiente:

Lo importante hoy en día no reside en que las organizaciones busquen un ajuste adecuado entre sus capacidades internas y su ambiente externo en el año corriente, sino en lograr una interacción consecuente entre estas capacidades internas actuales con el entorno proyectado para un período de tiempo más o menos largo, en correspondencia con su misión y visión propuestas (p. 77).

De ahí nace la importancia de partir del diagnóstico de las organizaciones mediante el análisis externo (oportunidades y amenazas), análisis interno (debilidades y fortalezas), el cual debe emplear informaciones adecuadas y confiables con datos iniciales extraídos tanto del entorno externo como del ambiente interno de las organizaciones, convirtiéndose en datos orientadores para la formulación de las estrategias más acertadas.

Bajo este contexto, la planificación estratégica se ha insertado en el seno de instituciones y organizaciones de distintos tipos, y el ámbito bibliotecario no escapa de su aplicación, González (2012), señala lo siguiente “la importancia de la planificación estratégica en el contexto informativo está dada, como en el ámbito empresarial, porque permite posicionar mejor a la biblioteca y a los bibliotecarios, aprovechando las ventajosas variables del entorno y procurando minimizar las desventajosas” (p. 16).

En este sentido, en España la planificación estratégica tiene gran importancia a tal punto que ha sido considerada en algunos casos como un “documento marco”: es el caso de la Biblioteca de la Universidad Complutense, ésta redacta su plan con el fin de establecer los principios generales y las líneas directrices para guiar la gestión de la biblioteca. Recoge los criterios, las directrices básicas para coordinar y llevar a cabo las diferentes actividades de gestión de la colección, busca eficacia en los objetivos y eficiencia en las actividades.

Por otro lado, en el ámbito Venezolano, la mayoría de las grandes organizaciones implementan la planificación estratégica como un sistema eficaz al monitorear el desarrollo de sus actividades y en función de ello tomar medidas para hacerle frente a desvíos presentados en la ejecución de los planes o actividades propias de la misión organizacional. Más aun cuando el entorno económico, político ha hecho que los cambios sean cada vez más acelerados requiriendo que la planificación estratégica sea una herramienta que sirva para adaptarse a los cambios bruscos de la sociedad venezolana.

En el ámbito educativo, específicamente en instituciones universitarias venezolanas predomina un sistema de información de gestión limitado al proceso presupuestario, a un sistema de planificación estratégica desarticulado con la gestión operativa y a unos indicadores de gestión, los cuales maneja la institución para cumplir con exigencias de los organismos reguladores Oficina de Planificación de Planificación del Sector Universitario (OPSU) y Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE).

Es oportuno mencionar, sobre la planificación estratégica en las bibliotecas universitarias de estas casas de estudio, puesto que se ha convertido en un elemento atractivo para lo cual, el Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (MPPEUCT) de la República Bolivariana de Venezuela, realizó un encuentro en el año 2015; con representantes de las bibliotecas de las Instituciones de Educación Universitaria (IEU) del país, con el fin de avanzar en el desarrollo del Plan Estratégico de Atención a las Bibliotecas.

Dicha reunión realizada en el Auditorio de la Torre Mppeuct-CNU, en Caracas, se establecieron siete mesas de trabajo: Comunicación, Presupuesto, Formación, Dotación, Infraestructura, Tecnología y Normativa, con el objetivo que cada IEU, de acuerdo a sus necesidades y fortalezas, haga sus aportes y propuestas en la construcción de dicho plan, el cual busca fortalecer los servicios bibliotecarios en las casas de estudios y

centros de investigación de la nación. En esta reunión Vásquez (2015), resaltó lo siguiente:

Para el Ministerio es necesario establecer este Plan Estratégico, que aborde de manera holística los factores que afectan el funcionamiento de las bibliotecas, con el propósito de aplicar correctivos, homologar y fortalecer el espectro de los servicios que brindan a la comunidad universitaria (p. 1).

El autor reafirma el uso de la planificación estratégica dentro del ámbito bibliotecario, lo cual, ha tomado gran interés direccionando a las bibliotecas como un centro del saber donde todos los estudiantes, profesores, empleados y la comunidad universitaria, puedan obtener el conocimiento que les permitan desarrollar investigaciones pertinentes de impacto para contribuir al desarrollo y a la transformación la sociedad. (Ver Anexo A).

Dentro de las universidades publicas más prestigiosas de Venezuela se encuentra la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA), la cual ha tenido la iniciativa de implementar la Planificación Estratégica, a través de la herramienta Cuadro de Mando Integral, lo cual se evidencia en el direccionamiento estratégico 2012-2017, la utilización de esta herramienta, se despliega en cuatro (4) perspectivas considerados ejes estratégicos como los puntos focales hacia dónde debe dirigir sus esfuerzos para elevar su pertinencia interna y pertinencia social. (Ver Anexo B)

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta definida por los autores Kaplan y Norton (2000), ellos la explican de la siguiente manera “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (p. 14). Adicionalmente, mencionan la posible aplicación del CMI en unidades de información

De este modo, Kaplan y Norton (citado en Bastidas y Ripoll 2003), mencionan lo siguiente “en la actualidad son varias las entidades no lucrativas (fundaciones, hospitales públicos, ayuntamientos o gobiernos locales, unidades de información), que demuestra un cierto interés por aplicar un Cuadro de Mando Integral” (p. 23). El éxito y la permanencia en el tiempo de las unidades de información se miden por su eficiencia y eficacia para satisfacer las necesidades de los usuarios. Hoy en día, en entornos dinámicos altamente competitivos, se hace cada vez necesario manejarse con lineamientos estratégicos que puedan ser monitoreados para lograrlo.

Lo anteriormente expuesto, evidencia la utilidad de estas herramientas gerenciales originadas en el mundo empresarial, las cuales pueden adaptarse a unidades de información adecuándose para su utilización, con posibilidad de controlar y evaluar con rigor los procesos administrativos. Asimismo, lo expresa García (2002) afirma “a pesar de ser un instrumento nacido en el ámbito empresarial, el Cuadro de Mando Integral ofrece a las bibliotecas un esquema global de funcionamiento basado en indicadores, que sobrepasa su utilización como mera herramienta de control...” (p. 16).

Actualmente, en la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” funciona la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología, adscrita a la Dirección de Bibliotecas UCLA, conformada por once (11) trabajadores los cuales prestan servicios de información a la comunidad universitaria enmarcada en los programas académicos de Licenciatura en Matemática, Ingeniería en Informática, Análisis de Sistemas, Ingeniería en Producción, Licenciatura en Física e Ingeniería en Telemática.

El quehacer de los servicios bibliotecarios es brindar las más amplias posibilidades de acceso a la información y conocimiento necesario para las actividades docentes, de investigación, de la comunidad universitaria, usuarios foráneos, de investigación y de extensión, basados en los programas académicos del decanato y el no cumplimiento adecuado de esta labor incide negativamente en el proceso de formación de los diferentes tipos

de usuarios, de igual manera, ocasiona tropiezos a la gestión gerencial de la biblioteca.

En conversaciones informales sostenidas con algunos trabajadores de la Biblioteca, realizadas por el investigador se pudo apreciar algunas debilidades como: la ausencia de un cronograma de actividades basados en periodos académicos, falta de instrumentos para la medición de las satisfacción de los usuarios y del personal que allí labora, aunado a esto, no existe programación de reuniones periódicas donde permitan conocer las inquietudes del equipo de trabajo y sus aportes para las mejoras de los servicios, escasa capacitación del personal en el ámbito bibliotecario y crecimiento personal, los cuales deben ser auspiciados como parte de la actualización de conocimientos y la retroalimentación en el área bibliotecaria.

Es importante recalcar, sobre la capacitación del personal, la cual, debe considerarse como un poderoso motivador para los trabajadores puesto que les da la confianza al sentir que la organización se preocupa por ellos, por su desarrollo y no sólo porque hagan bien su trabajo. Esta sensación de apoyo se ve incrementada cuando algunos cursos son impartidos no sólo para mejorar el trabajo actual del empleado sino también para su propio desarrollo personal y futuro ascenso dentro de la misma institución. Otras debilidades arrojadas en las conversaciones con el personal es la constante improvisación de actividades ante situaciones que se van presentando, falta de iniciativa por parte del personal y filosofía de gestión desactualizada.

Seguidamente el investigador a través de la observación llevo a cabo un levantamiento de información, donde pudo notar el poco uso de las redes sociales para difundir información acerca de los servicios de la biblioteca, e información acerca de horarios de atención, también se evidencia la poca divulgación de la filosofía de gestión, la cual se encuentra solamente en la página Web de la biblioteca, también se apreció el lentitud para prestar el servicio a los estudiantes.

La situación antes planteada podría estar ocasionada por diferentes razones, en primer lugar, la gestión de la biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología, se basa solo a través de estadísticas en un instrumento denominado Ejecución Física y Financiera mensual y Forma 07/01 trimestral, las cuales toman como única referencia para la medición de la metas indicadores o la unidad de medida: usuarios atendidos, el cual se refiere al número de veces que una persona utiliza los servicios de la biblioteca, sea presencial o virtual, es decir, la gestión se enfoca solo a la parte operativa de ellas.

En segundo lugar, la gestión gerencial de la biblioteca se ha limitado a datos netamente numéricos dejando a un lado indicadores cualitativos para evaluar los servicios de información, asimismo deja a un lado otros ámbitos vinculados a la planificación de corto, mediano y largo plazo. Por otro lado, no se aporta información que refleje la actuación de las bibliotecas con datos cualitativos que apoyen la mejora y calidad de los servicios prestados.

En tercer lugar, el deficiente presupuesto asignado a la biblioteca, no permite mantener un funcionamiento óptimo de los equipos tecnológicos y de las condiciones necesarias ambientales, no es posible la adquisición de libros actualizados requeridos por las diferentes carreras impartidas dentro del decanato, imposibilidad de comprar materiales necesarios para la reparación de los libros, el escaso presupuesto limita la prestación de servicios básicos de información. Asimismo, el limitado presupuesto no da cabida para poner en marcha algunas mejoras en los servicios y para crear otros servicios de información actualizados.

En último lugar, la falta de la normalización y estandarización de los procesos y unificación de criterios en el ámbito de la planificación estratégica, por parte de la Dirección de Bibliotecas en no tomar en cuenta a planificación estratégica como una herramienta útil para mejorar los servicios bibliotecarios, considerando que todas las bibliotecas deben estar orientadas

hacia el mismo fin, ofrecer servicios académicos de calidad a nivel presencial y virtual.

De continuar utilizando los mismos instrumentos de medición por parte de la gestión gerencial, las secuelas de este escenario, sería la utilización de un sistema de medición donde no se podrá visualizar los logros, medir la eficiencia y eficacia para satisfacer las necesidades de los usuarios y tampoco enmendar las fallas en los distintos sectores que la conforman. Es conveniente destacar, la realidad actual, los entornos son dinámicos y altamente competitivos, se hace cada vez más necesario manejarse con lineamientos estratégicos que puedan ser monitoreados.

De igual forma, la ausencia de planes estratégicos y control sobre ellos generará que las funciones se lleven a cabo sin contar con un foco u objetivo claro, al tomar decisiones sin apoyarse en una orientación generalizada y visionaria, lo cual demuestra una fuerte desarticulación o delineamiento interno. Asimismo, se afectarían la calidad de los servicios bibliotecarios y perjudicaría la razón de ser de la biblioteca al afectar el desarrollo académico de los usuarios.

Con lo anteriormente expuesto, se evidencia la necesidad de proponer el cuadro de mando integral como una herramienta de la planificación estratégica dirigida a la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, considerando que en el mundo bibliotecario el rendimiento cualitativo es de suma importancia, los indicadores de gestión aportan información de gran utilidad, como la satisfacción del usuario, necesidades y demandas de información.

Al mismo tiempo, permiten obtener conocimientos sobre la satisfacción del personal, información relevante para mejorar los servicios bibliotecarios dado que se obtiene información directa de los actores principales. El CMI es un sistema integral que involucra todos los procesos de la organización, con

el fin de aumentar el nivel de la gestión bibliotecaria y este interés generará valor agregado al respecto la autora Muñoz (2009), enfatiza:

El Cuadro de Mando Integral proporciona una mejor alternativa gerencial para el sistema de gestión estratégico de las Unidades de Información, puesto que eleva la eficiencia de los procesos, orienta al logro de resultados, mejora el proceso de toma de decisiones, motiva al personal y les brinda satisfacción a los usuarios (p. 122).

Al considerar lo antes planteado, deja muy claro la importancia del Cuadro de Mando Integral en su aporte a las unidades de información, para lo cual éste busca estrategias y acciones equilibradas a través de un conjunto de indicadores relacionados con todos los procesos de la organización, sus indicadores apuntan hacia el futuro y la estrategia organizacional en un sistema de constante monitoreo. Su aplicación permite evaluar el rendimiento de la biblioteca y, por consiguiente, identificar sus logros sus limitaciones en la prestación del servicio bibliotecario. Asimismo su manejo proporciona información para la toma de decisiones además la asignación del presupuesto.

Finalmente, proponer el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de planificación estratégica permite obtener una descripción más completa, detallada de todos los aspectos del rendimiento de la biblioteca, además esto permite brindar información eficiente sobre los logros obtenidos a corto y largo plazo, la posibilidad de aplicar medidas correctivas para y así consolidar el papel de la Biblioteca como servicio de apoyo a la comunidad universitaria para el aprendizaje, la docencia y la investigación. La situación antes mencionada, conlleva a formular las siguientes interrogantes para la investigación:

¿Cuál es la situación actual de la planificación estratégica en la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA?

¿Cuáles serían los factores que inciden en la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato Ciencias y Tecnología de la UCLA?

¿Qué lineamientos estratégicos pueden diseñarse para mejorar la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer el cuadro de mando integral como una herramienta de planificación estratégica dirigido a la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, en Barquisimeto, estado Lara

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la planificación estratégica en la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” en Barquisimeto, estado Lara.

Determinar los factores internos y externos que inciden en la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” en Barquisimeto, estado Lara.

Diseñar los lineamientos estratégicos para la aplicación el cuadro de mando integral como una herramienta de planificación estratégica dirigido a la gestión gerencial de la biblioteca del Decanato y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, en Barquisimeto, estado Lara.

Justificación e Importancia del Estudio

La planificación estratégica es un apoyo determinante en el entorno organizacional al ser aplicable en todos los niveles, desde el nivel directivo al operacional se transforma en un sistema integrado al poder esbozar un rumbo exitoso en los diferentes niveles de las empresas y orientarse a cumplir las metas, a su vez cubre todo un abanico de actividades incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Bajo esta perspectiva, la presente investigación se justifica desde el punto de vista teórico, puesto que se enmarca en el contenido temático propio de la Gerencia Empresarial. La planificación estratégica aliada con una herramienta gerencial como lo es el cuadro de mando integral se convierte en un pilar fundamental para la gerencia al direccionar a la organización hacia el éxito con la intervención de todos los niveles, los cuales estarán alineados con los objetivos propuestos.

En el ámbito gerencial la presente investigación se justifica motivado a que aporta una guía a los gerentes al descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes ya sea para combatirlos o evitarlos, al

mismo tiempo une las fortalezas con las oportunidades del mercado y brinda una dirección para cumplir con los metas propuestas, aporta información valiosa acerca de la actuación de la organización en diferentes procesos.

Además, por medio del cuadro de mando integral como aliado de la planificación estratégica, se da a conocer qué está consiguiendo en la biblioteca y establecer los objetivos y prioridades para el futuro, explicar el rendimiento del servicio a toda la organización tomando en cuenta el proceso, personal y productos, es decir ser más previsivos y así resolver problemas antes de que surjan. Adicionalmente, la misma influye sobre la manera en la cual se deben utilizar los recursos disponibles para aprovechar los recursos existentes.

En cuanto al contexto social, esta investigación puede servir como una guía para las otras Bibliotecas que hacen vida dentro del recinto universitario de la UCLA, en cuanto a la utilización de la planificación estratégica apoyada en el cuadro de mando integral, como una alternativa que permite mejorar los procesos de una manera integral y optimizar el servicio bibliotecario, en el área de la educación universitaria pública. Tal como lo exponen Omella y col. (2009) en su artículo: Instrumentos básicos para la planificación estratégica del servicio de biblioteca pública “Las bibliotecas públicas deben planificar y organizar el conjunto de sus procesos, actividades y tareas de forma eficaz y eficiente” (p. 4).

Por otro lado, desde el punto de vista institucional, la presente investigación ayudara al fortalecimiento del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, a través de la Biblioteca como una unidad generadora de conocimientos, la cual servirá de apoyo a los programas académicos al proporcionar información de calidad a las áreas de pregrado, postgrado, investigación y extensión, posicionándola como una unidad de información de excelencia académica.

A nivel práctico esta investigación representa una oportunidad para la institución objeto de estudio motivado a que con los resultados obtenidos se

podrá sugerir criterios y acciones que fortalezcan la gestión gerencial y en consecuencia la calidad de los servicios bibliotecarios del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, a través del desarrollo de indicadores cualitativos, cuantitativos y planes de acción concretos para garantizar la conformación de una estrategia integrada. Así mismo se podrá abordar con precisión los problemas que actualmente se presentan en la gerencia bibliotecaria

Por su parte, la valoración metodológica de este estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo, el cual propone un análisis de causa-efecto, donde arrojará información relevante para el desarrollo de la investigación. La investigación se caracteriza por enfocarse en el paradigma positivista, el cual busca explicar los hechos o causas de la situación planteada, mediante un estudio descriptivo de campo considerando la vía hipotético-deductiva.

La presente investigación aporta un valor académico, al estar inmerso dentro de la Línea de Investigación uno (1) propuesta en la Maestría en Gerencia Empresarial de la Universidad “Fermín Toro”, denominada: Factores Incidentes en la competitividad del sector productivo nacional, desarrollada dentro del proyecto: organización empresarial y gestión de capacidades competitivas el cual tiene como finalidad analizar y valorar los factores internos que constituyen la base para desarrollar las capacidades competitivas fundamentales de la empresa venezolana, situada en el área temática: modelos y herramientas gerenciales.

Alcances y Limitaciones

Alcances

La dimensión de este estudio se vincula directamente con el objetivo general del presente estudio, el cual es proponer el Cuadro de Mando Integral como una Herramienta de Planificación Estratégica Dirigido a la Gestión Gerencial de la Biblioteca del Decanato y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, en Barquisimeto, estado Lara, para ello es necesario diagnosticar la situación actual de la planificación estratégica, por medio de la determinación de los factores internos y externos que inciden en la Gestión Gerencial de la Biblioteca, para luego diseñar los lineamientos estratégicos para la aplicación del cuadro de mando integral.

Este trabajo abarcó la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, la cual está conformada por once (11), colaboradores quienes son los encargados de prestar los servicios bibliotecarios, a los cuales se les implementó un instrumento de recolección de datos con la finalidad de recolectar información y así obtener datos necesarios para la presente investigación.

También, se tomó en cuenta una cierta cantidad de usuarios veinte y seis (26) que son el promedio de usuarios diarios que hacen uso de los servicios bibliotecarios, información tomada del Sistema de Estadísticas de la Biblioteca, en el rango de los meses enero a marzo del presente año, a los cuales se les aplicó otro instrumento de recolección de datos y así se obtuvo la apreciación sobre los servicios bibliotecarios, partiendo de la importancia de involucrar a los usuarios como pilar fundamental en el proceso de planificación estratégica.

El producto de esta investigación podrá ser utilizado por la Dirección de Bibliotecas de la UCLA, como un modelo de planificación estratégica a seguir aplicable a las demás Bibliotecas que se encuentra en los diferentes Decanatos de la UCLA, que quieran adoptar el CMI como una herramienta gerencial de la planificación estratégica, el cual se podría adaptar a sus necesidades, y así mejorar, la gestión gerencial y por ende los servicios bibliotecarios.

Limitaciones

A lo largo del avance de la presente investigación una de las limitaciones que se podían presentar sería la poca colaboración por parte del personal que labora en la biblioteca para responder al instrumento de recolección de datos y por otro lado, la escasa cooperación por parte de los usuarios a ser encuestados para suministrar la información necesaria para el progreso del estudio. Sin embargo, la investigación se pudo realizar con la total colaboración del personal y de los usuarios sin ningún inconveniente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Con la finalidad de sustentar la presente investigación, se procedió a la selección de estudios teóricos que abordan el contenido temático de la situación planteada, los cuales se adecuan al proceso indagatorio a realizar. Con ello se obtuvo una precepción del panorama gerencial en diferentes ámbitos como: el internacional, nacional y regional. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) esta perspectiva teórica “proporciona una visión de dónde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual nos “moveremos” (p. 52).

En el contexto internacional, el autor Cubaque (2016), elaboró el trabajo de grado titulado “**Sistema de Gestión y Control Estratégico del Centro de Educación Laboral Bajo los Lineamientos del Balanced Scorecard**” (BSC) en la Universidad Libre de Bogotá, Colombia, para optar el título de Magister en Educación con Énfasis en Gestión Educativa. Este estudio tuvo como objetivo general proponer el desarrollo de un sistema estratégico de gestión para la Institución Educativa Centro de Educación Laboral, bajo el modelo del cuadro de mando integral, que permita gestionar las competencias como el trabajo en equipo, la planificación, la negociación, la comunicación y el dominio técnico, en función de alcanzar los objetivos estratégicos y la misión institucional.

Así pues, se plantea este modelo (BSC) como la base del desarrollo de la estrategia gerencial, estableciendo la dirección hacia la que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una institución, identificando exactamente donde debe monitorearse, para comunicar en

todos los niveles de la organización, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones puntuales estructurando un sistema de gestión y medición que posibilite presentar los resultados de desempeño favoreciendo la administración de la institución mediante una perspectiva: financiera, cliente, procesos internos, formación, crecimiento y aprendizaje.

La metodología utilizada fue descriptiva y experimental, el objetivo de la investigación consistió en conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y condiciones personales de los interesados (Estudiantes, padres de familia, acudientes, directivos, administrativos, docentes y comunidad en general La recolección de datos se basó en la predicción e identificación de las relaciones existentes entre las variables dependientes e independientes y la calidad del servicio educativo, además se intervinieron los procesos de Dirección Estratégica, Gestión Académica, Gestión Financiera, Admisión y Matricula como el proceso de Bienestar Institucional.

Entre las conclusiones más relevantes, se puede mencionar acerca del Cuadro de Mando Integral, la cual, es una herramienta valiosa para mejorar significativamente los niveles de autoevaluación, ya que es posible alcanzar cambios organizacionales y estructurales que reflejen el establecimiento como una institución de mayor prestigio, comprometida con el proceso de mejoramiento continuo con énfasis en la calidad, al mismo tiempo se podrá cuantificar de manera objetiva el rendimiento de las perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos, formación y crecimiento; aprendizaje y crecimiento, mediante indicadores de eficacia y eficiencia.

Este trabajo contribuyó como antecedente a la presente investigación, porque realza la importancia de la aplicación de la planificación estratégica aliada con el Cuadro de Mando Integral como una herramienta gerencial, que aporta un sistema de medición en busca de motivar la alta dirección y demás funcionarios de la institución que trabajen y creen diversas formas de trabajar para asegurar el éxito de la organización, a través del trabajo en equipo.

Por otro lado, Ipanaque (2015), en su trabajo de investigación denominado "**Modelo de Cuadro de Mando Integral para la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería Química "UNAC", como Herramienta de Gestión Académico Administrativa**", en la Universidad Nacional del Callao de Perú, el cual tuvo como objetivo general proponer el modelo de cuadro integral para la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería Química UNAC, como herramienta de gestión académico administrativa, el método de investigación utilizado fue el deductivo, análisis y síntesis. Se utilizó como instrumento de recolección de datos la encuesta, con la aplicación de cuestionarios, los cuales constaron de preguntas cerradas y de opción múltiple.

Este trabajo de investigación se enfoca en la necesidad de las bibliotecas en cuanto a elaborar planes estratégicos con el propósito de definir el futuro por medio de su estrategia. Para ello es imperativo, la evaluación de la ejecución y los resultados vinculados a la estrategia. Con las estrategias obtenidas se elaboran los objetivos estratégicos y con estos el mapa estratégico donde se establece una relación causa efecto en cuatro perspectivas para luego construir la matriz del cuadro de mando donde se muestra los indicadores, metas y plan de acción.

Como conclusión en la investigación el autor señala el uso del cuadro de mando integral como una herramienta de gestión académico Administrativo y tiene como propósito presentar la adecuada alineación de ésta hacia el cumplimiento de la visión, de los objetivos estratégicos, facilitando el control y medición una serie de estrategias que permitan efectuar cambios y mejoras a través de los indicadores de gestión.

Otra de las conclusiones más relevantes del autor, expone que existe la necesidad de formular estrategias que permitan medir la gestión académica administrativa de la biblioteca de la Facultad de Ingeniería Químicas. Como recomendación el autor propone La aplicación del Cuadro Mando Integral, el cual tiene como finalidad obtener mejores resultados, al implementar y

gestionar la estrategia, de esta manera se pretende contribuir al desarrollo de una planeación más efectiva y ejercer un mejor control de la gestión con lo cual la biblioteca de la Facultad de Ingeniería Química "UNAC" será más competitiva.

Este trabajo es pertinente con la investigación aquí planteada, puesto que sirvió de referencia al momento de abordar el Cuadro de Mando Integral, indicando ésta como una herramienta de gestión la cual, permitirá monitorear y evaluar el plan estratégico de la Biblioteca, además proporcionó información sobre la adecuada selección de indicadores clave, que constituyen el modelo de control y seguimiento estratégico; al mismo tiempo orienta sobre como traducir la visión, misión y objetivos estratégicos generales y específicos, en indicadores que posibilitarán efectuar mediciones de desempeño de la organización, basadas en las perspectivas: usuario, de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, entre otros.

Siguiendo en el ámbito Internacional, Hurtado (2013), realizó el trabajo titulado **“Diseño de un Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión de la “Fundación Tierra Nueva” de la Ciudad de Quito, Año 2015”** para optar al grado de Magister en Planificación y Dirección Estratégica, donde expuso como objetivo general Diseñar un Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión de la “Fundación Tierra Nueva” de la ciudad de Quito, año 2015. El cual, buscó proveer a la Fundación Tierra Nueva una herramienta de gestión que le permita ejecutar su estrategia de manera más efectiva y a través de ello, lograr la concreción de la visión y la misión institucional.

En este estudio se empleó la investigación de campo, y para la recopilación de aspectos teóricos, se utilizaron prioritariamente la investigación bibliográfica. Asimismo, se usaron tanto el método deductivo como el inductivo. Se aplicó la técnica de recolección de datos la encuesta y la entrevista. Los resultados evidenciaron la posibilidad del diseño e implantación de un Cuadro de Mando Integral en la Fundación Tierra Nueva,

aunque el modelo necesita más tiempo para madurar y rendir de forma más efectiva, los resultados hasta la fecha han sido bastante satisfactorios al lograr institucionalizar varios de los componentes del modelo y poco a poco se están convirtiendo en parte activa de su cotidianidad.

Otro punto importante, a resaltar en las conclusiones del autor es que a la hora de ejecutar un CMI es la despersonalización de la gestión y el entendimiento de que por sobre todas las cosas, éste es un trabajo de equipo; el logro de la visión no depende del trabajo esforzado de una de las áreas o de una sola persona, por el contrario, depende de la contribución precisa de todas las instancias conformadas en la institución, para que todos vayan en la misma dirección.

Se consideró la presente investigación como una referencia, debido a que se evidencia el uso Cuadro de Mando Integral en organizaciones que están al servicio de la sociedad, representa una alternativa coherente a pesar de la situación financiera, ya que con la profesionalización de esta práctica se pueden aprovechar varios de los importantes activos que posee la organización y generar recursos que puedan a su vez garantizar la continuidad de los servicios que dan sentido a su vida institucional. A su vez destaca la importancia del trabajo en equipo como pieza fundamental para el logro de los objetivos alineados con el cuadro de mando integral.

Desde el ámbito Nacional, la autora Colina (2014) en su trabajo de grado titulado **“Modelo de Gestión Estratégica para las Empresas del Sector Público Bajo la Perspectiva de Cuadro de Mando Integral (CMI). Caso de Estudio: Gerencia Corporativa de Finanzas de la Industria Petroquímica de Venezuela, S.A.”** para optar al título de Magister en Administración de Empresa, mención: Finanzas. de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Venezuela, el cual tiene como objetivo general desarrollar un modelo gestión estratégica para las empresas del sector público bajo la perspectiva del cuadro de mando

integral (CMI), caso específico de estudio la gerencia corporativa de finanzas de la industria Petroquímica de Venezuela, S.A.

El método de la investigación fue de índole cuantitativa, de campo. Se usó como instrumento la encuesta para la recolección de testimonios en el mismo lugar donde ocurren los hechos. Además, en esta investigación la autora buscó implementar en la gerencia corporativa de finanzas un sistema de control de gestión, debido que no emplean indicadores financieros apropiados para medir el desempeño del área, afectando así, la gestión interna de la unidad y por ende el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Como resultado del trabajo la autora concluye acerca del cuadro de mando integral como herramienta constituye una ventaja competitiva para la empresa, al ser considerado como un sistema de gestión estratégica que traduce la misión, la visión en objetivos, metas e indicadores de desempeño organizacional, bajo cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje, superando los métodos tradicionales de medición de desempeño.

La recomendación principal de la autora fue sugerir la implementación de la metodología simplificada de Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de promover el seguimiento, control y evaluación de la gestión; aspectos o condiciones que permitirían impulsar la optimización de procesos administrativos y productivos, el incremento de la rentabilidad de la empresa y elevación de sus niveles de eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto.

Para la presente investigación el estudio anteriormente presentado contribuyó al trabajo por generar aportes relevantes para desarrollar nuevos instrumentos para recolectar, analizar información relacionada a los indicadores, procesos y actividades del sector público. En tal sentido, representó un aporte que ayudó de manera significativa a la optimización y medición de la gestión de la biblioteca, al considerar el CMI como un modelo

consecuente para presentar los resultados ante las máximas autoridades universidad.

En el entorno Regional, las autoras Bastidas, Coronado y Moreno (2013), docentes de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, estado Lara, Venezuela, en su investigación titulada “**Modelo Teórico Gerencial Centrado en el Cuadro de Mando Integral y los Intereses de los Docentes Universitarios. Caso: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA)**”, el objetivo general de la Investigación fue construir un modelo teórico gerencial centrado en el Cuadro de Mando Integral y los intereses de los docentes para una universidad pública, caso UCLA. El estudio es una investigación de campo de carácter descriptivo no experimental. Se utilizó la técnica de recolección de datos la encuesta, como instrumento de la recolección de datos se aplicó una encuesta tipo cuestionario con escala de Likert.

Este trabajo buscó alinear los intereses de los docentes con las metas y objetivos planteados en la misión y visión de la universidad, empleando como herramienta gerencial el Cuadro de Mando Integral (CMI) para su aplicabilidad en las universidades publicas venezolanas, como instrumento idóneo para movilizar las habilidades y la motivación de los miembros de una organización, para que éstos mejoren constantemente sus capacidades, así respondan más eficiente y eficazmente en el desarrollo de las tareas y procesos ejecutados dentro de la organización.

Las autoras mencionan las dificultades presentadas para la adopción del modelo, puesto que el pensamiento estratégico no está completamente desarrollado en los diferentes gerentes de la universidad. Como resultado de su investigación las autoras determinaron la posibilidad de integrar racionalmente de manera sistémica, los intereses de los docentes universitarios en las funciones académicas, investigativas y de extensión, que concretan la acción universitaria. Para ello fue necesario adecuar la herramienta del CMI a la naturaleza socioeducativa de las universidades,

mediante la definición de las categorías o dimensiones de la gerencia universitaria.

Para la presente investigación este trabajo aportó información valiosa motivado a que las autoras señalan el CMI como una herramienta exitosa para ser utilizada por la gerencia universitaria con intencionalidad de potencializar el desempeño organizacional, concretando su eficacia, eficiencia, pertinencia institucional y social. El CMI constituye una herramienta gerencial con alto tenor científico, centrada en la consideración e importancia de las personas integradas en una organización siendo el activo más valioso de la misma. Por otro lado, este trabajo representó una guía para adecuar el CMI a la naturaleza bibliotecaria, donde el orden de importancia varía de acuerdo a los usuarios.

Bases Teóricas

Las bases teóricas definen los aspectos más importantes que le dan el fundamento teórico y conceptual a la presente investigación, orientadas en torno a la situación objeto de estudio, con el fin de explicar los procesos y fenómenos que lo rodean, para el autor Arias (2012), “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107). Por ello, se realizó la revisión teórica vinculada al tema para brindar una estructura contextual de la situación que arroja a la problemática presentada.

Teoría del Cuadro de Mando Integral

El concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI), o como sus creadores lo llamaron Balanced Scorecard (BSC), fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management System), el cual va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Según Kaplan y Norton (citado en Guerrero, 2011) el cuadro de mando integral:

Es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio (p. 179).

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite al gerente encaminar a la organización a corto o mediano plazo adicionalmente Kaplan y Norton (2000), establecen lo siguiente “el CMI traduce la estrategia y la

misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (p. 14). Es decir, el CMI es una herramienta de administración de empresas, la cual muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

El CMI como se ha podido apreciar, para la presente investigación representó una alternativa en la gerencia de la Biblioteca de Ciencias y Tecnología, puesto que es una herramienta integral al buscar orientar la organización hacia la eficiencia de los procesos, al logro de resultados, involucra todas los niveles de la organización, al personal y a su vez satisface a los usuarios. A su vez el CMI transforma la misión y la estrategia en objetivo e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes que permiten una mejor visualización de los procesos, al respecto los autores Kaplan y Norton (2000), mencionan lo siguiente:

Proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto del todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo (p. 38).

Bajo esta perspectiva, un sistema como el CMI se orienta a detectar las desviaciones del plan estratégico, expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento. Al estar todos los niveles involucrados se

hace más fácil el alcance de los objetivos planificados. De manera similar, la autora González (2004), define el CMI como:

Un sistema de gestión y medición estratégica que elevará sustancialmente el potencial interno para alcanzar la visión declarada, facilitando generar el conjunto de iniciativas estratégicas que deberán acometerse para moverse exitosamente en un entorno cada vez más dinámico y complejo, que demanda apropiadas mediciones y apreciaciones del pasado, el presente y de las inducciones del futuro (p. 109).

Como se puede observar, el cuadro de mando integral proporciona un sistema de medición en la gestión asociadas a los objetivos estratégicos, los cuales se desgranar de la declaración de la visión y con ellos los coordinadores de la biblioteca pueden determinar en todo momento el nivel de logro real de cumplimiento de estos, a través del monitoreo del valor que asuman estas variables y su comparación con el valor meta previamente fijado.

El Cuadro de Mando Integral y las Perspectivas

El CMI consiste en analizar la organización en torno a cuatro perspectivas: financiera cliente, procesos internos y por último, innovación y aprendizaje. Significa que las cuatro perspectivas son referidas a diferentes visiones a partir de ello Kaplan y Norton establecen las cuatro perspectivas ya mencionadas. La lógica empleada proporciona respuestas a cuatro preguntas por cada perspectiva. Según Kaplan y Norton (2000), "El CMI se organiza en torno a cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la

interna, la de aprendizaje y crecimiento” (p. 14). A continuación se representan las perspectivas propuestas por los autores Kaplan y Norton:

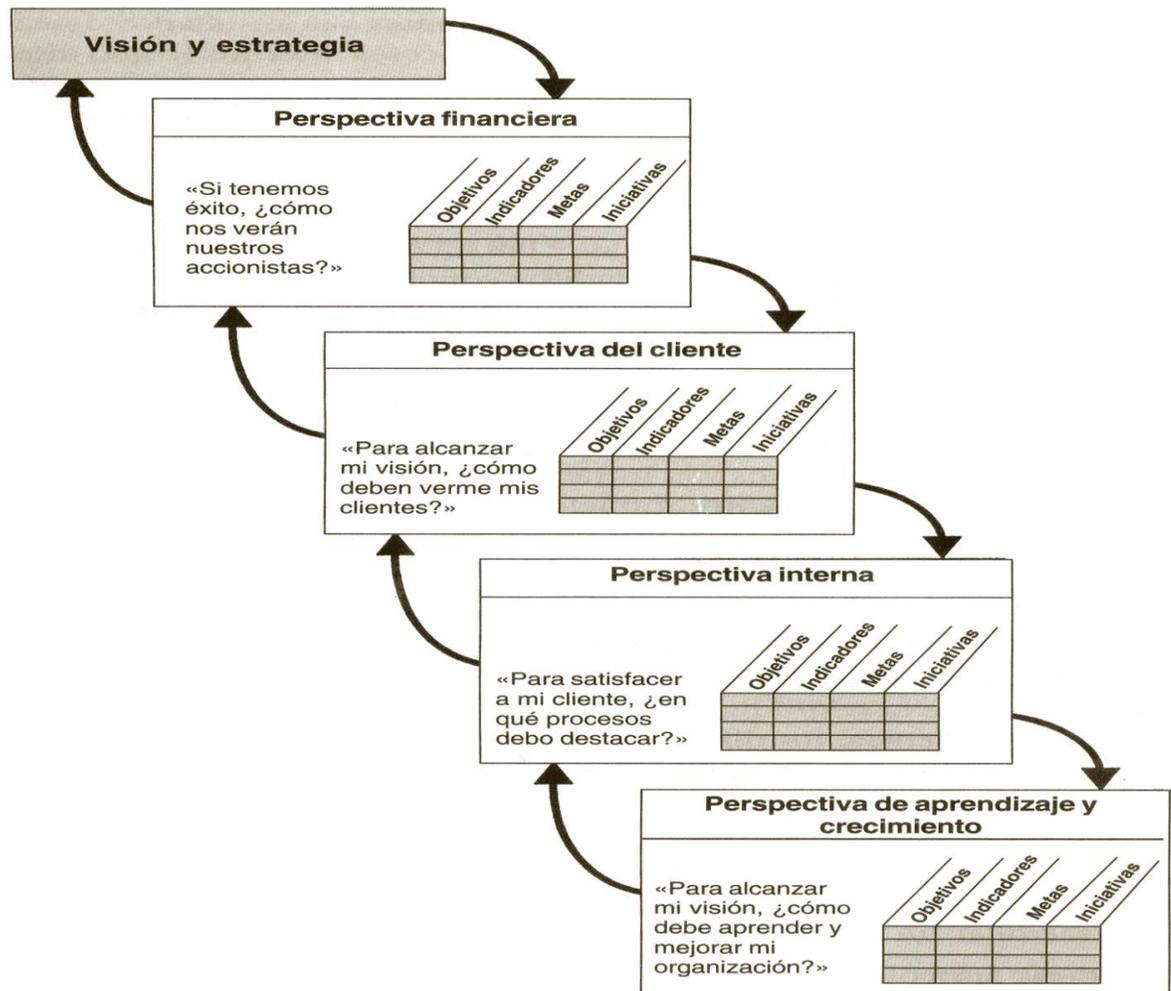


Figura 1. Representación de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Kaplan y Norton (2001). Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral. (p. 87). Barcelona. Gestión 2000.

También, señalan los autores el CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, donde las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos

resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Bajo este contexto, Kaplan y Norton (2000), definen las perspectivas mencionadas de la siguiente forma:

Perspectiva Financiera

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, crecimiento de ventas, entre otros.

Perspectiva del Cliente

Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocios en esos segmentos seleccionados. En esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota del mercado en los segmentos seleccionados.

Perspectiva del Proceso Interno

Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocios: entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos del mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán más impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Los objetivos de esta perspectiva son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras del cuadro de mando. La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los indicadores se centran en el personal, en la satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados.

Cuadro de Mando Integral en Unidades de Información

Observar el escenario que hoy enfrentan las unidades de Información constituye el punto de partida inevitable para implementar herramientas de administración moderna, siendo el CMI un poderoso sistema de planificación estratégica. Los autores Kaplan y Norton han tomado en cuenta las unidades de información como organizaciones adaptables a esta herramienta aseguran que se pueden obtener en el caso de las bibliotecas, mayor crecimiento y eficiencia. Al respecto, Kaplan y Norton (2001), y destacan lo siguiente:

El uso del CMI en entidades no lucrativas como unidades de Información, el orden de las perspectivas varía pues estas instituciones buscan brindar un mejor servicio antes que obtener rentabilidad. Así, para aplicar el CMI a las Unidades de Información, primero se debe adecuar la lógica de las perspectivas en cuanto a: el cliente, las finanzas, los procesos internos y la innovación, y el aprendizaje (p. 147).

La presente investigación se enfoca en la teoría del cuadro de mando integral, porque es una herramienta gerencial estratégica que se adapta a las entidades no lucrativas y por ende a unidades de información, la cual, por su flexibilidad puede ser utilizada como una herramienta de la planificación estratégica de la Gestión Gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, se evidencia la utilidad del CMI ofrece a las bibliotecas. Además permite involucrar todos los niveles de la biblioteca para que todos apunten hacia los mismos objetivos, el CMI valora todos los aspectos de la organización y permite el mayor aprovechamiento de los recursos existentes.

Aportaciones del Cuadro de Mando Integral a las Bibliotecas

El cuadro de mando integral es un sistema de medición importante para poder visualizar los logros y enmendar las fallas en los distintos sectores que la conforman. Poder incorporar indicadores cuantitativos y cualitativos que puedan aportar mayor precisión de los resultados representa que la organización se encuentre informada día a día y en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas prefijadas, con la posibilidad de aplicar medidas correctivas a tiempo en caso de ser necesario.

Muchas veces el éxito de las bibliotecas se mide por su eficiencia y eficacia para satisfacer las necesidades de los usuarios, el CMI permite involucrar todas las áreas que conforman la biblioteca y así lograr entre todos los niveles de la organización la satisfacción de los usuarios. Hoy en día, en entornos dinámicos y altamente competitivos, es necesario que las bibliotecas se manejen con lineamientos estratégicos que puedan ser monitoreados. Se debe agregar, las principales aportaciones que el CMI puede hacer a las Bibliotecas del autor García (2002), al respecto señala:

El CMI orienta la actuación de la Biblioteca hacia el logro de resultados equilibrando la visión que debe seguir, lo que potenciará la incorporación de la conciencia estratégica en la gestión bibliotecaria y motivará la eficiente gestión de los recursos humanos a través de las capacitaciones por considerar al factor humano un agente preponderante en la generación de resultados de valor (perspectiva de innovación y aprendizaje).

- El Cuadro de Mando concibe a la Biblioteca como un sistema interrelacionado de procesos de cuya forma de actuar depende la generación de resultados de valor.

La motivación y el compromiso de los recursos humanos para alcanzar el CMI, al favorecer la integración ayuda al personal a conocer por qué, dónde y cómo aplicar sus conocimientos y esfuerzos.

La evaluación del aporte de cada miembro y sección a los objetivos estratégicos, favorecerá la creación de la cultura evaluadora necesaria para alcanzar la mejora continua (p. 14).

Como se puede apreciar las aportaciones del CMI son muy amplias al considerar la organización como un todo, lo cual conducirá la Biblioteca al éxito. Es importante resaltar, sobre las bibliotecas que pretenden posicionarse como organizaciones exitosas y para contar con el elogio de la comunidad universitaria y en general, deben renovar constantemente sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

Como han explicado en el modelo original Kaplan y Norton, el CMI en las entidades empresariales se conceptualiza en cuatro perspectivas básicas: finanzas, clientes, procesos internos e innovación, y aprendizaje. En cambio en el ámbito informativo el orden varía, al considerar al cliente su mayor potencial pues estas instituciones buscan brindar un mejor servicio antes que obtener rentabilidad. Así, para aplicar el CMI a las Unidades de Información, primero se debe adecuar la lógica de las perspectivas en cuanto a: el cliente, las finanzas, los procesos internos y la innovación, y el aprendizaje. Así lo manifiestan Kaplan y Norton (citado en Muñoz, 2009):

La mayoría de las entidades no lucrativas y administraciones públicas tuvieron dificultades con la estructura original del cuadro de mando integral, en el que la perspectiva financiera aparecía en la parte superior de la jerarquía. Dado que alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial de la mayoría de estas organizaciones, la estructura se puede modificar para colocar a los clientes, a los beneficiarios o a la sociedad en la parte más alta de la jerarquía (p.114).

Así como es válida la adaptación de las perspectivas en cuanto al orden de las mismas, dependiendo del tipo de organización también es válida la adición de perspectivas, si así lo considera la organización así lo afirma Matthews (citado en Muñoz, 2009) el autor señala que “es la Biblioteca la que decide cuántas perspectivas utilizará y cómo se relacionarán entre sí” (p. 114). En otras palabras, es apropiado agregar una o más perspectivas en la medida en que se prospere el desarrollo del cuadro de mando; es decir, usar, ajustar y actualizar el cuadro de mando de acuerdo a las necesidades y naturaleza de la organización.

Siguiendo en el ámbito informativo el autor Fernández (2009), ha definido las perspectivas claves que encajan perfectamente en unidades de información en este orden: perspectiva del usuario, perspectiva de procesos, perspectiva de capacidades y, finalmente, la perspectiva financiera. Este orden de las perspectivas se presenta bajo el supuesto de que la mayoría de las unidades de información no persiguen el lucro, sino la satisfacción de sus usuarios. A continuación se presenta una breve explicación de cada una de ellas por parte del autor:

1. Perspectiva del usuario es la de más alto nivel, y está integrada por un conjunto de objetivos estratégicos que buscan entregar una propuesta de valor a los usuarios, es decir, ofrecer a los usuarios lo que no le ofrecen los competidores.
2. Perspectiva de procesos, que agrupa todos los objetivos relacionados con los procesos internos de la organización que son los responsables de generar la propuesta de valor a los usuarios.
3. Perspectiva de capacidades que comprende todos los objetivos relacionados con los procesos de aprendizaje y crecimiento de los recursos humanos, con la finalidad de que ellos ejecuten los procesos en forma más eficiente y eficaz, y así entregar un mejor valor agregado a los clientes.
4. Perspectiva financiera que incluye todos los objetivos relacionados con la consecución de recursos financieros

requeridos por la unidad de información para una ejecución exitosa de todas las perspectivas de gestión. (p. 4).

Planificación Estratégica

La planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones futuras, al ayudar con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos integrados en el proceso de planificación. Según Chiavenato (2004), la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo” (p. 203). Por su parte, Drucker, (1994) la describe como:

Un medio para evaluar el riesgo y tratar de mantener a la organización adaptada a la forma óptima, analizando constantemente los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos disponibles, que confieren una ventaja frente a la competencia, aprovechándose del modo más efectivo las oportunidades (p. 188).

De manera semejante, Amaru (2009), la define como “el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar. Dicho proceso se aplica a la empresa en su totalidad y a cada una de sus partes...” (p. 183). De acuerdo a lo explicado anteriormente, la planificación estratégica juega un papel fundamental como herramienta gerencial, la cual permitirá a la Gestión Gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA alinear las

metas y los recursos de la organización orientados a los objetivos planteados ayudando con ello a guiar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

Sin embargo, guiar estos esfuerzos requieren de unos gerentes estratégicos así lo exponen Hill y Jones (2011), los cuales afirman “los gerentes son la pieza clave en el proceso de elaboración de estrategias. Los gerentes en lo individual deben ser responsables de formular estrategias para lograr una ventaja” (p. 9). Según estos autores son los gerentes donde recae la responsabilidad de crear esas estrategias que van a definir el posicionamiento competitivo de una empresa al respecto Porter (2008), sostiene “en esencia, el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia” (p. 1).

Evidentemente, el gerente no solo es responsable de crear estrategias sino de elegir las adecuadas para enfrentar a los rivales y permitan proporcionar las ventajas competitivas que lo van a mantener en el mercado. He aquí el rol fundamental de los gerentes y la responsabilidad que tienen dentro de la organización. En este orden de ideas, en una entrevista realizada a Porter (2012), expreso sobre el concepto de estrategia lo siguiente:

La estrategia es la que hará distinta a una organización en particular, brindando una ventaja competitiva. Básicamente la competencia es destructiva cuando las compañías están compitiendo en lo mismo, eso obliga a la competencia a gravitar en el precio. Estrategia es encontrar una forma distinta de competir creando un valor para el consumidor permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad. (Video en línea 0.25 min. al 0.58 min.). Ver Anexo C

Según lo anterior la estrategia es el plan que toda organización sigue para conseguir un objetivo. De la mano con sus principios y valores hacia

donde apunta con dicho objetivo el cuál será la oferta diferencial para lograr la satisfacción del usuario y la prosperidad de la organización, lo cual garantizara su permanencia en el tiempo y el éxito profesional. Un aspecto importante a considerar en la planificación estratégica es la forma de lidiar con la competencia al respecto Porter (2008), propone lo siguiente:

En esencia, el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector (p. 1).

En otras palabras, la competencia debe verse desde varios ámbitos de acción para poder enfrentarse al entorno de una manera exitosa. Para la Gestión Gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología es de vital importancia conocer su entorno para poder adecuarse a las tendencias actuales y ofrecer diferentes alternativas en sus servicios y lograr posicionarse en el mercado, como servicios que satisfacen las necesidades de sus usuarios. A continuación se representa el proceso de planificación estratégica:

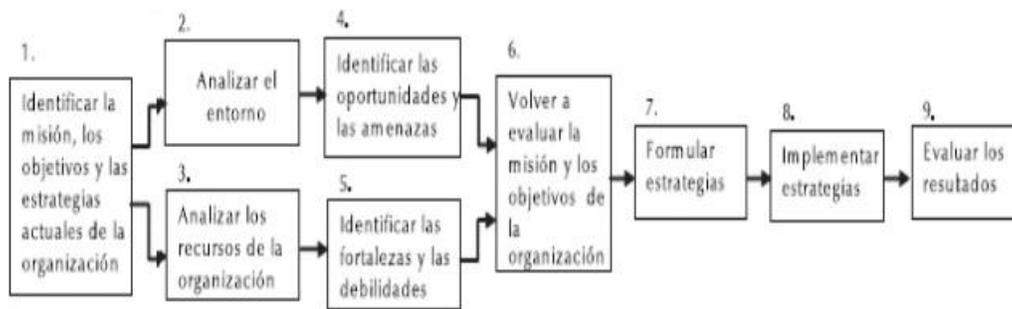


Figura 2. Representación del Proceso de la Planificación Estratégica

Fuente: Robbins y Decenzo (2002). Fundamentos de Administración. (p. 91). México.

Se puede apreciar en la figura representada por Robbins y Decenzo el lugar que ocupa dentro de la planificación estratégica la filosofía de gestión, la cual es un punto fundamental para el éxito de la organización, para ello debe definirse y darse a conocer entre todos los miembros de la organización para que se sientan identificados con la filosofía de gestión y sea más fácil apoderarse de ese sentido se pertinencia y del el quehacer de la organización.

Filosofía de Gestión

Conocer la filosofía de gestión como primer elemento a tomar en cuenta dentro de la planificación estratégica es vital, puesto que se hace énfasis en el desarrollo y competitividad de las organizaciones para ello se requiere de la identificación y alto compromiso por parte de los gerentes para la construcción de la misma, y transmitirlo a sus colaboradores. En este sentido, según el autor Más (2005), define la filosofía de gestión de la siguiente forma:

Consiste en conformar la figura conceptual de la empresa, vale decir, elaborar la empresa en conceptos, desde una perspectiva presente y futurística. En este sentido, se aborda como filosofía de gestión, la declaración de las misiones de los entes, así como, el esclarecimiento de objetivos, para poder indagar sobre la existencia del primer elemento que conlleva una planificación de la información y comunicación (p. 199).

Para el Instituto Venezolano de Planificación (IVEPLAN) (citado en Salcedo y Romero, 2006) en la filosofía de gestión “se establece su razón de ser, la dirección de su desempeño y conducción y modalidades de acción” (p. 9). Es decir, los autores aclaran que sobre la base de la planificación estratégica se debe determinar los propósitos y la razón de ser de la organización, esto es lo que corresponde definir al nivel estratégico en la misión de la organización. Igualmente debe definir la dirección que debe seguir la gestión, a través de directrices, estrategias y objetivos estratégicos. Además deben determinarse las orientaciones que guiarán la toma de decisiones, lo cual permite definir las políticas generales de la organización.

Para la gestión gerencial la filosofía de gestión es el primer paso para direccionarse dentro de la planificación estratégica, al ser el gerente el principal promotor de la misma, se convierte a su vez en un reto, con la finalidad de lograr establecer una guía de actuación dentro del ambiente laboral que deben ser asumidas por todos los integrantes de la biblioteca, las cuales lo guiarán en la interacción diaria de sus labores, internas y externas.

La Misión

Es definida por los autores Bateman y col. (2001) como “el propósito básico y alcance de operaciones de una organización. Es una declaración de

la razón de ser de la organización” (p. 138). De manera similar, los autores Daft y Marcic (2010) abordan la declaración de la misión como “la razón de existir de la organización. La misión describe los valores, las aspiraciones y la razón de ser de la organización. Una misión bien definida es la base para el desarrollo de todos los planes y metas subsecuentes” (p. 157). En este sentido, la misión debe ser estructurada con componentes sólidos que fomenten la motivación, inspiración y compromiso de todo el equipo de trabajo, el cual se sienta unido y orgulloso en esa misión en común.

La Visión

La visión busca establecer hacia donde se dirige la organización, y la industria, es decir visualizarse en el futuro, para ir a la vanguardia del mercado competitivo los autores Thompson y Strickland (2001), definen la visión como “un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar” (p. 5). El autor Chiavenato (2004) opina lo siguiente:

La visión está más enfocada en aquello que la organización pretende ser desde lo que realmente es. Dentro de esa perspectiva, la visión significa el proyecto de lo que a la organización le gustaría ser dentro de un determinado periodo y el camino futuro que pretende adoptar: para llegar a ese punto (p. 523).

En este marco de ideas, la visión proporciona la proyección de lo que quiere ser la empresa en el futuro, esta debe ser clara, convincente y compartida con todo el equipo de trabajo lo que garantizara que todos vayan

en la misma dirección, es responsabilidad el gerente inculcarla de tal manera que se mantenga firme e intacta hasta lograrse, para que todos sean capaz de vencer los obstáculos que puedan presentarse en el camino.

Los Objetivos Estratégicos

Los objetivos es el siguiente paso a seguir, donde se buscará convertir los lineamientos administrativos de la visión y de la misión los autores Thompson y Strickland (2001) los describen como “criterios para dar seguimiento al desempeño y al progreso de la organización” (p. 5). Con ellos se busca cumplir con las metas de la organización. Para Chiavenato (2004) “es una situación deseada que la organización intenta alcanzar. Es una imagen que la organización pretende para su futuro” (p. 259). La eficiencia de una organización se mide por los objetivos alcanzados. Los autores sostienen que si el objetivo se alcanza, él deja de ser la imagen orientadora de la organización y es incorporado a ella como algo real y actual.

Los Valores Organizacionales

Los valores organizacionales, están definidos por Chiavenato y Sapiro (2011), de la siguiente manera “son aquellos aspectos del comportamiento importantes para la organización. Reflejan lo que esta pretende privilegiar en sus actividades y en el comportamiento de las personas” (p. 44). Por su parte, Hill y Jones (2011) sostienen que “los valores de la organización son creencias e ideas acerca de qué tipo de metas deben perseguir sus

miembros y del tipo adecuado de estándares de comportamiento que deben tener para lograr estas metas” (p. 394).

La identificación y comprensión de estos valores tienen una gran influencia dentro del clima organizacional, relaciones en trabajo y por ende en la prestación de los servicios, de ahí la importancia de estos. Por ello, es primordial que una vez establecido los valores la gestión gerencial debe darle vida y significado a esas palabras al enfatizar de manera repetida su importancia y actuar en conformidad con ellas. También se debe fomentar el desarrollo continuo de una cultura de valores para guiar el adecuado comportamiento de los empleados en situaciones determinadas y el control de las conductas de los miembros organizacionales entre sí.

La Gestión Gerencial

La mayor preocupación de los gerentes es el bienestar de la empresa bajo su dirección; son responsables de decidir cómo crear una ventaja competitiva y lograr una mayor rentabilidad con los recursos y capital con los que cuentan. Para ello, es indispensable enfocarse en los colaboradores que participan dentro de la organización y trabajar en base a ellos, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generar un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización que la haga más atractiva, productiva y competitiva.

Los gerentes tienen entre sus responsabilidades el asumir el reto de llevar a la organización hacia la excelencia y la competitividad mediante la implantación de modelos capaces de transformar la cultura organizacional. Es por ello, la importancia del desempeño organizacional de estos gerentes el cual Daft (2004) define “como desempeño gerencial a la medida de eficiencia y eficacia de un gerente o el grado en que determina o alcanza los

objetivos apropiados. De allí se desprende la definición de desempeño organizacional; es decir, el grado en que las organizaciones alcanzan sus objetivos” (p. 9).

Por otro lado el autor Ruiz (citado en Babilonia, 2008), define la gestión gerencial como “las actividades que efectúan las organizaciones al planificar, organizar, dirigir y controlar a objeto de utilizar los recursos humanos, físicos y financieros para alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos, materiales de servicios entre otros” (p. 31). En este sentido, los autores citados convergen en que la gerencia permite hacer posible los objetivos previstos por las organizaciones.

La Gestión Gerencial en Bibliotecas

A lo largo del tiempo las bibliotecas han dejado de ser espacios almacenadores de libros y materiales de consulta, para pasar a ser consideradas, ambientes de fortalecimiento coadyuvantes en el proceso de formación académica, consolidándose como instituciones generadoras de conocimientos, las cuales se convierten en unidades administrativas ya sea parte de una organización o que sean ellas la organización, en las cuales se deben desarrollar técnicas de administración o de gestión con la intención de lograr así, tener las competencias necesarias para ofrecer servicios de calidad a los usuarios y mayor nivel de profesionalismo.

En este sentido, es parte de la gestión gerencial aplicar modelos o herramientas gerenciales modernas que permitan medir la eficiencia de la biblioteca al con la finalidad de detectar cuantitativa y cualitativamente el comportamiento de la misma en todos los procesos de la biblioteca y así determinar si se está cumpliendo con los objetivos propuestos de lo contrario

tomar las acciones pertinentes, al respecto Pinzón (2009) comenta lo siguiente:

La eficiencia de la biblioteca se mide detectando si son bien prestados los servicios, esto se cuantifica a través de estadísticas, que generalmente registran el volumen de material con que se cuenta, el número de consultas internas (sala, domicilio), la cantidad de préstamos interbibliotecarios, el número de adquisiciones (compra, canje, donación) o el material existente por disciplina, entre otras; datos que tienen el propósito de contribuir al conocimiento de la realidad del servicio, los cuales se pueden complementar con estudios como la biblioteconomía, la bibliometría y demás que apoyan la evaluación de colecciones; las cuales en sí, son muy importantes para el desarrollo intelectual de la biblioteca y así mismo el mejoramiento de sus procesos y el aumento de la capacitación de usuarios (p. 13).

Parte de las herramientas utilizadas para medir la gestión bibliotecaria, es el uso de indicadores cuantitativos y cualitativos los, cuales arrojan la actuación de la biblioteca en el cumplimiento de metas y su evaluación es de vital importancia, el tener la forma de consolidar, analizar y constatar datos para conocer la efectividad y eficiencia de los procesos que se aplican; ya que permite identificar las fortalezas y debilidades de las cuales depende el cumplimiento de los objetivos.

El autor Chiavenato (2004) señala la importancia de los indicadores “son las señales vitales de una organización, pues permiten mostrar lo que hace y cuáles son los resultados de sus acciones. Un sistema de medición funciona como un panel de control para que la organización o cada departamento puedan evaluar su desempeño” (p. 392). En el ámbito bibliotecario Pinzón (2009) menciona los indicadores de gestión:

Los indicadores de gestión permiten evaluar el rendimiento de las organizaciones con respecto a cualquier aspecto que se desee observar, diagnosticar o evaluar, enfocado hacia la planeación estratégica, la estructura, la cultura organizacional, el proceso administrativo, recursos humanos, financiero equipo e instalaciones, colecciones bibliográficas, estructura tecnológica y de control, función de los servicios que presta a los usuarios en su entorno (p. 31).

Con base en lo anteriormente expuesto, los indicadores proporcionan información a la gestión gerencial en cuanto a si el comportamiento de las unidades es el esperado, de lo contrario hay que implementar medidas correctivas sobre las fallas y orientarlas al cumplimiento del objetivo propuesto, hacen énfasis en la importancia de la evaluación para demostrar el rendimiento de las organizaciones empresariales como en unidades de bibliotecas.

Funciones administrativas de la gestión gerencial

La gestión gerencial es un proceso complejo, que consiste en la ejecución secuencial de pasos o fases, que constituyen el trabajo típico de un administrador o gerente. Esas tareas pueden expresarse en forma generalizada como funciones administrativas, que se ejercen a diversos niveles, de este modo el autor Chiavenato (2004) señala que “dentro de las funciones básicas de los gerentes se encuentran la planificación, organización, dirección y control y constituye el denominado proceso administrativo” (p. 142). A continuación se representa las funciones administrativas del gerente:



Figura 3. Representación de las funciones de la Administración

Fuente: Daft y Marcic (2010). Introducción a la Administración. (p. 9). México.

La gestión gerencial debe manejar estas funciones administrativas las cuales, se maniobran dentro de un ciclo con acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman el proceso administrativo e involucra diferentes actividades a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, tendientes a la consecución de los objetivos propuestos enfocados al alcanzar el óptimo desempeño organizacional.

La Planificación

La planificación establece los objetivos de la organización y define los procedimientos adecuados para alcanzarlos. La importancia de planificar radica en la necesidad de organizar de manera coherente lo que se quiere lograr en el futuro dentro de la organización en donde la clave es comprender la planificación como en un modelo previo, y el camino a seguir para llegar a la práctica, en la búsqueda de alcanzar los objetivos deseados. En este sentido, Serna (2005) señala que:

La planificación es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados (p. 266).

De igual manera Daft y Marcic (2010), definen la planificación como “la función administrativa que se interesa por la definición de metas para el futuro desempeño organizacional y por decidir acerca de las tareas y los recursos necesarios para alcanzarlas” (p. 8). Por ello, se puede afirmar que la planificación es básica para las otras funciones de la gerencia, ya que sin la formulación de un objetivo no habría para que organizar, nadie para dirigir y nada que controlar.

El mundo bibliotecario no escapa de la planificación según el autor Carrión (1987), la planificación bibliotecaria “consiste en la fijación de objetivos, acordes con la función o funciones de cada tipo de biblioteca, en la búsqueda de los medios y en la recta ordenación de los medios hacia los

finés con la posibilidad de aplicar medidas correctoras” (p. 550). De acuerdo a lo antes planteado la planificación en una biblioteca es una realidad múltiple, debido a que hay muchas clases y tipos por ello debe ajustarse de acuerdo a su naturaleza, en el caso de esta investigación la naturaleza de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología es universitaria y debe ajustarse a la naturaleza física y académica de la institución, a la que sirve.

Por otro lado, la implementación de la planificación en bibliotecas radica en la necesidad de organizarse pensando en el futuro, teniendo en cuenta el constante crecimiento y los cambios del conocimiento, tomando en cuenta el acelerado acceso de la información en diversas formas, adaptarse y transformarse en el uso de nuevos soportes de información que día a día son más, constituyen un reto para las unidades de información lograr mantener a los usuarios satisfechos.

La Organización

Para Chiavenato (2004) la organización consiste en “determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización). Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización). Asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas)” (p. 149). La organización implica una estructura para poder llegar en forma ordenada y no aleatoria a un objetivo. A su vez Chiavenato (2004) enfoca la cobertura de la organización en tres niveles:

1. Organización global. Implica la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: lineal, funcional y línea-staff.
2. Organización departamental. Abarca cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamentos, o simplemente departamentalización.
3. Organización de tareas y operaciones. Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño *de cargos o tareas*. Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos. (p. 149).

En este sentido, el primer nivel se refiere a la estructura de la empresa, el formato organizacional y los procesos de comportamiento, el segundo se refiere a la agrupación de unidades de subsistemas, como lo son departamentos o divisiones. Y el tercero se refiere a la estructura de las posiciones y las actividades en los cargos. Entre estos niveles se debe establecer a su vez la relación e interacción que tendrán dentro de la organización, para asegurar el comportamiento adecuado.

Partiendo de estas definiciones, la organización como parte de un proceso administrativo debe ser tomada en cuenta por la gestión gerencial para delimitar las funciones de cada miembro, tomando en cuenta los recursos que posee la biblioteca con el fin de organizar grupos de trabajo con responsabilidad, efectividad y participación activa para alcanzar los objetivos, ejecutar los planes en las diferentes actividades asignadas, además designar autoridad para evitar conflictos y confusiones.

La Dirección

La dirección es un proceso que implica conducir, guiar y supervisar el trabajo realizado por los colaboradores para ejecutar planes y lograr

objetivos propuestos de la organización. Los autores Daft y Marcic (2010) afirman “implica utilizar las influencias para motivar a los empleados con el fin que alcancen las metas organizacionales” (p. 8.). Por su parte, Chiavenato (2004) sugiere “se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos” (p. 149). También asegura el autor significa interpretar los planes y dar las instrucciones para ejecutarlos de modo que se alcancen los objetivos pretendidos.

La gestión gerencial debe emplear diferentes habilidades gerenciales que le permitan moldear la actuación de sus colaboradores, es decir, ejercer influencia sobre ellos, en pro de lograr las actividades pautadas, para ello es necesario recurrir a una buena toma de decisiones, a la motivación, buenos canales de comunicación, a través de medios adecuados para intercambiar información, exigiendo resultados y coordinación de los esfuerzo realizados.

El Control

La planificación, siendo una de las cuatro funciones básicas de la gerencia, ha sido considerada históricamente como un ejercicio de sentido común para conocer hacia dónde va la organización y donde está actualmente, de igual manera el seguimiento y control hace parte de la gerencia como factor clave para verificar que el desempeño se ajuste a los planes establecidos como medida de prevención, en todo los niveles de la organización.

En este sentido, el autor Robbins (2004), define el control como “supervisar las actividades para verificar que se realizan como se planearon y para corregir las desviaciones significativas” (p. 5). Como puede observarse, el control debe y cumple con ciertos papeles dentro de una institución. De

manera similar Daft y Marcic (2010) lo definen como “la supervisión de las actividades de los empleados, busca que la organización siga el camino correcto hacia sus metas y se encarga de hacer correcciones según sea necesario” (p. 8).

La gestión gerencial debe apoyarse en el control como medida para garantizar la consecución de los objetivos organizacionales proyectados por la gerencia de aquí radica la importancia de dar seguimiento a lo planificado. El control permitirá a la gerencia medir el avance de los logros y poder intervenir en caso de presentarse inconvenientes, al tener la posibilidad de implementar medidas correctivas en el camino y así corregir a tiempo.

La Calidad del Servicio

La calidad del servicio juega un papel fundamental dentro de las empresas las autoras Zeithaml y Bitner (2002) definen la calidad en el servicio como “una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio: con fiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles” (p. 93). Lo que dará el carácter distintivo que lo diferenciara de las otras organizaciones de la misma competencia.

Por su parte Cobra (2000) indica que quien determina la calidad del servicio “es el consumidor quien determina qué es la calidad” (p.141). En base a esta perspectiva, la calidad del servicio va depender de las necesidades y deseos de los clientes, lo cual podría ser muy subjetivo, por ello se hace necesaria la búsqueda continua por rebasar sus expectativas, y conocer cuáles son sus verdaderas apreciaciones sobre el servicio prestado.

En atención a lo anterior, se puede destacar que la calidad de servicio, busca principalmente inculcar una cultura en la que todos los colaboradores dentro de la organización (jefes, empleados) deben involucrarse personalmente en conocer, estar en contacto y atender a los clientes y donde el cliente constituya el pilar fundamental de la empresa y así lograr comprender las diferentes exigencias del mercado. La calidad del servicio es el eje fundamental en los servicios de información y mantenerlo más, constituye un reto para lograrlo Pinzón (2009), considera lo siguiente:

Para lograr prestar servicios y productos con calidad, se requiere de una constante evolución de los procesos administrativos y efectividad de los mismos, esto hace que las bibliotecas se hagan más competitivas, que logren reducción de costos de operación, generación de nuevas habilidades, desarrollo de nuevos productos, mejores ideas y procesos eficaces para preservar la efectividad de los mismos (p. 14).

Mantener la calidad del servicio es un reto de la gestión gerencial e implica un trabajo continuo que requiere mucha atención por parte de todos los integrantes que conforma la biblioteca, sobre todo los que tienen contacto directo con los usuarios debido a las diferentes exigencias que cada puede presentar, de ahí se destaca las habilidades necesarias que deberá tener el personal para generar ese valor agregado que mantenga las expectativas de los usuarios.

La Satisfacción del Cliente

En un mundo tan cambiante y exigente las expectativas y preferencias de los clientes suelen ser variadas a medida que aparecen nuevas formas de acceso a la información el autor Grande (citado en Pontón, 2009) señala que “la satisfacción de un consumidor es el resultado de comparar su percepción de los beneficios que obtiene, con las expectativas que tenía de recibirlos” (p. 2). De manera similar los autores Kotler y Keller (citado en Pontón, 2009) definen la satisfacción de cliente como:

Una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado (p. 2).

Los planteamientos antes descritos, conllevan destacar la importancia de mantener la satisfacción de los clientes, puesto que probablemente volverán a usar los servicios o darán una buena opinión al respecto de la organización, aunque resulta bastante complejo, ya que involucra la manera como las personas perciben la calidad, lo cual lleva inmersos un sin fin de aspectos psicológicos que varían de cliente en cliente, así como sus necesidades y exigencias particulares, incluso cuando se trata de prestar un mismo servicio.

En el ámbito bibliotecario la satisfacción del cliente o usuario está unida a las necesidades y demandas de información al respecto Hernández (2011) menciona que “no basta con almacenar y poner a disposición de nuestras comunidades los recursos, herramientas y servicios, se hace imprescindible

valorar si el suministro de dichos recursos es el adecuado para cubrir sus necesidades” (p. 350). Se podría decir que la forma de suministrar la información a nuestros usuarios va determinar la satisfacción de los mismos es por ello que la gestión gerencial debe enfocarse en esos puntos claves como el funcionamiento del sistema de búsqueda y recuperación de información; el recurso de información obtenido; y los servicios prestados.

El Acceso a la Información

El acceso a la información se refiere a los medios que se utilizan para buscar, categorizar modificar y acceder a la información que se encuentra almacenada bien sea en un sistema de información, bibliotecas o archivos. Los autores Rodrigues, Cuevas y Suaiden (2014) comentan al respecto “las herramientas de acceso a la información son fundamentales para el fortalecimiento de las competencias informacionales en las bibliotecas públicas y especialmente para combatir la brecha digital” (p.4). Por lo cual, es menester de las bibliotecas ofrecer los recursos de información con las más amplias posibilidades de acceder a ellas. Por su parte, Martínez (2007) señala algunos elementos que garantizan la accesibilidad de la información:

1. Las dimensiones y la distribución del mobiliario en las salas deben permitir el desplazamiento de una persona con movilidad reducida y no provocar riesgos de accidente para usuarios ciegos o con visión reducida.
2. La colocación de los documentos debe facilitar que los usuarios los puedan visualizarlos y alcanzarlos.
3. Los etiquetados de los estantes y los documentos (clasificación y signatura al menos) deben realizarse con suficiente contraste

y en un tamaño de letra que permita su visualización desde distancias largas y su lectura a una proximidad de 5 cm.

4. La iluminación de las salas será adecuada y existirá la posibilidad de utilizar una iluminación adicional, de carácter opcional, en las estanterías y las mesas de lectura (p. 6).

Como se puede apreciar la responsabilidad de las bibliotecas en proporcionar el acceso a la información esta compartida entre el acceso a la información impresa y el acceso digital, son dos vertientes de las cuales la gestión gerencial debe prestar atención sobre todo por la aceleración de la tecnologías de información y ante las demandas de la sociedad de la información y del conocimiento, por lo cual la biblioteca desempeña un papel muy relevante para la democratización y el acceso a la información.

La Formación de Usuarios

La formación de usuarios es un proceso con el que se busca instruir al usuario para que esté en condiciones de solucionar sus necesidades de información. Implica diferentes actividades programadas en forma paulatina y gradual, para que lleven al usuario por el mundo de la información; es decir, por la búsqueda, localización, recuperación, evaluación, uso y comunicación de la misma, como sujeto social que está en condiciones de ser autónomo en los aspectos que él se propone y que la sociedad le exige. Los autores Gómez y Díaz (2007) lo definen como:

El conjunto de actividades que desarrolla el personal bibliotecario para transmitir al usuario un conocimiento más específico sobre el funcionamiento, recursos y servicios de información de la

Biblioteca. Su objetivo principal es instruirlos en los procesos de identificación, localización, selección, evaluación y utilización de datos e información (p. 2).

La razón de ser de la formación de usuarios es informar y educar en el uso óptimo de los recursos bibliotecarios, con la intención de que sea autónomo, con ello se refleja la importancia que tiene este proceso al facilitar la localización, selección, procesamiento y comunicación de información. El autor Gómez (2002) menciona la función educativa de la formación de usuarios y la destaca así:

La formación de los usuarios, y lo que tiene de servicio educativo la biblioteca, es parte de su esencia, y ayuda a rentabilizar el resto de los servicios. La formación de usuarios está pasando a ser más que enseñanza del uso de la biblioteca para ser alfabetización informacional y digital, es decir, capacitación del usuario para que aproveche la información (p. 193).

Dentro de las actividades de información el mismo autor destaca las siguientes: Las visitas guiadas, los cursos introductorios y de profundización. Cursos de libre configuración de documentación especializada. Algunas bibliotecas utilizan los trabajos académicos y los proyectos de fin de carrera como oportunidad para la formación de usuarios. Otra vía es la autoformación, a través de los portales web de las bibliotecas.

Este proceso contribuye en esencia a la productividad de los servicios bibliotecarios, en aprovecharlos al máximo. La educación de usuarios es necesaria porque muchas veces las bibliotecas son sitios difíciles de usar, y porque el mundo de la información es en sí mismo complejo. Además, una gran cantidad de usuarios a menudo tiene problemas para acceder y utilizar

la información de modo completo y crítico, incluyendo los profesores e investigadores no saben utilizar las bibliotecas todo lo bien que debieran.

Las Sugerencias de los Usuarios

Es el mecanismo que facilita al usuario la presentación por diversos medios de su sugerencia, donde se llega a presentar la problemática de la queja. Con la finalidad de captar todas aquellas quejas y sugerencias interpuestas por los usuarios. Para que luego se dé solución a la problemática presentada y dar seguimiento para posteriormente agradecer su opinión a través de este medio, En este sentido el autor Martin (2006) se refiere a las sugerencias como:

La opinión de los ciudadanos con respecto a un determinado servicio extraída a través de las posibles quejas, reclamaciones o sugerencias de mejora que éstos pudiesen presentar en los órganos establecido al efecto es una valiosa fuente de información sobre potenciales fortalezas y aspectos a mejorar en el servicio, así como de participación ciudadana en la gestión de los servicios (p. 57).

Conocer la opinión de los usuarios representa un conocimiento útil para la organización, puesto que proporciona un valor añadido para su gestión. Igualmente, permite conocer el nivel de calidad con el que se prestan los servicios. En este mismo orden de ideas, es importante tomar en cuenta ciertas consideraciones para implantar un sistema de sugerencias para los usuarios para ello el autor Martin (2006) recomienda las siguientes:

1. Es importante disponer de una unidad o personal designado, responsable de la gestión de las quejas, sugerencias y reclamaciones. Este personal debe estar capacitado para las actividades de recogida, gestión, tramitación, resolución y comunicación, especialmente la capacidad de respuesta al cliente.
2. Disponer de un procedimiento establecido y formal para la gestión de las sugerencias y quejas.
3. Difusión y comunicación hacia los usuarios sobre la existencia de un sistema para la recogida y gestión de quejas y sugerencias, además deben ser públicos y suficientemente claros los procedimientos que el usuario debe llevar a cabo para la presentación de una queja o sugerencia.
4. El sistema debe ser de fácil acceso para los clientes y usuarios.
5. Deben existir formatos a disposición de los usuarios para la presentación de quejas y sugerencias, así como un lugar indicado para su presentación.
6. Disponibilidad de diversos medios para la presentación de las sugerencias y quejas, incluyendo formatos escritos, electrónicos o vía telefónica, por ejemplo (p. 58).

Conocer las sugerencias de los usuarios es vital para la mejora de los servicios, el cual está estrechamente vinculado con la satisfacción e insatisfacción de los usuarios, elemento que representa información con un valor fundamental al orientar los servicios adaptados a las necesidades reales de los usuarios basados en la satisfacción de los mismos, de esta manera la autora Rey (2000) destaca la importancia:

La opinión de los usuarios sobre la satisfacción o insatisfacción, deriva directamente de la calidad de un servicio, de sus características o de la información que le proporciona y constituye una información muy importante acerca del éxito o fracaso del sistema para cubrir sus expectativas. No es suficiente con que el sistema funcione, es necesario que el servicio que se presta sea satisfactorio para el usuario y que éste así lo percibe (p. 143).

Tomar en cuenta las sugerencias de los usuarios en las bibliotecas constituyen un medio de comunicación más directo que permite corregir o mejorar la situación presentada, al brindar información desde varios puntos de vistas, bien sea del material ofrecido por la biblioteca, la calidad de los servicios, demandas y necesidades de información, convirtiéndose esto en insumos necesarios al proveer a la gestión gerencial información necesaria para mantener servicios bibliotecarios eficaces y eficientes y por consiguiente usuarios satisfechos.

Procesos Técnicos Eficientes

El objetivo principal de las bibliotecas es poner a disposición de los usuarios material bibliográfico, hemerográfico y recursos físicos y virtuales que permitan el mayor acceso posible a la información para apoyar las actividades de investigación, docencia y difusión de la cultura que se llevan a cabo dentro de las instituciones a las cuales pertenecen. Para lograrlo es necesario que el material pase por un proceso técnico el cual es definido por Martínez (1989) como

La serie de actividades tendientes a proveer a la biblioteca de los materiales necesarios, así como a su adecuada organización para que los servicios al público se puedan prestar de una manera conveniente. Así mismo, cabe señalar que entre los procesos técnicos y los servicios al público existe una estrecha relación, pues de la buena realización de los primeros depende que se presten mejores servicios (p. 8).

En este mismo orden de ideas Gómez (2002) expone lo siguiente “El proceso técnico -catalogación y clasificación- ha sido la principal tarea de los bibliotecarios, como llave para la recuperación de información, pero hoy asumimos que no es un fin en sí mismo, sino que se hace para los usuarios” (p. 143). Los autores mencionados coinciden en que la finalidad de los procesos técnicos de los materiales de consulta existentes en las bibliotecas es lograr ponerlos de manera eficiente y eficaz a la disponibilidad de los usuarios. Dentro de los procesos técnicos existen funciones básicas las cuales son señaladas por Bloomberg (citado en Martínez, 1989) como:

1. Adquisición de materiales bibliográficos.
2. Organización y procesamiento de los materiales bajo patrones usados por el Departamento de Catalogación.
3. Mantenimiento del acervo y sus registros (principalmente catálogos al público y topográfico) los cuales proveen el acceso a la colección (p. 1).

Lo antes señalado, demuestra la importancia de canalizar normas y procedimientos eficientes en las bibliotecas que permitan cumplir con procesos óptimos que garanticen la disposición del material, y que vayan a la par con las tendencias actuales, el trabajo que engloba el procesamiento del material es una tarea un tanto difícil por la magnitud y complejidad que encierra pero es vital para la mejor recuperación del mismo y el fácil acceso para el usuario.

Adquisición del Material

La adquisición de materiales bibliográficos es una de las actividades más importantes de las bibliotecas, es el acto en virtud del cual la biblioteca incorpora a su colección las obras previamente seleccionadas. Supone el abastecimiento de la colección bibliográfica, una de las actividades más importantes de la biblioteca puesto que está dirigida a cubrir las necesidades de información de los usuarios en tiempo, forma y calidad, para lograrlo el autor Martínez (1989) plantea:

Para adquirir los libros y otros materiales necesarios para los objetivos de enseñanza e investigación de los estudiantes, profesores e investigadores de la universidad de una manera eficiente, el bibliotecario debe tener conocimiento de organización de bibliotecas, administración de personal, operaciones de compra, contabilidad, etc., además de estar familiarizado con las principales fuentes bibliográficas del mercado editorial, con las principales editoriales y/o librerías y otros auxiliares para el desempeño de su trabajo (p. 2).

Es importante destacar el compromiso y conocimiento que debe tener el bibliotecario para valorar la información ofertada en el mercado y hacer del proceso de adquisición más eficiente a su vez ingeniársela para conseguir los mejores precios y apuntar a ser creativo para la obtención de bibliografías, motivado al escaso presupuesto que posee la biblioteca, a través de otros medios como las donaciones, además el material debe ser pertinente a las necesidades de información, puesto que esto va incidir en el desarrollo de la colección de la biblioteca

Lo antes planteado lo ratifica el autor Briant (citado en Fuentes, 2007) al hacer énfasis en que “el objetivo de cualquier organización del desarrollo de la colección debe ser proveer a la biblioteca de una colección que haga frente a las necesidades propias de su población de usuarios, dentro de los límites de su recursos personales y presupuestarios” (p. 92). Dicho de otro modo, de nada vale incrementar la colección de la biblioteca si este no va ser utilizado.

La Capacitación del Personal

Muchas veces el éxito de una organización va depender del desenvolvimiento y crecimiento tanto personal como el profesional que tengan sus empleados, por ello la capacitación del personal se ha convertido más que en un gasto en una inversión, al enriquecer y proveer a los colaboradores de nuevos conocimientos relacionados con sus áreas de trabajo, los autores Hill y Jones (2011) comentan lo siguiente acerca de la capacitación de empleados

Los empleados son un insumo importante en el proceso de producción. Aquellos altamente calificados pueden desempeñar las tareas con mayor rapidez y precisión y tienden a aprender las tareas complejas asociadas con muchos métodos modernos de producción que los individuos con menos habilidades (p. 121).

La capacitación mejora los niveles de habilidades de los empleados, lo cual produce ganancias en la eficiencia relacionadas con la productividad y resultado del aprendizaje y la experimentación. Actualmente en las biblioteca

ha tomado gran importancia la capacitación de los colaboradores un ejemplo es la Biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de México (2008) al afirmar que la capacitación “representa una acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar sus actividades, aptitudes, habilidades y destrezas con el propósito de hacerlos capaces de incidir en los procesos de transformación e innovación tecnológica, así como de mejorar sus condiciones de vida” (p. 173).

Esta actividad desde luego le permite al empleado perfeccionar sus conocimientos y habilidades además prepararse para ofrecer mejores servicios, prevenir riesgos de trabajo y mejorar sus aptitudes, también fortalece la imagen de la biblioteca al poder responder de forma más profesional al estar más nutrido en su ámbito laboral y así poder responder las necesidades de información, además de ser un poderoso motivador que representa el adiestramiento dentro del ámbito laboral y más si es promocionado por la misma biblioteca.

Sugerencias del Personal

Actualmente el liderazgo participativo ha calado más dentro de las nuevas formas de gerenciar, y éste considera que el talento humano es el principal motor que orienta a cualquier organización hacia los objetivos propuestos y son los que están en contacto directo con el entorno tanto interno como externo, tomar en cuenta al personal que labora en las organizaciones y poner en práctica algunas sugerencias que representen cambios positivos en los servicios o en los procesos de la empresa influirá en la actitudes de los colaboradores el autor Cobra (citado en Pérez, 2013) sostiene que:

Además de habilitar un canal de información desde el personal de base a la línea jerárquica que permite un camino hacia la mejora continua, el buzón de sugerencias dentro de una organización como herramienta de comunicación habilita a un espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia (p. 3).

Es por esta razón, que los gerentes deben prestar atención a las opiniones de sus colaboradores en pro de mejorar servicios o procesos, no basta con solo con proveerlos de ingresos adecuados, sus opiniones constituyen un factor fundamental y elemento motivador que influirá en la satisfacción del personal, en el ambiente laboral y por ende mejorará sus actitudes al sentirse tomados en cuenta los autores Robbins y Judge (2009) afirman lo anteriormente expuesto de la relación jefe-empleado:

El comportamiento del Jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Los estudios en general encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos (p. 93).

En este sentido, las sugerencias de los empleados deben ser consideradas como un refuerzo para la gestión gerencial, de manera que debe valorarse sus recomendaciones para que ayuden al fortalecimiento y hacia la mejora de los servicios y procesos de la organización. Se debe dar valor al empleado como principal fuente de información, la cual facilitará el proceso de la planificación estratégica, en función de las sugerencias dadas.

La Satisfacción del Personal

Según los autores Robbins y Judge (2009) la satisfacción laboral se define como “una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos” (p. 79). A su vez la satisfacción laboral implica varios aspectos en el área del trabajo y va depender de las pretensiones de cada trabajador los cuales son mencionados por Guevara (2010):

La satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. La comprensión de estas necesidades del empleado, puede ayudar a entender su conducta, ya que generalmente éstas se encuentran detrás de ellas (p. 13).

Adicionalmente, también va depender de diversos factores como el salario adecuado, el cual si es equilibrado con las habilidades del trabajador favorece a la satisfacción, además las oportunidades de ascenso, las cuales proporcionan crecimiento profesional y personal al poseer más responsabilidades y estatus social, de igual manera la interacción social influye en la satisfacción del empleado al sentirse agrado en su ambiente laboral.

Es importante para la gestión gerencial conocer el grado de satisfacción del personal porque la insatisfacción tiene tendencia a generar conductas que se apartan del comportamiento normal en el trabajo generando

ambientes hostiles, servicios deficientes, conflictos con los compañeros, entre otros. Es por ello que el gerente debe buscar conocer cómo se siente el trabajador en los diversos aspectos que implican la satisfacción laboral.

Reconocimientos

El reconocimiento es una estrategia de gestión que refuerza el vínculo laboral de la organización con los trabajadores, y que produce positivos cambios en el interior de la empresa Bedodo y Gioglio (2006) opinan que los reconocimientos “son compensaciones únicas, reducidas y posteriores al hecho que se ofrecen por un esfuerzo excepcional o un rendimiento sobresaliente” (p. 54). Entonces cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea conservar en los empleados. En este sentido, para Robbins y Judge (2009) los programas de reconocimiento incluyen lo siguiente:

Van desde decir “gracias” en forma espontánea y en privado, hasta las actividades formales muy publicitadas con las que se estimulan ciertos tipos de comportamiento y los procedimientos para obtener el reconocimiento se identifican con claridad. Algunas investigaciones sugieren que aunque los incentivos financieros motivan en el corto plazo, los no financieros son más motivadores en el largo plazo (p. 235).

Lo antes planteado, conlleva a afirmar que la gestión gerencial debe dar importancia a aquellas conductas sobresalientes y transmitir ese mensaje a

los empleados a través de un programa de reconocimientos que fortalezca el valor que la organización asigna a dichas conductas, dando como resultado un efecto positivo en la empresa al obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva y a su vez contribuya a la satisfacción laboral.

Rotación de Puestos

Según Robbins y Judge (2009) esta práctica se define como “el cambio periódico de un empleado de una tarea a otra. Cuando una actividad ya no es interesante, el empleado pasa a otra, por lo general del mismo nivel, que tenga los mismos requerimientos de aptitudes” (p. 218). En otras palabras Chiavenato (2011) lo define como “el proceso de mover sistemáticamente las personas de un cargo a otro y así aumentar la satisfacción y reducir la monotonía” (p. 315). De estos conceptos se puede evidenciar los efectos de la rotación de puestos que son aumentar la satisfacción, evitar la monotonía e implica una capacitación informal. Los autores Robbins y Judge (2009) señalan los beneficios de la rotación:

1. Capacita a sus trabajadores de manera continua en todos los equipos de la compañía, de modo que se puedan mover en respuesta a los requerimientos de las órdenes de trabajo
2. Los aciertos de la rotación de puestos radican en que reduce el aburrimiento, incrementa la motivación a través de diversificar las actividades de los empleados y los ayuda a entender mejor la forma en que su trabajo contribuye al logro de los fines de la organización.
3. La rotación de puestos también tiene beneficios indirectos para la empresa, porque los empleados con más aptitudes dan a la gerencia más flexibilidad para programar el trabajo, adaptarse a los cambios y cubrir las vacantes (p. 218).

Bajo estas consideraciones, la rotación de puestos provee a la gestión gerencial información valiosa para detectar las potencialidades de los trabajadores, a su vez permite conocer las necesidades de capacitación en ciertas áreas, incide en la motivación y asimismo provee información al empleado de descubrir en qué áreas pueden demostrar más sus talentos, o en qué áreas pueden destacarse mejor lo cual generaría efectos positivos dentro de su desempeño laboral.

Evaluación de Desempeño

Para la autora García (citado en Muñoz, 2009) “la evaluación de desempeño del aporte de cada miembro y sección a los objetivos estratégicos, favorecerá la creación de la cultura evaluadora necesaria para alcanzar la mejora continua” (p. 122). Se trata de hacer de la evaluación una cotidianidad que a su vez represente un incentivo para mejorar en las actividades diarias. Por su parte, Hill y Jones (2009) destacan la importancia de monitorear el desempeño de los trabajadores:

Monitorear el desempeño de los empleados puede ayudar a los administradores a hallar formas de aumentar el nivel del mismo, quizá al revelar áreas en las que la capacitación en habilidades puede ser necesaria o al encontrar nuevos procedimientos que les permitan tener un mejor desempeño (p. 389).

La evaluación de desempeño ocasiona un efecto positivo cuando los empleados saben que se están monitoreando sus conductas, pueden tener un mayor incentivo para ser útiles y consistentes en la forma en que actúan con sus clientes. En otras palabras, tiene un impacto sobre la forma de

actuar de los empleados dentro de la organización, donde se esmerarán más por alcanzar los objetivos propuestos, además de interesarse por mejorar su actuación dentro de la biblioteca.

Bases Legales

En el presente estudio se incluyen todas las referencias legales que soportan la temática abordada, principalmente se apoya legalmente en lo que establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (con la Enmienda N° 1 de fecha 15 de febrero de 2009). El artículo 103 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), contempla la dotación de servicios educativos, cuando expresa que:

Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo (p. 27).

Con base al artículo expuesto, se debe mencionar la responsabilidad que gira en torno a los servicios bibliotecarios ya que

hacen parte de la formación académica en todos los niveles educativos, es un compromiso en el acompañamiento académico desde etapas tempranas hasta niveles universitarios, por ello la importancia de ofrecer servicios de información que coadyuven en el proceso formativo de los estudiantes en todos los niveles académicos. Con respecto el artículo 108 de la Constitución, señala lo siguiente:

Los medios de comunicación social, públicos y privados, deben contribuir a la formación ciudadana. El Estado garantizará servicios públicos de radio, televisión y redes de bibliotecas y de informática, con el fin de permitir el acceso universal a la información. Los centros educativos deben incorporar el conocimiento y aplicación de las nuevas tecnologías, de sus innovaciones, según los requisitos que establezca la ley (p. 28).

En efecto, los artículos citados, se contempla que el Estado asumirá que toda persona tiene derecho a una Educación de calidad y garantiza los servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. Asimismo, el Estado garantizará servicios de redes de biblioteca para permitir el acceso universal de la información, para ellos se debe contar con servicios adaptados a las necesidades de los usuarios y así cumplir con el rol de instituciones generadoras de conocimientos, lo cual se puede lograr por medio de la planificación estratégica.

Esta investigación se identifica con los artículos descritos, ya que en esencia representa la razón de ser de los servicios de información como pilar fundamental de calidad para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo y reflejan la importancia de permitir el acceso universal a la información a través de redes de bibliotecas. También menciona la importancia de apuntar hacia las nuevas tecnologías de

información al permitir garantizar mayor acceso de la información. Seguidamente, el artículo 110 de la Constitución, establece lo siguiente:

El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. El sector privado deberá aportar recursos para las mismas. El Estado garantizará el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica, humanística y tecnológica. La ley determinará los modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía (p. 28).

Para la presente investigación este artículo está relacionado, motivado a que las bibliotecas son servicios de información necesarios para el desarrollo económico, social y político del país, de ahí se desprende la necesidad de incorporar las herramientas necesarias como la planificación estratégica, para su mejoramiento continuo y así ofrecer servicios que garanticen el pleno desarrollo de las actividades de los ciudadanos. Por otro lado, la Ley Orgánica de Educación (2009) sobre educación universitaria, señala en su artículo 32 lo siguiente:

La educación universitaria profundiza el proceso de formación integral y permanente de ciudadanos críticos y ciudadanas críticas, reflexivos o reflexivas, sensibles y comprometidos o comprometidas, social y éticamente con el desarrollo del país, iniciado en los niveles educativos precedentes. Tiene como función la creación, difusión, socialización, producción, apropiación y conservación del conocimiento en la sociedad, así como el estímulo de la creación intelectual y cultural en todas sus formas. Su finalidad es formar profesionales e investigadores o

investigadoras de la más alta calidad y auspiciar su permanente actualización y mejoramiento, con el propósito de establecer sólidos fundamentos que, en lo humanístico, científico y tecnológico, sean soporte para el progreso autónomo, independiente y soberano del país en todas las áreas. La educación universitaria estará a cargo de instituciones integradas en un subsistema de educación universitaria, de acuerdo con lo que establezca la ley especial correspondiente y en concordancia con otras leyes especiales para la educación universitaria. La ley del subsistema de educación universitaria determinará la adscripción, la categorización de sus componentes, la conformación y operatividad de sus organismos y la garantía de participación de todos y todas sus integrantes (p. 16).

El artículo anteriormente señalado se vinculan con la investigación, porque para lograr formar investigadores de la más alta calidad, se deben ofrecer servicios bibliotecarios que estén a la par de las necesidades informacionales, sobre todo en las bibliotecas universitarias como es el caso de la Biblioteca de Ciencias y Tecnología, las cual acompañan en ese proceso de formación académica a los ciudadanos, como colaboradoras en su desarrollo como profesionales e investigadores. Seguidamente en el artículo 33, sobre los principios rectores de la Educación Universitaria expresa:

La educación universitaria tiene como principios rectores fundamentales los establecidos en la Constitución de la República, el carácter público, calidad y la innovación, el ejercicio del pensamiento crítico y reflexivo, la inclusión, la pertinencia, la formación integral, la formación a lo largo de toda la vida, la autonomía, la articulación y cooperación internacional, la democracia, la libertad, la solidaridad, la universalidad, la eficiencia, la justicia social, el respeto a los derechos humanos y la bioética, así como la participación e igualdad de condiciones y oportunidades. En el cumplimiento de sus funciones, la educación universitaria está abierta a todas las corrientes del pensamiento y

desarrolla valores académicos y sociales que se reflejan en sus contribuciones a la sociedad (p. 17).

El mencionado artículo recalca que la educación universitaria debe ir acompañada con servicios de valor agregado que vayan de la mano con los principios de calidad y la innovación que establece la Ley, por eso es oportuno mencionar que las bibliotecas deben establecer estrategias que permitan ofrecer más herramientas a los ciudadanos, y deben estar orientadas a proyectarse como centros de investigación, rompiendo el paradigma de la tradicional biblioteca que solo almacena libros, aunado a esto, satisfacer los requerimientos de la nueva sociedad de la información y las comunicaciones y así aprovechar esta dinámica nueva como una gran oportunidad para robustecerse y nutrirse, con la pujanza que trae consigo la sabiduría del cambio.

El Decreto No 1391 con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica De Cultura (2014), en su artículo 27, señala sobre el Sistema Nacional de servicios públicos de redes de bibliotecas lo siguiente:

El Sistema Nacional de Servicios Públicos de Redes de Bibliotecas es un conjunto de instituciones nacionales, estatales, municipales y comunales, cuya naturaleza es de información documental, bibliográfica y no bibliográfica, hemerográfica, audiovisual y virtual. Este Sistema estará integrado por los Servicios bibliotecarios de Biblioteca Nacional, la red de bibliotecas públicas, comunitarias, escolares, institucionales, especializadas, así como por todas aquellas que se incorporen a la Red del Sistema Nacional de Bibliotecas, de conformidad con la Ley respectiva (p. 5).

El artículo anteriormente presentado, apoya la presente investigación puesto que demuestra la importancia de los servicios públicos bibliotecarios contenidos de información disponible a los ciudadanos, en todos los niveles

educativos, por tal motivo evidencia la necesidad de las bibliotecas como instituciones coadyuvantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje. La Biblioteca de Ciencias y Tecnología funciona como una unidad de información con información relativa a los programas académicos impartidos en el Decanato

Sistema de Variables

Las variables para Hernández y col. (2003) son definidas como “una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 143). De manera similar Arias (2012) se refiere a la variable como “una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p. 57). En otras palabras, las variables son atributos específicos individuales o grupales sensibles a medirse a través de un proceso investigativo. En el proceso indagatorio las variables se pueden aplicar a un grupo de personas u objetos, los cuales adquieren diversos valores o manifestaciones respecto a la variable.

También señala el autor que existen variables según la naturaleza, las cuales son cuantitativas aquellas que se expresan en valores o datos numéricos y las cualitativas también llamadas categóricas, son características o atributos que se expresan de forma verbal (no numérica), es decir, mediante palabras. Las variables adquieren valor para el proceso indagatorio cuando se relacionan con otras, de ahí se debe establecer cuál será la independiente, la cual es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente, y al efecto provocado por dicha causa se le denomina la dependiente.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) “la variable dependiente no se manipula, sino que se mide para ver el efecto que la manipulación de la variable independiente tiene en ella” (p. 190). Tal medición puede ser a través del sistema de variables, el cual Arias (1999) conceptualiza “consiste en una serie de características por estudiar definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medidas” (p. 43). Asimismo, el sistema de variables puede ser representado en un cuadro donde se especifiquen las variables, las dimensiones, e indicadores y su nivel de medición, asegura el autor.

En toda investigación es fundamental plantear variables, motivado a que éstas permiten relacionar algunos conceptos y hacen referencia a las características a ser objeto de medición dentro del proceso indagatorio. Las variables a ser sometidas a consideración se encuentra inmersas al acuerdo al objetivo general de la presente investigación denominado: proponer el cuadro de mando integral como una herramienta de planificación estratégica dirigido a la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, en Barquisimeto, estado Lara.

Definición Nominal de las Variables

Planificación Estratégica. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. Asimismo, lo destaca Gómez (2002) “consiste en identificar los objetivos generales de una institución o de un conjunto instituciones a corto, mediano y largo plazo; definir las políticas o las estrategias para alcanzar esos objetivos” (p. 54).

Gestión Gerencial: consiste en guiar las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades, posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de los objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos. A nivel universitario Pizón (2009) opina acerca de la gestión gerencial bibliotecaria “como un rol necesario para la administración de las bibliotecas, en el que se busca conducir al logro de objetivos específicos respondiendo a la función misional en la institución universitaria” (p. 15).

La operacionalización de variables según Arias (2012) “se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (p. 62). En otras palabras, la operacionalización de variables busca medir en forma exacta la realidad social presente en la investigación. A continuación se representa la operacionalización de variables del presente estudio.

Operacionalización de Variables

Cuadro 1

Conceptualización de Variables

Objetivo General: Proponer el cuadro de mando integral como una herramienta de planificación estratégica dirigido a la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", en Barquisimeto, estado Lara						
Variable	Dimensiones	Indicadores	Fuentes	Instrumento	Ítems	
Planificación Estratégica	Filosofía de Gestión	Misión	Usuarios Internos (Personal que Labora en la Biblioteca)	Cuestionario 1	Personal	Usuarios
		Visión	Usuarios externos (Usuarios diarios promedio que utilizan los servicios de la Biblioteca)	Cuestionario 2	1	
		Objetivos estratégicos			2	
		Valores organizacionales			3	
Gestión Gerencial	Perspectiva de Gestión de Clientes	Calidad del servicio				1, 2, 3
		Satisfacción del Usuario				4, 5
	Acceso a la Información				6, 7, 8	
	Formación de usuarios				9	
	Sugerencias de los usuarios				10	
	Perspectiva de Gestión de Procesos Internos	Procesos técnicos eficientes				5
Adquisición del material					6	
Planificación					7	
Perspectiva de Gestión de Aprendizaje e innovación	Organización				8	
	Dirección				9	
	Control				10, 11	
	Capacitación del personal				12	
	Sugerencias del personal				13	
Satisfacción del personal				14		
Reconocimientos				15		
Rotación del personal				16		
Evaluación de desempeño				17		

Fuente: Valera (2017)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

El marco metodológico de la presente investigación se propone focalizar en detalle el conjunto de métodos, técnicas y dónde estuvo enmarcado el proceso de recolección de datos requeridos en la investigación propuesta, con el propósito de dar respuesta a los objetivos planteados, de la situación problemática de la investigación en relación a esto Arias (2012) afirma “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el "cómo" se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p. 110).

En este orden de ideas, el marco metodológico es una herramienta fundamental para indagar en el contexto del estudio según Balestrini (2002) “se requiere indagar, deben seleccionarse los distintos métodos y las técnicas que posibilitaran obtener la información requerida” (p. 125). Con el objeto de proporcionar una visión en perspectiva e inicial de la totalidad de asuntos de orden operacional que se desarrollaron en la investigación.

En este sentido, la Investigación se basó en un enfoque cuantitativo, según señala Hernández, Fernández y Baptista (2003) “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 6). Los datos de la presente investigación se apoyaron en cifras numéricas, las cuales, se transformaron en estadísticas utilizables, que permitieron dar respuesta a los objetivos esbozados en el estudio.

El enfoque cuantitativo para esta investigación, permitió concretar el origen de la falta de la planificación estratégica en la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, al aportar datos numéricos arrojados por las variables establecidas, que luego de estudiados y analizados de acuerdo a las mediciones obtenidas se establecieron las conclusiones, seguidamente se diseñaron los lineamientos estratégicos que amilnaran las debilidades encontradas.

La investigación se fundamentó en un paradigma positivista de acuerdo con el problema planteado, el cual está orientado a explicar, predecir y controlar los fenómenos a través del método científico. De acuerdo con Dobles, Zúñiga y García (citado en Meza, 2003) sostienen que “el positivismo se caracteriza por afirmar que el único conocimiento verdadero es aquel que es producido por la ciencia, particularmente con el empleo de su método” (p. 2).

El positivismo busca obtener resultados a través de métodos que sean confiables y válidos. Por tanto, el paradigma positivista según Ricoy (citado en Ramos, 2015) “sustentará a la investigación que tenga como objetivo comprobar una hipótesis por medios estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica” (p. 4). Esto quiere decir que los resultados corresponderán a la verdad de lo que se busca.

Tipos y Diseños de la Investigación

El presente estudio estuvo enmarcado dentro de una investigación descriptiva, el autor Rivas (1995), al respecto sostiene que se “trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones” (p. 54). Este tipo de investigación, buscó la descripción de

hechos, a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente. En la investigación se realizó un estudio descriptivo que permitió recoger los conocimientos teóricos y metodológicos para darle solución al problema a través de información recolectada en la institución.

El diseño de la investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2003), “es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p. 185). De este modo, el diseño utilizado fue de campo, puesto que se basó en hechos reales, en donde se analizó la situación directamente en el lugar donde acontecen, los hechos el autor Arias (1999) afirma lo siguiente “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna” (p. 48). Los datos necesarios para llevar el desarrollo del trabajo, fueron obtenidos directamente del sitio donde se realizó la investigación.

El presente estudio determinó los diversos factores vinculados al empleo de la planificación estratégica en la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, lo cual permitió indagar en la elección de los lineamientos estratégicos más oportunos para mejorar e implementar la planificación estratégica de una forma eficaz que posibilite alcanzar los resultados deseados, con la búsqueda de ofrecer servicios eficientes y eficaz.

En cuanto, al método utilizado en la presente investigación se consideró el hipotético-deductivo, el cual Behar (2008) puntualiza que “se trata de establecer la verdad o falsedad de la hipótesis, a partir de la verdad o falsedad de las consecuencias observacionales” (p. 40). En donde las conclusiones arrojadas en la investigación fueron comparadas con la problemática planteada, y así se constató la veracidad de las mismas.

Población y Muestra

Población

En todo proceso investigativo es necesario tomar en cuenta los individuos que están involucrados dentro del fenómeno en estudio, puesto que simbolizan la interacción y la incidencia sobre las variables escogidas para luego ser aplicada las técnicas e instrumentos diseñados para su medición. Por esta razón, se delimitó la cantidad de individuos que aportaron los datos necesarios para la investigación La población según Arias (2012) “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81).

En este sentido, la población estuvo conformada por treinta y siete (37) usuarios diarios que utilizan los servicios bibliotecarios, segmentados de la siguiente manera: usuarios internos once (11) personal que labora en la biblioteca y usuarios externos veinte y seis (26) que son el promedio de usuarios diarios tomados del Sistema de Estadísticas de la Biblioteca, entre los meses enero a marzo del presente año, argumentado por el autor Arias (2012) donde afirma “si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra”. Por esta razón, fue tomada en cuenta la totalidad la población. A continuación en el cuadro dos (2) se representa la población.

Cuadro 2
Población Objeto de Estudio

Tipo de Usuario	Cantidad
Usuarios Internos	11
Usuarios Externos	26
Total	37

Fuente: Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología UCLA (2017)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de la datos, según Sabino (2002) es “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p. 99). Para ello, se empleó la técnica de la encuesta, según el mismo autor Sabino (2000) consiste en “requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (p.104).

En la presente investigación el instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2003) “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 391). Dicho instrumento se escogió en este trabajo porque es un medio útil, eficaz para recoger información en un tiempo breve, el mismo estuvo compuesto por preguntas cerradas, auto administrado, tipo escala de Likert, de respuesta policotómica, el cual, permitió medir las actitudes y el grado de conformidad del encuestado con las afirmaciones propuestas, y constó de cinco (5) alternativas.

Cabe resaltar que se realizaron dos (2) cuestionarios uno (1) para los usuarios internos que son los empleados de la Biblioteca del Decanato

Ciencias y Tecnología de la UCLA y otra para los usuarios externos que son el promedio de usuario diario que utiliza los servicios de la Biblioteca de la misma. Para el primer cuestionario aplicado al personal que labora en la Biblioteca conformado por cinco (5) las alternativas fueron (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca), conformada por diecisiete (17) preguntas.

El segundo cuestionario dirigido a los usuarios externos que son el promedio de usuarios diario que utiliza los servicios de la Biblioteca constó de la misma forma de cinco (5) alternativas (Siempre, Casi siempre, Algunas veces, casi nunca, Nunca) conformado por diez (10) preguntas. De esta manera se recolectó la información de los actores claves presentes dentro del fenómeno a objeto de estudio. (Ver Anexo D)

Adicionalmente se utilizó para la recolección de datos la matriz FODA, con la cual se realizó un diagnóstico de la situación problemática, analizando los entornos internos y externos mediante esta matriz, al respecto, según Serna (2005), “es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas, así como las condiciones fortalezas y debilidades internas de la organización” (p. 225), lo cual, permitió formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas

Validez del Instrumento

La validez del instrumento permite detectar la relación real que se pretende analizar, es decir que sus respuestas deben contestar las preguntas formuladas y no otro asunto. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), la validez “se refiere al grado en que un instrumento

realmente mide la variable que se quiere medir” (p. 241). Por su parte, el autor Arias (2012) lo define así “es comprobar si el instrumento mide lo que se pretende medir, además de cotejar su pertinencia o correspondencia con los objetivos específicos y variables de la investigación. Este procedimiento puede ser realizado a través del juicio de. Expertos” (p.135).

Partiendo de estas definiciones, se empleó la técnica de la revisión de expertos, la cual consistió en la entrega de la encuesta a tres (3) especialistas en la materia para su revisión y comparación entre éste y el contenido de la temática. En función de las observaciones hechas por los profesionales, se realizaron las recomendaciones indicadas y se procedió a la elaboración de la versión definitiva. Con la implementación de la validez por parte de los expertos se pudo confirmar, la adecuada construcción del instrumento, el cual permitió ejecutar con efectividad los objetivos específicos que se plantearon. (Ver Anexo E)

Confiabilidad del Instrumento

La confianza es el porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos. La confiabilidad del instrumento de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003) “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p. 346). Por consiguiente, la confiabilidad, es uno de los requisitos de la investigación y se fundamentó en el grado de uniformidad y homogeneidad de las respuestas emitidas por los usuarios internos y externos que utilizan los servicios bibliotecarios Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA.

El Alfa de Cronbach según Celina y Campos (2005) “es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala,

es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados” (p. 575). Por esta razón, la confiabilidad fue medida según el coeficiente Alfa de Cronbach, y así se obtuvo referencia a la medición de consistencia de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems de los instrumentos. La fórmula es la siguiente:

$$a = \frac{k}{k-1} \cdot 1 \left[\frac{-\sum Sp^2}{St^2} \right]$$

K = Coeficiente de confiabilidad (número de ítems)

$\sum Sp^2$ = Sumatoria de las varianzas por preguntas

St^2 = Varianza total del instrumento.

Cuadro 3

Índice de confiabilidad

Valores de Alfa	Criterios
De - 1 a 0	No confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

Fuente: Hurtado (2015).

Una vez realizados los cálculos necesarios para determinar el índice de confiabilidad en la presente investigación, a los dos (2) cuestionarios aplicados se obtuvieron los siguientes resultados los cuales evidencian la confiabilidad de los mismos, en este sentido el cuestionario 1 dirigido al personal que labora en la Biblioteca obtuvo un índice de 0,82, y el cuestionario dos (2) obtuvo un índice de 0,81, estos resultados se encuentran en el rango de fuerte confiabilidad. (Ver Anexo F)

Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos

Una vez recolectados los datos, se procedió al procesamiento de los mismos Tamayo (1987) lo define como “el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen las conclusiones” (p. 103). Seguidamente del procesamiento de los datos se procedió a codificarlos y luego fueron transferidos a una matriz, se realizó el análisis cuantitativo de los datos, para Sabino (2002), éste consiste en “este tipo de operación se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación” (p. 134).

En la presente investigación el análisis cuantitativo fue aplicado a los dos (2) cuestionarios realizados, los datos arrojados se procesaron mediante un programa estadístico, seguidamente se tabularon los datos donde se obtuvieron las frecuencias y los porcentajes, posteriormente se interpretaron los resultados obtenidos, los cuales, se representaron en graficas de barras, para tener una mejor visualización de los mismos con sus respectivos análisis y conclusiones. Adicionalmente se empleó un cronograma de actividades para guiar la investigación. (Ver Anexo G).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez recolectada la información a través de los instrumentos, se procedió al análisis e interpretación de los resultados de la investigación, los cuales se desprenden de los dos (2) cuestionarios aplicados a la muestra elegida para tal fin, para ello se utilizó la estadística descriptiva, es decir, el enfoque cuantitativo, los cuales, serán representados en porcentajes (%) estadísticos, de este modo se procedió a la interpretación y análisis de cada uno de los ítems, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos diseñados en la investigación.

En este sentido, Balestrini (2003), señala que en esta fase de la investigación “se comprende además de la incorporación de algunos lineamientos generales para el análisis e interpretación de los resultados para el análisis e interpretación, su codificación y tabulación; sus técnicas de presentación y el análisis estadístico que se introducirán a los mismos” (p.169). En relación al paradigma positivista la información recolectada se organizó de acuerdo a la operacionalización de las variables: Planificación estratégica y gestión gerencial.

Seguidamente, se representó en cuadros de manera general y en forma gráfica, el análisis porcentual de los resultados obtenidos; para ello se emplearon diagramas en barras por cada una de las dimensiones de las variables antes mencionadas, las dimensiones se correlacionan con la filosofía de gestión y la perspectivas de gestión, la técnica que se utilizó, se basó en el cálculo porcentual de cada ítem,

Seguidamente, con relación a los procedimientos matemáticos, se utilizó una distribución de frecuencias, dado que la misma representa un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. Posteriormente, se tabularon los resultados de acuerdo a las frecuencias.

Finalmente, se empleó la matriz FODA, la cual permitió obtener una percepción acerca de la Gestión Gerencial en la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, y así se llegó a la identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados de la siguiente manera:

**Análisis e interpretación de los resultados del Cuestionario 1
Para el personal de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología
de la UCLA.**

Variable: Planificación estratégica

Dimensión: Filosofía de gestión

Indicador: Misión, visión, objetivos estratégicos y valores organizacionales

Cuadro 4

Distribución de la Opinión del Personal con Respecto a la Dimensión Filosofía de Gestión

Ítems	indicadores	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Misión	0	0%	0	0%	1	9%	4	36%	6	55%
2	Visión	0	0%	0	0%	1	9%	3	27%	7	64%
3	Objetivos	0	0%	0	0%	0	0%	5	55%	6	45%
4	Valores	0	0%	0	0%	0	0%	4	64%	7	36%

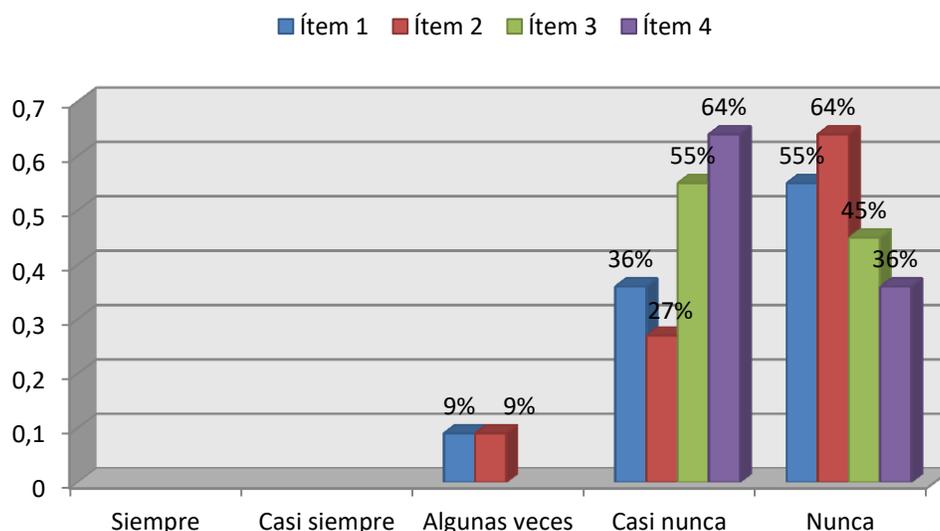


Figura 4. Representación de la distribución de la opinión del personal con respecto con respecto a la dimensión filosofía de gestión

Indicador: Misión

Ítem 1. El cincuenta y cinco por ciento (55%) de los encuestados respondió nunca, el treinta y seis por ciento (36%) casi nunca, y el nueve por ciento (9%) respondió algunas veces, para el resto de las alternativas fue el cero por ciento (0%). Lo que demuestra que según las opiniones del personal que labora en la Biblioteca la misión no se actualiza constantemente. Estos resultados evidencian que la gestión gerencial no se ha esforzado a lo largo del tiempo en formular una misión fuerte acorde a los acelerados cambios que se suceden en la actualidad. Daft y Marcic (2010) aseguran “una misión bien definida es la base para el desarrollo de todos los planes y metas subsecuentes. Sin una misión clara, los planes y las metas se desarrollaran al azar y no llevan a las organización en la dirección que debe tomar” (p. 157).

Con la construcción de la misión la gestión gerencial proveerá una guía a seguir donde delimita el ámbito de actuación además de ser la orientación para la estructuración de los planes y la base del comportamiento

del personal de la biblioteca. Es importante señalar que se debe definir adecuadamente cuáles serán los elementos para satisfacer las nuevas necesidades y responder a los cambios del entorno.

Indicador: Visión

Ítem 2. El sesenta y cuatro por ciento (64%) de los encuestados manifestó que nunca se mantiene actualizada la visión de la biblioteca, el veintisiete por ciento (27%) opinó casi nunca, el nueve por ciento (9%) algunas veces y para el resto de las opciones fue del cero por ciento (0%). Lo que demuestra que según las opiniones del personal que labora en la Biblioteca la visión no se actualiza constantemente. Con estos resultados se refleja que no se ha modificado la visión a seguir dentro de la biblioteca, lo cual, no proporciona información al personal lo que se quiere lograr en el futuro, Robbins (2004) destaca “los equipos eficaces tienen un plan y propósito comunes que proporcionan dirección, momento y compromiso para los miembros. Este propósito es una visión” (p. 335). Para luego alinear a las personas al comunicarles esta visión e inspirarlas para que superen los obstáculos.

La gestión gerencial para lograr equipos eficaces debe mantener actualizada la visión de la biblioteca con la finalidad de proporcionar un norte a seguir y así definir lo que se quiere lograr en el futuro, en otras palabras Hills y Jones (2011) sostienen “la visión de una empresa presenta parte del estado futuro deseado; articula, con frecuencia en términos audaces, lo que a la empresa le gustaría lograr” (p. 15). Es entonces, labor de la gestión gerencial hacer que la visión sea compartida por todo el personal de la biblioteca para lograrlo.

Indicador: objetivos estratégicos

Ítem 3. Se determinó con los resultados arrojados que no se toma en cuenta la misión y la visión para la construcción de los objetivos estratégicos

tomando en cuenta que el cincuenta y cinco por ciento (55%) de los encuestados opinó que nunca se toman en cuenta y el cuarenta y cinco (45%) respondió casi nunca para el resto de las alternativas el resultado fue del cero por ciento (0%). Los objetivos expresan aquello que se quiere lograr y por tanto, determinarán posteriormente las estrategias o medios para alcanzarlos para ello deben tomarse en cuenta la misión y la visión de la biblioteca así lo expresa López (2005):

Partiendo de la cúspide en la que se sitúan las premisas fundamentales del proceso de planificación estratégica representadas por la visión y misión, estas se van desagregando en objetivos estratégicos o globales, los cuales se concretan en objetivos de nivel intermedio (a menudo denominados objetivos específicos) y estos a su vez en objetivos con un carácter más operativo (objetivos operativos, resultados, etc.) (p. 107).

La gestión gerencial a través de la fijación de la misión, la visión y posteriormente de los objetivos en distintos niveles, consolidará el proceso de planificación estratégica dotará a la biblioteca de una dirección clara en su accionar, al difundir estos objetivos y que sean claramente conocidos y comprendidos por todos los integrantes de la biblioteca es una factor clave para que todos se manejen en la misma dirección y con objetivos comunes.

Indicador: Valores organizacionales

Ítem 4. El sesenta y cuatro por ciento (64%) de los encuestados opinó que la gerencia nunca ha desarrollado continuamente una cultura de valores dentro de la biblioteca, y el treinta y seis por ciento (36%) opinó que casi nunca, mientras que para el resto de las opciones no fueron tomadas en cuenta por el personal representado el cero por ciento (0%). Estos resultados demuestran que existe una ausencia de cultura de valores dentro de la

biblioteca. La importancia de una cultura de valores es expresa por Hills y Jones (2011) de la siguiente manera:

Los valores ayudan moldear e impulsar el comportamiento dentro de una empresa, los valores suelen considerarse como la base de la cultura organizacional de la empresa: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan como trabajan los empleados para lograr la misión y metas de la organización (p. 15).

Fomentar una cultura de valores dentro la biblioteca es una labor que debe ser inculcada por la gestión gerencial, lo cual es un proceso que se logra de una forma continua, es decir, debe ser constantemente incentivado en los trabajadores para conseguir su alineación con los valores organizacionales de la biblioteca y a su vez con toda la filosofía de gestión además son los medios por los que una organización motiva y coordina a sus miembros para que trabajen hacia el logro de los objetivos.

Análisis de la Dimensión

De acuerdo a los Ítems 1, 2, 3 y 4, referidos a la dimensión filosofía de gestión de la Biblioteca, se observa una inclinación más fuerte hacia el lado negativo de las alternativas seleccionadas puesto que un elevado porcentaje prefirió las alternativas nunca y casi nunca. Estos resultados demuestran que según las opiniones del personal que labora en la Biblioteca la gestión gerencial no se ha esforzado a lo largo del tiempo en mantener una filosofía de gestión actualizada consistente y acorde a los acelerados cambios que se suceden en la actualidad y tampoco ha sido tomada en cuenta para la planificación de las actividades.

Con respecto a esto los autores Daft y Marcic (2010) señalan “una de las cosas más importantes que hacen los administradores es crear cultura organizacional e influir en ella con el fin de cumplir metas estratégicas, debido a que la cultura tiene un impacto significativo sobre el desempeño” (p.

71). La gestión gerencial es la responsable de la fijación de la filosofía de gestión, la cual consolidará el proceso de planificación estratégica dotará a la biblioteca de una dirección clara en su accionar, al difundir la filosofía y que sean claramente conocidas y comprendidas por todos los integrantes de la biblioteca es una factor clave para que todos se manejen en la misma dirección y con objetivos comunes. La filosofía de gestión tiene muchas ventajas el autor Robbins (2004) las define como funciones:

La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. La tercera función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados (p. 555).

Partiendo de lo antes mencionado, se observa los beneficios que se pueden obtener al crear una filosofía de gestión en la biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, y la gran responsabilidad que recae sobre la gestión gerencial al ser el principal promotor en crear y mantener una filosofía de gestión actualizada que involucre a todo el equipo de trabajo y distinga la biblioteca de otras similares, la cual tendría una influencia satisfactoria al aumentar la motivación de los empleados y el desempeño de la organización.

Variable: Gestión Gerencial

Dimensión: Perspectiva de Gestión de Procesos Internos

Indicador: Procesos técnicos eficientes, adquisición de materiales, planificación, organización, dirección, control

Cuadro 5

Distribución de la Opinión del Personal con Respecto a la dimensión de la perspectiva de gestión de procesos internos

Ítems	indicadores	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	Procesos técnicos E.	4	37%	1	9%	3	27%	2	18%	1	9%
6	Adquisición de materiales	5	46%	1	9%	4	36%	1	9%	0	0%
7	Planificación	0	0%	0	0%	2	18%	1	9%	8	73%
8	Organización	1	9%	1	9%	4	37%	3	27%	2	18%
9	Dirección	0	0%	0	0%	5	46%	3	27%	3	27%
10	Control	0	0%	0	0%	2	18%	0	0%	9	82%
11	Control	0	0%	0	0%	2	18%	2	18%	7	64%

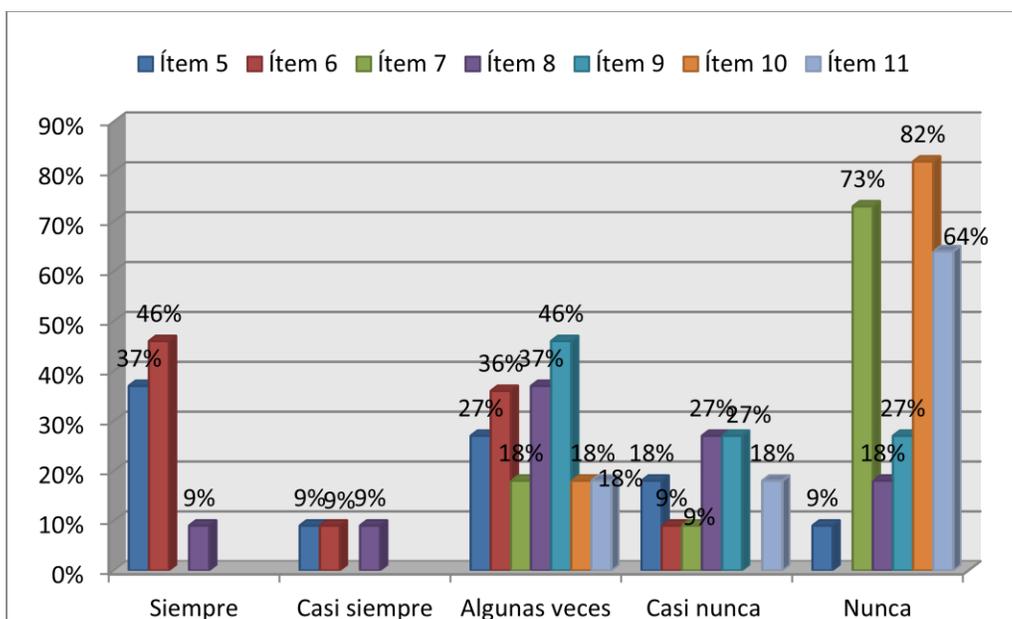


Figura 5. Representación de la distribución de la opinión del personal con respecto con respecto a la dimensión perspectiva de gestión de procesos internos

Indicador: Procesos técnicos eficientes.

Ítem 5. El establecimiento de normas y procedimientos en los procesos técnicos para garantizar la disposición del material de la biblioteca al usuario se aprecia que el treinta y tres por ciento (33%) de los encuestados opina que siempre se establecen normas y procedimientos, para el ocho por ciento (8%) casi siempre, para el veinticinco por ciento (25%) algunas veces, mientras que casi nunca y nunca obtuvieron un diecisiete por ciento (17%) cada uno, estos resultados arrojan que la utilización de normas y procedimientos es deficiente, esto determina que el material ingresado a la biblioteca no todo el tiempo es ofrecido en un tiempo eficiente al usuario, lo cual estaría retrasando la disposición del material. Partiendo de la definición de procesos técnicos del autor Martínez (1989) lo define:

Como la serie de actividades tendientes a proveer a la biblioteca de los materiales necesarios, así como a su adecuada organización para que los servicios al público se puedan prestar de una manera conveniente. Así mismo, cabe señalar que entre los procesos técnicos y los servicios al público existe una estrecha relación, pues de la buena realización de los primeros depende que se presten mejores servicios (p.1).

Además, considerando que el objetivo principal de las bibliotecas es poner a disposición de los usuarios material bibliográfico, hemerográfico y recursos físicos y virtuales que permitan el mayor acceso posible a la información. La aplicación de normas debe realizarse a todos los tipos de materiales ingresados a la biblioteca, todos ellos tienen importancia al formar parte de la colección de la biblioteca y por ende deben ser puestos al servicio lo antes posible para que los usuarios puedan hacer uso de ellos, implantar normas y procedimientos reduciría el tiempo del procesamiento del material

al tener una guía de cómo realizar el trabajo y ayudaría a complementar la gestión de la biblioteca.

Indicador: Adquisición de materiales

Ítem 6. Relacionado con la conformación de planes estratégicos para la obtención de material para la biblioteca los encuestados opinaron un cuarenta y seis por ciento (46%) que siempre se ejecutan, para el nueve por ciento (9%) casi siempre, seguido el treinta y seis por ciento (36%) algunas veces, mientras que para el nueve por ciento (9%) casi nunca mientras que la opción nunca no fue considerada por el encuestado representado el cero por ciento (0%). El deficiente presupuesto asignado a la biblioteca en los últimos tres (3) años ha imposibilitado la compra de libros y otros materiales de apoyo a la academia. Los resultados antes indicados demuestran que se hacen planes estratégicos para la obtención de materiales, sin embargo es una actividad que no se realiza en forma constante.

El autor Gómez (2002) asegura que ante momentos de crisis se debe afrontar “se deben buscar soluciones, que irían desde el fomento de la cooperación, la mejora de la gestión para ahorrar lo superfluo, la búsqueda de ingresos extraordinarios o el cobro de tasas por los servicios que ayuden a su mantenimiento” (p. 56). Una biblioteca ya no puede ser definida como una colección de libros y documentos, sino como un servicio de información múltiple y deberá adaptarse, como por otra parte siempre ha hecho, a las nuevas necesidades sociales. La gestión gerencial debe estar en constante creatividad junto al equipo de trabajo que permita ampliar la colección de la biblioteca.

Indicador: Planificación

Ítem 7. El setenta y tres por ciento (73%) de los encuestados opino que nunca se estructuran cronogramas de las actividades a realizar en la biblioteca, el nueve por ciento (9%) nunca y el dieciocho por ciento (18%)

algunas veces, para las opciones casi nunca y nunca fue del cero por ciento (0%). Estos resultados evidencian el vacío que hay en la planificación de las actividades de la biblioteca, lo que implica la ausencia de la definición de metas para el desempeño organizacional, siendo la planificación una de las funciones básicas de la gestión. La importancia de la planificación radica en que ayuda a una organización a trazar un rumbo para el logro de sus objetivos.

La planificación implica el anticipar los resultados que la biblioteca desea alcanzar y determinar las medidas necesarias para llegar al destino deseado: el éxito, medible en relación a metas incluyen, por ejemplo, ser la biblioteca mejor calificada en la satisfacción del usuario. El autor Gómez (2002) señala las finalidades de la planificación en las bibliotecas:

- Potenciar el valor que dan a la biblioteca las autoridades de las que depende.
- Evaluar los servicios y actividades de la biblioteca.
- Mejorar el aprovechamiento de los medios existentes
- Prepararse para posibles cambios presupuestarios
- Mejorar la gestión general de la biblioteca
- Establecer prioridades en el servicio
- Mejorar la comunicación dentro de la biblioteca y entre esta y la comunidad
- Búsqueda de posibles ingresos económicos complementarios
- Adecuación de los servicios de la biblioteca a las necesidades de la comunidad
- Presentar de forma documentada las necesidades de renovación o mejora del local y otros medios existentes (p. 56).

Lo antes señalado, evidencia que la planificación en bibliotecas, abarca ámbitos a nivel directivo y operativo, la gestión gerencial debe aportar las directrices a seguir en ambos niveles para que todos se manejen en la misma dirección, adicionalmente la planificación es necesaria para la mejora de los servicios, no tanto para el ahorro de dinero, aunque lo que si se

produce en un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles. Al planificar se ayuda al cambio y se favorecen procesos de aprendizaje de los bibliotecarios.

Indicador: Organización.

Ítem 8. Los resultados de este gráfico determinan que hay deficiencias en cuanto a la organización del personal en las actividades a realizar en la biblioteca por parte de la gestión gerencial motivado a que las alternativas siempre y casi siempre fueron las menos consideradas por los encuestados, estas obtuvieron las más bajas frecuencias siendo el nueve por ciento (9%) para siempre y nueve por ciento (9%) para casi siempre, con respecto a algunas veces obtuvo el treinta y siete por ciento (37%), para casi nunca el veintisiete por ciento (27%) y finalmente el dieciocho por ciento (18%) para nunca. Esto se contrapone a lo mencionado por el autor Chiavenato (2002) donde señala “el éxito de las organizaciones reside en gran parte en la manera como se organiza para operar y proporcionar resultados” (p. 365).

Además, el autor asegura que la organización es distribuir los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos estratégicos. Los resultados antes descritos evidencian que no todo el tiempo la gestión gerencial organiza al personal en las actividades a realizar dentro de la biblioteca, esto podría ocasionar confusiones en el equipo de trabajo al no estar bien definidas las asignaciones a cada miembro de la biblioteca, y podría ocasionar retrasos en el cumplimiento de los objetivos, a su vez no se le daría el mejor uso a los recursos existentes.

Indicador: Dirección.

Ítem 9. Para este ítem el cuarenta y seis por ciento (46%) de los encuestados respondió que algunas veces la gerencia guía y orienta las actividades a realizar en la biblioteca, el veintisiete por ciento (27%) casi nunca y el veintisiete por ciento (27%) para nunca. Dichos resultados reflejan

marcadas debilidades en cuanto a la guía y orientación por parte de la gestión gerencial hacia los trabajadores de la biblioteca, de lo cual se puede inferir la existencia de incertidumbre en los trabajadores para cumplir con las metas, además falta de incentivo y motivación para lograr influir en el equipo de trabajo. En este sentido Gómez (2002) menciona la importancia de la dirección:

La buena dirección de la biblioteca es cada día más importante por el incremento de los servicios, porque el trabajo ya no se entiende como algo individual, sino colectivo, que se debe coordinar, asignando adecuadamente las funciones, y porque se requiere una buena organización de los recursos escasos (p. 83).

Además menciona el autor, la dirección es responsable en buena parte de la motivación del personal y representante de la biblioteca en el entorno. El trabajo en equipo es fundamental para lograr las metas, pero además debe haber un gerente orientador y supervisor a la vez que proporcione como conseguir los objetivos, de lo contrario el trabajo realizado no será el más satisfactorio.

Indicador: Control

Ítem 10. Un ochenta y dos por ciento (82%) de los encuestados respondió nunca, el dieciocho por ciento (18%) respondió algunas veces, el resto de las alternativas no fueron consideradas por los encuestados representando el cero por ciento (0%). Estos resultados demuestran la escasa supervisión ejercida por parte de gerencia de la biblioteca. La supervisión es un procedimiento que permite a la biblioteca conocer la adecuación de sus servicios, su rendimiento, sus fallos, entre otros. La verificación es también un modo de evaluar y debe realizarse intuitivamente o de modo sistemático, presente en todo el proceso de gestión bibliotecaria,

que se realimenta con los resultados. En un sentido más amplio se puede llamar evaluación, el autor Gómez (2002) señala las etapas las etapas:

Inicial cuando se inicia un proceso de planificación, lo que hemos llamado más que evaluación "análisis de la situación inicial" de la biblioteca. Procesual, continua, cuando sistemáticamente vamos tomando datos del funcionamiento, como en los sistemas de calidad. Finalista, que es la que realizamos cuando comparamos los resultados obtenidos al final de un período con los objetivos marcados por la biblioteca (p. 69).

Como se puede evidenciar, la verificación es un instrumento que aporta mucha información de cómo se están realizando las tareas asignadas, es vital que la gerencia este en constante verificación para conocer el avance de los objetivos propuestos y tomar medidas correctivas en caso de ser necesarias, además el equipo de trabajo al estar supervisado se sentirá más comprometido de realizar lo planeado en forma óptima.

Ítem 11. Para este ítem el sesenta y cuatro por ciento (64%) respondió que nunca se programan reuniones para analizar el rendimiento de la biblioteca, el dieciocho por ciento (18%) casi nunca y otro dieciocho por ciento (18%) algunas veces, es evidente con estos resultados la carencia de reuniones con el equipo de trabajo, siendo esta una de las principales vías para recolectar información de los miembros de la biblioteca, además de ser parte de la gestión del personal y una medida de control de las actividades realizadas, en este caso los autores Chiavenato y Sapiro (2011) lo afirman al señalar "la esencia del control es comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados! (p. 291).

Es por ello la importancia de estas reuniones al constituir un factor fundamental dentro de la gestión bibliotecaria, donde se incentiva la participación de todo el personal, adicionalmente se promueve una vía de comunicación efectiva y forma parte del control de la gestión gerencial, además el control como proceso integrante de la planificación estratégica

asegura que el desempeño real obtenga los resultados previamente deseados y planeados.

Análisis de la Dimensión

De acuerdo a los Ítems 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11, relacionados con la dimensión Perspectiva de Gestión de Procesos Internos, los porcentajes más altos lo obtuvieron las alternativas algunas veces con un promedio de veintinueve por ciento (29%) y nunca con un promedio de cuarenta y seis por ciento (46%) de las opiniones de los encuestados lo que indica que los procesos internos que no todo el tiempo se apoyan en la base de las funciones administrativas de la gestión gerencial para lograr los objetivos, los autores Daft y Marcic (2010) sostienen las funciones administrativas “es la forma en la cual los administradores utilizan los recursos para alcanzar las metas organizacionales” (p. 9).

En este sentido, la gestión gerencial presenta marcadas debilidades en el proceso de planificación en los diferentes niveles, y por ende en las siguientes funciones administrativas que conforman el proceso administrativo, por ello la gestión debe estar alerta y utilizar todas sus habilidades y competencias con el fin de beneficiar a la biblioteca, al equipo de trabajo y a los grupos de interés además de apoyarse en las funciones administrativas, y así lograr con responsabilidad administrar y coordinar los recursos de forma eficaz y eficiente con el fin de lograr las metas de la Biblioteca.

Variable: Gestión Gerencial

Dimensión: Perspectiva de Gestión de Aprendizaje e innovación

Indicadores: Capacitación del personal, Sugerencias del personal, Satisfacción del personal, Reconocimientos, Rotación del puestos y Evaluación de desempeño.

Cuadro 6

Distribución de la Opinión del Personal con Respecto a la Perspectiva de Gestión de Aprendizaje e innovación

Ítems	indicadores	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12	Capacitación	0	0%	0	0%	3	27%	1	9%	7	64%
13	Sugerencias	0	0%	2	18%	1	9%	2	18%	6	55%
14	Satisfacción	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	11	100%
15	Reconocimientos	0	0%	0	0%	3	27%	0	0%	8	73%
16	Rotación	0	0%	0	0%	4	36%	1	9%	6	55%
17	Evaluación	0	0%	0	0%	0	0%	2	18%	9	82%

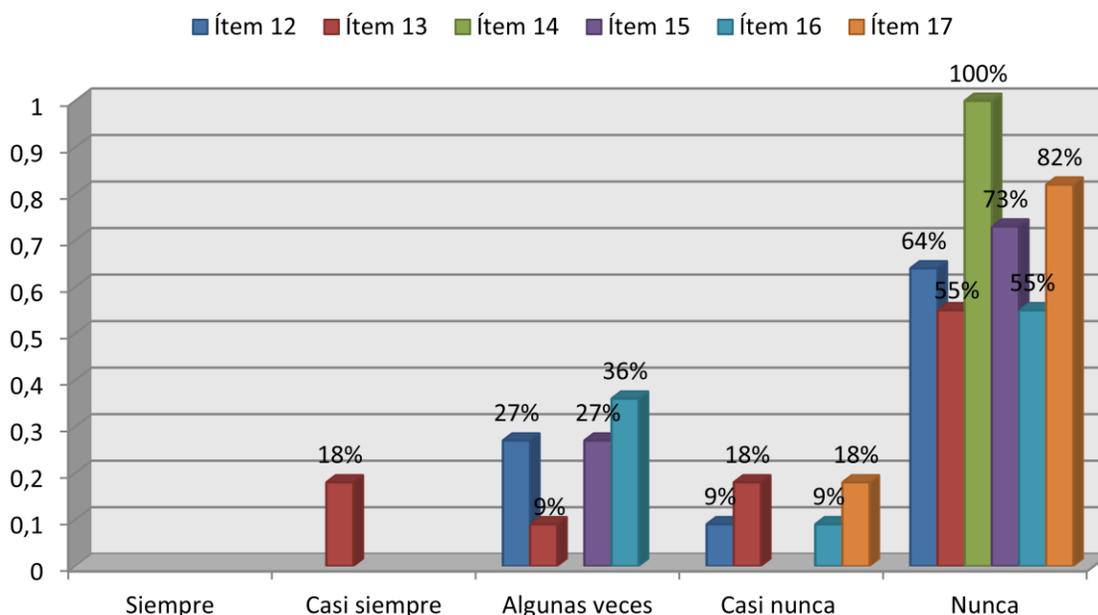


Figura 6. Representación distribución de la opinión del personal en relación a la Perspectiva de Gestión de Aprendizaje e innovación.

Indicador: Capacitación del personal

Ítem 12. La capacitación del personal constituye uno de los más poderosos motivadores para un equipo de trabajo y más si es en el área de

su trabajo, en este ítem los resultados fueron los siguientes el sesenta y cuatro por ciento (64%) opinó que nunca se gestiona la capacitación en el área bibliotecaria, mientras que el nueve por ciento (9%) opinó casi nunca y el veintisiete por ciento (27%) opinó algunas veces.

Estos resultados dan a entender que existe poca preocupación por parte de la gerencia con respecto a la formación profesional del equipo de trabajo. Los autores Hill y Jones (2011) destacan la importancia “La capacitación mejora los niveles de habilidades de los empleados, lo cual produce ganancias en la eficiencia relacionadas con la productividad y resultado del aprendizaje y la experimentación” (p. 122). Por otro lado Robinns y Judge (2009) mencionan como afecta al trabajador los programas de capacitación:

La más obvia es por la mejora directa que hacen de las aptitudes necesarias para que el empleado realice con éxito su trabajo. Un aumento de dichas aptitudes mejora el potencial del trabajador para desempeñarse en un nivel superior. Por supuesto, si dicho potencial se concreta depende en gran parte de la motivación. Un segundo beneficio de la capacitación es que aumenta la autoeficacia de un empleado, la autoeficacia es la expectativa que tiene una persona de que puede desarrollar con éxito los comportamientos requeridos para obtener cierto resultado. Para los empleados, esos comportamientos son las tareas del trabajo, y el resultado es el desempeño eficaz en éste. Los trabajadores con mucha autoeficacia tienen expectativas intensas sobre su capacidad para triunfar en situaciones nuevas confían y esperan que tendrán éxito (p. 607).

Esto quiere decir, que la capacitación es un medio que influye positivamente en los trabajadores porque estarán más dispuestos a emprender trabajos y se esforzarán más, por esta razón la gestión gerencial debe realizar más esfuerzos para canalizar las gestiones necesarias y lograr

un adiestramiento continuo del equipo de trabajo, esto también influirá en la satisfacción del personal y en el rendimiento del trabajo.

Indicador: Sugerencias del personal

Ítem 13. El cincuenta y cinco por ciento (55%) respondió que nunca se toma en cuenta las sugerencias del personal a la hora de mejorar los procesos, el dieciocho por ciento (18%) opinó casi nunca, el dieciocho por ciento (18%) casi siempre y el nueve por ciento (9%) algunas veces. De acuerdo, a estos resultados se demuestra la reducida participación del personal a la hora de mejorar los procesos, lo que supone el poco valor que existe hacia la participación de los empleados de la biblioteca. Gómez (2002) señala las sugerencias son necesarias porque “permite el funcionamiento de la organización. Permite conocer las motivaciones e inquietudes de los subordinados y evita y anticipa tensiones” (p. 86)

Por esta razón, conviene implicar a los trabajadores en el funcionamiento de la biblioteca supone un mayor compromiso por parte de estos; y al final esto se traduce en una mejora de los resultados de la biblioteca. Por ello la gestión gerencial debe fomentar el trabajo en equipo dentro de la biblioteca empezando con involucrarlos en la mejora de los procesos, esto generará que se sientan valorados aumentando su rendimiento.

Indicador: Satisfacción del personal

Ítem 14. En este ítem los resultados arrojados son contundentes al opinar el cien por ciento (100%) de los encuestados que nunca se utilizan instrumentos para medir el grado de satisfacción del personal adscrito a la biblioteca. Con ello se demuestra la nula implementación de herramientas para conocer cómo se siente el equipo de trabajo desde el punto de vista personal, social, profesional, ambiente laboral entre otros, dentro de la

Unidad. Es indispensable trabajar en este aspecto de la satisfacción del personal ya que de ello depende el éxito en las organizaciones de servicios.

Los autores Robbins y Judge (2009) indican cuatro (4) factores que conducen a niveles altos de satisfacción de los empleados con su trabajo: “labor que plantee retos mentales, recompensas equitativas, condiciones apropiadas de trabajo y compañeros colaboradores” (p. 93). Lo importante es que cada uno de estos factores está controlado por la gerencia de lo que se concluye la gerencia debe interesarse en las actitudes de sus empleados debido a que éstas alertan sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento de los empleados.

Indicador: Reconocimientos

Ítem 15. En relación a si la gerencia promueve programas de reconocimientos por la labor desempeñada, el setenta y tres por ciento (73%) opinó nunca, el veintisiete por ciento (27%) algunas veces y para el resto de las opciones fue del cero por ciento (0%). Estos resultados apuntan a que la gerencia de la biblioteca escasas veces ha implementado programas de reconocimientos a su equipo de trabajo, dejando a un lado este importante incentivo hacia los colaboradores. Robbins y judge (2009) hacen referencia a un sistema de recompensas donde incluyen los reconocimientos como parte del sistema.

Las personas cumplen los deseos o instrucciones de otro porque hacerlo les produce beneficios; entonces, alguien que distribuye premios que otros consideran valiosos tendrá poder sobre ellos. Estas recompensas pueden ser financieras como controlar el nivel salarial, aumentos y bonos; o no financieros— inclusive los reconocimientos, ascensos, asignación de trabajo interesante, colegas amistosos y turnos de trabajo preferentes o territorios de venta codiciados (p. 452).

Atendiendo a la explicación de los autores mencionados, y analizando los resultados obtenidos demuestran que se debe procurar mantener un programa de reconocimientos, para lograr un efecto positivo en el equipo de trabajo, y así estimular la motivación e impulsar el rendimiento del trabajo, además inculcar conductas positivas dentro de la organización, además debe ser frecuente, es decir formar parte de la políticas de la biblioteca.

Indicador: Rotación del puestos

Ítem 16. Los resultados para este ítem fueron los siguientes un cincuenta y cinco por ciento (55%) respondió nunca, el nueve por ciento (9%) casi nunca y el treinta y seis por ciento (36%) algunas veces, dejando sin efecto las alternativas siempre y casi siempre con el cero por ciento (0%). En este caso y observando los resultados se puede determinar que existe poca rotación del personal a otros puestos de trabajo en consecuencia se debe trabajar con ello para aprovechar los beneficios que ésta proporciona a la biblioteca y al trabajador dado que el cincuenta y cinco por ciento (55%) señala que la gerencia nunca propone esta alternativa. Robbins y Judge (2009) afirman “los aciertos de la rotación de puestos radican en que reduce el aburrimiento, incrementa la motivación a través de diversificar las actividades de los empleados y los ayuda a entender mejor la forma en que su trabajo contribuye al logro de los fines de la organización” (p. 218).

Es conveniente resaltar, que en este tipo de organizaciones predomina la resistencia al cambio, y muchas veces para los trabajadores representa un cambio negativo el ser cambiados de puesto provocando descontentos, pero si la rotación de puestos de trabajo se hace habitual y forma parte del quehacer en la biblioteca, poco a poco los trabajadores lo verán como algo normal, por ello la gestión gerencial debe utilizar buenas estrategias de comunicación con sus empleados para hacerle entender que los cambios atraen resultados positivos tanto para ellos como para la unidad.

Indicador: Evaluación de desempeño.

Ítem 17. En referencia a esta pregunta se determinó que el ochenta y dos por ciento (82%) de los encuestados escogió como alternativa de opción nunca; mientras que el dieciocho por ciento (18%) respondió casi nunca, para el resto de las alternativas fue del cero por ciento (0%). Estos resultados por presentar un porcentaje mayor en cuanto a las alternativas seleccionadas respecto a si la gerencia emplea indicadores para conocer y evaluar el desempeño del personal indica la ausencia de la evaluación del desempeño del personal de, es decir hay una carencia de cultura evaluadora lo cual no favorece a la gestión gerencial al no tener instrumentos objetivos para medir en el desempeño de sus colaboradores.

Por su parte, los autores Chiavenato y Sapiro (2011) resaltan que con la evaluación de desempeño “las personas prestan atención a lo que se mide” (p. 292). Además, de ser más bien un refuerzo del buen desempeño que un simple intento por corregir el mal desempeño. Sin duda el uso de la evaluación de desempeño brindara a la biblioteca una cultura evaluadora la cual favorece a la mejora continua al poder tomar mediadas en cuantos a los resultados obtenidos.

Análisis de la Dimensión

En cuanto a los Ítems 12, 13, 14, 15, 16 y 17 relacionados con la dimensión perspectiva de Gestión de Aprendizaje e innovación los resultados arrojados en el grafico demuestran que un gran porcentaje de los encuestados se inclinaron por la alternativa nunca representando un promedio del setenta y dos por ciento (72%) de todas las respuestas obtenidas, lo que indica que existe poca cercanía con el equipo de trabajo, ocasionando escaso crecimiento en el aprendizaje organizacional, lo cual incide directamente en la satisfacción del trabajo, los autores Davis y Newstrom (2003) indican “los gerentes necesitan información acerca de la satisfacción de los empleados en el trabajo para tomar decisiones adecuadas

tanto para prevenir como para solucionar problemas de los empleados” (p. 258).

Esto quiere decir que la gestión gerencial es muchas de las ocasiones trabaja aislada del talento humano y no conoce sus necesidades, por tanto hay carencia de un liderazgo participativo. En este sentido, Davis y Newstrom (2003) señalan que este estilo de liderazgo “aprovecha las aportaciones y la participación de sus seguidores. Informan a los empleados acerca de las condiciones que afectan a su trabajo y los alientan para que expresen sus ideas, hagan sugerencias y emprendan acciones” (p. 200). Con base a esto se evidencia la importancia de conocer al equipo de trabajo y su incidencia en el éxito de la biblioteca.

Análisis e interpretación de los resultados del Cuestionario 2

Para los usuarios de la Biblioteca de Ciencias y Tecnología de la UCLA

Variable: Gestión Gerencial

Dimensión: Perspectiva de gestión de los clientes

Indicador: Calidad del servicio, satisfacción del usuario, acceso a la Información, formación de usuarios y sugerencias de los usuarios

Cuadro 7

Distribución de la Opinión del Personal con Relación Dimensión Perspectiva de gestión de clientes.

Ítems	indicadores	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Calidad del servicio	9	34%	6	23%	9	35%	2	8%	7	0%

2	Calidad	6	23%	7	27%	13	50%	0	0%	0	0%
3	Calidad	10	38%	3	12%	10	38%	3	12%	0	0%
4	Satisfacción del usuario	0	0%	0	0%	0	0%	14	54%	12	46%
5	Satisfacción del usuario	3	11%	9	35%	13	50%	1	4%	0	0%
6	Acceso a la información	11	42%	5	19%	6	23%	4	16%	0	0%
7	Acceso a la información	0	0%	1	4%	14	54%	11	42%	0	0%
8	Acceso a la información	5	19%	3	12%	10	38%	6	23%	2	8%
9	Formación de usuarios	0	0%	0	0%	3	12%	5	19%	18	69%
10	Sugerencias de los usuarios	0	0%	0	0%	1	4%	5	19%	20	77%

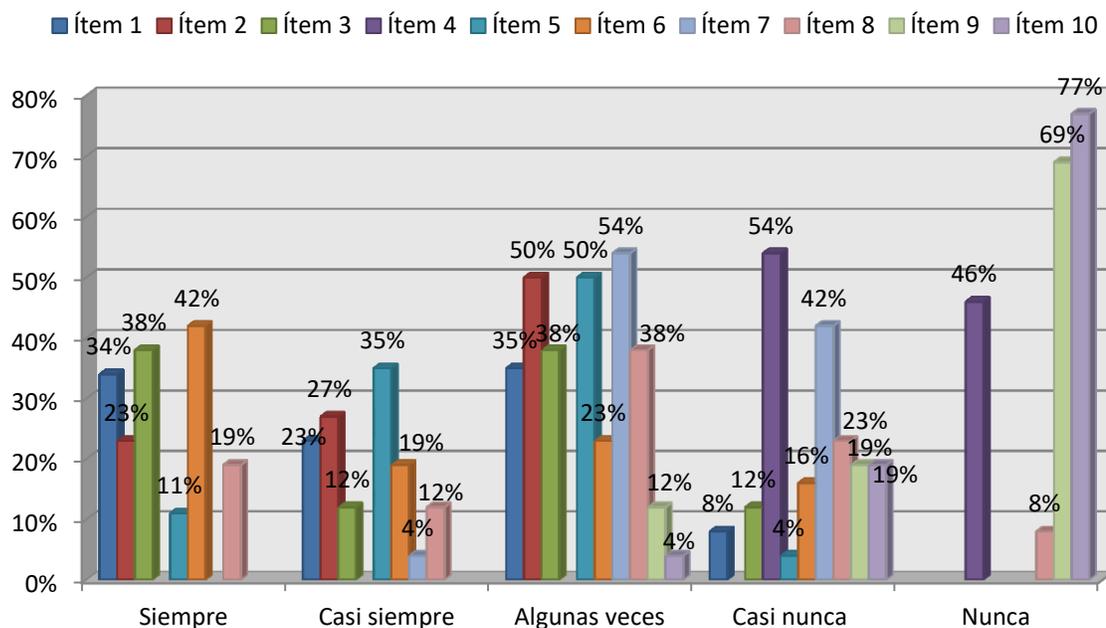


Figura 7. Representación distribución de la opinión del personal en relación Dimensión Perspectiva de gestión de clientes.

Indicador: Calidad del servicio

Ítem 1. En el caso de esta pregunta relacionada con el horario de atención se ajusta a las necesidades de información de los usuarios, los encuestados respondieron de la siguiente manera: el treinta y cuatro por

ciento (34%) opinó siempre, el veintitrés por ciento (23%) casi siempre, el treinta y cinco por ciento (35%) algunas veces y casi nunca el ocho por ciento (8%). Estos resultados reflejan que la gran mayoría de los usuarios está de acuerdo con el horario establecido de la biblioteca y por tanto se ajustan a sus necesidades de información, sin embargo existe un porcentaje considerable que no está de acuerdo, que deja los resultados descritos, por ello es necesario conocer cuáles son sus requerimientos de horarios, para actuar en consecuencia, información que permitirá potenciar la calidad de los servicios bibliotecarios.

En este sentido, Pontón (2009) “lo primordial es estudiar de manera detallada las necesidades del cliente para entenderlo definiendo los procesos necesarios para atenderlo” (p. 1). Considerando, que los servicios bibliotecarios buscan ofrecer servicios de calidad, siempre basados en las necesidades y la satisfacción del usuario, se hace indispensable conocer sus inquietudes de información para convertirse en servicios adaptados a las exigencias del mercado actual, por ello la gestión gerencial debe enfocarse en crear una cultura dentro del equipo de trabajo que haga entender la importancia de conocer a los usuarios.

Ítem 2. Para este ítem los encuestados opinaron lo siguiente el cincuenta por ciento (50%) opinó algunas veces, el veintisiete por ciento (27%) casi siempre, mientras que para el veintitrés por ciento (23%) fue siempre, para el resto de las opciones fue del cero por ciento (0%). En este sentido, los resultados arrojados representan un impacto negativo en cuanto a si los usuarios consideran que los servicios prestados son suficientes, lo que quiere decir que existe una carencia de servicios que los usuarios piensan deberían formar parte de los servicios ofrecidos por la biblioteca y que ellos son necesarios.

Para ello, Pontón (2009) expone que se debe “determinar cómo se puede medir la calidad del servicio, de tal manera que las empresas conozcan si efectivamente el cliente está recibiendo lo esperado, y tomar los

correctivos necesarios para lograr altos niveles de fidelidad por parte de éste” (p. 1) La gestión gerencial debe emplear medios para conocer si los servicios son de calidad ya que con los resultados se demuestra la necesidad de ofrecer constantemente servicios innovadores que mantengan y rebasen las expectativas de los usuarios lo que incidirá poderosamente la calidad de los servicios.

Ítem 3. El principal insumo de las bibliotecas es la información por lo tanto ésta se convierte en la materia prima y principal componente de trabajo del quehacer bibliotecario. Por ello, la importancia de ofrecer la información necesaria para el desarrollo académico de los usuarios, en los resultados que se muestran en el grafico se puede percibir un impacto positivo en cuanto a la información ofrecida a los usuarios para su desenvolvimiento académico, ya que el treinta y ocho por ciento (38%) opinó siempre, el doce por ciento (12%) casi siempre, sin embargo, el treinta y ocho por ciento (38%) opinó algunas veces y el doce por ciento (12%) casi nunca, lo que hace suponer que existe información necesaria para el desarrollo académico de los usuarios pero ésta no es aportada por la biblioteca.

La biblioteca por ser una unidad de servicios, debe concentrarse en brindar la mayor calidad posible, Davis y Newstron (2003) explican “la calidad de los productos y servicios es el criterio en el que deben concentrarse los empleados y cada paso de los procesos de la organización es objeto de análisis profundo y regular en busca de formas de mejorarlo” (p. 233). Por esta razón, la gestión gerencial debe indagar a más profundidad sobre la información requerida por los usuarios con el fin de ofrecer servicios ajustados a sus requerimientos de información, a pesar de la asignación de un presupuesto deficiente, para la obtención de recursos de información, conviene a la gerencia utilizar estrategias creativas que permitan agrandar el abanico de opciones de información ofrecido por la biblioteca.

Indicador: satisfacción del usuario

Ítem 4. Los resultados arrojados en la pregunta con referencia al empleo de instrumentos (encuestas) para conocer las impresiones de los usuarios acerca de los servicios bibliotecarios, respondieron un cincuenta y cuatro por ciento (54%) casi nunca y un cuarenta y seis por ciento (46%) nunca el resto de las alternativas no fueron tomadas en cuenta como una opción por los encuestados, estos resultados demuestran que la gestión gerencial no tiene contemplado dentro sus planificación la construcción de instrumentos que le permitan levantar información relevante acerca de las impresiones de los usuarios acerca de los servicios ofrecidos. Pontón (2009) señala que estos medios deben utilizarse continuamente al expresar:

Sin importar cuál es el método utilizado para medir la satisfacción del cliente, lo verdaderamente importante es que este parámetro sea estudiado de forma continua, por tratarse de una variable que constituye la principal fuente para crear lealtad, retener clientes y definir estrategias acordes con un mercado que cada vez es más exigente y cambiante (p. 2).

Por medio de estos instrumentos se detectan las debilidades y potencialidades de los servicios ofrecidos en las diferentes secciones que integran la organización, al recabar información primaria de los que utilizan la biblioteca, por esta razón se debe insertar dentro de la planificación de la gerencia instrumentos periódicos que permitan medir el estado de los servicios, para así conducirlos a la mejoras.

Ítem 5. En este ítem se presentan resultados acerca de si se han presentado fallas de información en el pasado pero luego fueron resueltas positivamente, para lo cual los usuarios respondieron así el cincuenta por ciento (50%) algunas veces, el treinta y cinco por ciento (35%) casi siempre, el once por ciento (11%) siempre y un cuatro por ciento (4%) para casi

nunca. La satisfacción del usuario implica varios aspectos y según sus preferencias van a resultar satisfechos, de ahí se desprende la importancia de crear una cercanía con el cliente la autora Pontón (2009) los destaca estos aspectos de la siguiente manera:

La satisfacción del cliente es un parámetro que parece sencillo de determinar - por depender básicamente de dos aspectos (expectativas y percepciones) - es bastante complejo, ya que involucra la manera como las personas perciben la calidad, lo cual lleva inmersos un sin fin de aspectos psicológicos que varían de cliente en cliente, incluso cuando se trata de prestar un mismo servicio (p. 2).

En este sentido con los resultados antes mencionados, se puede inferir que un gran porcentaje de las necesidades de información presentadas en el pasado no fueron solucionadas satisfactoriamente, esto podría estar ocasionado por la falta de control en cuanto a las necesidades de información de los usuarios, es importante llevar un registro que deje evidencia de este tipo de necesidades que no fueron resueltas para poder evitar la insatisfacción del usuario.

Indicador: acceso a la Información

Ítem 6. En cuanto a este ítem los usuarios respondieron de la siguiente manera: el cuarenta y dos por ciento (42%) respondió siempre, el veintitrés por ciento (23%) algunas veces, el diecinueve por ciento (19%) casi siempre y el dieciséis por ciento (16%) casi nunca. los resultados evidencian que existe una debilidad en este aspecto motivado a que un porcentaje de los encuestados se inclinan a representar un efecto negativo en cuanto a que si la señalización de la biblioteca les facilita la ubicación de los libros. Esto se contrapone a lo expresado por Gómez (2002) al expresar:

La importancia de la señalización es grande porque en ella se fundamenta una buena accesibilidad. Además, los usuarios cada vez más requieren una buena señalización, que relacionan con la mejor acogida humana y material. La señalización ayuda a crear, propagar y mantener la identidad visual de una biblioteca (p. 120)

Lo expresado por el autor ratifica que las bibliotecas deben ser espacios que brinden el mayor acceso posible de la información a los usuarios, a su vez debe implementar mecanismo de información que faciliten el acceso, por esta razón ello es importante una buena señalización con avisos amigables, visibles y agradables a la vista. En este punto la gestión gerencial debe hacer énfasis y reflexionar para transformar la señalización en una forma amable de acogida al usuario y a la vez, potenciar su libre movimiento por el interior de la biblioteca y su propia autonomía, para sí favorecer el acceso a la biblioteca, facilitar el uso de su estructura y sus servicios y permitir la utilización autónoma de la búsqueda documental.

Ítem 7. Las respuestas en este ítem en cuanto a sí el sitio web de la biblioteca le permite localizar la información que necesita, los encuestados manifestaron el cincuenta y cuatro por ciento (54%) algunas veces, el cuarenta y dos por ciento (42%) casi nunca y el cuatro por ciento (4%) casi siempre, en cuanto a las alternativas de impacto positivo estas no fueron seleccionadas por los encuestado representando un cero por ciento (0%). Los resultados evidencian que existen fallas en cuanto al uso de la página web de la biblioteca por parte de los usuarios, esto puede estar ocasionado por la falta de promoción del sitio web y asesoría a los usuarios en cuanto al catálogo en línea y sus bondades. Gómez (2002) destaca el uso de los sitios web:

En la actualidad una colección está compuesta por algo más que por las obras localizadas en la propia biblioteca. Debemos añadir

las colecciones accesibles por medios telemáticos y el préstamo interbibliotecario. También se va dotando la biblioteca de documentos en formato digital que pone en su sitio web. Se trata de la suma de la colección *virtual* y la colección físicamente presente (p. 126).

La gestión gerencial debe prestar atención a este punto de los medios tecnológicos como un recurso de información que permita al usuario conocer y aprovechar la información que existe dentro de la biblioteca, desde cualquier parte del mundo, con la intención de coadyuvar a formar usuarios autosuficientes en el manejo de la información, en atención a esto debe incorporar mecanismos que permitan la promoción de la página web.

Ítem. 8. El treinta y ocho por ciento (38%) opinó algunas veces, el veintitrés por ciento (23%) casi nunca, el diecinueve por ciento (19%) siempre, el doce por ciento (12%) casi siempre y el ocho por ciento (8%) nunca. Estos resultados dan a entender que el uso de las redes sociales en la biblioteca no es muy frecuente, motivado a que las respuestas de los encuestas se inclinan más hacia el efecto negativo representando el sesenta y nueve por ciento (69%) entre las opciones algunas veces, casi nunca y nunca. Estos resultados apuntan a que la biblioteca hace poco uso de las redes sociales, diferenciado de lo que afirma Soto (citado en Rodrigues, Cuevas y Suaiden, 2014) donde dice:

Las bibliotecas públicas deben servir de puente entre las personas y la sociedad de la información. Para tal apunta que “la automatización de las bibliotecas, la conexión a internet y el acceso a redes de información telemáticas son elementos cruciales para enfrentar los efectos de la brecha digital (p. 8).

Vale resaltar que las redes sociales además de ser un recurso informativo de amplio alcance, a su vez es una herramienta poderosa para mercadear de los servicios bibliotecarios, de la cual la gestión gerencial debe prestar atención como medios difusores aliados, para promocionar información de la colección y de los diferentes servicios que presta la biblioteca.

Indicador: Formación de usuarios

Ítem 9. Al plantearle a los encuestados si la biblioteca organiza estrategias de capacitación dirigida a los usuarios, se observó que un elevado porcentaje, representado por el ochenta y ocho por ciento (88%), se ubicó entre nunca y casi nunca, lo que refleja la ausencia de la formación de los usuarios. Sin embargo un doce por ciento (12%) respondió algunas veces. La formación de usuarios es una actividad que la gestión gerencial debe canalizar con frecuencia, para captar y mantener a los usuarios, a su vez hace parte de la alfabetización informacional, y los ayuda a ser más autosuficientes a la hora de la búsqueda de la información dentro de la biblioteca.

Quevedo (2006) en su ponencia resalta el rol de las bibliotecas a este respecto “las bibliotecas universitarias, como parte de instituciones que cumplen un rol fundamental en la generación, transmisión y difusión de conocimientos, constituyen un espacio privilegiado para contribuir activamente en la formación académica de los estudiantes, a través de la capacitación de usuarios basada en el desarrollo de competencias en el manejo de información” (p. 1). Es vital para la gestión gerencial formar usuarios en el uso óptimo de los recursos existente de la biblioteca, pero también hace parte de su labor desarrollar competencias informativas en el manejo de información.

Indicador: Sugerencias de los usuarios

Ítem 10. En relación a esta pregunta los encuestados opinaron lo siguiente: el setenta y siete por ciento (77%) opino que nunca se toman en cuenta las opiniones de los usuarios para la mejora de los servicios bibliotecarios, el diecinueve por ciento (19%) casi nunca, y el cuatro por ciento (4%) algunas veces, las demás alternativas no fueron tomadas en cuenta por los encuestados. Los resultados arrojan un impacto negativo en relación a las respuestas obtenidas, debido que demuestran un porcentaje cuantioso del noventa y seis por ciento (96%) entre las alternativas nunca y casi nunca, esto quiere decir que la gestión gerencial no se ha ocupado en la mejora de los servicios basado en las opiniones de los usuarios, siendo estos la razón principal de ser de la biblioteca.

Lo antes descrito se contrapone a la sugerencia del autor Gómez (2002) donde expone: “los usuarios deben participar en el proceso de planificación; trabajadores y lectores son los que mejor conocen sus propias necesidades, y se debe recabar su opinión por medio de consultas, entrevistas, encuestas y sugerencias” (p. 55). Esto quiere decir, que la participación de los usuarios debe ser un proceso habitual dentro de la gestión bibliotecaria.

Por tal motivo, es necesario implementar mecanismos que permitan conocer las quejas, sugerencias y reclamos de los usuarios y tomar en cuenta esta información como parte fundamental a ser tomada en cuenta para lograr mejoras que satisfagan a los usuarios. Con ello, se tomaran decisiones más acertadas a la hora de cambiar procesos, renovar e implementar servicios nuevos.

Análisis de la Dimensión

En cuanto a los Ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10, relacionados con la perspectiva de gestión de los clientes, los resultados arrojaron que una minoría de los encuestados se consideran satisfechos con los servicios

bibliotecarios con un promedio de porcentaje del treinta por ciento (30%), sin embargo el porcentaje mayor se encuentra concentrado entre las opciones algunas veces con promedio del treinta por ciento (30%), casi nunca y nunca con un promedio del cuarenta por ciento (40%) , con lo que se puede percibir que existe poca cercanía con los usuarios, es decir una relación distanciada con el cliente.

Lo anterior trae como consecuencia que la gestión gerencial no puede conocer si los servicios satisfacen plenamente las necesidades de los usuarios, proporcionando servicios básicos de información al no contar con herramientas que le permitan medir los diferentes aspectos necesarios para ofrecer lo que el usuario requiere. Por su parte, el autor Fernández (2014) determina que al conocer al usuario permitirá a la biblioteca lo siguiente:

Brindar servicios personalizados de información que faciliten el acceso y uso de la colección por parte de los usuarios. Ofrecer servicios de Diseminación electiva de Información de acuerdo a requerimientos del usuario. Prestar servicios de alerta por correo electrónico para anunciar cada material nuevo que ingrese a la unidad de información. Crear buzones electrónicos para atención de quejas. Establecer círculos de usuarios y foros de participación a través de la Web. Mantener una colección actualizada que satisfaga las necesidades de información de los usuarios (p. 5).

Los servicios bibliotecarios al ser unidades donde su principal ganancia es proveer servicios informativos de calidad, debe concentrarse en conocer a los usuarios para mantener sus expectativas y lograr servicios con valor agregado que mantenga a la biblioteca como primera opción entre las alternativas de elección de los usuarios y una de las primeras actividades estratégicas que deberá decidir la unidad de información, es cuál será la propuesta de valor que se ofrece a los usuarios. Esta define una serie de bienes y servicios con una configuración determinada para satisfacer a sus

usuarios de forma tal que distingue a la organización de otras en el mercado que ofrecen los mismos bienes y servicios.

Cuadro 8

Análisis de la Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
MATRIZ FODA BIBLIOTECA DEL DECANATO DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA DE LA UCLA		F1: Buena atención al usuario F2: Orientación al servicio F3: Talento humano profesional en el área bibliotecaria F4: Talento humano con disposición a trabajar en equipo F5: Toma de decisiones F6: Planes de contingencia	D1: Poca cercanía con el cliente D2: Servicios básicos de información D3: Desmotivación del talento humano D4: Escaso aprendizaje organizacional D5: Debilidades en el uso de las funciones administrativas D6: Carencia de normas y procedimientos D7: Presupuesto asignado insuficiente
		Oportunidades	Estrategias FO
O1: Auge de las Redes sociales O2: Herramientas gratuitas online, de fácil acceso O3: Talleres de capacitación y actualización en otras Instituciones O4: Alianzas con otras Instituciones O5: Donación de materiales	F1, O1: Ofrecer información diaria a los usuarios sobre los servicios de la biblioteca. F2, O1: Promover y desarrollar un plan de Marketing a través de las Redes sociales para fortalecer los servicios. F3, O3: Establecer planes de capacitación para fortalecer los conocimientos del talento humano F4, O2: Fomentar el trabajo en equipo F5, O4: Fortalecer las relaciones interbibliotecarias F6, O5: Promover campañas para donación de materiales para la biblioteca	D1, O1: Implementar estrategias para conocer las impresiones de los usuarios D2, O2: Incrementar servicios online. D3, O3: Capacitación en el área de desarrollo personal. D5, O3: Actualización en el área gerencial. D7, O5: Coordinar con otras instituciones locales y estatales donaciones de materiales para mejorar el funcionamiento	
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
A1: Baja de la matrícula A2: Paros universitarios nacionales A3: Elevados costos de materiales y equipos tecnológicos A4: Disminución de presupuesto A5: Inflación A6: Constante amenaza de intervención universitaria por parte del gobierno.	F2, A2: Implementar servicios virtuales F6, A2: Concientizar a los gremios con otras estrategias de lucha que no impliquen el paro de las Universidades F5, A3: Gestionar servicios que generen ingresos propios para compras de materiales y equipos F4, A3: Implementar estrategias de uso de materiales reciclados y uso medios digitales para reducir el gasto de los materiales.	D7, A3: Proponer el intercambio de materiales y equipos con otras bibliotecas de la UCLA. D7, A4: Concientizar a la Opu sobre la importancia de la asignación de un presupuesto acorde con el mercado actual. D2, A2 Promover los servicios en línea para maximizar el uso de los materiales electrónicos.	

Fuente: Valera (2017).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez realizado el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la presente investigación sobre proponer el cuadro de mando integral como una herramienta de la planificación estratégica dirigida a la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, se expondrán las conclusiones y recomendaciones que se desprenden del estudio realizado, para ello el autor Arias (2012) señala “las conclusiones sintetizan los resultados/respuestas a las interrogantes el cumplimiento de los objetivos de la investigación” (p. 139). Además el autor sugiere que se debe redactar una conclusión precisa por cada uno de los objetivos específicos, cuidando la correspondencia entre ambos elementos.

En concordancia con lo antes expuesto, se determinó que en relación con el primer objetivo planteado en la investigación, referido al diagnóstico de la situación actual de la planificación estratégica en la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado, se comprobó que la gerencia no maneja la planificación estratégica como herramienta de gestión y aunque existe una filosofía de gestión de la biblioteca ésta no es difundida ni revisada por la gerencia para adaptarla al entorno actual, tampoco se ha inculcado como parte de la cultura en los miembros de la organización.

En relación con el segundo objetivo planteado en la investigación, correspondiente a determinar los factores internos y externos que inciden en la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología

de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” en Barquisimeto, estado Lara, en cuanto a los factores internos se determinó lo siguiente:

Se detectó que existen marcadas debilidades en cuanto a las funciones administrativas, que son planificar, organizar, dirigir y controlar, las cuales son indispensables en el proceso de planificación estratégica, al ser las funciones que le darán el apoyo, la vitalidad y sentido a esta herramienta gerencial para lograr los objetivos propuestos con éxito. Además no se cuenta con manuales de normas y procedimientos, para guiar los procesos, esta situación genera retrasos en los procesos internos.

Adicionalmente, existe poca participación del equipo de trabajo, esta situación genera la desmotivación del talento humano y escaso aprendizaje organizacional, al no ser tomado en cuenta sus aportes para fortalecer o mejorar los servicios bibliotecarios; también el deficiente presupuesto asignado limita el crecimiento y mejora de los servicios, esta condición implica proveer solo servicios básicos de información. Asimismo, que existe poca cercanía con los clientes.

Por otra parte, en cuanto a los factores externos encontrados en la presente investigación se pudo determinar que los constantes paros universitarios, la inflación y la constante amenaza de intervención universitaria por parte del gobierno han ocasionado una baja de la matrícula estudiantil inminente. Además, la disminución del presupuesto anual hace imposible la adquisición de materiales y equipos tecnológicos por sus elevados costos, esto impide alcanzar un buen funcionamiento.

Finalmente, de acuerdo al tercer objetivo planteado en la investigación, se concluye que es necesario diseñar los lineamientos estratégicos que van a orientar la aplicación del cuadro de mando integral como una herramienta para la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado, el CMI es una herramienta integral de fácil manejo y comprensión, que parte de la

cúspide de la gestión estratégica al traducir la misión, las visión, en objetivos estratégicos, sustentados en una cultura de valores que mejoraran el desempeño organizacional, lo cual llevara a la biblioteca al éxito.

Los lineamientos propuestos inician con las orientaciones necesarias para implementar el CMI, en primer lugar, partiendo con un programa de sensibilización del talento humano que labora en la Biblioteca, en segundo lugar, el diagnóstico de la biblioteca, tercer lugar, la construcción de la filosofía de gestión, cuarto lugar el desarrollo estratégico, con un cronograma de los lineamientos a seguir, y en último lugar el seguimiento.

Recomendaciones

El autor Arias (2012) se refiere a las recomendaciones como “sugerencias o exhortaciones que pueden estar dirigidas a futuras investigaciones o a cualquier ente vinculado con el objeto de estudio” (p.139). Siguiendo estas pautas y después de finalizada la investigación, con base los resultados obtenidos y a las conclusiones realizadas se presentan las siguientes sugerencias dirigidas a la Coordinación de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA:

1. Someter a consideración la propuesta de la presente investigación con el propósito de ejecutarla en un lapso no mayor de seis (6) meses. Valorarla como una herramienta de gestión para posicionar a la biblioteca dentro de las mejores bibliotecas del área tecnológica a nivel regional, y así brindar un mejor apoyo académico a los estudiantes de la comunidad universitaria y la comunidad en general.
2. Crear una cultura organizacional en donde la filosofía de gestión sea la base para la actuación de los miembros de la biblioteca, una cultura donde todos participen en crearla y mantenerla a lo largo del tiempo, a

su vez establecer periodos de vigencia de la misma, con la visión de mantenerla actualizada para adaptarla al entorno cambiante.

3. Actualizar los conocimientos en el área de la gerencia moderna por medio de talleres donde pueda, adquirir la información necesaria para enfrentar con menos dificultad las adversidades del entorno tanto interno como externo, a las cuales se enfrentan actualmente las bibliotecas dependientes de universidades públicas.
4. Establecer canales de comunicación que permitan conocer las necesidades, demandas y preferencias de información, con la finalidad de satisfacerlos retenerlos y a su vez adquirir nuevos usuarios. Además crear conciencia al equipo de trabajo de la importancia de conocer al usuario y de mantenerlos satisfechos, ya que son la principal razón de ser de la biblioteca. A su vez formar a los usuarios es una labor fundamental que debe ofrecer en forma constante.
5. Ejecutar la correcta implementación de las funciones administrativas, planificar, organizar, dirigir y controlar, pilares fundamentales en el desempeño organizacional y componente de la planificación estratégica, del buen manejo de las funciones administrativas va depender el óptimo y mayor aprovechamiento de los recursos de la biblioteca. Dentro de estos procesos insertar normas y procedimientos que permitan el mejor desenvolvimiento del trabajo cotidiano.
6. Gestionar programas integrales de capacitación para el equipo de trabajo que incida en la motivación y satisfacción del personal de la biblioteca donde se contemple lo concerniente a capacitación profesional, desarrollo personal, programa de reconocimientos o recompensas, y evaluación de desempeño, con la finalidad de mantener al talento humano motivado y comprometido con el trabajo y por consiguiente lograr un mejor rendimiento.

7. Dar a conocer la investigación realizada a la Dirección de Bibliotecas de la UCLA la cual puede ser perfectamente adaptada a las necesidades de las diferentes bibliotecas que se encuentran en los demás Decanatos de la Universidad, con el fin de promover el uso de la planificación estratégica en las bibliotecas universitarias, con la herramienta CMI.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

El presente capítulo tiene como finalidad diseñar los lineamientos estratégicos orientadores para la aplicación del CMI, como herramienta de la planificación estratégica para la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, en Barquisimeto, estado Lara, basados en los resultados arrojados por los instrumentos aplicados y en las necesidades detectadas a lo largo del estudio realizado.

Nombre de la propuesta

Lineamientos estratégicos orientadores para la aplicación del CMI, como herramienta de la planificación estratégica para la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, en Barquisimeto, estado Lara.

Introducción

Desde el punto de vista gerencial, resulta indispensable la utilización de herramientas en el ámbito bibliotecario, que permitan mejorar los procesos internos, proveer servicios de calidad y optimizar los recursos, es por ello que surge la necesidad de diseñar lineamientos estratégicos orientadores para la aplicación del CMI en la Biblioteca del Decanato de

Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Por otro lado, lo que se pretende lograr en esta investigación con la propuesta antes descrita es orientar a la gestión gerencial sobre cómo implementar la planificación estratégica dentro de la biblioteca, dicha propuesta abarca cinco (5) objetivos específicos, los cuales se derivan del instrumento aplicado en el presente estudio y aportaran el contenido necesario con los pasos orientadores a seguir para la aplicación de la herramienta cuadro de mando integral, igualmente abordara a los involucrados y responsables de la propuesta.

Los objetivos inmersos en esta propuesta están representados mediante un cuadro para una mejor visualización y comprensión del contenido, el mismo se establece de la siguiente manera: objetivo, fase, descripción, actividades, estrategias de trabajo, recursos, responsables y fecha, donde cada fase cumple con un fin estratégico para el desarrollo de la propuesta.

Fundamentación

La presente propuesta se fundamenta en el análisis de los factores descubiertos como causales de la ausencia de la planificación estratégica en la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA. Y en la teoría del cuadro de mando integral de los autores Kaplan y Norton al hacer uso de la planificación estratégica con la herramienta gerencial CMI, el cual permite adaptarse a las necesidades de la organización al agregar o quitar las perspectivas necesarias para su mejor implementación, además la planificación estratégica se complementa con el CMI, porque permite visualizar el mapa estratégico con la expresión detallada de los indicadores

necesarios para el seguimiento, evaluación y control de la actividad de la organización.

Las bibliotecas universitarias deben estar al día con las nuevas tecnologías y tendencias informacionales para poder ofrecer servicios de calidad ajustados a las preferencias cambiantes de los usuarios actuales, además no solo mejorar los servicios presenciales sino mejorar y ofrecer servicios virtuales, crear servicios con valor agregado para mantener y captar más usuarios.

Objetivo General

Desarrollar lineamientos estratégicos orientadores para la aplicación del CMI, como herramienta de la planificación estratégica para la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centrocidental "Lisandro Alvarado", en Barquisimeto, estado Lara.

Objetivos Específicos

Sensibilizar al talento humano sobre la importancia de la planificación estratégica como herramienta de gestión.

Preparar al talento humano en el área de planificación estratégica y la herramienta CMI.

Analizar la situación actual de la Biblioteca Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA.

Establecer la filosofía de gestión de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA.

Definir el planteamiento estratégico para la construcción del CMI.

Desarrollo de la Propuesta

El desarrollo de los lineamientos estratégicos orientadores para la aplicación del CMI, como herramienta de la planificación estratégica para la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, se implementará a través una serie de pasos denominadas fases de la propuesta con sus respectivas actividades, las cuales están representadas en la siguiente figura:

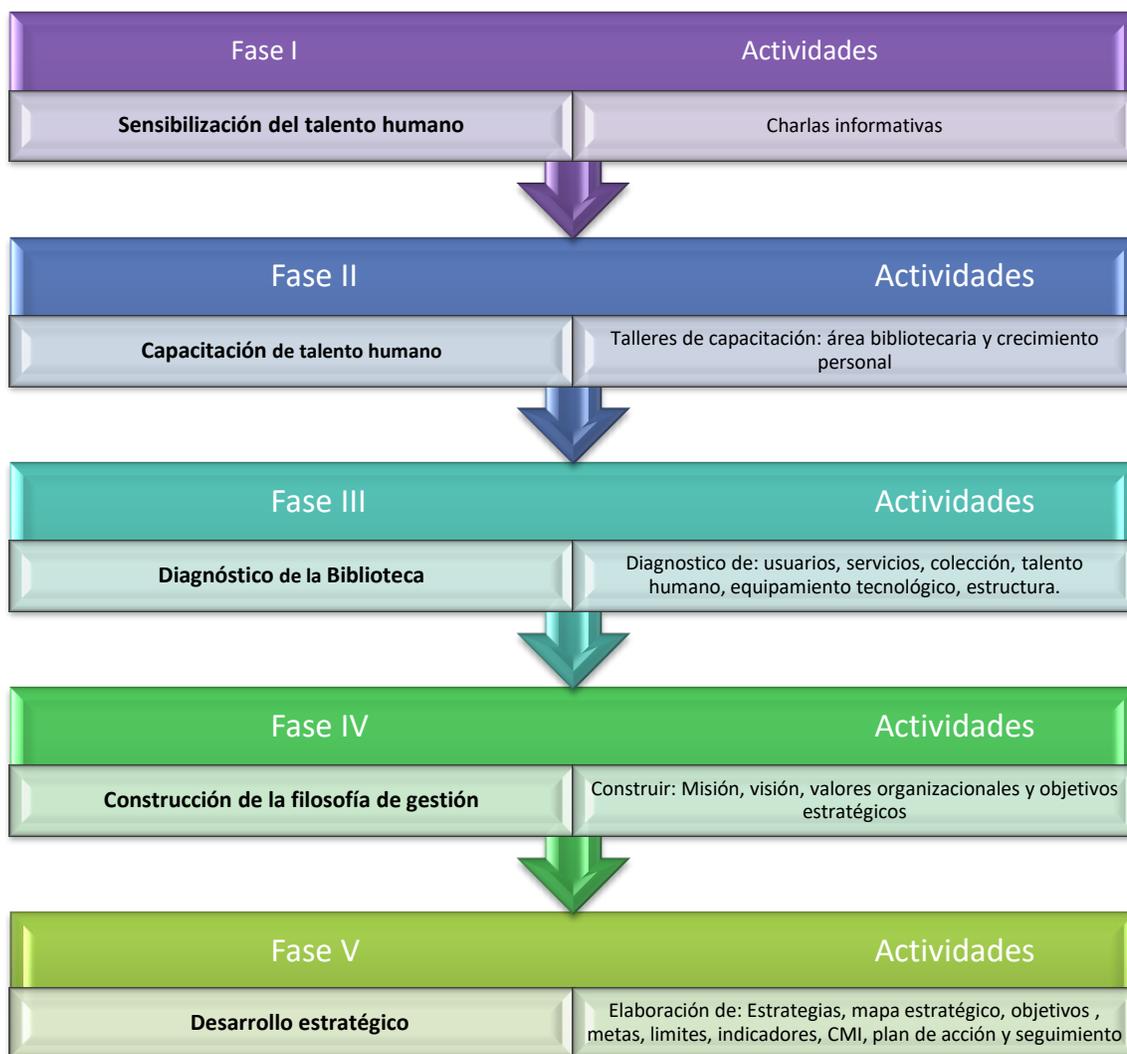


Figura 8.
Representación resumida de las Fases de la propuesta Fuente: Valera (2017)

Viabilidad de la Propuesta

Actualmente las bibliotecas universitarias necesitan introducir herramientas gerenciales que integren, en un marco general, los elementos fundamentales de gestión, para visualizar el escenario deseado y orientar

sus decisiones, con el fin de aliviar la incertidumbre que generan los cambios continuos del entorno. La planificación estratégica es una herramienta proactiva que permite diseñar el escenario que se quiere conquistar y las acciones que facilitarán el éxito, al mismo tiempo impulsar la modernización y profesionalización de la gestión de la biblioteca, optimiza los recursos existentes y mejora los servicios en base a los requerimientos de los usuarios.

Además, el cuadro de mando integral es una herramienta flexible que se utiliza según la visión del presente, futuro entorno y recursos y es esencial para facilitar la toma de decisiones estratégicas adaptadas a los objetivos marcados por la biblioteca, a su vez permite la integración del todo el equipo de trabajo para lograr la alienación total de los objetivos propuestos y las acciones necesarias para lógralo.

Bajo estas consideraciones, la presente propuesta se considera viable al proveer lineamientos estratégicos que le permitirán a la gerencia mejorar de una manera integral todos los procesos internos de la biblioteca, asimismo con estos lineamientos permitirán combatir los factores externos e internos que se presentan e impiden el buen funcionamiento y perjudican el normal desenvolvimiento de las actividades cotidianas

Los lineamientos estratégicos orientadores para la aplicación del CMI, como herramienta de la planificación estratégica para la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, proveerá a la gestión gerencial de una guía perfectamente adaptable a las exigencias de la biblioteca, de igual forma permitirá medir a corto y largo plazo el avance hacia el logro de objetivos y metas organizacionales, comparar el desempeño para identificar oportunidades de mejora.

Viabilidad Técnica

Para la aplicabilidad de esta propuesta en la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, cuenta con el personal necesario para el desarrollo de los lineamientos estratégicos, posee equipos de computación, papelería, materiales de oficina, tecnología, soporte técnico, entre otros, por tal motivo es viable la aplicación de los lineamientos, por no presentar dificultades en el uso de estos recursos.

Viabilidad Operativa

Esta propuesta se considera aplicable, dado que no afecta de manera organizacional la estructura de la biblioteca. Disponiendo de los recursos necesarios para ser ejecutada operativamente. Además, una vez realizados las correspondientes capacitaciones la coordinación contara con la capacidad gerencial necesaria para ejecutarla. También se cuentan con espacios disponibles y adecuados para realizar el trabajo. Por otro lado, se cuenta con el capital humano necesario para la implementación. Cabe destacar una de las ventajas de la planificación estratégica con el CMI, es la adaptación del trabajo en base a los recursos disponibles.

Viabilidad Económica

La propuesta tiene una factibilidad económica bastante elevada, por cuanto el costo de la misma no es una suma extraordinaria. Se puede desarrollar de manera eficiente y eficaz, además, el costo más resaltante se le atribuye a los talleres iniciales de capacitación, los cuales se pueden canalizar con anterioridad ante la Dirección de Recursos Humanos de la

UCLA, con el Departamento de Evaluación y Adiestramiento, el cual es el encargado de la capacitación del personal administrativo y obrero de la UCLA, además este departamento posee presupuesto para las capacitaciones requeridas. A continuación se detallan los costos aproximados:

Cuadro 9

Representación de los Costos Aproximados de la Propuesta

TIPO	DESCRIPCIÓN	MONTO APROXIMADO
Capacitación	Talleres sobre cultura organizacional.	550.00,00 Bs.
	Seminario sobre implementación del CMI.	600.000,00 Bs.
Materiales de oficina	Se cuenta con páginas, lápices, papel bond, marcadores, libretas.	0,00 Bs.
Espacio físico	Se cuenta con Aulas o salones del Decanato	0,00 Bs.
Equipamiento tecnológico	Se cuenta con equipos de computación, servicio de internet, video beam.	0,00 Bs.
Total		1.050.000,00 Bs.

Fuente: Valera (2017)

Lineamientos estratégicos orientadores para la aplicación del CMI, como herramienta de la planificación estratégica para la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, en Barquisimeto, estado Lara.

Cuadro 10

Representación detallada de las Fases I y II de la Propuesta

Objetivo	Fase	Descripción	Actividades	Estrategia de trabajo	Recursos	Responsables	Fecha
Sensibilizar al talento humano sobre la importancia de la planificación estratégica como herramienta de gestión.	I Sensibilización del talento humano	En esta fase se debe concientizar al equipo de trabajo sobre el valor e importancia de implementar la planificación estratégica dentro de la Biblioteca.	<ul style="list-style-type: none"> Charlas Dinámicas de grupos 	Diseñar y crear charlas de sensibilización, talleres y dinámicas de grupo acerca de la importancia de la planificación estratégica. Con el objeto de otorgarles un mensaje de las nuevas formas de trabajar que se aproximan. Convocar al personal de la Biblioteca para la charla.	Materiales de oficina. Espacio físico.	Coordinador de la Biblioteca	Por definir
Preparar al talento humano en el área de planificación estratégica y la herramienta CMI.	II Capacitación de talento humano	Esta fase comprende la capacitación del equipo de trabajo, en esta etapa se pretende familiarizar al personal con los nuevos términos y proveer de conocimientos que van a manejar a lo largo de la implementación de la planificación estratégica con la herramienta CMI.	<ul style="list-style-type: none"> Talleres sobre cultura organizacional. Seminario sobre implementación del CMI. 	Comunicar a la Dirección de Bibliotecas con exposición de motivos de la implementación de CMI dentro de la biblioteca. Solicitar la capacitación del equipo de trabajo, para que canalice ante la Dirección de Recursos Humanos de la UCLA.	Materiales de oficina. Espacio físico.	Coordinador de la Biblioteca. Dirección de Bibliotecas. Dirección de Recursos Humanos. Departamento de Evaluación y Adiestramiento. Facilitadores	Por definir

Fuente: Valera (2017).

Cuadro 11.
Representación detallada de las Fases III y IV de la Propuesta

Objetivo	Fase	Descripción	Actividades	Estrategia de trabajo	Recursos	Responsables	Fecha
Analizar la situación actual de la Biblioteca Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA.	III Diagnóstico de la Biblioteca	Esta fase se refiere a detectar las necesidades y los factores internos y externos que inciden en la biblioteca y en los diferentes servicios.	Diagnóstico de: <ul style="list-style-type: none"> • Los servicios: procesos técnicos, circulación y préstamos, hemeroteca y referencia. • La colección de la biblioteca. • La infraestructura • Los usuarios • Equipamiento tecnológico. • Talento humano 	Realizar un cronograma de reuniones semanales para trabajar en el diagnóstico con el equipo de trabajo, utilizando Matriz FODA, espigas de pescado y evaluación de los escenarios.	Materiales de oficina. Espacio físico Cronograma de actividades	de Coordinador de la Biblioteca equipo de trabajo	Por definir
Establecer la filosofía de gestión de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA.	IV Construcción de la Filosofía de gestión de la Biblioteca	Esta fase se refiere a construir con el equipo de trabajo y la gerencia la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la biblioteca y así inculcar una cultura organizacional dentro de la biblioteca.	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de la misión. • Elaboración de la visión • Desarrollar los valores organizacionales. • Crear los objetivos estratégicos 	Realizar un cronograma de reuniones semanales para trabajar en la construcción de la filosofía de gestión. Aplicar técnica de lluvia de ideas.	Materiales de oficina. Guías para la construcción de la filosofía de gestión. Cronograma de actividades.	de Coordinador de la Biblioteca equipo de trabajo	Por definir

Fuente: Valera (2017).

Cuadro 12*Representación detallada de la Fase V de la Propuesta*

Objetivo	Fase	Descripción	Actividades	Estrategia de trabajo	Recursos	Responsables	Fecha
Definir el planteamiento estratégico para la construcción del CMI.	V Desarrollo estratégico	Esta fase se refiere a transformar la misión y la visión en estrategias, es decir identificar los temas estratégicos para cada perspectiva partiendo de los objetivos estratégicos contruidos en la filosofía de gestión, para posteriormente crear el CMI. Además proveer información que luego será insertada en el cuadro de mando integral,	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de estrategias. • Construcción del mapa estratégico. • Definición de objetivos estratégicos. • Definición de metas • Definición de indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la misión y la visión para identificar los temas estratégicos. • Diseñar el Mapa Estratégico o diagrama de causa-efecto, basado en la estrategia y contemplando cada uno de los componentes de la visión y misión. • Establecer objetivos por cada perspectiva, según lo planteado en el mapa estratégico. • Establecer lo que se quiere lograr • Establecer los indicadores que permitirán medir el cumplimiento de las metas. 	Materiales de oficina. Guías para la implementación del CMI.	Coordinador de la Biblioteca de equipo de trabajo	Por definir

Fuente: Valera (2017).

Cuadro 13*Representación detallada de la Fase V de la Propuesta*

objetivo	Fase	Descripción	Actividades	Estrategia de trabajo	Recursos	Responsables	Fecha
	V Desarrollo estratégico		<ul style="list-style-type: none"> Definición de metas a corto y largo plazo Construir tablero de comando Construir Plan de acción Seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer los plazos límites para cada meta. Elaborar el CMI Establecer las actividades a realizar para cumplir con las metas. Revisión del CMI para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos. 	Materiales de oficina. Guías para la implementación del CMI. Cronograma de actividades.	Coordinador de la Biblioteca equipo de trabajo	Por definir

Fuente: Valera (2017).

Cuadro 14*Modelo de ejemplo del cuadro de mando integral*

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Frecuencia	Deficiente	Alerta	Excelente	Estado	Plan de acción
Usuarios	Conocer la satisfacción del usuario	Nivel de satisfacción de usuarios	Aumentar un 80% la satisfacción de los usuarios (comparativo al semestre anterior)	semestral	20%	40%	80%		Aplicar encuestas semestrales a los usuarios. (al finalizar cada semestre)
	Capacitar al talento humano en el área bibliotecaria	Numero de talleres realizados	Realizar dos anuales en el área bibliotecaria	Semestral	0	1	2		Gestionar la capacitación por medio de Recursos Humanos.
Aprendizaje e innovación	Capacitar al talento humano en crecimiento personal	Numero de talleres realizados	Realizar dos talleres anuales de crecimiento profesional	Semestral			2		Gestionar la capacitación por medio de Recursos Humanos.
Procesos internos	Mejorar la cadena de los procesos técnicos	Tiempo empleado en El procesamiento de un documento	Mejorar en un 80% el tiempo empleado en el procesamiento del material (comparativo material anterior)	Mensual					Solicitud de estudiantes de ayudantía para agilizar los trabajos en los Procesos técnicos.

Fuente: Valera (2017).

REFERENCIAS

- Amaru, A. (2009). **Fundamento de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo**. México. Pearson Educación de México.
- Arias, F. (1999). **El Proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración**. (Tercera Edición). Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación, introducción a la investigación científica**. (Sexta Edición). Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.
- Babilonia, D. (2008). **Gestión gerencial y aplicación el proyecto educativo integral comunitario en la Escuela Técnica José Sacramento Cobo Andrades**. Maestría en Gerencia Educativa. Zulia, Venezuela. Universidad Rafael Urdaneta.
- Balestrini, M. (2002). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. (Sexta Edición). Caracas, Venezuela. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Balestrini, M. (2006). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. (Séptima Edición). Caracas, Venezuela. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Bastidas, E; Coronado, I. y Moreno, Z. (2013). **Modelo Teórico Gerencial Centrado en el Cuadro de Mando Integral y los Intereses de los Docentes Universitarios. Caso: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA)**. Trabajo de Investigación. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto.
- Bastidas, E. y Ripoll, V. (2003). **Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Publico**. Revista Compendium, de la Universidad "Centroccidental Lisandro Alvarado" pp. 23-41
- Bateman, T; Snell, S. y Cevallos, M. (2001). **Administración: Una Ventaja Competitiva**. (4ta Edición). México. McGraw-Hill.
- Bavaresco, A. (2001). **Proceso Metodológico en la Investigación: Cómo hacer un diseño de investigación**. (Cuarta Edición). Zulia, Venezuela. Editorial de la Universidad del Zulia
- Bedodo, C; Gioglio, (2006). **Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica**. Psicólogo. Santiago de Chile. Universidad de Chile. Disponible:

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 2017 Agosto 31].

Behar, D. (2008). **Introducción a la Metodología de la Investigación**. Editorial Shalom 2008. Disponible: <https://drive.google.com/file/d/0B00rfQ9umQIAOV9RWkxBdkh3OEK/view?pref=2&pli=1> [Consulta: 2017 Agosto 30]

Carrión, M. (1987). **Manual de Bibliotecas**. Madrid. Ediciones Pirámide.

Celina, H. y Campos, A. (2005). **Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach**. Revista Colombiana de Psiquiatría [en línea] 2005, XXXIV () : Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80634409>> ISSN 0034-7450 [Consulta: 2017 Agosto 31]

Chiavenato, I. (2002). **Administración en los nuevos tiempos**. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2004). **Introducción a la Teoría General de la Administración. Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones**. D.F. México. McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). **Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones**. D.F. México. McGraw-Hill.

Cobra, M. (2000). **Marketing de Servicios. Estrategias para Turismo, Finanzas, Salud y Comunicación**. (Segunda Edición). Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Colina, E. (2014). **Modelo de Gestión Estratégica para las Empresas del Sector Público Bajo la Perspectiva de Cuadro de Mando Integral (CMI). Caso de Estudio: Gerencia Corporativa de Finanzas de la Industria Petroquímica de Venezuela, S.A.** Trabajo de grado de maestría. Universidad de Carabobo. Disponible: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1048/Ecolina%20.pdf?sequence=1> [Consulta: 2017 Febrero 20].

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, con la Enmienda N° 1 (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°5908** (Extraordinario), Febrero 15, 2009.

Cubaque, R. (2016). **Sistema de Gestión y Control Estratégico del Centro de Educación Laboral Bajo los Lineamientos del Balanced Scorecard” (BSC)**. Trabajo de grado de maestría. Universidad Libre de Bogotá, Colombia. Disponible: <file:///H:/TGM/Antecedentes%20Capitulo%20II/trabajos%20de%20grados/maest>

ria%20%20cubaque%202016%20ramon%20agosto%201.pdf . [Consulta: 2017 Febrero 16].

- Daft, R. (2004). **Administración**. (Sexta edición). México. Editorial Thompson
- Daft, R. y Marcic, D. (2010). **Introducción a la Administración**. (Sexta Edición). México, D.F. Cengage Learning Editores S.A.
- Davis, K; Newstrom. (2003). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. (Onceava Edición). México DF. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Drucker, P. (1994). **La Gerencia en Tiempos Difíciles**. Argentina. Editorial El Anteno
- Entrevista HSM inspiring ideas (entrevistador) (2012). (Video en línea). **Entrevista a Michael Porter**.. Disponible en Internet:
<http://www.webyempresas.com/%C2%BFque-es-laestrategia-segun-michael-porte> [Consulta: 2017 Marzo 01]
- Eyssautier, M. (2002). **Metodología de la Investigación: Desarrollo de la inteligencia**. (Cuarta Edición). Colombia. International Thomson Editores.
- Fernández, M. (2009). **Control Estratégico de Gestión en Unidades de Información**. Revista e-Ciencias de la Información. vol. 4, núm. 1, enero-julio, 2014, pp. 1-16. Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información UCR San José, Costa Rica. Disponible:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476847245005> [Consulta: 2017 Marzo 05]
- Fuentes, J. (2007). **Las Definiciones de la Colección de Materiales de las Bibliotecas. Los Conceptos de Desarrollo y Gestión de las Colecciones: un Estado de la Cuestión**. España. Boletín de la Sociedad Andaluza de Bibliotecarios. Número 88-89, pp. 89-108. Disponible:
<file:///C:/Users/tati/Desktop/TGM/Antecedentes%20Capitulo%20II/articulos/articulo%20adquisiciones.pdf> [Consulta: 2017 Agosto 18]
- García, J; Díaz, A. (2007). **Formación de Usuarios y Alfabetización informacional: dinámicas de trabajo en bibliotecas públicas**. Murcia, España. Biblioteca Pública Municipal. Ayuntamiento de San Javier
- García, R. (2002). **“Los Indicadores de Rendimiento como Guía de la Gestión: Aportes del Balanced Scorecard a las Bibliotecas”**, en *Revista Iberoamericana de Usuarios de Información*, FORINFO, Núm. 17. Disponible:
[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/76-241-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/76-241-1-PB%20(1).pdf) [Consulta: 2016 Octubre 05]

- Gómez, H. (2002). **Gestión de Bibliotecas. Texto-Guía de las Asignaturas de "Biblioteconomía General" y "Biblioteconomía Especializada"**. Universidad de Murcia: DM. Disponible: http://www.fceqyn.unam.edu.ar/file/concursos/Gestion_de_Bibliotecas_Gomez-Hernandez_2002.pdf [Consulta: 2016 Octubre 28]
- Gómez, J; Díaz, A. (2007). **Formación de Usuarios y Alfabetización informacional: dinámicas de trabajo en bibliotecas públicas**. Revista Grupo Xabide, 2007; 215-247 Biblioteca Pública Municipal. Ayuntamiento de San Javier (Murcia). Disponible: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/240/597> [Consulta: 2017 agosto 15].
- González, L. (2004). **Gerencia: Los Desafíos del Siglo XXI**. Ciudad de la Habana, Cuba. Editorial Félix Varela.
- González, O. (2012). **La dirección estratégica en las bibliotecas universitarias. Situación de Cuba**. Ciencias de la Información, vol. 43, núm. 2, mayo-agosto, 2012, pp. 15-20. Instituto de Información Científica y Tecnológica. La Habana, Cuba. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/1814/181423798002.pdf> [Consulta: 2017 Agosto 01].
- Guerrero, M. (2011). **La Gestión de la Calidad Total en los Ayuntamientos Españoles: Modelos y Experiencias**. Madrid, España. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Guevara, W. (2010). **Evaluación de la satisfacción laboral de los (las) trabajadores(as) de una empresa petrolera Maturín, Monagas junio/noviembre 2008**. Especialista en salud ocupacional. Mención: medicina del trabajo. Universidad Experimental de Guayana.
- Hernández, P. (2011). **La importancia de la satisfacción del usuario**. Revista Documentación de las Ciencias de la Información 2011, vol. 34, 349-368. Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas (CUIB) UNAM México
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, L. (2010). **Metodología de la Investigación**. México. Editorial Mc GrawHill
- Hernández, S. (2011). **La Importancia de la Satisfacción del Usuario**. Revista Documentación de la Información. México. Volumen 34, 349-368 Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas (CUIB) UNAM. Disponible: <http://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/viewFile/36463/35311>
- Hernández, S; Fernández, R. y Baptista, L. (2003). **Metodología de la Investigación**. México D.F. Editorial Mc GrawHill.

- Hill, C. y Jones, G. (2011). **Administración Estratégica un Enfoque Integral**. México, D.F. Cengage Learning Editores S.A.
- Hurtado, A. (2015). **Planificación Estratégica Como Herramienta para el Fortalecimiento de la Gestión Educativa en la Escuela Técnica “Simón Bolívar” Naguanagua Estado Carabobo**. Trabajo de grado de maestría. Universidad de Carabobo. Disponible: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/913/A.Hurtado.pdf?sequence=1> . [Consulta: 2017 Marzo 07].
- Hurtado, F. (2013). **Diseño de un Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión de la “Fundación Tierra Nueva” de la Ciudad de Quito, Año 2015**. Trabajo de grado de maestría. Universidad de las Fuerzas Armadas. Salgolquí, Ecuador. Disponible: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7980/1/T-ESPE-047556.pdf> . [Consulta: 2017 Febrero 25].
- Ipanaque, C. (2015). **Modelo de Cuadro de Mando Integral para la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería Química "UNAC", como Herramienta de Gestión Académico Administrativa**. Trabajo de Investigación. Universidad Nacional del Callao de Perú. Disponible: <http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/1105/037.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 2017 Febrero 24].
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). **Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)**. (Segunda Edición). Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). **Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para Implantar y Gestionar su Estrategia**. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Ley Orgánica de Cultura (2014), **Gaceta Oficial de la república Bolivariana de Venezuela**. N°. 6154. (Extraordinario), noviembre 19,2014. Decreto No 1391 con Rango, Valor y Fuerza.
- Ley Orgánica de Educación, (2009). **Gaceta Oficial de la república Bolivariana de Venezuela**. N°. 5928. (Extraordinario), Agosto 15,2009.
- López, L. (2005). **Planificación Estratégica Guía para entidades sin ánimo De lucro que prestan servicios De inserción sociolaboral**. Madrid. CIDEAL-Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo (ATD)
- Martin, J. (2006). **Guías de apoyo A la calidad en la Gestión pública local: participación ciudadana e instrumentos de medición De la percepción con el servicio prestado Por la administración local**. Madrid, Ministerio de

Administraciones Públicas. Disponible: <http://femp.femp.es/files/566-264-archivo/GUIA7.pdf> [Consulta: 2017 Agosto 18].

Martínez, F. (1989). **Importancia de los Procesos Técnicos Dentro de la Actividad Bibliotecaria**. Revista Bibl. Univ. Volumen IV, número 4. Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible: <http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volIV4/procesos.htm> [Consulta: 2017 Agosto 17]

Martínez, J. (1989). **Diccionario de Bibliología y Ciencias Afines**. Fundación Germán Sánchez Ruipérez.

Martínez, J. (2007). **La Accesibilidad a la Información en las Bibliotecas Públicas: Directrices para Garantizar la Integración**. Revista Bid Número 18 junio de 2007. Universitat de Barcelona. Disponible: <http://bid.ub.edu/pdf/18marti2.pdf>. [Consulta: 2017 Agosto 15]

Más, M. (2005). **Desarrollo Endógeno**. Venezuela: Panapo de Venezuela.

Meza, L. (2003). **El Paradigma Positivista y la Concepción Dialéctica del Conocimiento**. Revista Virtual, Matemática Educación e Internet. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Disponible: <https://tecdigital.tec.ac.cr/revistamatematica/ContribucionesV4n22003/meza/pag1.html> [Consulta: 2017 Agosto 30]

Muñoz, E. (2009). **Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la Gestión Bibliotecaria: Pautas para una Aplicación**. Investigación Bibliotecológica, Vol. 23, Núm. 48, agosto, 2009, pp. 105-126. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/590/59013270005.pdf> [Consulta: 2016 Octubre 03]

Omella, E; Permanyer, J; Alquézar, V. (2009). **Instrumentos básicos para la planificación estratégica del servicio de biblioteca pública**. Revista BIB, número 23 diciembre de 2009 textos universitaris de biblioteconomia i documentació. Universitat de Barcelona. Disponible: <http://bid.ub.edu/23/omella2.htm> [Consulta: 2017 Agosto 14]

Porter, M. (2008). **Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma a la Estrategia**. Reimpresión R0801E-E Harvard Business School Publishing Corporation. America Latina.

Pérez, R. (2013). **Distribución de Servicio de Atención al Cliente para Empresas del Sector Ferretero del Municipio Maracaibo**. Revista COEPTUM, Volumen 5, Numero 2. Venezuela. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Disponible:

<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/2557/3936>
[Consulta: 2017 Agosto 17]

Pinzón, E. (2009). **Gestión Administrativa en las Bibliotecas de las Universidades Acreditadas de Bogotá D.C. Mediante los Indicadores de Gestión.** Trabajo de grado. Universidad de la Salle. Bogotá Colombia. Disponible:
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/12636/T33.09%20P658g.pdf;jsessionid=23D3BFBCB61A6C1E347A74EF1A215450?sequence=1>
[Consulta: 2017 Septiembre 28]

Pontón, H. (2009). **Medición de la satisfacción del cliente como parte de la Calidad de servicio de los distribuidores de equipos y Materiales para el sector de la publicidad exterior en el Municipio Maracaibo.** Revista Coeptum, volumen 1 - número 1 - octubre 2009. Disponible:
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/240/597>
[Consulta: 2017 Septiembre 28]

Quevedo, N. (2006). **Alfabetización informacional en la biblioteca universitaria: conceptos y experiencias. (Ponencia).** Seminario de trabajo "Biblioteca, aprendizaje y ciudadanía: ALFIN, Toledo. Universidad de Lima. Disponible: <http://eprints.rclis.org/17435/1/Ponencia%20Nelva%20Quevedo.pdf>
[Consulta: 2017 Septiembre 26]

Ramos, C. (2015). **Los Paradigmas de la Investigación Científica.** Revista de la Facultad de Psicología y Humanidades Universidad Femenina del Sagrado Corazón. Volumen 23 (1) 2015, Enero - Julio Disponible:
https://www.researchgate.net/publication/282731622_LOS_PARADIGMAS_DE_LA_INVESTIGACION_CIENTIFICA_Scientific_research_paradigms [Consulta: 2017 Agosto 31]

Rey, C. (2000). **Satisfacción del usuario: un concepto en alza.** Revista Anales de Documentación, N.º 3, 2000, PÁGS. 139-153. Universidad de Barcelona. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63500309> [Consulta: 2017 Agosto 15]

Rivas, I. (1995). **Técnicas de Documentación e Investigación I.** UNA. Caracas, Venezuela.

Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional.** (Décima Edición). México. Pearson Educación.

Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). **Fundamentos de Administración.** México. PRENTICE-HALL INC.

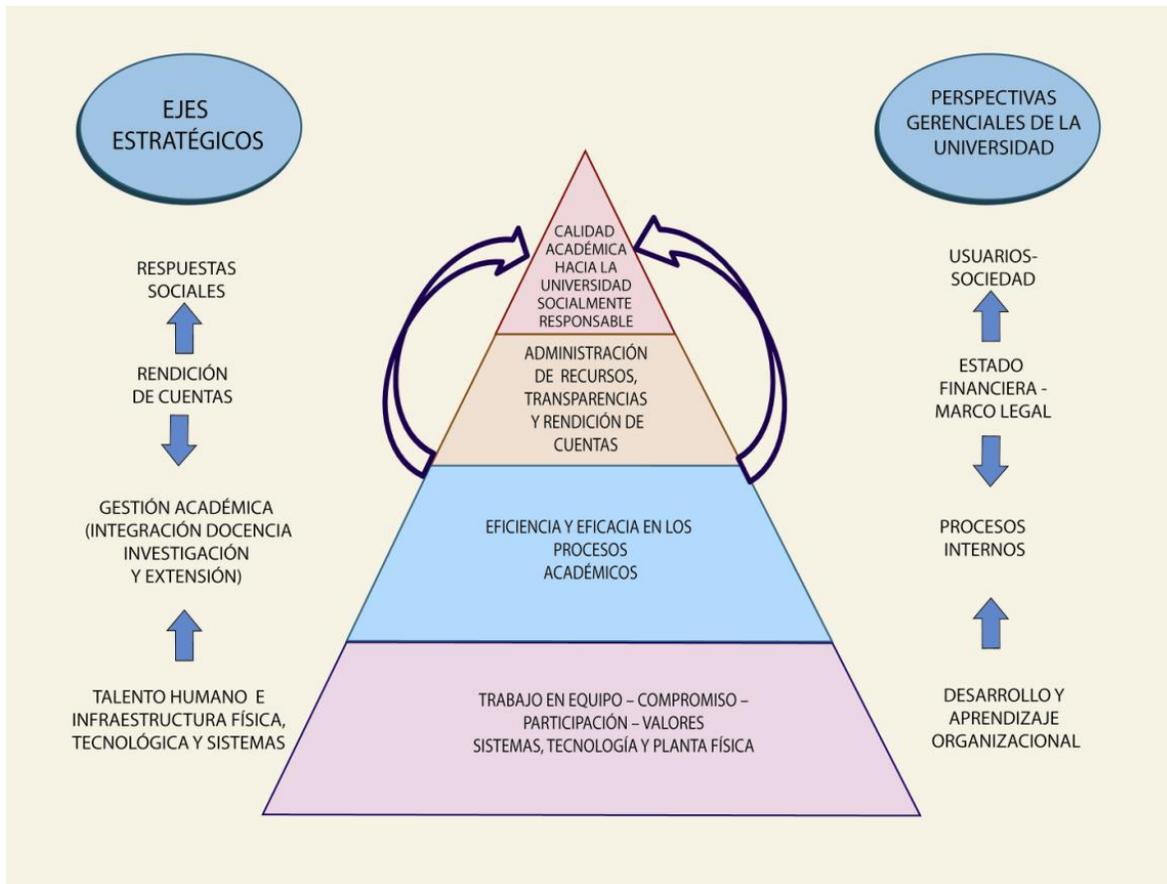
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. (Decimotercera Edición). México. Pearson Educación.
- Rodrigues, M; Cuevas, A. y Suaiden, E. (2014). **Biblioteca Pública y Acceso a la Información: Retos para la Sociedad de Información en Brasil y en España**. Revista Biblios. Número 57. Disponible: <https://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/login> [Consulta: 2017 Agosto 15]
- Sabino, C. (2000). **El Proceso de Investigación: Una Introducción Teórico-Práctica**. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.
- Sabino, C. (2002). **El Proceso de Investigación**. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.
- Salcedo, I. y Romero, J. (2006). **Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado Venezolano**. Revista Venezolana de Gerencia. Volumen 11, numero 33. Disponible: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000100005 [Consulta: 2017 Agosto 21]
- Serna, H. (2005). **Gerencia Estratégica**. (Décima edición). Bogotá, Colombia. D.C.: 3R Editores.
- Suárez, M. (2004). **Gerencia: Los desafíos del siglo XXI**. Ciudad de la Habana, Cuba. Editorial Félix Varela.
- Tamayo, M. (1987). **El Proceso de la Investigación Científica**. México. Editorial Limusa.
- Thompson, A; Strickland, A. (2001). **Administración Estratégica**. (Once Edición). México. McGraw-Hill.
- Universidad Autónoma de México. (2008). **La capacitación del personal administrativo de base que labora en las bibliotecas de la UNAM**. Revista Biblioteca Universitaria, vol. 11, núm. 2, julio-diciembre, 2008, pp. 173-180. México. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/285/28512656008.pdf> [Consulta: 2017 Agosto 16]
- Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (2012). **Direccionamiento Estratégico 2012-2017**. Aprobado en Sesión Extraordinaria No 2174 del Consejo Universitario de fecha 25/01/2012. Disponible: <http://www.ucla.edu.ve/valores/DIRECCIONAMIENTOESTRATEGICOINSTITUCIONALUCLA2012-2017.pdf> [Consulta: 2017 Junio 06]
- Vásquez, L. (2015). Prensa Mppeuct. **Mppeuct y Universidades Desarrollan Plan Estratégico de Atención a las Bibliotecas**. Disponible:

<http://www.mppeuct.gob.ve/actualidad/noticias/mppeuct-y-universidades-desarrollan-plan-estrategico-de-atencion-las-bibliotecas>. [Consulta: 2016 Octubre 24]

Zeithaml V. Bitner M. (2002). **Marketing de Servicios: Un Enfoque de Integración del Cliente a la Empresa**. (Segunda Edición). México. Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO A
DIRECCIONAMIENTO EXTRATEGICO UCLA 2012-2017
EJES ESTRATEGICOS BASADOS EN CMI



Sitio web:

<http://www.ucla.edu.ve/valores/DIRECCIONAMIENTOESTRATEGICOINSTITUCIONALUCLA2012-2017.pdf>

ANEXO B
ARTICULO PRENSA MPPEUCT.
MPPEUCT Y UNIVERSIDADES DESARROLLAN PLAN ESTRATÉGICO
DE ATENCIÓN A LAS BIBLIOTECAS.

LUEGO DE APLICAR VARIOS INSTRUMENTOS PARA DETERMINAR NECESIDADES Y FORTALEZAS

MPPEUCT Y UNIVERSIDADES DESARROLLAN PLAN ESTRATÉGICO DE ATENCIÓN A LAS BIBLIOTECAS

PUBLICADO EL 18 DE MAYO DE 2015 POR ICORDONES

En el encuentro, efectuado este jueves en Caracas, se establecieron siete mesas de trabajo: Comunicación, Presupuesto, Formación, Dotación, Infraestructura, Tecnología y Normativas. El plan contempla tanto las bibliotecas físicas como las virtuales



Crédito:Foto Karen Bernal

Se han efectuado cerca de 13 reuniones, que permitirán desarrollar una plataforma virtual con todos los productos intelectuales y objetos de aprendizaje generados en las IEU.

El Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (Mppeuct) realizó este jueves un encuentro con representantes de las bibliotecas de las Instituciones de Educación Universitaria (IEU) del país, con el fin de avanzar en el desarrollo del Plan Estratégico de Atención a las Bibliotecas.

En la reunión, realizada en el auditorio de la Torre Mppeuct-CNU, en Caracas, se establecieron siete mesas de trabajo: Comunicación, Presupuesto, Formación, Dotación, Infraestructura, Tecnología y Normativa, con el objetivo que cada IEU, de acuerdo a sus necesidades y fortalezas, haga sus aportes y propuestas en la construcción de dicho plan, el cual busca fortalecer los servicios bibliotecarios en las casas de estudios y centros de investigación de la nación.

Para el Ministerio es necesario establecer este Plan Estratégico, que aborde de manera holística los factores que afectan el funcionamiento de las bibliotecas, con el propósito de aplicar correctivos, homologar y fortalecer el espectro de los servicios que brindan a la comunidad universitaria.

A este respecto, la viceministra para la Investigación y la Aplicación del Conocimiento, Lila Carrizales Silva, señaló que conjuntamente con los representantes de las IEU se desarrolla este proyecto en el ámbito nacional, el cual es motivado al resultado de varios instrumentos diagnósticos aplicados a las bibliotecas, que permitieron conocer la realidad parcial de las mismas

y que el Mppeuct quiere transformar para beneficio de todos los estudiantes, profesores y de la comunidad en general.

"En este momento tenemos siete mesas de trabajo, en las cuales se enfocan los aspectos que determinamos en el diagnóstico. Luego recopilaremos estas propuestas y realizaremos una agenda de trabajo con la finalidad de transformar las bibliotecas físicas y digitales del país", explicó.

La viceministra Carrizales afirmó que las instituciones universitarias han presentado algunas debilidades que tienen que ver con la dotación e infraestructura física. "Estamos trabajando en la construcción colectiva de un plan estratégico para atender todas estas demandas; sin embargo, hemos realizado acciones puntuales en algunas bibliotecas que lo hemos solicitado pero la idea es abordarlas integralmente", aseguró. Asimismo, afirmó que para las plataformas digitales se han efectuado cerca de 13 reuniones, que permitirán desarrollar una plataforma virtual con todos los productos intelectuales y objetos de aprendizaje generados en las IEU. Para Carrizales las bibliotecas universitarias deben convertirse en el corazón de las universidades donde todos los estudiantes, profesores, empleados y la comunidad aledaña a la Universidad, puedan obtener el conocimiento que les permitan desarrollar investigaciones pertinentes y de impacto que contribuyan al desarrollo y a la transformación de la sociedad".

Construcción en conjunto

Rafael Quintana, representante de la biblioteca de la Universidad Central de Venezuela, dijo que asistió a la reunión con muchas expectativas. "Es muy importante este impulso que le brinda el Ministerio a las bibliotecas universitarias y así lograr solventar las debilidades que presentan".

Indicó que el Plan Estratégico que presenta el Mppeuct impactará de manera positiva a la comunidad estudiantil, porque ellos son los principales usuarios y beneficiarios de este servicio. Por su parte, Lusbe Ramírez, responsable de la biblioteca del Instituto Universitario de Tecnología Agroindustrial de San Cristóbal, estado Táchira, afirmó que lo fundamental de este plan es que se construye con la participación activa de todas las IEU. "Realmente, sentimos que están escuchando todas las propuestas que hemos presentado y el apoyo del Ministerio ha sido fundamental en la construcción de un plan completo que permita fortalecer las bibliotecas de todas las universidades del país", acotó. **Fin/ Prensa Mppeuct/ Luis Vásquez.**

Sitio web: <http://www.mppeuct.gob.ve/actualidad/noticias/mppeuct-y-universidades-desarrollan-plan-estrategico-de-atencion-las-bibliotecas>

ANEXO C
ENTREVISTA A MICHAEL PORTER 2012

← → ↻ Seguro | <https://www.youtube.com/watch?v=Knwk15Q2OJ4&t=59s>

☰ YouTube | entrevista michael porter 🔍



Michael Porter
PROFESSOR, BISHOP WELLS LAFRANCE UNIVERSITY,
HARVARD UNIVERSITY

Entrevista a Michael Porter: ¿Qué es ESTRATEGIA?

0:21 / 5:09 Axon Logística. www.axonlogistica.com

QUE ES ESTRATEGIA ENTREVISTA MICHAEL PORTER

 Axon Logística [Suscribirse](#) 1,479

79,825 vistas

+ Agregar a ➔ Compartir ... Más 👍 157 🗨️ 5

Publicado el 19 ago. 2012

www.axonlogistica.com. Michael Porter describe desde su punto de vista la definición de estrategia. La gestión estratégica de negocios, de compras, del aprovisionamiento, de los procesos de transporte y distribución y por supuesto de los demás eslabones relacionados con la gestión misma de la cadena de suministros, deben ser entendidos desde la óptica de la generación de ventajas competitivas a las empresas.

Sitio web: <https://www.youtube.com/watch?v=Knwk15Q2OJ4&t=59s>

ANEXO D
VERSIÓN DEFINITIVA DE LOS INSTRUMENTOS

Cuestionario 1

Para el personal de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología



**UNIVERSIDAD FERMÍN TORO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL**

Estimado funcionario el presente cuestionario pretende recoger información valiosa acerca de la Gestión Gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, la información es de carácter confidencial y anónimo, los datos extraídos serán tratados exclusivamente desde el punto de vista estadístico, y solo se utilizarán para fines académicos. Gracias por su colaboración.

Cuestionario

Parte I: Información del usuario

Seleccione con una X la opción que corresponda:

Genero

Femenino () Masculino ()

No 1 Cuestionario para el Personal de la Biblioteca						
Instrucciones: A continuación se presentan una serie de interrogantes, seleccione con un equis (x), la respuesta dada en cada uno de los casos, en el cuadro correspondiente ubicado a la derecha de cada pregunta						
N°	Ítems	Respuestas				
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
II PARTE						
Considera que en la Biblioteca:						
1	¿La misión se mantiene actualizada?					
2	¿La visión se mantiene actualizada?					
3	¿Los objetivos estratégicos son construidos tomando en cuenta la misión y la visión?					
4	¿Se fomenta el desarrollo continuo de la cultura de valores organizacionales?					
III PARTE						
Considera que el Coordinador de la Biblioteca:						
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

5	¿Establece normas y procedimientos en los procesos técnicos para garantizar la disposición del material bibliográfico al usuario?					
6	¿Establece planes estratégicos para la adquisición de material bibliográfico?					
7	¿Estructura cronogramas de las actividades a realizar en la Biblioteca?					
8	¿Organiza la participación del personal en las actividades a realizar en la Biblioteca?					
9	¿Guía y orienta las actividades a realizar para el logro de las metas?					
10	¿Verifica que las actividades cumplidas se ajusten a lo planificado?					
11	¿Programa reuniones periódicas para analizar el rendimiento de la biblioteca?					
12	¿Gestiona la capacitación en el área bibliotecaria para el personal de la Biblioteca?					
13	¿Toma en cuenta la sugerencias del personal de cada área a la hora de mejorar los procesos?					
14	¿Utiliza indicadores para medir el grado de satisfacción del personal?					
15	¿Promueve programas de reconocimientos por la labor desempeñada?					
16	¿Plantea la rotación de puestos periódicamente?					
17	¿Emplea indicadores para conocer y evaluar el desempeño del personal?					

Cuestionario 2

Para los usuarios de la Biblioteca de Ciencias y Tecnología



**UNIVERSIDAD FERMÍN TORO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL**

Estimado usuario el presente cuestionario pretende recoger información valiosa de sus impresiones acerca de la gestión de los Servicios Bibliotecarios en el Decanato de Ciencias y Tecnología, la información es de carácter confidencial y anónimo, los datos extraídos serán tratados exclusivamente desde el punto de vista estadístico, y solo se utilizarán para fines académicos. Gracias por su colaboración.

Cuestionario

Parte I: Información del usuario

Seleccione con una X la opción que corresponda:

1. Género
Femenino () Masculino ()
2. Tipo de Usuario
Estudiante () Administrativo () Docente ()
3. Con que frecuencia hace uso de los Servicios Bibliotecarios
Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Casi nunca ()

Parte II: Información general

Cuestionario para los usuarios de la Biblioteca						
Instrucciones: A continuación se presentan una serie de interrogantes, seleccione con un equis, la respuesta dada en cada uno de los casos, en el cuadro correspondiente ubicado a la derecha de cada pregunta						
N°	Ítems	Respuestas				
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	¿El horario de atención se ajusta a sus necesidades de información?					
2	¿Los servicios ofrecidos por la biblioteca son suficientes?					
3	¿La colección ofrecida en la biblioteca proporciona la información necesaria para su desarrollo académico?					
4	¿La Biblioteca emplea instrumentos (encuestas) para conocer sus impresiones acerca de los servicios bibliotecarios?					
5	¿Se han solucionado satisfactoriamente sus necesidades de información en ocasiones pasadas?					
6	¿La señalización de la estantería le facilita la ubicación de los libros?					
7	¿El sitio web de la biblioteca le permite localizar información que necesita?					
8	¿La biblioteca utiliza las redes sociales para proporcionar información sobre los servicios?					
9	¿La Biblioteca organiza estrategias de capacitación dirigidas a los usuarios?					
10	¿Se Toma en cuenta las opiniones de los usuarios para la mejora de los servicios bibliotecarios?					

ANEXO E
VALIDACIÓN DE LOS EXPERTOS



**UNIVERSIDAD FERMIN TORO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA EMPRESARIAL**

Cabudare, Junio de 2017

Instrumento de Validación

Estimado: Prof. Dionicio Rodríguez

Presente

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado de Maestría titulado: **Cuadro de mando integral como una herramienta de planificación estratégica dirigido a la gestión gerencial. Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, en Barquisimeto, estado Lara**, , presentado para optar al título de Magíster en Gerencia Empresarial

El objetivo de la investigación, es Proponer el cuadro de mando integral como una herramienta de planificación estratégica dirigido a la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, en Barquisimeto, estado Lara- Es importante destacar que se aplicaran dos (2), cuestionarios uno (1) dirigido al personal que labora en la biblioteca y otro dirigido a los usuarios de la misma.

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente

Lcda. Telasmin Valera Brioli

**FORMATO DE VALIDACIÓN
PRÁCTICA DE CONOCIMIENTOS PREVIOS**

EXPERTO 1

APELLIDOS Y NOMBRES: Rodríguez Rivero Dionicio Ezequiel
CEDULA DE IDENTIDAD: V-4.584.437

ESTUDIOS REALIZADOS

PREGRADO: Ingeniería Agronómica (UCLA)

ESPECIALIZACIÓN: _____

MAESTRÍA: Gerencia Empresarial (UFT)

OTROS: _____

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Fecha: 28-08-2017

Nombre del Experto: Dionicio Rodríguez

Aspectos a Evaluar:

Cuestionario 1

¡Gracias!

Dirigido al Personal que labora en la Biblioteca

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X					X				X			
2	X					X				X			
3	X					X				X			
4	X					X				X			
5	X					X				X			
6	X					X				X			
7	X					X				X			

8		X				X				X			
9		X				X				X			
10		X				X				X			
11		X				X				X			
12	X					X				X			
13	X					X				X			
14	X					X				X			
15	X					X				X			
16	X					X				X			
17	X					X				X			
18	X					X				X			
19	X					X				X			
20	X					X				X			
21	X					X				X			
22	X					X				X			
23	X					X				X			
24	X					X				X			
25	X					X				X			
26	X					X				X			
27	X					X				X			
28	X					X				X			
29	X					X				X			
30	X					X				X			
31	X					X				X			
32	X					X				X			
33	X					X				X			

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:

Cuestionario 2

Dirigido a los usuarios que frecuentan la Biblioteca

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X					X				X			
2	X					X				X			
3	X					X				X			
4	X					X				X			
5	X					X				X			
6	X					X				X			
7	X					X				X			
8	X					X				X			
9	X					X				X			
10	X					X				X			
11	X					X				X			
12	X					X				X			

13	X					X				X			
14	X					X				X			
15	X					X				X			
16	X					X				X			
17	X					X				X			
18	X					X				X			
19	X					X				X			
20	X					X				X			

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:





**UNIVERSIDAD FERMIN TORO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA EMPRESARIAL**

Cabudare, Agosto de 2017

Instrumento de Validación

Estimado: Prof. Alexander Pérez Mata

Presente

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado de Maestría titulado: **Cuadro de mando integral como una herramienta de planificación estratégica dirigido a la gestión gerencial. Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, en Barquisimeto, estado Lara, ,** presentado para optar al título de Magíster en Gerencia Empresarial

El objetivo de la investigación, es Proponer el cuadro de mando integral como una herramienta de planificación estratégica dirigido a la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, en Barquisimeto, estado Lara- Es importante destacar que se aplicaran dos (2), cuestionarios uno (1) dirigido al personal que labora en la biblioteca y otro dirigido a los usuarios de la misma.

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo

Atentamente

Lcda. Telasmin Valera Brioli

**FORMATO DE VALIDACIÓN
PRÁCTICA DE CONOCIMIENTOS PREVIOS**

EXPERTO 2

APELLIDOS Y NOMBRES: PÉREZ MATA, ALEXÁNDER

CEDULA DE IDENTIDAD: V.- 10.917.810

ESTUDIOS REALIZADOS

**PREGRADO: LICENCIATURA EN BIBLIOTECOLOGIA Y ARCHIVOLOGIA –
AREA DE ARCHIVOLOGÍA. LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA.**

ESPECIALIZACIÓN: _____

**MAESTRÍA: GERENCIA DE EMPRESAS – MENCION GERENCIA EN
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS. LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA.**

**OTROS: DIPLOMADOS Y ESTUDIOS EN FORMACION DOCENTE –
FORMACION DOCENTE MEDIADAS POR LAS TICs.**

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Fecha: 30 de Agosto de 2017.

Nombre del Experto: ALEXÁNDER PÉREZ MATA

Aspectos a Evaluar:

Cuestionario 1: Dirigido al Personal que labora en la Biblioteca

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1		X				X			X				
2	X				X					X			
3	X					X			X				
4		X			X					X			
5	X					X			X				
6	X					X				X			
7	X					X			X				
8		X				X				X			
9		X				X			X				
10		X				X				X			
11		X				X				X			
12		X				X				X			
13	X					X				X			
14	X					X				X			

15		X				X				X			
16	X					X				X			
17	X					X				X			
18	X					X				X			
19	X					X				X			
20	X					X				X			
21	X					X				X			
22		X				X				X			
23		X				X				X			
24	X					X				X			
25		X				X				X			
26	X					X				X			
27	X					X				X			
28	X					X				X			
29	X					X				X			
30	X					X				X			
31	X					X				X			
32	X					X				X			
33	X					X				X			

Cuestionario 2: Dirigido a los usuarios que frecuentan la Biblioteca

A: Excelente

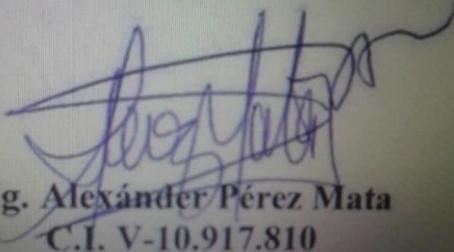
B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X					X				X			
2	X					X				X			

3	X					X				X			
4	X					X				X			
5	X					X				X			
6	X					X				X			
7	X					X				X			
8	X					X				X			
9	X					X				X			
10	X					X				X			
11	X					X				X			
12	X					X				X			
13	X					X				X			
14	X					X				X			
15	X					X				X			
16	X					X				X			
17	X					X				X			
18	X					X				X			
19	X					X				X			
20	X					X				X			



Mg. Alexander Pérez Mata
C.I. V-10.917.810
Teléfono 0414-6411914



**UNIVERSIDAD FERMIN TORO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA EMPRESARIAL**

Cabudare, Agosto de 2017

Instrumento de Validación

Estimado: Prof. Fany Soto

Presente

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado de Maestría titulado: **Cuadro de mando integral como una herramienta de planificación estratégica dirigido a la gestión gerencial. Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, en Barquisimeto, estado Lara, ,** presentado para optar al título de Magíster en Gerencia Empresarial

El objetivo de la investigación, es Proponer el cuadro de mando integral como una herramienta de planificación estratégica dirigido a la gestión gerencial de la Biblioteca del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, en Barquisimeto, estado Lara- Es importante destacar que se aplicaran dos (2), cuestionarios uno (1) dirigido al personal que labora en la biblioteca y otro dirigido a los usuarios de la misma.

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo

.Atentamente

Lcda. Telasmin Valera Brioli

**FORMATO DE VALIDACIÓN
PRÁCTICA DE CONOCIMIENTOS PREVIOS**

EXPERTO 3

APELLIDOS Y NOMBRES: Soto Fany
CEDULA DE IDENTIDAD: 15.307.301

ESTUDIOS REALIZADOS

PREGRADO: Ing. En Computación

ESPECIALIZACIÓN: _____

MAESTRÍA: Gerencia Empresarial

OTROS: _____

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Fecha: Septiembre 2017

Nombre del Experto: Fany Soto

Aspectos a Evaluar:

Cuestionario 1

¡Gracias!

Dirigido al Personal que labora en la Biblioteca

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X				X				X				
2	X				X				X				
3	X				X				X				
4	X				X				X				
5	X				X				X				
6	X				X				X				
7	X				X				X				

8	X				X				X				
9	X				X				X				
10	X				X				X				
11	X				X				X				
12	X				X				X				
13	X				X				X				
14	X				X				X				
15	X				X				X				
16	X				X				X				
17	X				X				X				
18	X				X				X				
19	X				X				X				
20	X				X				X				
21	X				X				X				
22	X				X				X				
23	X				X				X				
24	X				X				X				
25	X				X				X				
26	X				X				X				
27	X				X				X				
28	X				X				X				
29	X				X				X				
30	X				X				X				
31	X				X				X				
32	X				X				X				
33	X				X				X				

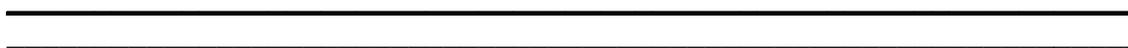
A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:



Cuestionario 2

Dirigido a los usuarios que frecuentan la Biblioteca

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X				X				X				
2	X				X				X				
3	X				X				X				
4	X				X				X				
5	X				X				X				
6	X				X				X				
7	X				X				X				
8	X				X				X				
9	X				X				X				

10	X				X				X				
11	X				X				X				
12	X				X				X				
13	X				X				X				
14	X				X				X				
15	X				X				X				
16	X				X				X				
17	X				X				X				
18	X				X				X				
19	X				X				X				
20	X				X				X				

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:

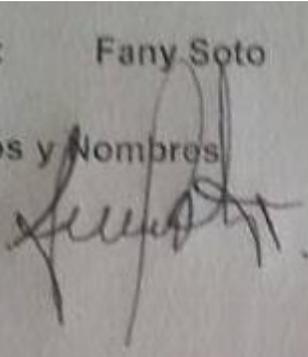
Experto: Fany Soto

Apellidos y Nombres

Firma:

Experto: Fany Soto

Apellidos y Nombres

Firma: 

ANEXO F
TABLAS CÁLCULOS DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

Cálculo de confiabilidad Cuestionario usuarios internos (personal Biblioteca)

sujetos/ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	total
1	1	1	1	1	5	5	2	5	3	1	3	3	4	1	3	3	1	43
2	1	1	1	1	5	5	2	4	3	1	3	3	4	1	3	3	2	43
3	1	1	1	1	5	5	2	3	3	1	3	3	3	1	3	3	1	40
4	1	1	1	1	5	5	1	3	3	1	3	2	2	1	1	3	2	36
5	1	1	1	1	1	5	1	3	2	1	2	1	2	1	1	2	1	27
6	1	1	1	1	2	4	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	24
7	3	3	2	1	2	3	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	28
8	2	2	2	2	3	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	27
9	2	2	2	2	3	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	26
10	2	2	2	2	3	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	28
11	2	2	2	2	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	29
																	St	46,628
varianza Sp	0,4	0,43	0,3	0,2	1,87	0,9	0,2	1,32	0,248	0,15	0,81	0,78	1,36	0	0,79	0,88	0,149	10,818
items =	17																	
K =	1,063																	
Sp =	10,818																	
St =	46,628																	
Sp/St =	0,232																	
Valor Abs	0,768																	
a =	0,82																	

Calculo confiabilidad Cuestionario Usuarios Externos

sujetos/ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	total
1	5	3	5	1	5	5	4	5	3	1	37
2	5	3	5	1	5	5	3	5	3	1	36
3	5	3	5	1	5	5	3	4	3	1	35
4	5	3	5	1	4	5	3	4	1	1	32
5	5	3	5	1	4	5	3	4	1	1	32
6	5	3	5	1	4	5	3	3	1	3	33
7	5	3	5	1	4	5	3	3	2	2	33
8	5	3	5	2	4	5	3	3	2	2	34
9	5	3	5	2	4	5	3	3	2	2	34
10	2	4	5	2	4	5	3	3	2	2	32
11	2	4	2	1	4	5	3	3	2	2	28
12	4	4	2	1	4	4	3	3	1	1	27
13	4	4	4	1	3	4	3	3	1	1	28
14	4	4	2	2	3	4	3	3	1	1	27
15	4	4	4	2	3	4	3	3	1	1	29
16	4	5	4	2	3	4	2	2	1	1	28
17	4	5	3	2	3	3	2	2	1	1	26
18	3	5	3	2	3	3	2	2	1	1	25
19	3	5	3	2	3	3	2	2	1	1	25
20	3	5	3	2	3	3	2	2	1	1	25
21	3	3	3	2	3	3	2	2	1	1	23
22	3	3	3	2	3	3	2	1	1	1	22
23	3	3	3	1	3	2	2	1	1	1	20
24	3	5	3	1	3	2	2	1	1	1	22
25	3	4	3	1	3	2	2	1	1	1	21
26	3	3	3	1	2	2	2	1	1	1	19
										st	26,463
varianza	0,976	0,66	1,22	0,2	0,56	1,26	0,31	1,3	0,5	0,274	7,285

ítems =	10
K =	1,111
Sp =	7,285
St =	26,463
sp/st =	0,275
Valor Abs =	0,725

a = 0,81

ANEXO G
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

